Docnr1

From: EK-voorzitter <voorzitter@eerstekamer.nl>
Date: Thursday, September 10, 2026, 9:44 AM
To: EK-postbus <postbus@eerstekamer.nl>
Subject: FW: Publicatie Sociaal en Cultureel Planbureau | Omdenkingen en bouwstenen voor zorg-en ondersteuningsstelsel

---

Attachments:

SCP Rapport- Als we het opnieuw mochten ontwerpen - Sep 2026.pdf

---

Van: SCP Persvoorlichting <pers@SCP.NL>
Verzonden: donderdag 10 september 2026 09:34
Onderwerp: Publicatie Sociaal en Cultureel Planbureau | Omdenkingen en bouwstenen voor zorg-en ondersteuningsstelsel

Geachte leden van de Eerste Kamer,

Vandaag publiceert het SCP het rapport **Als we het opnieuw mochten ontwerpen: omdenkingen en bouwstenen voor levensbrede ondersteuning voor mensen met verweven problemen.**

In deze publicatie onderzoekt het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) hoe zorg en ondersteuning beter kunnen aansluiten bij mensen met meervoudige problemen, zoals een slechte gezondheid in combinatie met schulden en een instabiele thuissituatie.

Het onderzoek laat zien dat fundamentele veranderingen in het stelsel van zorg en ondersteuning nodig zijn om die aansluiting te bereiken:

- Een toekomstig stelsel zou zich niet primair moeten richten op individuele zelfredzaamheid, maar op het versterken van het vermogen van mensen om richting te geven aan hun leven binnen de netwerken en gemeenschappen waarin zij leven;
- Daarbij vormt de situatie van mensen het vertrekpunt, in plaats van de specifieke regelingen, organisaties of loketten;
- Mensen met langdurige of levenslange problematiek zijn bovendien gebaat bij duurzame, levensbrede ondersteuning die aansluit bij hun vermogen en potentieel, in plaats van compensatie op het moment dat zij iets niet (meer) kunnen;
- Vertrouwen als basishouding staat daarbij voorop, ingebed in professionele standaarden, heldere verwachtingen en transparantie.

Dat deze fundamentele veranderingen geen verre toekomstmuziek zijn, wordt geïllustreerd aan de hand van zes praktijkvoorbeelden die laten zien dat het anders kan, maar ook waar ze nog tegen de grenzen van het huidige stelsel lopen.

Deze publicatie biedt een handreiking en uitnodiging voor het gesprek over hoe zorg en ondersteuning in de toekomst anders vormgegeven kunnen worden.

Het rapport is vanaf vandaag beschikbaar via de website van het SCP en bijgevoegd in de bijlage.

Met vriendelijke groet,

Prof. dr. Karen van Oudenhoven
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

Drs. Charlotte van Hees
Adjunct-directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

.....

Bezuidenhoutseweg 30 | 2594 AV Den Haag
Postbus 16164 | 2500 BD Den Haag

Website: www.scp.nl
LinkedIn: SociaalenCultureelPlanbureau
Bluesky: @scponderzoek.bsky.social

Sociaal en Cultureel Planbureau

Als we het opnieuw mochten ontwerpen

Omdenkingen en bouwstenen voor levensbrede ondersteuning voor mensen met verweven problemen



Den Haag, september 2026

Inhoud

Voorwoord 3

Hoe dit project tot stand kwam 4

1 Hoe het nu is 5
- **1.1** Hoe mensen vastlopen 6
- **1.2** Een knellend stelsel 7
- **1.3** Een andere kijk op vastlopen 8
- **1.4** Denkkader voor een samenhangend stelsel 9

2 Hoe het zou kunnen zijn: omdenkingen 12
- **2.1** Een andere kijk op mensen 13
- **2.2** Een veranderende maatschappelijke context 13
- **2.3** Wat dit betekent voor het toekomstige stelsel 14
- **2.4** Vier omdenkingen 14
- **2.5** Van omdenkingen naar elementen van een toekomstig stelsel 19

3 Hoe het zou kunnen zijn: bouwstenen 21
- **3.1** Bouwstenen van individueel naar relationeel 24
- **3.2** Bouwstenen van sectoraal naar situationeel 26
- **3.3** Bouwstenen van snel repareren naar duurzaam versterken 28
- **3.4** Bouwstenen van controle naar vertrouwen als basishouding 30

4 Hoe het al is: verhalen uit de praktijk 32
- **4.1** Het verhaal van Patterns of Life 34
- **4.2** Het verhaal van Zorgvrijstaat 38
- **4.3** Het verhaal van Taakstraf met zorg 43
- **4.4** Het verhaal van Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM) 47
- **4.5** Het verhaal van Housing First / Wonen Eerst 51
- **4.6** Het verhaal van Samen Sterk Almere 57

5 Van richting naar beweging 62
- **5.1** Vier omdenkingen als ontwerprichting voor levensbrede ondersteuning 63
- **5.2** Van richting naar beweging: wat we leren van de praktijken 64

6 Methodologische verantwoording 71
- **6.1** De ontwerpende benadering als methode 72
- **6.2** Het ontwerpproces 72

Literatuur 74

Voorwoord

Een aanzienlijke groep mensen in Nederland kampt met problemen op meerdere levensterreinen, zoals een slechte gezondheid in combinatie met schulden en een onveilige thuissituatie. Dat maakt het moeilijk voor deze mensen om mee te draaien in de samenleving. Juist door de verwevenheid van hun problematiek, sluit de beschikbare zorg en ondersteuning vaak niet aan op wat zij nodig hebben. Dat heeft niets te maken met een gebrek aan goede wil, maar komt vaak doordat het stelsel onvoldoende recht doet aan de verwevenheid van de problematiek van deze mensen. Ook zien we dat de waarden en mensbeelden waarop het stelsel is gebaseerd, niet altijd functioneel zijn om hun problemen effectief op te lossen.

In deze publicatie staat de vraag centraal op welke elementen een stelsel van zorg en ondersteuning gebaseerd zou moeten zijn om die aansluiting wel te bereiken. Hierbij denken we aan alles wat mensen helpt om goed te kunnen leven, zoals ondersteuning bij gezondheidsbeperkingen, bestaanszekerheid en het opgroeien van kinderen. Niet vanuit één probleem of domein, maar vertrekkend vanuit de complexiteit van de situatie van de mensen waar het om gaat. Deze publicatie biedt geen blauwdruk, maar een open uitnodiging om samen te verbeelden hoe het anders kan.

Dit onderzoek heeft een ontwerpend karakter. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) heeft het daarom uitgevoerd in nauwe samenwerking met ontwerpbureau Reframing Studio. Ook zijn we veel dank verschuldigd aan iedereen die daaraan heeft bijgedragen: mensen met verweven problemen, professionals, beleidsmakers, ervaringsdeskundigen en onderzoekers die hun tijd, kennis en verhalen met ons deelden.

Prof. dr. Karen van Oudenhoven (algemeen directeur)

Drs. Charlotte van Hees (adjunct-directeur)

Hoe dit project tot stand kwam

De aanleiding voor dit onderzoeksproject is dat het stelsel van zorg en ondersteuning niet goed werkt voor mensen met problemen op meerdere levensgebieden. Regelingen, loketten en instanties zijn versnipperd, waardoor ondersteuning voor deze groep laat op gang komt, niet aansluit of averechts uitpakt. Aanpassen van het bestaande stelsel leidt meestal tot meer regels en meer complexiteit, zonder de onderliggende oorzaken aan te pakken.

De centrale vraag was daarom fundamenteler: stel nu dat we helemaal opnieuw zouden kunnen beginnen, op welke elementen zouden we het stelsel voor zorg en ondersteuning dan baseren? Door middel van ontwerpend onderzoek wilden we komen tot elementen of bouwstenen voor een beter werkend stelsel, die kunnen dienen als inspiratiebron: een uitnodiging om verder te denken over de fundamenten waarop een stelsel van ondersteuning in de toekomst gebouwd kan worden.

Het project verliep in verschillende fasen die op elkaar voortborduurden. In de eerste fase voerde het SCP een knelpuntenanalyse uit. We brachten in kaart waar en waarom het huidige stelsel tekortschiet. Dit deden we aan de hand van literatuuronderzoek en focusgroepen met ervaringsdeskundigen, onderzoekers, hulpverleners en beleidsmakers (Plaisier et al. 2025a). Daarnaast ontwierpen we negen persona's: fictieve levensverhalen die vanuit de leefwereld van mensen laten zien waar zij in het huidige stelsel tegenaan lopen, wanneer het op meerdere fronten misgaat in hun leven (Rahmawan-Huizenga et al. 2025). Een aantal hiervan komen hierna aan de orde. Vervolgens ordenden we in een synthese de knelpunten en ontwikkelden we een denkkader (Plaisier et al. 2025b), dat ook de basis vormde voor de volgende fase van het ontwerpproces.

In de tweede fase vonden vier ontwerpateliers plaats, begeleid door het SCP en het ontwerpbureau Reframing Studio. Daarin onderzochten ervaringsdeskundigen, hulpverleners, beleidsmakers en onderzoekers samen welke waarden en mensbeelden richtinggevend kunnen zijn om het stelsel voor mensen met verweven problemen beter te laten werken. Ook keken zij welke vormen van ondersteuning – of interventies – daaruit voortkomen, hoe die georganiseerd kunnen worden en welke spelregels voor financiering en verantwoording daarbij passen. De opbrengst van deze sessies werd vertaald naar vier omdenkingen en een set bouwstenen die in deze publicatie aan bod komen.

In de derde fase toetsten we of anderen die niet meededen aan deze ontwerpsessies de uitkomsten ervan (h)erkenden. Daarnaast bezochten we initiatieven die in de praktijk al vanuit alternatieve uitgangspunten werken. We bezochten plekken waar de grenzen van het huidige stelsel zichtbaar worden, waar professionals ruimte hebben gevonden om anders te werken, en waar de praktijk laat zien wat er mogelijk is, maar ook waar het schuurt. Die initiatieven vormen in dit rapport dan ook geen eindpunt maar een spiegel: ze illustreren dat het anders kan, maar ook waar deze initiatieven tegenaan lopen. Ze helpen om inzichtelijk te maken wat je structureel zou moeten veranderen om passende zorg en ondersteuning voor mensen met verweven problemen op grotere schaal mogelijk te maken.

In deze publicatie doen we daar verslag van. We beschrijven wat de praktijken ons leren over het huidige stelsel, en we schetsen wat er nodig is om de beweging die al is begonnen verder te brengen. Wat vraagt dat van de overheid, van professionals en van ons allemaal?

1

Hoe het nu is



Voor mensen met een 'lichte', enkelvoudige ondersteuningsvraag werkt het huidige stelsel meestal goed: er is een loket, er is een regeling, er is iemand die helpt. Lang niet iedereen met problemen loopt dus vast. Maar voor veel mensen die kampen met problemen die onderling verweven zijn, schiet het systeem tekort. Niet omdat er geen goede bedoelingen zijn of bekwame professionals, maar omdat het stelsel is gebouwd op uitgangspunten die niet passen bij deze doelgroep. In dit hoofdstuk schetsen we wat dit betekent voor de mensen waar het om gaat, hoe zij vastlopen en hoe het huidige stelsel knelt. Dat doen we aan de hand van de persona's Storm, Jolanda, Rosa, Michael en de familie De Vries (zie voor een uitgebreid overzicht van deze en andere persona's: Rahmawan-Huizenga et al. 2025).

1.1 Hoe mensen vastlopen

Een van de persona's is Storm. Hij is een jongvolwassene en heeft autisme. Hij is gevoelig voor verslavingen en leeft van een bijstandsuitkering die hij regelmatig kwijtraakt, omdat hij zich niet aan de regels kan houden die de Participatiewet hem oplegt. Zijn klantmanager weet weinig van autisme. De begeleiding die Storm als kind had, stopte toen hij 18 werd, want de Jeugdwet geldt niet voor volwassenen. De woonbegeleiding die hij daarna kreeg, werd afgesloten toen het even beter ging. Nu dreigt hij zijn kamer kwijt te raken. Hij staat al maanden op de wachtlijst voor nieuwe hulp.

Storm heeft meerdere problemen. Of hij wordt in elk geval gezien als iemand met meerdere problemen. Door zijn klantmanager van de Participatiewet, door de woonbegeleider die zijn indicatie beheert en door de crisisdienst die hem kent van eerdere meldingen, toen het met Storm misging. Elk van hen ziet een stukje. Niemand ziet het geheel.

Maar is dat zijn werkelijkheid? Of is het de werkelijkheid die het stelsel produceert? Want Storm heeft verweven problemen, maar hij heeft één verhaal. Dat is een situatie waarin armoede, schulden, gezondheidsproblemen, stress, onbegrip en een stelsel dat hem steeds opnieuw in stukken knipt, elkaar versterken. De meervoudigheid zit niet in hem, die zit in hoe het stelsel van zorg en ondersteuning naar hem kijkt. Het stelsel is gebouwd op mensbeelden en beleidsaannames die voor mensen zoals Storm niet kloppen.

Storm



Het verhaal van Storm staat niet op zichzelf. Jolanda is een 80-plusser die zelfstandig thuis woont en zelf vindt dat ze dat nog prima redt. Maar volgens mensen uit haar naaste omgeving kan zij eigenlijk niet meer goed voor zichzelf zorgen. Haar eigen kleine netwerk is inmiddels overvraagd. Vanuit het stelsel wordt wel verwacht dat zij zelf hulp aanvraagt en organiseert. Ook Rosa, een vrouw van middelbare leeftijd, loopt tegen knelpunten aan. Ze heeft chronische gezondheidsklachten die haar dagelijks leven en mogelijkheden om te werken beïnvloeden. Maar vanuit de Participatiewet wordt zij aangesproken op haar sollicitatieplicht, wat tot stress leidt. Ze weet bovendien niet welke voorzieningen voor haar beschikbaar zijn en krijgt hierdoor pas laat hulp.

Michael probeert als jongvolwassene na zijn detentie zijn leven opnieuw op te bouwen. Daarbij krijgt hij te maken met uitdagingen, zoals het ontbreken van inkomen en huisvesting en een wachttijd voordat hij een uitkering kan aanvragen. Dat maakt de eerste periode na zijn vrijlating extra ingewikkeld. En er is de familie De Vries, die al jaren te maken heeft met hulpverleners voor verschillende gezinsleden, maar eigenlijk vindt dat zij geen hulp nodig hebben. Omdat de geboden ondersteuning niet altijd passend was of goed op elkaar aansloot, heeft dat het vertrouwen van de familie in instanties verder onder druk gezet.

Michael



1.2 Een knellend stelsel

Het huidige stelsel van zorg en ondersteuning werkt niet goed voor mensen als Storm, Jolanda, Rosa, Michael en de familie De Vries. Wat zij gemeen hebben, is niet dat ze te ingewikkeld zijn. Het is dat hun leven zich niet laat opdelen in de hokjes en domeinen waaruit het stelsel is opgebouwd. Soms omdat de mensbeelden en beleidsaannames achter het stelsel niet bij hen passen. Soms omdat ze geen duidelijke hulpvraag kunnen of willen formuleren. Soms omdat ze niet weten welke regelingen bestaan. Soms omdat de hulpverlening op onlogische momenten ophoudt, bij een leeftijdsovergang of als de ergste crisis voorbij is, maar zonder waakvlam-functie voor wat daarna komt. Soms omdat verschillende wetten tegelijkertijd iets van hen verlangen dat niet te combineren valt, en ze in een spagaat terechtkomen die meer stress dan oplossingen oplevert. En soms omdat door slechte ervaringen het wantrouwen in hulp van buitenaf te diepgeworteld zit.

Mensen met verweven problemen krijgen niet altijd de zorg en ondersteuning die nodig is om het leven weer op de rit te krijgen. Zij lopen onder andere tegen allerlei uitsluitings-mechanismen aan als gevolg van tegenstrijdigheden in het complexe stelsel:

> *Een baan houden als je geen onderdak hebt is onmogelijk. Onderdak krijgen als je geen baan hebt, is dat ook.*

Plaisier et al. 2023: 13

Het is niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is voor mensen die tussen wal en schip belanden. Dit komt onder andere doordat ondersteuning van elk van de levensgebieden van mensen apart is georganiseerd, met eigen financieringsregelingen en organisatiebelangen. Hierdoor hebben hulpverleningsinstanties weinig prikkels om samen te werken. Ook is het vanuit financieel oogpunt voordeliger voor instanties om het aanbod te richten op de grotere groepen met lichtere problematiek, dan om interventies te ontwikkelen voor kleine groepen met speciale ondersteuningsbehoeften.

Voor hulpverleners bieden de kaders soms te weinig ruimte om te kunnen bieden wat zij nodig vinden voor mensen. Soms zoeken zij daarom naar mogelijkheden buiten die kaders. Het zou dus helpen als het stelsel beter past bij mensen met diverse behoeftes aan zorg en ondersteuning: het huidige stelsel knelt.

Jolanda



En als dat niet binnen het gekaderde stuk kan, ik noem maar wat, dan ga je het gesprek voeren over, van: hé, maar dit is wel noodzakelijk, dit valt niet, in welke manier ook, niet in A-wet, niet in B-wet, niet in C-wet te timmeren. [...] Dan gaan we daar een uitzondering maken, maar dan hebben we een onderbouwde uitzondering.

Van Echtelt et al. 2024: 34

1.3 Een andere kijk op vastlopen

Het huidige stelsel is ontworpen vanuit bepaalde waarden, mensbeelden en beleidsaannames (Plaisier et al. 2025a). Zo gaat het er nog vaak van uit dat problemen eigenschappen zijn van personen. Dat je ze kunt isoleren, diagnosticeren en individueel kunt oplossen. Dat mensen, eenmaal geholpen, weer zelfredzaam verder kunnen. Deze mensbeelden en het daarop gebaseerde beleid bepalen hoe het stelsel is ingericht: de toegang, de indicatiestelling, de samenwerking tussen organisaties, de financieringsstromen en de verantwoordingslogica.

Voor Storm, Jolanda, Rosa, Michael en de familie De Vries is dat anders: hun problemen hangen met elkaar samen. Kijk opnieuw naar Storm. Zijn armoede vergroot zijn stress. Zijn stress vergroot de kans op onbegrepen gedrag. Dat gedrag leidt tot maatregelen. Door die maatregelen neemt zijn armoede vervolgens weer toe. En niemand ziet het geheel, want iedereen die met Storm te maken heeft, kijkt naar het eigen stukje. Het probleem zit niet in hem. Het zit in wat er gebeurt tussen hem, zijn omgeving en een stelsel dat hem steeds opnieuw in stukken knipt.

Maar waarden, mensbeelden en beleidsaannames die consequent zijn doorgevoerd, zijn ook consequent te veranderen. Zodra je ziet dat het probleem niet in mensen zit, maar in wat er tussen hen en hun omgeving gebeurt, verandert ook wat je van ondersteuning verwacht. Dan gaat het er niet meer om om iemand te repareren tot diegene weer zelfredzaam is. Dan is een vaste professional die iemand kent en door de tijd heen begeleidt een voorwaarde. Dan is samenwerking over domeinen geen organisatievraagstuk, maar logisch. En dan is financiering die vertrouwde relaties onderbreekt bij elke aanbestedingswisseling iets wat moeilijk uit te leggen is.

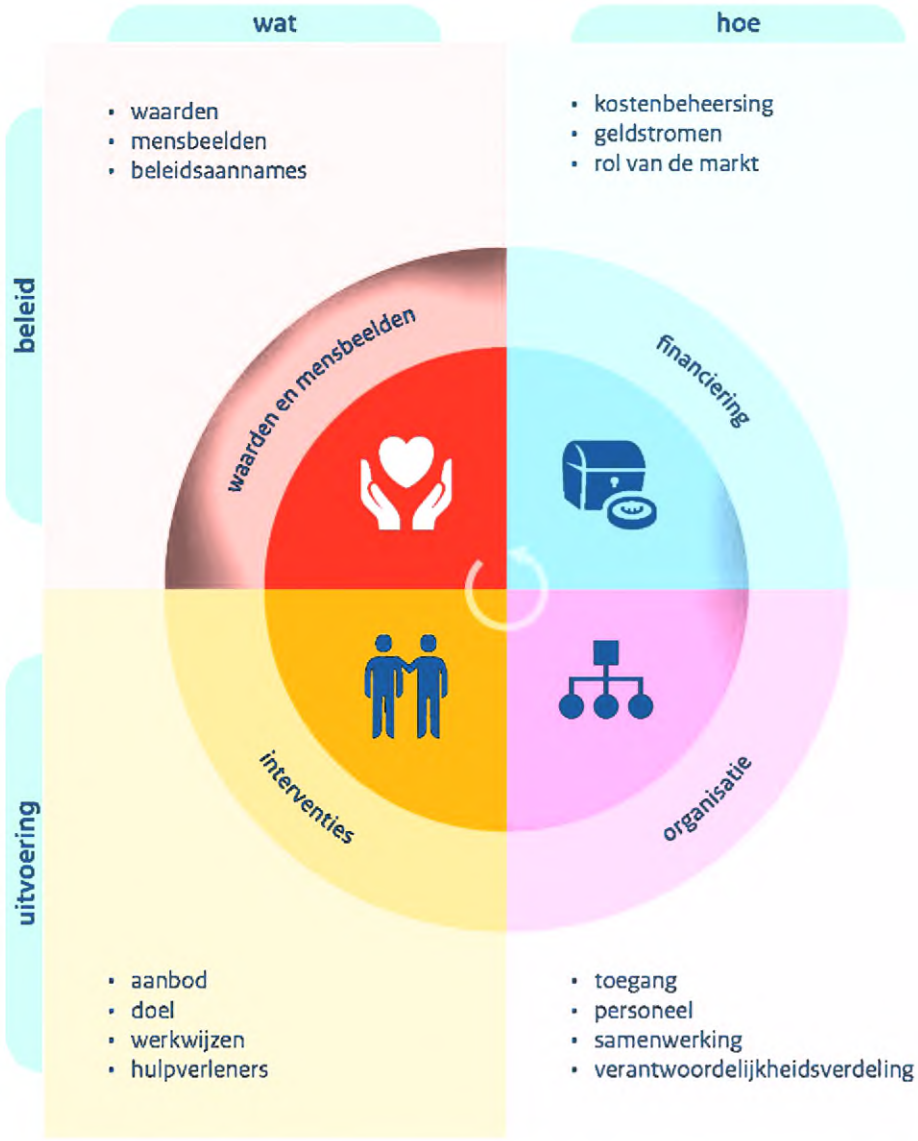
Deze andere manier van kijken, namelijk dat vastlopen ontstaat in de wisselwerking tussen mensen en hun omgeving, vraagt ook om andere interventies, een andere organisatie en een andere manier van financieren en verantwoorden. Deze nieuwe blik vraagt om een andere fundering, niet om een renovatie van het bestaande. En vraagt om keuzes over wat we als samenleving belangrijk vinden: wat achten we van waarde en als nastrevenswaardig?

In deze publicatie spreken we van mensen met verweven problemen. Wie vertrekt vanuit het leven van mensen zelf, ziet geen stapeling van afzonderlijke problemen, maar ziet problemen die onderling verweven zijn. Het gaat om problemen op verschillende levensdomeinen die elkaar beïnvloeden en versterken, waarbij een interventie in het ene domein doorwerkt in het andere (RVS 2020a). Vanwege die onderlinge samenhang is het ook nodig om zorg en ondersteuning vanuit een breder perspectief te benaderen. We zien bij de persona's die hierboven de revue zijn gepasseerd, dat zij op verschillende levensgebieden ondersteuningsbehoeften hebben. Vandaar dat we in deze publicatie ook van 'levensbrede ondersteuning' spreken.

Tot slot is het belangrijk om op te merken dat er heel veel verschillende mensen, met verschillende achtergronden en expertises, actief zijn in en rond het stelsel van zorg en ondersteuning. Niet alleen mensen die zelf zorg en ondersteuning geven, maar ook allerlei anderen daaromheen. Mensen die beleid maken, toezicht houden, managen, rechtspreken, subsidies verstrekken, anderen opleiden, belangen behartigen, inspecteren, digitaliseren, contracten beheren, actievoeren, onderzoek doen, en ga zo maar door. Daar zijn termen als professional, hulpverlener of ambtenaar lang niet altijd toereikend en voor iedereen even herkenbaar, simpelweg omdat ze zichzelf niet op die manier identificeren. Maar omwille van de leesbaarheid kunnen we niet altijd en overal in deze publicatie recht doen aan die grote diversiteit aan betrokkenen.

1.4 Denkkader voor een samenhangend stelsel

Bij het ontwikkelen van ideeën voor een beter werkend stelsel voor levensbrede ondersteuning, maken we gebruik van het denkkader van Plaisier et al. (2025a). Dit bestaat uit vier segmenten van het stelsel die met elkaar samenhangen: waarden en mensbeelden, interventies, organisatie en financiering (zie figuur hiernaast). Keuzes en veranderingen in het ene segment hebben gevolgen voor de invulling van de andere segmenten. Initiatieven hebben een grotere kans van slagen als keuzes in de segmenten bij elkaar passen. Structurele knelpunten ontstaan als de segmenten niet goed aansluiten op de verweven problematiek van mensen en/of onderling niet goed genoeg op elkaar zijn afgestemd.



Figuur 1.1 Denkkader: segmenten van een stelsel voor levensbrede ondersteuning
Bron: Plaisier et al. 2025a



Waarden en mensbeelden

Waarden en mensbeelden zijn te beschouwen als de onderliggende en sturende basis van het zorg- en ondersteuningsstelsel. Het is daarom belangrijk om waarden onderliggend aan zorg en ondersteuning te begrijpen en te expliciteren. Voorbeelden van waarden zijn solidariteit, rechtvaardigheid en kwetsbaarheid. Waarden vormen belangrijke ingrediënten van mensbeelden: het zijn vaak onbewuste veronderstellingen over wat mensen kunnen, wat ze willen en hoe ze zich (zouden moeten) gedragen. De 'zelfredzame mens' is dan een mensbeeld met als onderliggende waarde autonomie of zelfbeschikking. Verder zijn waarden en mensbeelden terug te vinden in bewuste en onbewuste aannames over de uitwerking van beleid. Zo blijkt de beleidsaanname dat de mens zelfredzaam is in de praktijk niet voor alle mensen op te gaan.



Interventies

Vanuit waarden en mensbeelden worden interventies ontwikkeld: regelingen, voorzieningen en het ondersteuningsaanbod. Welke interventies worden aan mensen geboden, welke middelen, methoden en werkwijzen, en wat is het doel van die ondersteuning? Wanneer je er bijvoorbeeld van uitgaat dat mensen vooral zelfredzaam zijn en een eigen verantwoordelijkheid hebben om hulp te vragen, dan richt je interventies anders in dan wanneer je vindt dat mensen vooral kwetsbaar zijn en langdurig ondersteund moeten worden.



Organisatie

De organisatie van de interventies is bepalend voor de werking ervan. Welke organisaties en welke mensen gaan wat doen en hoe verdeel je verantwoordelijkheden tussen burgers, (maatschappelijke) organisaties en overheden? Het gaat in feite over wie de spelers zijn en volgens welke regels zij werken en samenwerken. Maar ook over hoe de toegang tot de ondersteuning is ingericht en de route die mensen (moeten) doorlopen om zorg en ondersteuning te krijgen. Dit hangt samen met de waarden en mensbeelden. Zo organiseer je vanuit de zelfredzame mens zorg en ondersteuning anders dan wanneer de relationele mens voorop staat.



Financiering

De organisatie van een stelsel is niet los te zien van de wijze van financiering. Financiële prikkels bepalen mede waarop mensen en organisaties sturen. Financieringsstromen hebben invloed op de wijze waarop organisaties met elkaar samenwerken. De onderliggende waarden en mensbeelden spelen hierbij ook een rol, bijvoorbeeld wat we ervoor over hebben om mensen te ondersteunen.

Denkkader als leidraad

Figuur 1.1 met de vier segmenten is verder horizontaal te verdelen in beleid en uitvoering. Waarden en financiering gaan meer over het beleid, terwijl interventies en organisatie samen de uitvoering vormen. En verticaal: waarden en interventies gaan over het 'wat'; financiering en organisatie over het 'hoe' van een stelsel voor levensbrede ondersteuning.

Deze vier segmenten staan niet los van elkaar. Een keuze of verandering in de onderliggende waarden en mensbeelden werkt door in de andere segmenten. Als je in de waarden en mensbeelden uitgaat van de zelfredzame burger, volgt daaruit een interventielogica gericht op herstel en activering. Die logica vraagt een organisatie van loketten en indicaties. Daarbij past een financiering per verrichting, per traject, per diagnose. Als je daarentegen vertrekt vanuit een ander waardenpatroon en mensbeeld, zul je tot (heel) andere interventies en andere vormen van organisatie en financiering komen. Vertrekkend vanuit de relationele mens zal het stelsel meer georganiseerd en gefinancierd zijn rondom het versterken van diens omgeving. Met een fundamenteel ander beeld van waarom en hoe mensen vastlopen en van dat wat zij nodig hebben zich niet laat vatten in individuele, opgeknipte voorzieningen, kom je tot een heel andere invulling van interventies en vormen van organisatie en financiering.

Het denkkader vormde de leidraad van het ontwerpproces, en vormt eveneens de ruggengraat van deze publicatie. Het is de basis van waaruit de omdenkingen en bouwstenen voortkomen en waarmee de praktijkvoorbeelden zijn beschreven. En tot slot vervult het denkkader een belangrijke functie bij het formuleren van elementen voor een beter werkend stelsel van zorg en ondersteuning.

Familie De Vries



2

Hoe het zou kunnen zijn: *omdenkingen*

In de ontwerpateliers en de daarop volgenden reflectie- en toetsmomenten kwamen veelal dezelfde verschuivingen naar voren: verschuivingen in hoe we naar mensen (willen) kijken, hoe we de zorg en ondersteuning organiseren en hoe we verantwoordelijkheid verdelen. We noemen dit omdenkingen: fundamenteel andere uitgangspunten die consequenties hebben voor alle lagen van het stelsel. Voor de waarden die we centraal stellen, voor de interventies die we inzetten, voor de manier waarop we samenwerken en voor de spelregels van de financiering.

2.1 Een andere kijk op mensen

In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien hoe mensen met verweven problemen vastlopen in het huidige stelsel. Wat daarin zichtbaar werd, is niet alleen waar het stelsel structureel tekortschiet, maar ook hoe we naar mensen kijken. Mensen zijn geen optelsom van afzonderlijke problemen op verschillende levensdomeinen, maar leven in situaties waarin omstandigheden, relaties en gebeurtenissen met elkaar verweven zijn en elkaar beïnvloeden. Vastlopen is dan geen eigenschap van een persoon, maar iets wat ontstaat in die wisselwerking. Problemen staan niet los van elkaar, maar grijpen in elkaar en versterken elkaar. En wat helpt om problemen aan te pakken, werkt vaak door op meerdere plekken tegelijk.

Dat nieuwe perspectief verandert wat we van de zorg en ondersteuning verwachten. Het gaat niet langer om het oplossen van afzonderlijke problemen, maar om het herstellen van samenhang en het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen. Dat vraagt om continuïteit, om ruimte om mee te bewegen in de tijd en om hulpverleners die de mensen die levensbrede ondersteuning nodig hebben kennen en kunnen aansluiten bij wat er speelt.

2.2 Een veranderende maatschappelijke context

Deze andere manier van kijken wordt urgenter naarmate de maatschappelijke context verandert. Het huidige stelsel is ontstaan in andere tijden en is voortgekomen uit bepaalde waarden ten aanzien van zorg en ondersteuning die toen gangbaar waren (Plaisier et al. 2025a). Ook verandert de sociale context van mensen in de loop van de tijd. Zo neemt het aantal eenoudergezinnen toe (NJi 2025). En de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS 2025) spreekt van een hypernerveuze samenleving, die zich kenmerkt door drie maatschappelijke ontwikkelingen: geïnstitutionaliseerd individualisme, een zelfsturende prestatiesamenleving en een belemmerende versnelling. Verder zijn gezondheidsverschillen tussen groepen mensen de afgelopen decennia eerder groter dan kleiner geworden (RVS 2020b). De structurele ongelijkheid tussen verschillende sociale klassen blijft daarnaast hardnekkig (Schulenberg et al. 2026; Vrooman et al. 2023).

De samenleving vraagt bovendien steeds meer van mensen. Voor veel mensen werkt dat goed. Voor mensen met voldoende hulpbronnen – zoals een stabiel inkomen, een sterk netwerk en een goede gezondheid – blijven risico's vaak beheersbaar. Maar voor wie zelf al verweven problemen heeft, of wiens netwerk te dun of te belast is, stapelt de druk zich op (Vrooman et al. 2023). Juist voor deze mensen geldt dat problemen zelden op zichzelf staan: schulden verergeren gezondheidsklachten, een instabiele woonsituatie maakt werken lastig of onmogelijk en eenzaamheid versterkt alles. Ongeveer een op de tien volwassenen (1,3 miljoen mensen) bevindt zich in een kwetsbare situatie, waarbij sprake is van meerdere serieuze problemen die elkaar bovendien vaak versterken (De Klerk et al. 2023). Deze mensen zijn minder tevreden met hun leven dan mensen die zich niet in een kwetsbare situatie bevinden:

> *[Zij] geven hun leven gemiddeld een 6,3. Dat is 1,7 punt lager dan de 8,0 die de grote groep mensen die geen (stapeling van) problemen heeft en wel over hulpbronnen beschikt geeft [...] [en] van de mensen in een kwetsbare situatie geeft 28% een onvoldoende aan hun leven.*

De Klerk et al. 2023: 39

Een stelsel dat die verwevenheid structureel negeert en mensen blijft opdelen in losse problemen per domein, past steeds minder bij de veranderende context en de werkelijkheid van steeds meer mensen. Sterker nog, het voegt problemen toe aan de situatie van mensen: mensen voelen zich niet gezien en gehoord, raken gefrustreerd door de ingewikkelde regelingen en hebben te maken met onzekerheid rond zorg en ondersteuning (Plaisier et al. 2023).

2.3 Wat dit betekent voor het toekomstige stelsel

Als we die andere kijk op mensen verbinden met de veranderende context, hebben deze gevolgen voor hoe we levensbrede ondersteuning organiseren. Dit betekent niet dat het huidige stelsel in zijn geheel moet worden vervangen. Voor veel mensen met een duidelijke, afgebakende hulpvraag werkt de bestaande manier van organiseren goed (Kromhout et al. 2020; Van Noije et al. 2026).

Maar voor situaties waarin problemen verweven, langdurig en veranderlijk zijn, schiet die manier van organiseren structureel tekort. Niet alleen omdat de uitvoering beter kan, maar ook omdat de aannames waarop het stelsel is gebouwd niet kloppen voor deze mensen. Hier is een fundamenteel ander vertrekpunt nodig: een benadering die niet begint bij afzonderlijke problemen, maar bij samenhang. Waarin ondersteuning niet per definitie tijdelijk is, maar beschikbaar blijft zo lang als nodig is. En waarin continuïteit en duurzame relaties geen bijkomstigheid zijn, maar belangrijke kernwaarden.

Het gaat niet direct om een nieuw stelsel ontwerpen, maar om ruimte maken voor een andere logica naast de bestaande. Om meer lucht te geven aan initiatieven die volgens die andere logica (willen) werken. Hoe die verschuiving eruit kan zien, werken we uit aan de hand van vier omdenkingen.

2.4 Vier omdenkingen

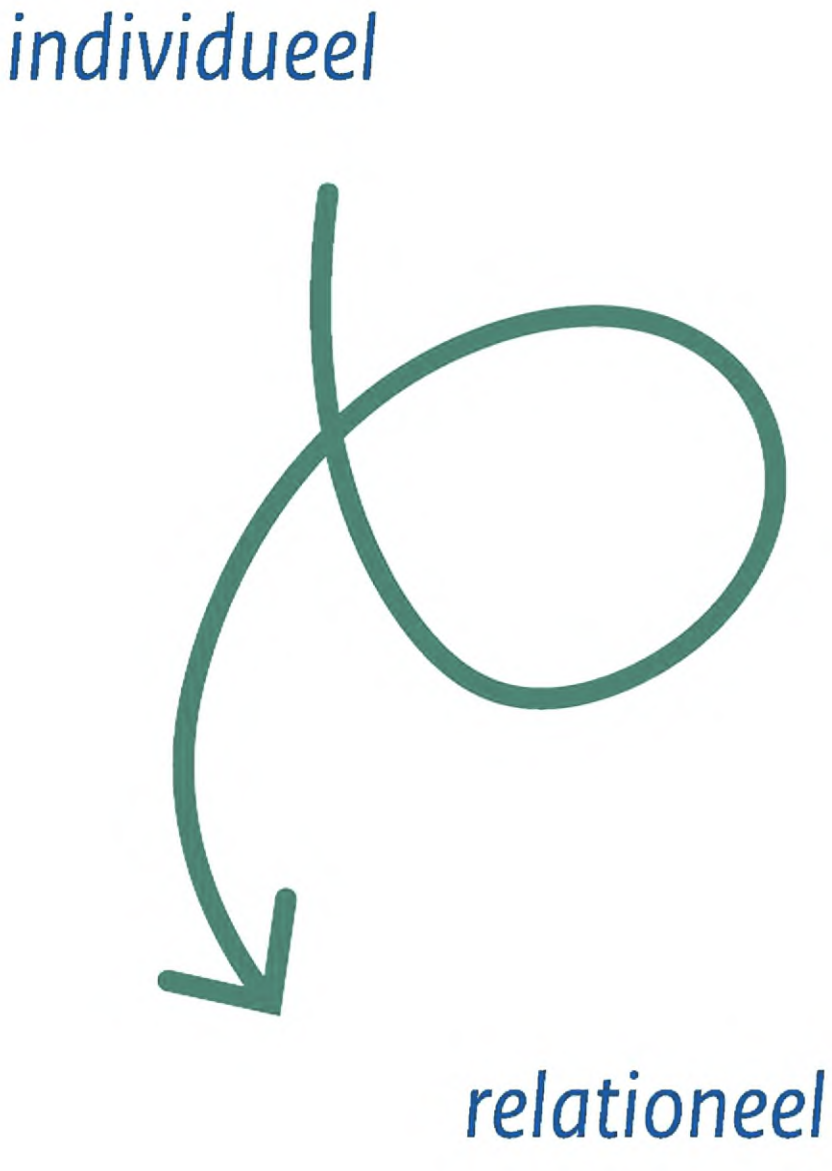
Om te laten zien wat er concreet verandert als je consequent vertrekt vanuit een andere kijk op mensen en hun situatie, presenteren we vier omdenkingen. Fundamenteel hierbij is dat ze consequenties hebben voor alle lagen van het stelsel: voor de waarden die we centraal stellen, voor de interventies die we inzetten, voor de manier waarop we samenwerken en voor de spelregels van de financiering. Het contrast met het bestaande stelsel neemt verder toe als je de omdenkingen in onderlinge samenhang beschouwt. Hierna lichten we de vier omdenkingen eerst toe. In paragraaf 2.5 gaan we verder in op de vraag wat de implicaties zijn van de omdenkingen samen.

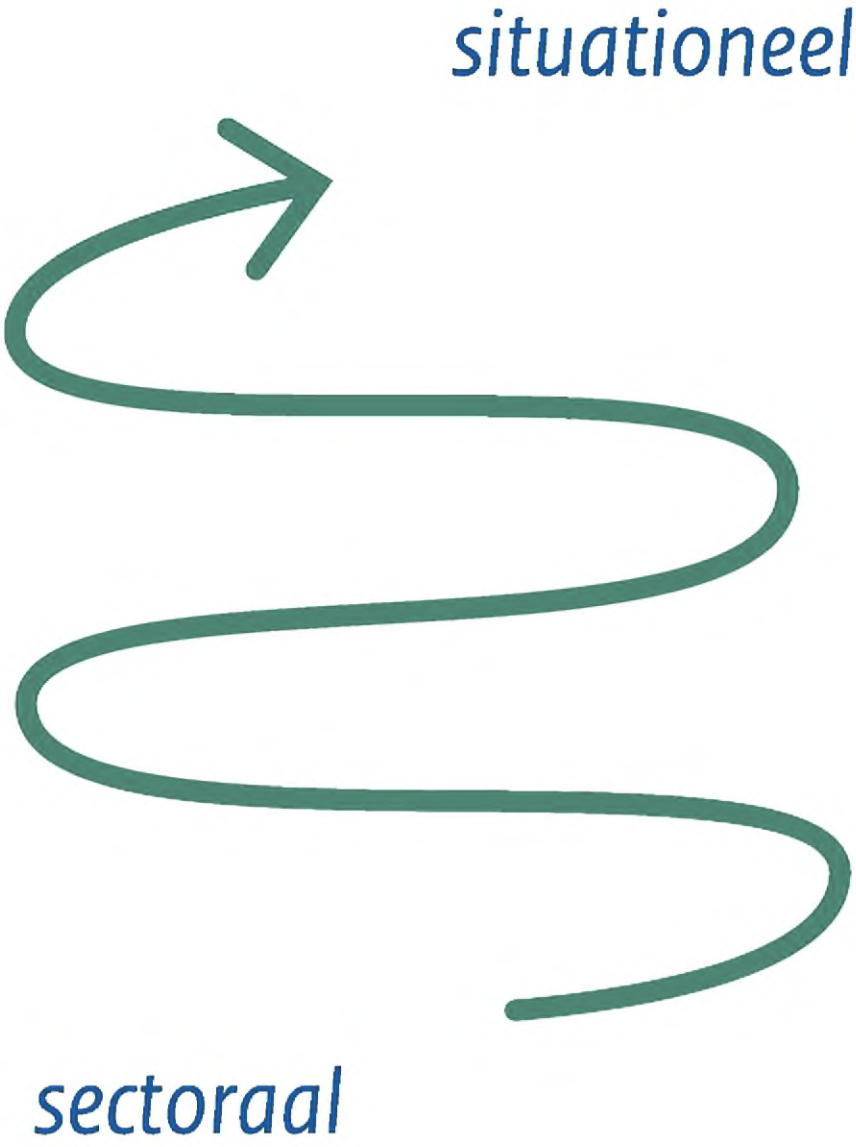
1

Van individueel naar relationeel

Het huidige stelsel is voor een belangrijk deel gestoeld op het idee van zelfredzaamheid: mensen dragen in principe verantwoordelijkheid voor hun eigen leven, maar kunnen tijdelijk een beroep doen op ondersteuning wanneer ze hulp nodig hebben. Ondersteuning dient in principe door het individu te worden aangevraagd en is bedoeld voor het individu. Voor veel mensen met een 'lichte', enkelvoudige en duidelijke hulpvraag hoeft dit niet problematisch te zijn. Echter, de praktijk maakt zichtbaar hoe averechts dit uitgangspunt vaak uitpakt voor mensen die met elkaar verweven problemen hebben. De problemen die mensen ervaren en steun die ze ontvangen staan namelijk vrijwel nooit los van hun omgeving, relaties, geschiedenis en leefwereld. De nadruk op individuele verantwoordelijkheid leidt ertoe dat afhankelijkheid al snel als een tekort wordt gezien. De huidige zorg en ondersteuning richt zich met name op individuele tekortkomingen, waarbij weinig oog is voor de bredere context waar mensen deel van uitmaken.

Daartegenover staat het perspectief dat in de ontwerpsessies naar voren kwam: mensen staan niet los van hun omgeving, maar leven in relatie tot anderen. Ze geven hun eigen leven vorm, maar maken keuzes in relatie tot anderen in hun omgeving, bijvoorbeeld hun familie of buren, maar ook bredere gemeenschappen, zoals de buurt of het verenigingsleven. Ondersteuning zou daarom niet primair gericht moeten zijn op het herstellen van individuele zelfredzaamheid, maar op het versterken van 'relationele autonomie'. Dat is het vermogen van mensen om richting te geven aan hun leven binnen de netwerken en gemeenschappen waarvan zij deel uitmaken. Een toekomstig stelsel vertrekt daarmee niet langer vanuit het individu, maar vanuit het relationele weefsel waarin mensen leven.





2

Van sectoraal naar situationeel

Het huidige stelsel is opgebouwd uit organisaties, wetten, domeinen en financieringsstromen die elk hun eigen taal, doelstellingen en verantwoordingslogica kennen. Daardoor wordt het leven van mensen opgedeeld in afzonderlijke beleidsterreinen. Mensen met uiteenlopende hulpvragen worden in dat systeem vaak aangeduid als 'mensen met meervoudige problemen'. Maar die meervoudigheid is in veel gevallen niet een kenmerk van een individu, maar van het stelsel zelf: het systeem labelt een verweven levenssituatie als meerdere problemen, omdat deze in losse domeinen is georganiseerd.

Gedurende het ontwerpproces verkenden we daarom een ander perspectief, waarbij niet het domein, maar de situatie van de mens het vertrekpunt vormt. Hier sluit de ondersteuning aan bij de context waarin iemand leeft, de sociale omgeving, de levensfase en de samenloop van gebeurtenissen, en verandert deze mee als die situatie verandert. Deze situationele benadering vraagt om professionals die ruimte hebben om af te stemmen, om organisaties die over domeinen heen kunnen samenwerken en om een overheid die de werkelijkheid van mensen niet verdeelt in categorieën, maar helpt verbinden. Zo verschuift de vraag van 'welke regeling is van toepassing?' naar 'wat is er in deze situatie nodig, en wie kan daaraan bijdragen?'.

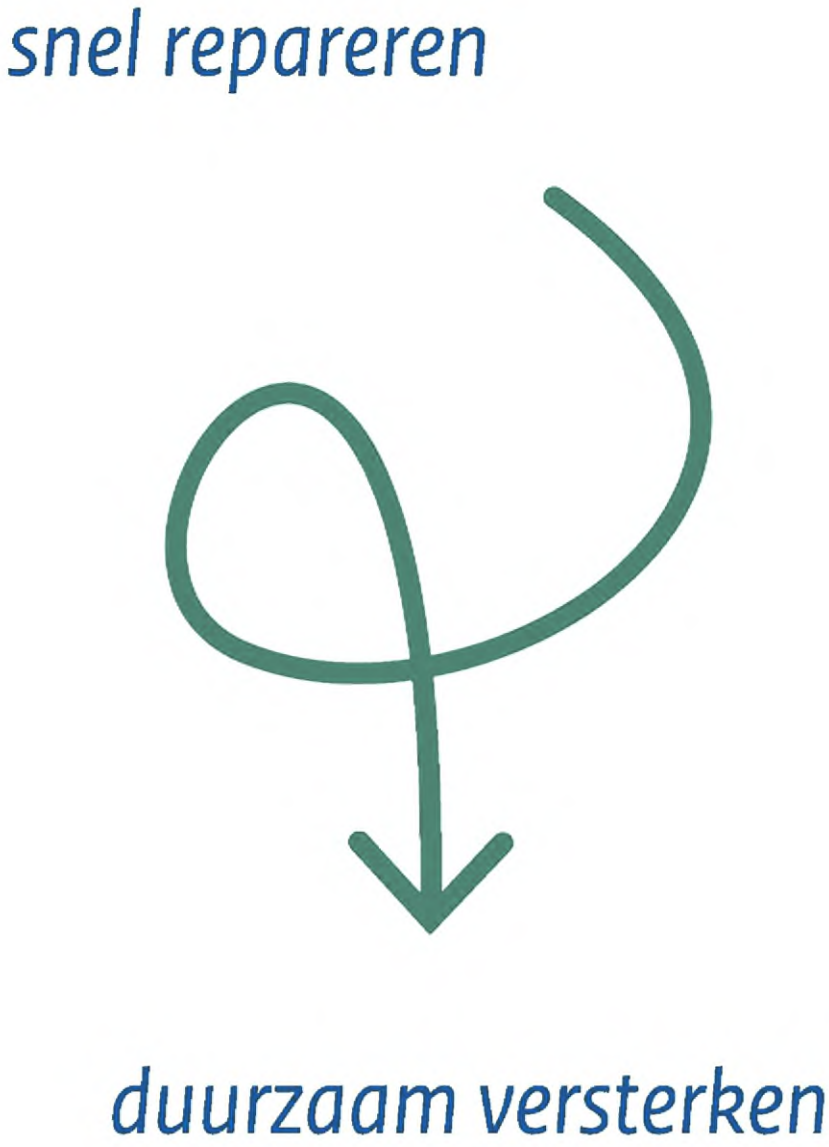
3

Van snel repareren naar duurzaam versterken

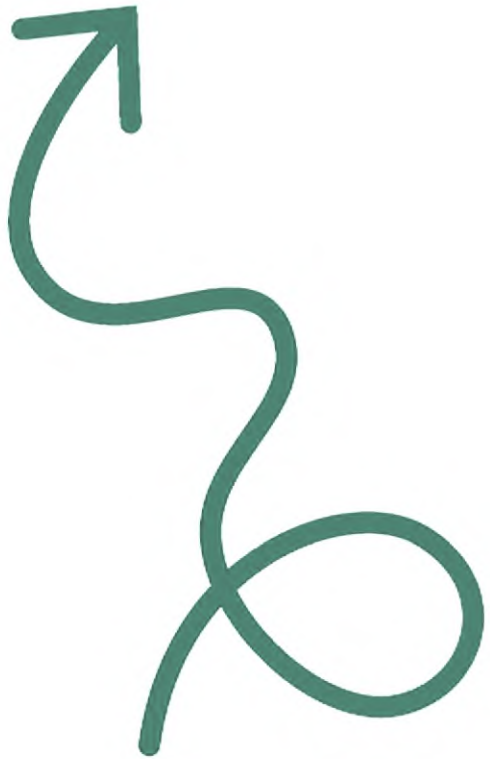
In het huidige stelsel staat compensatie centraal: ondersteuning wordt geboden wanneer mensen iets niet (meer) kunnen, met als doel om hen weer zelfredzaam te laten functioneren. De logica lijkt te zijn dat zorg en ondersteuning afgebakende problemen 'fixen'. Dat is niet altijd realistisch: er zijn veel mensen met een langdurig of zelfs levenslang (gezondheids)probleem die behoefte hebben aan levensbrede ondersteuning om hun kwaliteit van leven te verbeteren. Hierbij is het belangrijk dat mensen ook op andere vlakken worden benaderd dan enkel op wat ontbreekt, wat misgaat of moet worden gerepareerd.

Tijdens het ontwerpproces verkenden we daarom een ander vertrekpunt: het versterken van vermogen en potentieel. Niet het tekort, maar het vermogen van mensen, gezinnen en hun omgeving om betekenisvol te leven en bij te dragen, staat centraal. Ondersteuning helpt om dat vermogen op te bouwen, te herstellen en te verbinden met anderen, ook wanneer dat vermogen (tijdelijk) klein of kwetsbaar is.

In dit perspectief krijgt solidariteit een bredere betekenis. Het gaat niet alleen om het herverdelen van middelen, maar om gedeelde verantwoordelijkheid voor elkaars welzijn. Ondersteuning wordt iets wat mensen samen organiseren binnen een sociaal weefsel dat door publieke middelen wordt versterkt. De overheid speelt daarbij een responsieve rol: zij beweegt mee met wat mensen en gemeenschappen zelf opbouwen en luistert, leert en ondersteunt wanneer gezamenlijke vermogens tekortschieten. Responsiviteit betekent dat beleid en dienstverlening niet alles vooraf dichtregelen, maar ruimte houden om in te spelen op wat zich in het leven van mensen ontvouwt.



vertrouwen als basishouding



controle

4

Van controle naar vertrouwen als basishouding

In het huidige stelsel staat controle centraal. Uit zorg voor rechtmatigheid, transparantie en doelmatigheid is een rigide cultuur ontstaan waarin burgers, hulpverleners en organisaties voortdurend moeten laten zien dat ze het 'goed' doen. Deze logica van toetsen, bewijzen en afvinken kost niet alleen tijd, maar zet ook het vertrouwen in de relatie met de burger onder druk. De ruimte om moreel vakmanschap te tonen – te doen wat in een situatie logisch en menselijk is – neemt daarmee af.

In de loop van het ontwerpproces werd een ander vertrekpunt zichtbaar: vertrouwen als basishouding. Niet als blind optimisme, maar ingebed in professionele standaarden, heldere verwachtingen en transparantie over keuzes, en met aandacht voor de machtsrelatie tussen overheid, professional en burger. Vertrouwen vraagt om eerlijkheid en transparantie in plaats van wantrouwen, en om het herkennen van signalen in plaats van het afdwingen van bewijs.

Een stelsel dat vanuit een basishouding van vertrouwen werkt, erkent dat levensbrede ondersteuning mensenwerk is: situationeel, relationeel en per definitie nooit volledig voorspelbaar. Verantwoording verschuift dan van afrekenen naar leren: van controleren of regels precies zijn gevolgd naar samen onderzoeken of ondersteuning heeft gedaan wat nodig was. De overheid beweegt responsief mee: minder gericht op het vermijden van fouten, maar juist veel meer op het versterken van wat werkt in de praktijk van mensen.

En dat mensen vanuit vertrouwen die levensbrede zorg en ondersteuning krijgen, betekent niet dat zij zelf geen morele verantwoordelijkheid meer dragen. Transparantie en eerlijkheid zijn waarden die net zo goed voor hen gelden. Het gaat erom dat de onderlinge relatie anders gaat werken, waarbij andere waarden de boventoon voeren. Dat betekent dus niet dat waarden als doelmatigheid of rechtmatigheid volledig wegvallen. Het betekent dat deze waarden niet langer de boventoon voeren en dat een hiermee samenhangend begrip als controle een andere invulling of lading krijgt.

2.5 Van omdenkingen naar elementen van een toekomstig stelsel

Aan de hand van de segmenten uit het denkkader (figuur 1.1), beschrijven we hieronder hoe de vier omdenkingen doorwerken in het stelsel. Vervolgens schetsen we op hoofdlijnen wat die verschuiving per segment betekent.



Toekomstige waarden en mensbeelden

Een ander vertrekpunt begint met andere waarden en andere mensbeelden. Hulpverleners kijken en vragen naar wat een situatie in stand houdt en grijpen in op meerdere niveaus tegelijk: de persoon, diens relaties, diens omgeving. Ze bouwen aan condities waaronder mensen zelf meer regie ervaren. Vastlopen is geen individueel falen, maar een gedeelde opgave. Dat vraagt om andere keuzes in wat je aanbiedt, hoe je samenwerkt en hoe je het geld laat stromen.



Toekomstige interventies

Als waarden en het mensbeeld verschuiven, verschuift ook wat ondersteuning zou moeten doen. De vraag is niet langer welke specifieke regeling of voorziening van toepassing is, maar wat nodig is om een patroon te doorbreken. Dat is soms een behandeling, soms een dak boven iemands hoofd, soms schulden oplossen, soms gewoon iemand die er is, of een combinatie hiervan. Vroeg ingrijpen is daarbij minstens zo belangrijk als goed ingrijpen als het misgaat. Veel mensen die nu zwaar op het stelsel leunen, hadden eerder geholpen kunnen worden, vóór de schulden opliepen, vóór de relaties stukliepen, vóór de crisis. Dat vraagt om professionals die signalen oppikken voordat iemand zelf aanklopt en om plekken in de wijk, op school en op het werk waar mensen onvoorwaardelijk terechtkunnen.

Levensbrede ondersteuning sluit aan bij de situatie waarin iemand zich bevindt en beweegt mee als die situatie verandert. En zorg en ondersteuning stopt niet zodra de ergste crisis voorbij is, maar blijft aanwezig als waakvlam, zodat mensen niet telkens opnieuw hoeven te beginnen. Hoewel er in het huidige stelsel wel degelijk aandacht is voor preventie, vroegsignalering, proactieve dienstverlening en warme overdracht, lijkt dit in de praktijk nog niet altijd en overal in het stelsel ingeburgerd te zijn.



Toekomstige organisatie

Goede schuldhulpverlening, goede psychiatrische zorg, goede begeleiding naar werk: dat soort expertise doet ertoe. Maar voor mensen die vastlopen op meerdere levensgebieden tegelijk, schieten specialismen tekort als ze naast elkaar opereren zonder samenhang. Wat nodig is, is een ecosysteem waarin specialismen met elkaar verbonden zijn en waarin ook onderwijs, werk en buurt een rol spelen. Dat heeft consequenties op twee niveaus. Op systeemniveau gaat het om de complexiteit die nu bij mensen met verweven problemen wordt neergelegd, maar daar niet thuishoort. Regelingen die elkaar tegenwerken, toeslagen die bij elkaar opgeteld meer schade aanrichten dan oplossen, organisatiegrenzen die mensen in een niemandsland laten vallen. Dat is werk voor het systeem.

In de uitvoering gaat het om continuïteit. Iemand die het geheel overziet, niet als enige oplossing, maar als ankerpunt in een netwerk van betrokkenen. Mensen hoeven niet telkens opnieuw te beginnen, niet bij een nieuwe crisis, niet bij een nieuwe levensfase. De doelstelling verschuift van taken afhandelen naar draagkracht vergroten en draaglast verminderen. Dat ecosysteem bestaat niet alleen uit formele zorg en ondersteuning. Wijken, gemeenschappen en informele netwerken zijn vaak al aanwezig en dragen mensen op manieren die voor het formele stelsel niet mogelijk zijn. De kunst is om daarop aan te sluiten zonder de initiatieven die daaruit voortkomen kapot te organiseren.



Toekomstige financiering

Financiering is niet neutraal (en niet eindeloos). Het bepaalt wat mogelijk is en wat niet. De manier waarop we levensbrede ondersteuning nu financieren is geen natuurwet, maar een keuze die al bijna vijftig jaar geleden is gemaakt. Sinds de jaren tachtig zijn overheidsorganisaties steeds meer prestatiegericht gaan werken, op deelprestaties, op verrichtingen, op trajecten. We zijn er zo aan gewend geraakt dat we die logica nauwelijks meer bevragen.

Voor mensen in verweven situaties is die logica ongeschikt: kosten worden beheerst per domein, terwijl de baten ergens anders landen. Continuïteit wordt zo moeilijk, samenwerking over domeinen onrendabel, vroege ondersteuning financieel onverantwoord. Publieke middelen belanden niet bij de mensen in de meest ernstige situaties, maar bij wie past in de bestaande categorieën. Een toekomstig stelsel stuurt op andere resultaten: op kwaliteit van leven en op maatschappelijke kosten en baten over domeinen heen. Continuïteit is de norm, niet de uitzondering.

Tot slot

De hiervoor beschreven algemene omdenkingen maken we in het volgende hoofdstuk concreter. Daar werken we ze verder uit in bouwstenen. In het hoofdstuk dat daarop volgt, maken we alles nog een stap concreter: daar laten we aan de hand van praktijkvoorbeelden zien hoe zowel de omdenkingen als de bouwstenen (deels) al vorm krijgen in de praktijk van alledag.

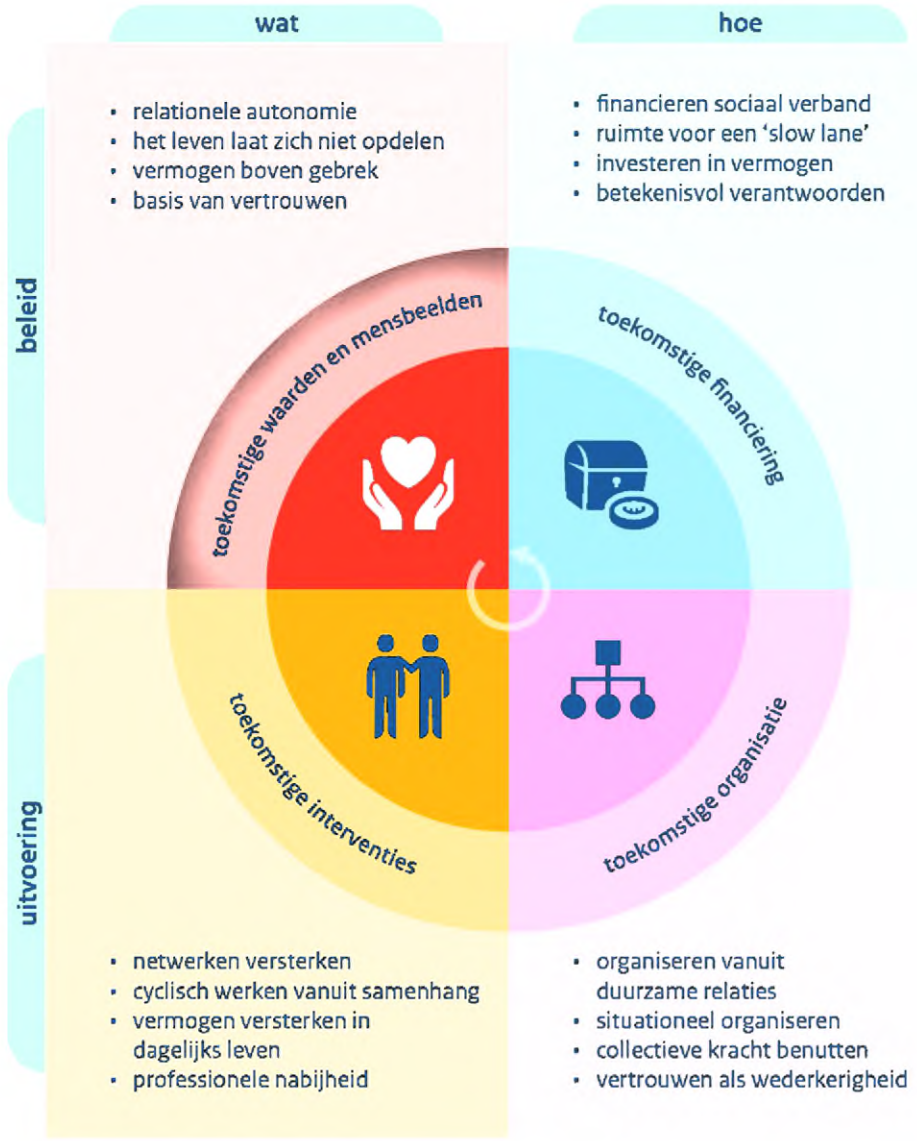
3

Hoe het zou kunnen zijn: *bouwstenen*

In dit hoofdstuk werken we per omdenking, voor elk segment van het denkkader, een bouwsteen uit. De in totaal zestien bouwstenen zijn concrete verschuivingen die laten zien hoe een andere aanname er in de praktijk van alledag uit zou kunnen zien: voor professionals, voor organisaties en voor de inrichting van het stelsel als geheel.

De bouwstenen zijn geen blauwdruk en je kunt ze niet altijd direct een-op-een kopiëren naar een andere context. Maar ze geven wel richting: als je wilt bouwen aan elementen van een stelsel dat beter past bij mensen met verweven problemen, zijn dit de principes waarop je kunt terugvallen. Ze helpen om vast te stellen wat er anders zou moeten. En ze maken zichtbaar dat verandering niet alleen om betere interventies vraagt; ook waarden en mensbeelden, organisatie en financiering moeten op elkaar zijn afgestemd.

Figuur 3.1 toont de zestien bouwstenen voor een toekomstig stelsel voor levensbrede ondersteuning, geordend per segment van het denkkader. Tabel 3.1 bevat een schematisch overzicht met een korte toelichting op de zestien bouwstenen. Samen vormen ze een uitnodiging om verder te bouwen. Vervolgens werken we de bouwstenen per omdenking en per segment van het denkkader verder uit in dit hoofdstuk.



Figuur 3.1 Bouwstenen voor een toekomstig stelsel voor levensbrede ondersteuning
Bron: SCP

	Van individueel naar relationeel	Van sectoraal naar situationeel	Van snel repareren naar duurzaam versterken	Van controle naar vertrouwen als basishouding
Toekomstige waarden en mensbeelden	**Relationele autonomie** Niet wat jij zelf kunt, maar wat jij en je omgeving nodig hebben	**Het leven laat zich niet opdelen** De situatie als geheel is het vertrekpunt	**Vermogen boven gebrek** Uitgaan van wat mogelijk is, niet wat ontbreekt	**Basis van vertrouwen** Mensen handelen overwegend te goeder trouw
Toekomstige interventies	**Netwerken versterken** Interventies versterken het netwerk rondom iemand	**Cyclisch werken vanuit samenhang** Steeds opnieuw kijken wat nu nodig is	**Vermogen versterken in dagelijks leven** Beginnen bij wat al werkt, niet wat misgaat	**Professionele nabijheid** Tijd en nabijheid bepalen wat nodig is, niet protocol
Toekomstige organisatie	**Organiseren vanuit duurzame relaties** Continuïteit van relatie boven organisatorische logica	**Situationeel organiseren** De situatie is leidend, domeinen zijn ondersteunend	**Collectieve kracht benutten** Ruimte om kracht in gezinnen en wijken te benutten	**Vertrouwen als wederkerigheid** Niet steeds hoeven bewijzen dat je het goed doet
Toekomstige financiering	**Financieren sociaal verband** Financiering maakt continuïteit mogelijk	**Ruimte voor een 'slow lane'** Middelen rond de situatie, niet rond een regeling	**Investeren in vermogen** Vroeg investeren voorkomt grotere problemen later	**Betekenisvol verantwoorden** Verantwoorden op maatschappelijke waarde

Tabel 3.2 Schema zestien bouwstenen
Bron: SCP

3.1 Bouwstenen van individueel naar relationeel

Toekomstige waarden en mensbeelden

Relationele autonomie

Een relationeel mensbeeld gaat ervan uit dat mensen niet op zichzelf staan, maar altijd leven in een netwerk. In de ontwerpateliers werd zichtbaar hoe groot die rol van relaties is, zeker bij mensen met langdurige of ingewikkelde problemen. Familie, buren, vrienden, maar ook vaste professionals kunnen het verschil maken tussen grip krijgen of verder vastlopen. Relationele autonomie draait daarom niet om de vraag 'wat moet jij weer zelf kunnen?', maar om 'wat hebben jij en de mensen om je heen nodig om rust, overzicht en ruimte te creëren?'. Ondersteuning richt zich niet alleen op de persoon, maar ook op de (sociale) context waar iemand deel van uitmaakt. Kwetsbaarheid is daarmee geen individueel falen, maar iets wat we samen opvangen en ondersteunen.

In de wetenschappelijke literatuur is dat relationele mensbeeld ook terug te vinden, onder meer in het *Network Episode Model* (NEM), dat het individu nadrukkelijk in een sociale (netwerk) context plaatst en beziet in relatie tot anderen in de omgeving (Pescosolido 2011).

Toekomstige interventies

Netwerken versterken

Wanneer relationele autonomie het uitgangspunt vormt, verschuift ook de logica van interventies. Die sluiten dan niet alleen aan op wat iemand individueel nodig heeft, maar ook op hoe het netwerk functioneert en wat daarin versterkt kan worden. In de ontwerpateliers werd herhaaldelijk zichtbaar hoe praktische steun, de nabijheid van zorg en ondersteuning of het delen van verantwoordelijkheid over meerdere schouders verlichting geeft, bijvoorbeeld als geldzorgen, psychische klachten en sociale isolatie elkaar versterken.

Een relationele interventie richt zich daarom niet op één probleem, maar op het versterken, ontwikkelen of herstellen van het netwerk rondom iemand. Het gaat om het verbeteren van het samenspel tussen formele en informele steun, het creëren van betekenisvolle rollen in de omgeving en het verminderen van de druk op het netwerk. Professionals, die in direct contact staan met mensen en hun netwerk, wegen combinaties van interventies integraal, die opgeteld de kwaliteit van leven ten goede komen.

Toekomstige organisatie

Organiseren vanuit duurzame relaties

Veel knelpunten in de huidige organisatie laten zien hoe problematisch het is wanneer ondersteuningsrelaties steeds worden onderbroken (Plaisier et al. 2023, 2024; Reijnders 2020). Denk aan wisselende contactpersonen, verkokerde afdelingen en uiteenlopende toegangsroutes. In een relationeel stelsel staat daarom niet de vraag 'welke organisatie is verantwoordelijk?' voorop, maar 'welke relatie is duurzaam genoeg om mensen door de tijd heen te ondersteunen?'. Organiseren vanuit relaties betekent dat teams en organisaties zo worden ingericht dat mensen niet steeds opnieuw hoeven te beginnen, dat continuïteit van hulp voorrang krijgt op organisatorische logica, en dat een netwerk gezamenlijk optrekt in plaats van naast elkaar werkt.

Relationele autonomie als uitgangspunt betekent dat de organisatie van het stelsel het hulpverleners mogelijk maakt om zich niet alleen met een (specifieke regeling voor een) individu bezig te houden, maar om ook het perspectief van deze persoon en diens huishouden en/of netwerk mee te nemen. Op die manier werken hulpverleners in zorg en ondersteuning goed samen met bijvoorbeeld gezinsleden, betrokkenen uit de omgeving of informele ondersteuners, zoals zorgvrijwilligers. Er wordt rekening gehouden met elkaars rollen, kennis en belastbaarheid.

Een perspectief op het gezin of sociale netwerk vraagt om een organisatievorm die professionals in staat stelt verschillende regelingen die op een huishouden van toepassing zijn te overzien en om daarin de beslissingen te nemen die nodig zijn om het netwerk rondom iemand te versterken, ontwikkelen of herstellen (zie bv. Bucx et al. 2025; Wijkteams Arnhem 2021). Dit vraagt om heel andere verhoudingen tussen organisaties die betrokken zijn bij een huishouden met meervoudige ondersteuning. In de ontwerpateliers benadrukten de deelnemers het belang van de tijd en ruimte die hulpverleners nodig hebben om langere tijd betrokken te kunnen zijn, ook als de ondersteuning tussentijds van vorm verandert.

Toekomstige financiering

Financieren sociaal verband

In het huidige stelsel is financiering sterk individueel en taakgericht: per cliënt, per voorziening, per traject, per verrichting. Dat maakt relationele ondersteuning lastig, zeker voor mensen met langdurige of verweven problemen die vooral gebaat zijn bij vaste gezichten, tijd en rust. Het is al vaak geconstateerd hoe snel vertrouwde hulprelaties wegvallen door bezuinigingen, aflopende indicaties of aanbestedingswissels (Plaisier et al. 2025a), iets dat de deelnemers aan de ontwerpateliers ook naar voren brachten.

Een relationele benadering vraagt daarom om financiering die continuïteit mogelijk maakt: ondersteuning die niet telkens stopt omdat een contract of productcode eindigt, maar kan meebewegen met het leven van mensen. Dat betekent ruimte voor duurzame betrokkenheid, voor tijd om het netwerk te betrekken en voor ondersteuning die kan meebewegen zonder steeds nieuwe aanvragen en beoordelingen. Financiering is dan geen rem op relaties, maar een manier om ze te behouden. Kosten en baten van zorg en ondersteuning worden bezien in het licht van het netwerk, in plaats van als een (deel)probleem van een individu: van pleisters naar sociaal verband.Een relationele benadering kan tot kostenbesparingen leiden. Losse interventies zijn duur en leiden bovendien niet altijd tot een optelsom van baten voor het individu, het huishouden en het netwerk. Dat laten bijvoorbeeld de werkwijzen van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) zien, onder andere met de Doorbraakmethode, met bureaucratievrij geld en gebiedsdoorbraken (zie bv. Kruiter en Kellerman 2019). Naast kostenbesparingen is het aannemelijk dat hiermee meer menskracht vrijkomt: in een tijd van arbeidsmarktkrapte en dubbele vergrijzing misschien nog wel belangrijker dan financiële middelen.

In de ontwerpateliers werden collectieve vormen van budgetteren besproken, zoals wijkbudgetten om samen te beslissen over investeringen in sociale en fysieke voorzieningen. Nog breder bekeken, passen deze collectieve vormen van budgetteren bij ideeën en (vaak al lang) lopende discussies, over onder meer populatiebekostiging (CPB et al. 2020), over inkoopmodellen die zich richten op de lange termijn en onderlinge samenwerking (Van der Lans 2023; Movisie 2024), en over financieringsprikkels die zich nadrukkelijk richten op preventie (AEF 2021; Koekoek et al. 2025).

3.2 Bouwstenen van sectoraal naar situationeel

Toekomstige waarden en mensbeelden



Het leven laat zich niet opdelen

In de ontwerpateliers werd herhaaldelijk zichtbaar dat problemen zoals armoede, psychische druk, verlies, overbelasting of huisvestingsstress elkaar beïnvloeden. Een situationeel mensbeeld erkent die verwevenheid. Ondersteuning begint niet bij het isoleren van één probleem, maar bij het begrijpen van de situatie als geheel. Het duiden van de context, denk aan de thuissituatie, relaties, financiële positie, leefomgeving en maatschappelijke omstandigheden, is daarmee even belangrijk als het duiden van de individuele vraag. In de ontwerpateliers werd ook benadrukt dat een situationele benadering pas echt recht doet aan de praktijk wanneer we 'radicale diversiteit' erkennen. Die houdt in dat situaties, leefwerelden en levenslopen zo sterk uiteenlopen dat een standaardtraject, zoals dat voor de 'gemiddelde' Nederlander is ontworpen, zelden volstaat bij mensen met verweven problemen.

Toekomstige interventies



Cyclisch werken vanuit samenhang

Bij mensen met verweven problemen moet bij de aanpak ervan rekening gehouden worden met meerdere levensdomeinen die in elkaar grijpen. Die verwevenheid maakt dat vaak meerdere stappen nodig zijn om het verschil te maken, stappen die op voorhand soms lastig te voorspellen zijn. In het huidige stelsel botst dat met een aanpak die juist vraagt om één duidelijke ingang, één probleemdefinitie en één passende voorziening, waardoor ondersteuning uiteenvalt in losse trajecten die niet altijd op elkaar aansluiten.

Een situationele werkwijze vraagt daarom om interventies die cyclisch en onderzoekend zijn. Professionals en mensen onderzoeken daarbij samen waar het echt spaak loopt: welk onderdeel van het dagelijks leven geeft zoveel druk dat andere hulp nauwelijks kan landen? Dat kan betekenen dat eerst rust en veiligheid nodig zijn (bv. door eerst woonruimte te bieden na dakloosheid), of juist het stabiliseren van het inkomen, het verminderen van stress of het herstellen van relaties. Door steeds samen te kijken wat er nodig is vanuit het perspectief van de zorgvrager, en daarop terug te komen wanneer de situatie verandert, sluit ondersteuning aan bij de werkelijkheid van mensen in plaats van bij de logica van afzonderlijke regelingen.

Toekomstige organisatie

Situationeel organiseren

Veel huidige knelpunten ontstaan doordat ondersteuning rond domeinen is georganiseerd. Mensen met verweven problemen komen daardoor in parallelle trajecten terecht, met meerdere toegangspoorten en telkens nieuwe gezichten. Soms interfereren regelingen bovendien op onoverzichtelijke wijze met elkaar, zoals bij de verschillende toeslagen, waardoor de ondersteuning zelf voor (extra) onzekerheid en problematische situaties kan leiden. Situationeel organiseren draait dit alles om: de situatie van mensen wordt leidend en domeinen zijn slechts ondersteunend. In de ontwerpateliers ging het vaak over hoe helpend het is wanneer er één voordeur is en één regisseur die het totaalbeeld in de gaten houdt. Die professional kan anderen inschakelen wanneer nodig, maar blijft zelf het ankerpunt. Zo ontstaat een samenhangend verhaal in plaats van losse deeltrajecten.

Kortom: de publieke sector belegt de complexiteit van ondersteuning bij verweven problemen niet bij mensen, maar lost deze zelf onder de motorkap al op (In 't Veld 2025). Dit vraagt om organisaties die kunnen meebewegen met situaties, teams die gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen zonder schotten tussen afdelingen, gedeelde werkprocessen en een gemeenschappelijk plan, en ruimte om te handelen zodra duidelijk wordt wat een situatie vraagt, ook als dat niet precies in één regeling past. Daarmee nemen organisaties samen de verantwoordelijkheid voor een dienstbare, evenredige en proportionele aanpak (zie bv. de aanpak onevenredige hardheden: BZK 2025). Onder de motorkap hebben professionals dan al mogelijke nadelige effecten van (een combinatie van) besluiten voorkomen. Er is daarbij ruimte voor overleg met degenen die het betreft.

Toekomstige financiering

Ruimte voor een 'slow lane'

In de ontwerpateliers kwam het idee van een *fast lane* en een *slow lane* op, om te laten zien dat verweven problemen een andere financiële logica nodig hebben dan eenvoudige vragen om ondersteuning. Het huidige stelsel werkt bijna alleen als *fast lane*, versterkt door digitalisering en begrotingssystematiek: middelen zitten per domein vast, indicaties moeten telkens opnieuw worden ingevoerd en ondersteuning stokt zodra problemen samenkomen.

Een *slow lane* organiseert middelen rond iemands situatie, niet rond een regeling. Daardoor kan ondersteuning beter worden op- of afgeschaald. Professionals krijgen de ruimte om te doen wat op dat moment werkt, bijvoorbeeld eerst rust, veiligheid of financiële stabiliteit creëren, zonder te wachten tot een specifiek potje past. Professionals hebben dus baat bij een minder geoormerkt budget, met veel vrijheid. Dan kunnen ze de omslag maken van het niet-gebruik van voorzieningen naar het bereiken van mensen met hulpbehoeftes (Plaisier et al. 2024).

Tegelijkertijd kunnen professionals wel verantwoording afleggen over de gedane uitgaven, de beoogde doelen en de baten voor de kwaliteit van leven van mensen (zie Westerveen et al. 2020; Zuurmond 2025). Zo sluit financiering beter aan bij het cyclische verloop van verweven problemen en wordt continuïteit vanzelfsprekend, in plaats van afhankelijk van aanbestedingen of indicatiegrenzen. Maatwerk wordt daarmee geen uitzonderingsroute, maar een normale manier van werken. Ook in de wereld van audits is een beweging zichtbaar van 'werken vanuit de bedoeling', waarbij een deelactiviteit wordt geëvalueerd in het licht van de bedoeling van het grotere geheel en waarbij alle betrokkenen samen worden gebracht (zie o.a. Korevaar en Kalker 2022). In plaats van dat auditors een verlengstuk vormen van een systeem dat niet werkt, draagt een auditor bij aan dat overkoepelende beeld van resultaten, zodat organisaties daar vervolgens meer bewust kunnen handelen.

3.3 Bouwstenen van snel repareren naar duurzaam versterken

Toekomstige waarden en mensbeelden

Vermogen boven gebrek

Een toekomstig stelsel van levensbrede ondersteuning kijkt niet alleen naar wat ontbreekt of waar iemand niet aan voldoet, maar ook naar wat wel mogelijk is. Ondersteuning richt zich op het benutten en versterken van vermogens, relaties en veerkracht, in plaats van uitsluitend op het repareren van tekortkomingen. De basis is het vertrouwen dat ieder mens iets te bieden heeft voor de samenleving en dat beleid moet helpen om die mogelijkheden tot bloei te laten komen, ook wanneer problemen groot of langdurig zijn (zie ook Van Echtelt et al. 2024; RVS 2024).

Toekomstige interventies

Vermogen versterken in dagelijks leven

Wanneer vermogen centraal staat, betekent dat ook dat interventies anders beginnen. Niet met een inventarisatie van wat misgaat, maar met een bredere verkenning van wat er al werkt. Bijvoorbeeld: welke routines houvast geven, waar iemands talenten liggen, welke relaties steun bieden, waar in het gezin of netwerk draagkracht zit en welke ervaringen iemand eerder hebben geholpen. Wat is er nodig om vaardigheden en hulpbronnen verder te ontwikkelen bij mensen? In de ontwerpateliers werd benadrukt dat deze andere manier van kijken ook om andere taal vraagt. Taal zorgt er namelijk voor dat je op een bepaalde manier naar mensen kijkt. Deze andere manier van denken vraagt daarnaast om flexibiliteit van regels en om het aanpassen van voorzieningen die voor veel mensen goed werken maar niet voor iedereen.

Het versterken van vermogens betekent ook dat mensen vaardigheden ontwikkelen waarmee ze zelf meer grip kunnen krijgen op hun leven en hun problemen beter het hoofd kunnen bieden. Dat kan gaan om het versterken van praktische vaardigheden, zoals omgaan met stress, financiële regie en sociale vindingrijkheid. Ook kan het gaan om het ondersteunen van rollen die mensen kunnen vervullen en die betekenis kunnen geven, zoals een ouder, vriend, buur, collega of coach. Zulke stappen vergroten niet alleen het individueel vermogen, maar maken ook gebruik van de collectieve kracht in gezinnen, netwerken en wijken (Delespaul et al. 2017; Gemeente Rotterdam 2022).

Mensen zijn immers zowel hulpbehoevend als zelfredzaam, en kunnen zowel kwetsbaar als actief zijn (Hoogenraad en Van Kampen 2025). Participeren en iets voor een ander kunnen betekenen draagt bij aan iemands welbevinden en aan het sociaal verband. We zien hier in het welzijnsdomein en in maatschappelijke initiatieven al veel voorbeelden van. Denk aan ervaringsdeskundigen die in een buurthuis een groep mensen begeleiden in een soortgelijke situatie, of aan het betrekken van de omgeving bij de opvoeding en ondersteuning van jongeren (Bucx et al. 2025). Een ander voorbeeld vormen initiatieven zoals Zorgvrijstaat, waar gespreksgroepen begeleid worden door mensen met ervaringskennis.

Toekomstige organisatie



Collectieve kracht benutten

Wanneer vermogen in plaats van tekort centraal staat, vraagt dat om een organisatievorm die ruimte biedt om die vermogens te zien, te ontwikkelen, te versterken en duurzaam te benutten. In het huidige stelsel raken zulke mogelijkheden vaak ondergesneeuwd doordat individuen worden gezien door wisselende professionals. Vanuit de organisatie krijgen de professionals vaak strak afgebakende taken mee en een focus op het afhandelen van individuele problemen, in de context van een behoorlijke caseload. Daardoor blijven aanwezige krachten in het individu onderbenut, net als de kracht in gezinnen, netwerken en lokale gemeenschappen.

Doelstellingen van organisaties zouden kunnen verschuiven naar het verminderen van de draaglast en het vergroten van de draagkracht. Het gaat bijvoorbeeld om het stabiliseren van een situatie, een vinger aan de pols houden en daarmee weer ruimte bieden om de sociale verbinding te vergroten, en om vaardigheden tot bloei te laten komen (zie ook Van Echtelt et al. 2024; RVS 2024). Dat vraagt om samenwerking met andere organisaties die kunnen bijdragen aan het ontsluiten en laten ontplooien van vermogens. Voor deze samenwerking is tijd en flexibiliteit in taakopvatting nodig. Belangen van een organisatie zelf moeten dan ondergeschikt zijn aan de resultaten voor iemands kwaliteit van leven.

Tijdens de ontwerpateliers waren veel ontwerpen er bovendien op gericht om collectieve kracht te benutten. Bijvoorbeeld: kleinschalige teams die samenwerken met bewonersinitiatieven, voorzieningen waar ontmoeting, wederkerigheid en lichte steun vanzelfsprekend zijn en ruimte om te investeren in wat mensen zelf opbouwen, ook als dit niet onder één regeling valt. We zien dat bijvoorbeeld Zorgvrijstaat als een netwerkorganisatie is ingericht: overal is expertise te halen, omdat er op veel verschillende netwerken geleund kan worden. Vergelijkbare netwerken zouden kunnen helpen bij publieke organisaties.

Toekomstige financiering



Investeren in vermogen

In het huidige stelsel sturen financiële prikkels vaak op het repareren van problemen: korte trajecten, productcodes en vergoedingen die pas starten zodra er een diagnose is. Dit maakt het moeilijk voor hulpverleners om tijdig te handelen, stress weg te nemen of eerst even de balans te kunnen hervinden bij mensen. Dat zijn precies de interventies die in de ontwerpateliers werden gezien als sleutels tot het voorkomen dat problemen onnodig verergeren.

Een financiering die de mogelijkheden en hulpbronnen van mensen volgt, moet ruimte geven om dingen vroeg te doen om later grote problemen te voorkomen. Het stabiliseren van bestaanszekerheid, zoals Housing First / Wonen Eerst op het gebied van huisvesting doet, is hier een voorbeeld van. De RVS (2024) benoemt de optie van een vrij besteedbaar budget bij iedere regeling, zodat er een structurele bekostiging van domeinoverstijgende samenwerking ontstaat, die nodig is om mensen tot bloei te brengen. Daarnaast liggen er kansen door middelen minder strak te koppelen aan losse verrichtingen en meer aan het geheel van een buurt, wijk of gemeenschap.

Populatiebekostiging werd in de ontwerpateliers genoemd als een manier om die verschuiving naar het collectieve niveau te ondersteunen. Zorgaanbieders krijgen daarbij een vast bedrag per inwoner of verzekerde, ongeacht het daadwerkelijke zorggebruik (zie bv. Sterrenberg 2020). Professionals kunnen dan investeren in gezondheid, welzijn, sociale samenhang of financiële rust, zonder te hoeven wachten tot iemand 'zorgzwaarte' heeft opgebouwd. Het meten van resultaten is niet gebonden aan de afhandeling van individuele zorg of ondersteuning, maar aan de individuele en maatschappelijke baten. Hierbij kan het gaan om een verbetering in kwaliteit van leven en/of om de kosten voor (zwaardere) zorg en ondersteuning die met de aanpak voorkomen is.

3.4 Bouwstenen van controle naar vertrouwen als basishouding

Toekomstige waarden en mensbeelden

Basis van vertrouwen

In de ontwerpateliers werd zichtbaar hoe belastend het huidige wantrouwen kan zijn: voor burgers die bang zijn om fouten te maken en hiervoor zwaar gestraft kunnen worden, en voor professionals die meer tijd besteden aan verantwoorden dan aan helpen. Een basishouding van vertrouwen start met de premisse dat mensen overwegend te goeder trouw handelen en dat fouten vooral aanleiding zijn voor leren, en niet voor afrekenen. Door de basishouding van vertrouwen in burgers, bouwt de overheid zelf ook aan vertrouwen van burgers in de overheid (zie ook Van Echtelt et al. 2024).

Toekomstige interventies

(Professionele) nabijheid

In het huidige stelsel bepaalt controle vaak de onderlinge verhoudingen: professionals, burgers en organisaties moeten voortdurend laten zien dat zij niets verkeerd doen. In de ateliers werd duidelijk hoe dit de samenwerking belemmert en hoe dit tot defensief handelen leidt. Vertrouwen als basishouding betekent dat interventies niet stap voor stap door protocollen worden bepaald, maar ruimte laten voor het professionele oordeel. In de ontwerpateliers werd duidelijk dat maatwerk, juist in complexe situaties, alleen mogelijk is wanneer professionals niet voortdurend hoeven te bewijzen dat hun afwegingen precies binnen regels passen. Vertrouwen maakt responsiviteit mogelijk: kunnen doen wat op dat moment het meeste verschil maakt. Om te bepalen wat dat is en wat nu nodig is, is nabijheid belangrijk. Zoals (straat)arts Michelle van Tongerloo bepleit (2024), vergt dit een andere professionele houding: een omslag van professionele distantie naar professionele nabijheid. Een omslag waarin een professional tijd heeft om zich te verdiepen in iemands situatie en ruimte neemt om daarop te handelen.

Tot slot zullen interventies vanuit nabijheid heel vaak ook van anderen dan professionals afkomstig zijn. Het zijn naasten, gemeenschappen, mensen met ervaringskennis, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers en wijken die mensen tot steun kunnen zijn, en die kunnen bijdragen aan de sociale verbondenheid, het welzijn en de ontplooiing. Project 010 (Wonen Eerst Rotterdam) put bijvoorbeeld uit een sociaal netwerk van Rotterdammers, de Rotterdamse Douwers, om jongeren naast een dak boven hun hoofd en begeleiding, ook van een netwerk van Rotterdamse vrijwilligers te voorzien (Gemeente Rotterdam 2022).

Toekomstige organisatie



Vertrouwen als wederkerigheid

Organiseren vanuit vertrouwen betekent niet dat regels verdwijnen, maar dat je elkaar goede redenen geeft om elkaar te vertrouwen met heldere verwachtingen over rollen, verantwoordelijkheden en gewenste uitkomsten. Organisaties kunnen mensen benaderen vanuit de overtuiging dat zij te goeder trouw handelen, en hun vermogens en hulpbronnen inzetten waar ze kunnen en waar dat nodig is. Burgers kunnen op hun beurt organisaties benaderen vanuit het vertrouwen dat professionals het goede met hen voor hebben en daarover transparant zijn. En zowel professionals, overheid en burgers hebben een verantwoordelijkheid om rekening te houden met de gemeenschap en met schaarse publieke middelen.

(Professionele) nabijheid komt tot stand in interacties waarbij vertrouwen en ervaringskennis leidend zijn. Dat vraagt van organisaties dat zij op een andere manier naar prestaties kijken, die met regelmaat alleen over organisatiegrenzen heen kunnen worden bereikt. Onderling leren en elkaar inspireren voedt binnen én tussen organisaties het vertrouwen in andere werkwijzen. Voorbeelden hiervan zien we bij het netwerk Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM), dat professionals van gemeenten en landelijke publieke dienstverleners helpt om maatwerk te bieden bij vastgelopen processen.

Toekomstige financiering



Betekenisvol verantwoorden

In het huidige stelsel dwingen financiële regels vaak tot voorzichtigheid en kortetermijngedrag. Professionals en organisaties moeten voortdurend aantonen dat elke minuut 'klopt', waardoor vroegtijdige ondersteuning of menselijk maatwerk lastig te verantwoorden is. In de ontwerpateliers werd verkend hoe financiering eruit kan zien wanneer vertrouwen als basishouding het vertrekpunt is. Dat vraagt om eenvoudigere, stabielere bekostiging, zoals meerjarige afspraken en minder productcodes. Ook vraagt dit om anders verantwoorden: niet sturen op aantallen of doelmatigheid per deelprestatie (kpi's), maar op maatschappelijke kwaliteit, bredere baten en de vraag of ondersteuning werkelijk het verschil maakt in iemands leven. Kosten voor investeringen die door een organisatie worden gemaakt, maar waarbij ook andere organisaties van de baten profiteren, vormen dan geen probleem. Maatschappelijke kosten-batenanalyses laten zien dat innovatieve aanpakken positieve effecten opleveren wat betreft kwaliteit van leven, uitvoerbaarheid en kostenbesparing.

4



Hoe het al is:
verhalen uit de praktijk

Verspreid door het land zijn er al allerlei plekken waar mensen anders werken. In het algemeen gaat het om kleinschalige experimenten in de marge van het stelsel. Vaak gestart door mensen die vanuit een diepgewortelde overtuiging zoeken naar andere manieren van zorg en ondersteuning voor mensen voor wie het huidige stelsel tekortschiet. De omdenkingen die we hiervoor beschreven, zijn daarmee dus geen utopie, zo laten deze praktijkvoorbeelden zien.

In dit hoofdstuk maken we de omdenkingen en bouwstenen concreter aan de hand van verhalen uit de praktijk. We bezochten plekken die al vanuit een andere lens naar mensen met verweven problemen kijken. Deze praktijken illustreren hoe dat kan werken, maar ook waar dat kan schuren. Ze zijn dan ook niet bedoeld als eindpunt, maar als spiegel: deze plekken laten zien waar het anders kan, maar ook waar ze tegen de grenzen van het huidige stelsel aan lopen. Zo geven ze zicht op de veranderingen die nodig zijn om van deze soms kleine initiatieven naar een grotere, meer fundamentele omslag te komen in het stelsel.

In dit hoofdstuk lichten we zes praktijkvoorbeelden uit die ter illustratie dienen van alternatieve manieren om vorm en inhoud te geven aan levensbrede ondersteuning voor mensen met verweven problemen. Na de beschrijving van elk praktijkvoorbeeld verbinden we daar bouwstenen aan (gegroepeerd naar de vier segmenten van het denkkader: zie hoofdstuk 3 en figuur 1.1). Daarmee maken we de bouwstenen nog een stap concreter. We laten hierbij steeds zien waar en hoe het voorbeeld er al in slaagt om anders te werk te gaan (+), maar maken tegelijk duidelijk waar het nog tegen grenzen van het stelsel aanloopt (–) en waar de uitkomsten gemengd zijn (±).

De praktijkvoorbeelden zijn via stakeholders, deelnemers aan de ontwerpsessies en eigen deskresearch opgehaald (zie ook bijlage A, te vinden op www.scp.nl bij deze publicatie). We willen graag benadrukken dat er veel andere praktijkvoorbeelden zijn waar anders wordt gewerkt. We verwijzen op verschillende plekken in deze publicatie ook naar die initiatieven, maar het is niet ons doel om volledig te zijn.

4.1 Het verhaal van *Patterns of Life*



- **Locatie:** PsyQ, Den Haag.
- **Schaal:** op dit moment ruim 1000 cliënten.
- **Betrokken organisaties:** Parnassia Groep, VU Amsterdam, Redesigning Psychiatry.

In de ggz worden mentale problemen vaak benaderd als stoornissen van een individu. Diagnostiek richt zich dan vooral op het vaststellen van een classificatie: wat heeft iemand? Patroondiagnostiek vertrekt vanuit een andere vraag: in welke patronen is iemand vastgelopen, en hoe hangen die samen met lichaam, relaties, levensloop en omgeving? Patroondiagnostiek is ontwikkeld binnen het *Patterns of Life*-project, een samenwerking tussen zorgbedrijven, universiteiten en ontwerpers. Het is gericht op het vernieuwen van de diagnostiek bij mentale problematiek met meer oog voor de context en de complexiteit van mentale problemen.

In patroondiagnostiek staat niet de stoornis centraal, maar het samenspel van individuele, relationele en bredere contextuele factoren die betrokken zijn bij het ontstaan en de instandhouding van mentale problemen. Context is daarbij geen bijkomende factor, maar een inherent onderdeel van elk mentaal probleem. In het huidige systeem worden mentale problemen echter vaak benaderd als primair individuele psychologische problemen, terwijl evident is dat de context een grote rol speelt in zowel het ontstaan als het voortbestaan ervan. Bovendien krijgen mensen met relatief complexe problematiek vaak meerdere classificaties of labels naast elkaar, terwijl wat als comorbiditeit wordt aangeduid, in feite vaak beter begrepen kan worden als één samenhangend patroon.

> *Met patronen bedoelen we een interactiepatroon tussen de persoon en diens context. Dat kan de lichamelijke, biologische context zijn, de psychologische context, maar ook de sociaal-maatschappelijke context. En dat gaat ervan uit dat mentale problemen altijd interactieproblemen zijn.*
>
> *Gezondheidszorgpsycholoog en onderzoeker, projectgroep Patterns of Life*

Vanuit patroondiagnostiek wordt vastlopen gezien als het gevolg van samenhangende patronen van problemen die elkaar versterken. Psychische ontregeling kan bijvoorbeeld leiden tot het verlies van werk of schulden, wat de psychische klachten vervolgens verder kan verergeren. Zo kunnen vicieuze cirkels ontstaan die moeilijk te doorbreken zijn wanneer alleen naar afzonderlijke problemen wordt gekeken.

Patroondiagnostiek probeert deze samenhang zichtbaar te maken. In drie gesprekken brengen hulpvrager en behandelaar samen in kaart hoe iemand is vastgelopen, welke patronen daarbij een rol spelen en waar ruimte is voor verandering. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar klachten, maar ook naar levensloop, relaties, betekenis en doelen.

Wat deze werkwijze bijzonder maakt, is dat diagnostiek hier een proces van samen begrijpen wordt. Hulpvrager en behandelaar brengen samen patronen in kaart en zoeken naar verbanden. Daarmee verandert ook de rol van de professional: van een expert die vaststelt wat er aan de hand is, naar iemand die samen met de hulpvrager onderzoekt wat er speelt.

> *Wat ik heel mooi vind hieraan is dat de behandelaar eigenlijk te gast is in de wereld van de cliënt. In plaats van dat de cliënt te gast is bij de behandeling.*
>
> *Ervaringsdeskundige, projectgroep Patterns of Life*

Een belangrijk uitgangspunt is daarbij het 'actorschap' van mensen zelf. Actorschap is het vermogen om te handelen naar de doelen die je stelt, maar ook om je doelen en waarden te herzien door nieuwe dingen over jezelf te leren. Verhalen spelen daarin een belangrijke rol. Die helpen om te begrijpen hoe mensen in hun context zijn vastgelopen, maar geven ook richtingen voor herstel. Diagnostiek wordt daarmee niet alleen een analyse van problemen, maar ook een proces waarin mensen hun eigen situatie beter leren begrijpen en meer regie kunnen ervaren.







Deze manier van werken kan juist bij mensen die vastlopen in complexe situaties helpen om beter te begrijpen waarom eerdere hulp niet altijd heeft gewerkt en waar nieuwe aangrijpingspunten liggen. De methode draagt bij aan erkenning van de samenhang tussen problemen en helpt om gerichter te bepalen welke ondersteuning nodig is.

> *Het idee hierbij is dat als je in een wat vroeger stadium van het zorgtraject goed kijkt naar die samenhang, dat je dan veel beter samen kunt bepalen van, waar moeten we ons nou echt op richten om dit [patroon] te doorbreken.*
>
> *Programmaleider en klinisch psycholoog, projectgroep Patterns of Life*

Wat Patterns of Life laat zien

Dit praktijkvoorbeeld laat zien wat er verandert wanneer niet alleen het individu, maar ook de relaties, patronen en verhalen in het leven van mensen het vertrekpunt worden. Niet om individuele problemen minder serieus te nemen, maar juist om ze beter te begrijpen in de context waarin ze ontstaan en voortbestaan.

Tegelijkertijd maakt dit voorbeeld zichtbaar waar het huidige stelsel nog schuurt. Diagnostiek kan relationeler en situationeler worden ingericht, maar vervolgzorg, samenwerking en financiering zijn nog vaak georganiseerd rond afzonderlijke psychische stoornissen en sectoren. Daardoor is het niet vanzelfsprekend dat de bredere inzichten uit patroondiagnostiek ook direct leiden tot een integrale ondersteuning.

De beweging naar een meer integrale aanpak is er wel. Binnen mentalegezondheidsnetwerken en samenwerkingen tussen ggz en sociaal domein wordt gezocht naar manieren om ondersteuning beter met elkaar te verbinden. Patterns of Life laat zien hoe een andere manier van kijken aan de voorkant kan helpen om zulke bredere veranderingen te stimuleren.



Bouwstenen (= omdenkingen x denkkader)
Patterns of Life



Waarden en mensbeelden

+ **Relationele autonomie:** mensen zien als onderdeel van hun sociale (netwerk) context.
+ **Het leven laat zich niet opdelen:** problemen hangen met elkaar samen.
+ **Vermogen boven gebrek:** actorschap van cliënten als uitgangspunt. Gelijkwaardigheid in de samenwerking tussen cliënt en professional en in ervaringsverhalen, naast professionele expertise.



Interventies

+ **Netwerken versterken:** diagnostiek met aandacht voor levensloop en sociale context en als cocreatief proces met cliënt en naasten.
+ **Cyclisch werken vanuit samenhang:** digitale tools en visualisaties om samenhang zichtbaar te maken.
+ **Vermogen versterken:** werken met verhalen en betekenisgeving als onderdeel van diagnostiek.



Organisatie

– **Duurzame relaties:** er is meer verbinding nodig met organisaties en professionals uit het sociaal domein om vervolgzorg te kunnen realiseren.
– **Situationeel organiseren:** ondanks integrale diagnostiek is er nog geen integrale ondersteuning.
– **Collectieve kracht benutten:** meer aansluiting nodig bij bestaande netwerken van (formele en informele) zorg en ondersteuning.



Financiering

– **Financiering sociaal verband:** om relationele ondersteuning te bieden, is een betere financiële aansluiting tussen zorgdomein en sociaal domein nodig.
– **Ruimte voor een 'slow lane':** de bekostiging is nog sterk gekoppeld aan DSM-classificaties (uit het handboek voor de classificatie van psychische stoornissen, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*).
– **Investeren in vermogen:** financiering georganiseerd rond afzonderlijke psychische stoornissen en sectoren.

4.2 Het verhaal van *Zorgvrijstaat*



- **Locatie:** Rotterdam-West, voornamelijk actief in Bospolder-Tussendijken (BoTu) en Middelland, maar mensen komen ook uit andere delen van Rotterdam en zelfs daarbuiten.
- **Schaal:** ongeveer 150 mensen die betrokken zijn (kerngroep, basiscommunity en deelnemers aan kringen).
- **Betrokken organisaties:** Zorgvrijstaat (studio), Huize Middelland, Wijkpaleis, Welzijnscoalitie Delfshaven, Rotterdamse Douwers en Change West. Daarnaast nog zo'n 30 andere organisaties in de buurt.

Zorgvrijstaat, ontstaan in Rotterdam-West, vertrekt vanuit het uitgangspunt van samenredzaamheid in plaats van zelfredzaamheid. Zorgvrijstaat werkt aan zorgen voor elkaar in de buurt: wat kunnen gemeenschappen met elkaar en voor elkaar betekenen, waardoor de grip op de eigen gezondheid en kwaliteit van leven kan worden vergroot?

Datgene wat mensen al doen versterken en het voor elkaar zorgen weer van mensen zelf maken. Vanuit die gedachte bouwt Zorgvrijstaat aan netwerken waarin bewoners elkaar ondersteunen. Zorgvrijstaat stelt bewoners in staat om er voor elkaar te zijn. Activiteiten ontstaan vanuit behoeften in de wijk en worden vaak opgezet door bewoners zelf en vanuit hun eigen ervaringen. Zo is Zorgvrijstaat ook ooit begonnen: met mensen die met sandwichborden door de wijk liepen om in gesprek te gaan over wat bewoners voor elkaar willen en kunnen betekenen.

> *Zorgvrijstaat is een optelling van wat iedereen aan het bijdragen is.*
>
> *Dennis Lohuis, initiatiefnemer Zorgvrijstaat*

Binnen Zorgvrijstaat richt Geestverwanten zich op de mentale gezondheid van buurtbewoners. Geestverwanten heeft momenteel de grootste cirkel aan activiteiten. Er zijn zelfhulpgroepen begeleid door bewoners met ervaringskennis; er is Voor Elkaar Boksen, voor wie meer uit het hoofd en in actie wil komen, en waar deelnemers aan de hand van eigen inbreng de inhoud van de training vormgeven (ook wel 'sociaal boksen' genoemd); er zijn vrije tekensessies, waarbij mensen met soep vooraf en ruimte voor een praatje samen tekenen; en er is een jaarlijks festival Gezond Verstand.

Binnen alle cirkels van activiteiten van Zorgvrijstaat is zorg en ondersteuning wederkerig: deelnemers komen niet alleen iets halen, maar ook iets brengen. Zo kunnen zij op hun beurt weer wat betekenen voor anderen. Het opzetten of begeleiden van een activiteit kan daarbij bovendien onderdeel zijn van iemands herstel.

> *Je komt iets halen én iets brengen.*
>
> *Deelnemer Voor Elkaar Boksen*

Naast de cirkel Geestverwanten zijn in de wijk ook cirkels van activiteiten ontstaan rondom praktische en financiële vraagstukken, zoals vrijwilligersklussendienst Het Zal Werken! en OPPEPPER Lokaal voor ondersteuning bij schulden. Verder coördineert Zorgvrijstaat het netwerk van Aanschuifmaaltijden door heel Rotterdam-West, waarbij samen eten ook een moment van ontmoeting en aanwezigheid in de wijk is. Zorg en het dagelijkse leven lopen zo in elkaar over: de ondersteuning staat niet los van de dagelijkse werkelijkheid van bewoners, maar is daar direct mee verbonden.

> *In alles wat we doen, juist ook in zo'n festival [Gezond Verstand], gaat het niet zozeer om de activiteit zelf, als wel dat er iets gebeurt tussen mensen.*
>
> *Alexander Hogendoorn, initiatiefnemer Zorgvrijstaat*







Bewoners komen via uiteenlopende routes in aanraking met Zorgvrijstaat: via een maaltijd, een activiteit, een gesprek, of via een verwijzing vanuit een zorginstelling. Vervolgens krijgen bewoners ruimte om zelf invulling te geven aan activiteiten, zonder vastgelegde protocollen of strikte verantwoordingsstructuren. Vertrouwen vormt een centraal organisatieprincipe. Dat dit vertrouwen werkt, blijkt bijvoorbeeld ook uit dat Zorgvrijstaat mensen met schulden bereikt, die niet met de ondersteuning van de gemeente zelf worden bereikt.



> *Durf te gaan kijken naar mensen niet als cliënt, niet als consument, niet als patiënt, maar als medeproducent.*
>
> *Alexander Hogendoorn, initiatiefnemer Zorgvrijstaat*

Er is wel altijd een vangnet voor initiatiefnemers van activiteiten binnen Zorgvrijstaat: iemand die tegen grenzen aanloopt, kan terugvallen op het kernteam van Zorgvrijstaat. De rol van de traditionele professional verschuift zo van uitvoerder naar ondersteuner en verbinder. Het kernteam faciliteert initiatieven, denkt mee bij dilemma's en zorgt voor verbinding met andere netwerken en systemen, maar voert niet alles zelf uit.

De organisatiestructuur van Zorgvrijstaat laat zich het best omschrijven als een netwerk van deelnetwerken ('bloemen'). Rond Geestverwanten is er bijvoorbeeld zo'n deelnetwerk, waarin mensen elkaar ontmoeten en nieuwe verbindingen leggen. Hierbij dienen nieuwe thema's zich aan, groeien of verdwijnen activiteiten en bewegen mensen tussen verschillende plekken en rollen.

> *Het [de organisatiestructuur] zijn meer bloemen dan dat het harkjes zijn.*
>
> *Dennis Lohuis, initiatiefnemer Zorgvrijstaat*

Zorgvrijstaat vormt zo een dynamisch geheel van initiatieven en relaties die zich in de loop der tijd ontwikkelen. Waarbij Zorgvrijstaat ook weer onderdeel is van netwerken in de wijk, zoals Huize Middelland (twaalf bewonersinitiatieven die dertien plekken in de wijk beheren) en de Welzijnscoalitie, en verbindingen onderhoudt met de hogeschool (Hogeschool Rotterdam), stedelijke initiatieven als Rotterdamse Douwers en zorginstellingen zoals Antes.

Wat Zorgvrijstaat laat zien

Zorgvrijstaat laat zien wat er verandert wanneer zorg en ondersteuning niet wordt benaderd als een individuele opgave, maar als iets wat ontstaat in relaties tussen mensen in de buurt. Mensen worden in plaats van een individuele cliënt met diagnosebehandelcodes (dbc's), medeproducent van zorg en ondersteuning voor anderen, wat vervolgens weer voor zelfvertrouwen en inbedding in een sociaal netwerk zorgt. Door sterke gemeenschappen te ontwikkelen, legt Zorgvrijstaat op deze manier ook de basis voor sterke individuen. Soms zijn er *quick fixes* nodig om iemand snel vooruit te helpen, maar uiteindelijk draait het erom dat er een goed en duurzaam geweven buurtnetwerk om iemand heen is gespannen.

Maar Zorgvrijstaat loopt ook tegen problemen aan. Financiering vormt een structureel knelpunt binnen de organisatie. Geld komt van veel verschillende lokale en gemeentelijke subsidies (voornamelijk stedelijk welzijnsgeld) en uit nationale fondsen. De versnipperde verantwoording voor de financiering legt een aanzienlijk tijdsbeslag op de organisatie, die de werkelijke, opgetelde maatschappelijke kosten en baten niet goed in beeld brengt. De organisatie liet daarom een SROI (Social Return on Investment) – een gestructureerde vorm van een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA), die samen met alle betrokkenen van een initiatief wordt gemaakt – uitvoeren door VitaValley. Hieruit kwam naar voren dat de maatschappelijke waarde van Zorgvrijstaat groot is en dat de baten niet alleen bij de deelnemers en hun naasten terechtkomen, maar ook bij de gemeente en zorgverzekeraars (Van den Broek et al. 2026).

Bovendien is het ieder jaar weer spannend of er voldoende geld binnenkomt bij de organisatie. Juist voor een aanpak die draait om (continuïteit in) relaties en vertrouwen, wringt deze tijdelijke en projectmatige financiering. Verder is het copy-pasten van Zorgvrijstaat naar andere wijken in Rotterdam niet zomaar mogelijk, wat de opschaalbaarheid van het initiatief begrenst. En tot slot leunt Zorgvrijstaat vrij stevig op de twee oorspronkelijke initiatiefnemers die niet makkelijk te vervangen zijn. Dat maakt de netwerkorganisatie sterk maar tegelijk ook kwetsbaar.



Bouwstenen (= omdenkingen x denkkader)
Zorgvrijstaat



Waarden en mensbeelden

+ **Relationele autonomie:** samenredzaamheid in plaats van zelfredzaamheid en wederkerigheid doordat iedereen bijdraagt.
+ **Vermogen boven gebrek:** eigenaarschap en zeggenschap van bewoners en lerende, helende en duurzame gemeenschappen.
+ **Basis van vertrouwen:** vertrouwen en solidariteit als basishouding.



Organisatie

+ **Duurzame relaties:** netwerkorganisaties op wijkniveau. Laagdrempelige toegang op verschillende plekken in de wijk.
+ **Collectieve kracht benutten:** formele en informele rollen lopen in elkaar over. De traditionele professional binnen Zorgvrijstaat is vooral verbinder en ondersteuner.
+ **Vertrouwen als wederkerigheid:** vertrouwen als leidend organisatieprincipe, met ruimte voor eigen invulling. Zorgvrijstaat is een lerende organisatie en niet alles hoeft in een keer goed te gaan.
± **Organiseren vanuit duurzame relaties:** de organisatie leunt sterk op beide gedreven initiatiefnemers, wat een kracht is, maar tegelijkertijd een zwakke plek.



Interventies

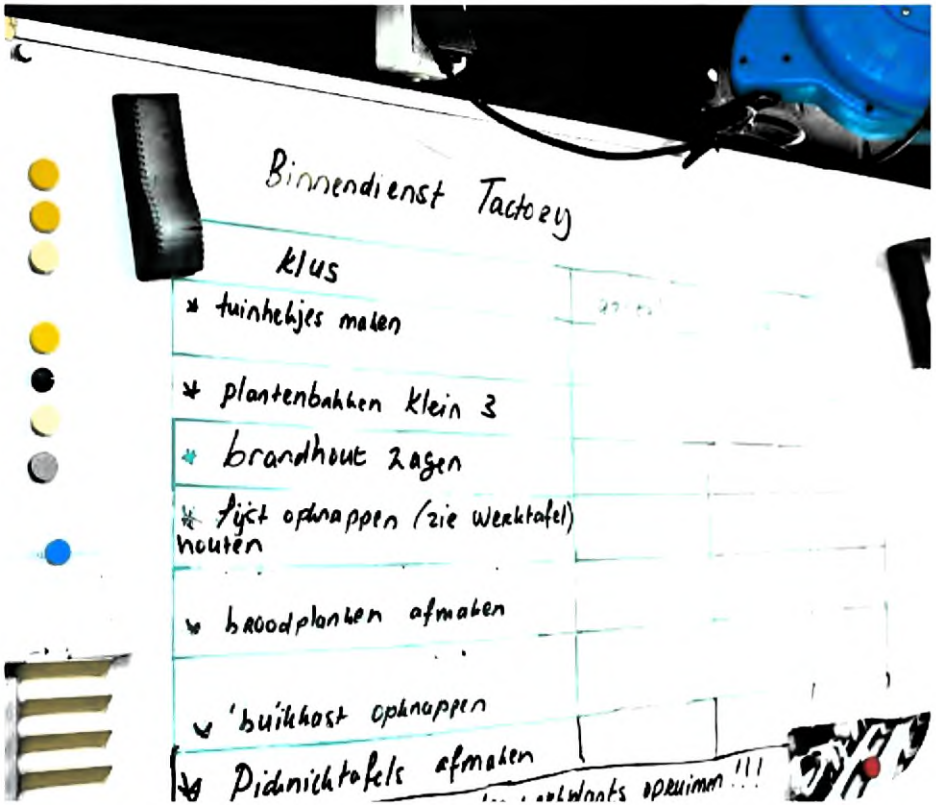
+ **Netwerken versterken:** inzet van ervaringskennis en informele netwerken.
+ **Vermogen versterken in dagelijks leven:** verwevenheid van ondersteuning met het alledaagse leven. Praktisch handelen vanuit wat er nodig is.
+ **(Professionele) nabijheid:** activiteiten ontstaan vanuit het initiatief en de behoeften van bewoners.



Financiering

– **Financiering sociaal verband:** financiering is tijdelijk en projectmatig.
– **Investeren in vermogen:** versnipperd en zeer divers budget met dito verantwoording (mix van gemeentelijke subsidies, fondsen, bijdragen van bewoners en prestatiefinanciering door gemeente).
± **Betekenisvol verantwoorden:** Zorgvrijstaat creëert veel maatschappelijke waarde (positieve SROI, zoals uit een MKBA naar voren kwam). Geïnvesteerde onbetaalde tijd door alle initiatiefnemers van activiteiten in het gehele netwerk van Zorgvrijstaat blijft onzichtbaar binnen de financiële boekhouding, terwijl deze wel ten goede komt aan (deelnemers van) Zorgvrijstaat.

4.3 Het verhaal van *Taakstraf met zorg*



- **Locatie:** Tactus, Enschede.
- **Schaal:** circa 80 taakstraffen met zorg per jaar.
- **Betrokken organisaties:** Stichting Verslavingsreclassering GGZ (SVG), Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R), Tactus Verslavingszorg.

In het huidige stelsel worden problemen vaak per sector aangepakt. Justitie gaat over straf, zorg over behandeling, gemeenten over ondersteuning. Voor mensen met verweven problemen sluit die ordening vaak niet aan op hun werkelijkheid. Hun problemen lopen immers door elkaar heen. Taakstraf met zorg laat zien wat er gebeurt als je niet het (sectorale) systeem, maar de situatie van een persoon als uitgangspunt neemt.

> *Maatschappelijk wordt gedacht: is dit nou een straf? Maar in de praktijk is iedereen hiermee geholpen.*
>
> *Erik Lanting, plaatsvervangend directeur SVG*

Een deel van de mensen met een taakstraf kan deze niet volbrengen door problemen zoals verslaving, schulden, psychiatrische kwetsbaarheid of het ontbreken van structuur. Als zij hierbij uitvallen, volgt vaak alsnog detentie. Dat kost de samenleving geld en de uitvoering capaciteit, terwijl aan de onderliggende problemen niets verandert. Taakstraf met zorg vertrekt vanuit een andere vraag: wat is er nodig om deze persoon wél te laten slagen? Dat betekent dat de taakstraf niet als doel op zich wordt gezien, maar als onderdeel van een bredere aanpak om stabiliteit te creëren.







> *Als je niets te verliezen hebt, heeft een straf geen zin.*
>
> *Zorgprofessional Tactus*

Tijdens het traject is daarom aandacht voor alles wat van invloed is op het kunnen volbrengen van de taakstraf: huisvesting, schulden, verslaving, dagstructuur of praktische zaken, zoals vervoer van en naar de taakstraf. Begeleiding kan bestaan uit helpen plannen, herinneren aan afspraken of aanpassen van werktijden. Ook wordt waar mogelijk gezorgd voor een goede aansluiting op aanvullende zorg of gemeentelijke ondersteuning.

Dit vraagt om een andere houding van professionals. Medewerkers kijken niet alleen naar de taakstraf, maar naar de persoon als geheel. De uitvoering vindt plaats bij dagbestedingslocaties met ervaring in zorg en begeleiding. Daar is ruimte om rekening te houden met de realiteit van mensen met verweven problemen.

> *Wij zullen niet snel zeggen: dat is onze taak niet.*
>
> *Zorgprofessional Tactus*

Dat schuurt soms met de logica van het systeem. In reguliere taakstraffen gelden vaak strikte regels om precedentwerking te voorkomen. Taakstraf met zorg vraagt juist om ruimte om af te wijken wanneer dat nodig is om succes mogelijk te maken. Ook op systeemniveau zijn er grenzen. De landelijke verdeling van taakstraffen over reclasseringsorganisaties maakt het bijvoorbeeld lastig om iedereen die baat heeft bij taakstraf met zorg daar ook daadwerkelijk voor te plaatsen.

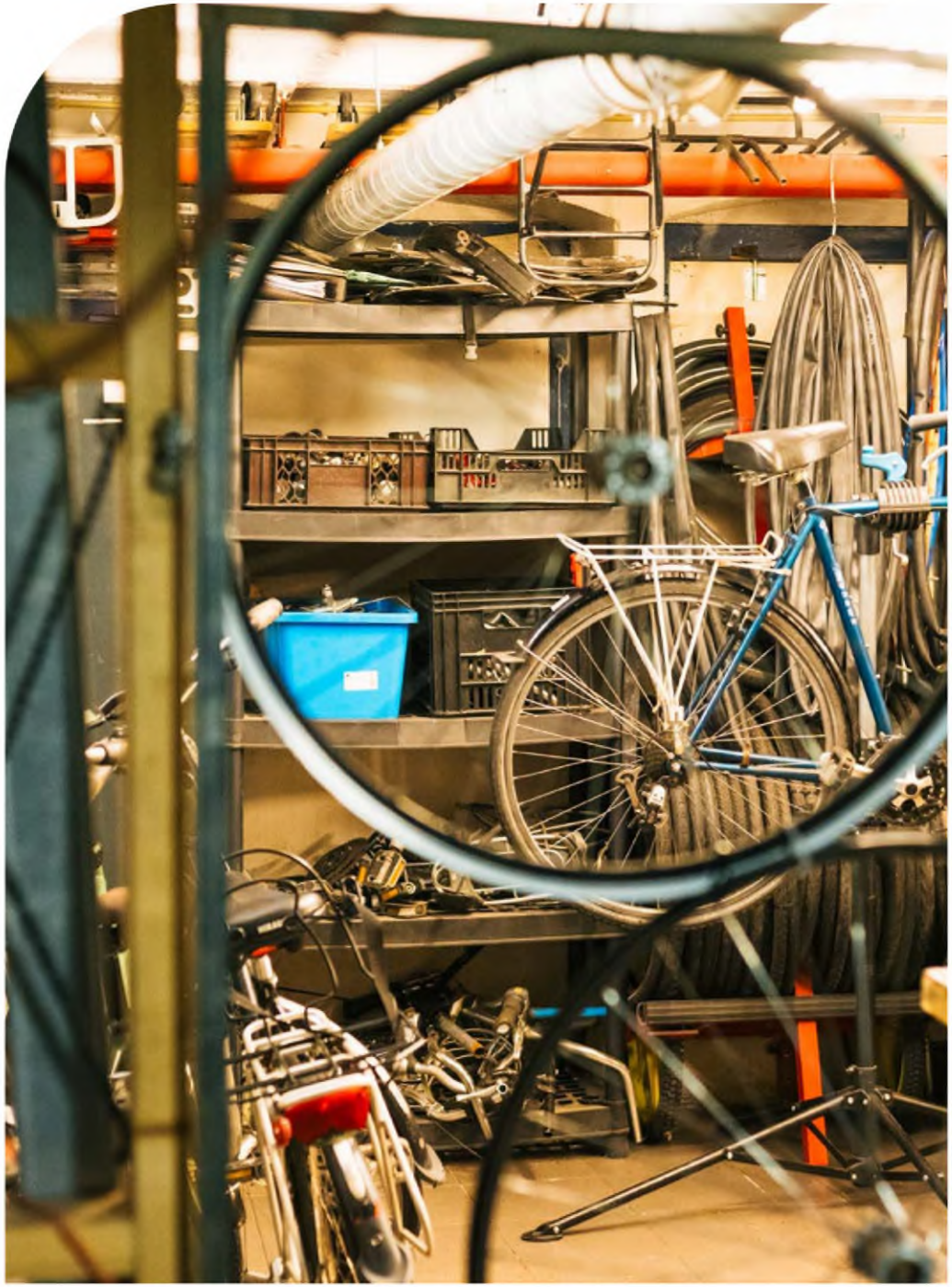
Bovendien vormt de sectorale inrichting van de financiering een belangrijke uitdaging. De zorglocaties die de taakstraffen uitvoeren, investeren vaak in extra tijd en begeleiding, terwijl de financiering primair gericht is op het uitvoeren van de straf. Dat leidt tot situaties waarin kosten en baten niet op dezelfde plek terechtkomen. Investeringen in begeleiding kunnen bijvoorbeeld detentie voorkomen, maar die besparing valt elders in het systeem. Ook stopt de financiering vanuit de reclassering zodra de taakstraf is afgerond, terwijl juist daarna vaak nog ondersteuning nodig is om een terugval te voorkomen.

> *We willen iets aanboren waar mensen mee verder kunnen.*
>
> *Zorgprofessional Tactus*

Wat Taakstraf met zorg laat zien

Taakstraf met zorg maakt zichtbaar wat er verandert wanneer niet het systeem, maar de situatie van mensen het vertrekpunt is. De straf wordt daarmee niet minder belangrijk, maar krijgt een andere betekenis als onderdeel van een aanpak die gericht is op stabiliteit en perspectief.

Tegelijk laat dit voorbeeld ook zien hoe lastig het is om zo'n situationele benadering binnen een sectoraal georganiseerd stelsel vorm te geven. Het juridische mensbeeld botst met wat bij deze doelgroep doeltreffend is. Regels, taakverdelingen en financieringsstromen zijn nog vooral per domein ingericht, terwijl de praktijk vraagt om samenwerking rond de leefwereld van mensen. Juist daar wordt zichtbaar waar het huidige systeem nog onvoldoende aansluit op wat in de praktijk werkt. Taakstraf met zorg laat daarmee niet alleen zien wat anders kan, maar ook welke stappen nodig zijn om zulke werkwijzen structureel mogelijk te maken.



Bouwstenen (= omdenkingen x denkkader)
Taakstraf met zorg

Waarden en mensbeelden

+ **Relationele autonomie:** de sociale context is bepalend voor de kans van slagen van een traject.
+ **Het leven laat zich niet opdelen:** doen wat nodig is, ook als dat buiten de sectorlogica valt.
+ **Vermogen boven gebrek:** kijken naar wat mensen wél kunnen in plaats van waar ze tekortschieten. De taakstraf als kans op stabilisatie en herstel, niet alleen als sanctie.

Organisatie

+ **Organiseren vanuit duurzame relaties:** dagbestedingslocaties kennen de leefwereld van de doelgroep.
+ **Cyclisch werken vanuit samenhang:** samenwerking tussen reclassering en zorg en/of dagbesteding. Professionals die over domeingrenzen heen kunnen werken.
– **Collectieve kracht benutten:** bestaande regels en taakverdelingen op systeemniveau maken de combinatie van taakstraf met zorg lastig.

Interventies

+ **Netwerken versterken:** een sociale context creëren die helpend is om de taakstraf te volbrengen en het leven op de rit te krijgen. Aansluiting met zorg of gemeentelijke ondersteuning.
+ **Cyclisch werken vanuit samenhang:** combinatie van een taakstraf en levensbrede ondersteuning. Aandacht voor randvoorwaarden zoals huisvesting, schulden en dagstructuur.
+ **Vermogen versterken:** taakstraf afstemmen op wat iemand kan met enige flexibiliteit in de uitvoering (tempo, tijden, begeleiding).

Financiering

– **Financiering sociaal verband:** continuïteit van de ondersteuning na de taakstraf vraagt om andere financieringsbronnen.
– **Ruimte voor een 'slow lane':** de financiering volgt nu nog de sectoren en niet de situatie van mensen. Kosten en baten vallen in verschillende delen van het systeem (wrong pocket).
– **Investeren in vermogen:** beperkte bekostiging voor de zorgcomponent van de taakstraf.

4.4 Het verhaal van *Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM)*



- **Locatie:** verschillende plekken in Nederland.
- **Schaal:** het netwerk van Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM) heeft een rol gespeeld bij het vlottrekken van 600 vastgelopen situaties.
- **Betrokken organisaties:** ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Justitie en Veiligheid (JenV), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Buitenlandse Zaken (BZ) en Financiën (Fin), meer dan 75 gemeenten en landelijke publieke dienstverleners, zoals de Belastingdienst, Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) en Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).

Het huidige stelsel is inmiddels dusdanig complex dat professionals daar bij hun ondersteuning aan mensen regelmatig ook zelf in verstrikt raken. Ze lopen vast omdat ze bijvoorbeeld niet op de hoogte zijn van het hulpaanbod, langs elkaar heen werken of onvoldoende tijd en ruimte krijgen om te kunnen doen wat er in een specifieke situatie nodig is. PMM opereert daarbij in een interessant, maar tegelijkertijd uitdagend krachtenveld.

Het netwerk richt zich op het helpen doorbreken van vastgelopen situaties waarin mensen en professionals zich bevinden. PMM trekt daar vervolgens lessen uit en probeert op deze manier beleid, wet- en regelgeving te verbeteren en het gedrag in het systeem te veranderen. Oftewel, het doel is systeemleren. Wat in eerste instantie begint als maatwerk, kan zo uiteindelijk onderdeel worden van regulier beleid.

> *We noemen het multiproblematiek. Het is niet een multiproblematiek van de mens, het is de bureaucratische multiproblematiek waar de mens in verstrikt is.*
>
> *Karolien Runia, landelijk adviseur maatwerk bij UWV*

> *En het verschuift ook steeds, want maatwerk is nu een sluitstuk. Maar als je een casus goed hebt opgelost of als het tot een systeem-, wets- of beleidswijziging komt, dan is wat eerst maatwerk was, geen maatwerk meer, omdat het binnen het reguliere beleid past.*
>
> *Karolien Runia, landelijk adviseur maatwerk bij UWV*

Wanneer een maatwerkprofessional al van alles heeft geprobeerd, maar er niet uitkomt, kan diegene via het PMM-maatwerkregister in contact komen met maatwerkprofessionals van andere gemeenten en landelijke dienstverleners. Via dat register weten zij elkaar sneller te vinden en te helpen dan via de reguliere kanalen. Daarnaast kunnen maatwerkprofessionals casussen indienen bij het Landelijk Maatwerkloket Multiproblematiek, het centrale aanspreekpunt. Overigens kunnen professionals van gemeenten en organisaties die niet zijn aangesloten bij PMM dat ook doen. Zij proberen dan samen zicht te krijgen op de gehele situatie en zoeken bij voorkeur naar oplossingen die binnen reguliere kaders vallen. Al is dat soms niet mogelijk en is het nodig om daarbuiten te zoeken.

> *Als wij bellen met een casus, dan is die niet eenvoudig en passen ook de wet- en regelgeving niet. Dan wil je iemand aan de telefoon die zegt: 'ja, ik ga met je meedenken en we gaan het onmogelijke mogelijk maken'.*
>
> *Laila Hajioui, maatwerkprofessional PMM*

Tekenend hierbij is de basishouding van vertrouwen die maatwerkprofessionals hebben in hun contacten met cliënten. Dat is geen naïef, blind vertrouwen, maar een vertrouwen dat berust op eerlijkheid en transparantie die twee kanten op werkt.



PMM bouwt en onderhoudt het netwerk via activiteiten zoals cursussen, masterclasses en netwerkbijeenkomsten (Potjer 2025). Hier ontmoeten maatwerkprofessionals van gemeenten, ministeries en uitvoeringsorganisaties elkaar en wisselen zij ervaringen uit. Een belangrijk onderdeel daarvan is het versterken van het vakmanschap. Dat kan gaan over: hoe organiseer je de samenwerking, hoe zit je goed een overlegtafel voor, hoe maak je een goed plan, of hoe zorg je dat je in jouw lokale netwerken mensen meekrijgt? Juist deze ogenschijnlijk eenvoudige vragen blijken van groot belang. En dat vakmanschap gaat niet zonder de noodzakelijke randvoorwaarden vanuit de organisatie: voldoende comfort, ruggensteun, ruimte en tijd, goed mandaat en de juiste sturing, zodat professionals maatwerk kunnen leveren.

Dat deel van het werk en de werking van het PMM-netwerk is moeilijk uit te drukken in concrete, meetbare output. Het zit verankerd in de grondhouding van de betrokken professionals. Het zit in hun DNA, zoals de geïnterviewden zelf zeggen – en dat zien zij als grote meerwaarde. Bijvoorbeeld door kennis en werkwijzen te delen, krijgen PMM-professionals meer houvast in hoe zij zelf zouden kunnen handelen in complexe situaties. Het helpt om woorden te geven aan de manier waarop een professional werkt, om uit te kunnen leggen waarom bepaalde keuzes werken en waarom het soms nodig is om tijd en ruimte te nemen voor een situatie die niet in standaardprocedures past.

> *Je hebt iemand nodig, een bureaucratische vriend bij een andere organisatie.*
>
> *Karolien Runia, landelijk adviseur maatwerk bij UWV*

Daarnaast werkt het PMM-netwerk als aanjager. Zelf bijdragen aan een maatwerkoplossing of het anderen zien doen, werkt als een katalysator om dit zelf (meer) te gaan doen. Een belangrijk onderdeel is de rugdekking die professionals ervaren. Het netwerk biedt ruimte om af te wijken wanneer dat nodig is en zorgt ervoor dat de mensen die die ruimte nemen daarin niet alleen staan. Dat geeft professionals het benodigde comfort, wat essentieel blijkt te zijn om daadwerkelijk anders te kunnen handelen.

En dan zeg ik: we gaan het gewoon doen en ik neem de verantwoordelijkheid. Als je het moet verantwoorden, dan kom je maar bij mij. Dat is belangrijk, maar dat moet je dus doen om die andere collega te laten durven dat besluit te nemen. (Laila Hajioui, maatwerkprofessional PMM)

Wat PMM laat zien

De netwerkende benadering, waarbij maatwerkprofessionals elkaar ontmoeten, helpen en van en met elkaar leren, maar waarbij ook verschillende betrokken partijen bij elkaar worden gebracht (*whole system in the room*), speelt een cruciale rol. Het is een situationele manier van werken: per situatie bekijken wie relevante betrokkenen zijn en vanuit een overkoepelende blik doorbraken proberen te realiseren. En door samen een netwerk te vormen, waardoor betrokkenen elkaar ook in toekomstige situaties makkelijker weten te vinden, geeft PMM vorm aan de bouwsteen van duurzame relaties.

Die netwerkende benadering is niet vrijblijvend – dat is vaak een euvel binnen netwerken. Wanneer dat nodig is, is bestuurlijke escalatie mogelijk. Hoewel PMM in eerste instantie via goed overleg tot oplossingen probeert te komen, kan er, als dat nodig is, worden opgeschaald via een bestuurlijk mechanisme: het Landelijk Escalatie Team (LET). Dan brengt een onafhankelijk voorzitter bestuurders van betrokken ministeries, landelijke dienstverleners en gemeente(n) samen om alsnog tot een oplossing te komen.

Tegelijk zijn er uitdagingen in het krachtenveld waarin PMM opereert. Zo is het soms lastig om doorbraken te realiseren, omdat bepaalde organisaties en professionals niet zijn aangesloten bij het netwerk en vaak vastzitten in (en vasthouden aan) oude, ingesleten patronen, of wet- en regelgeving te strikt interpreteren. Bijvoorbeeld als er onenigheid is tussen gemeenten over wie (financieel) verantwoordelijk is voor iemand die dakloos is, en er niemand in actie komt. Dan botst het situationele werken met het sectorale denken en loopt het proces vast. Ook kostte het in het begin tijd voordat deelnemende gemeenten vastgelopen casuïstiek bij PMM neerlegden, maar naarmate het netwerk groeide, kwam daar verandering in.

In het begin was er soms wat terughoudendheid bij gemeenten om mee te doen, maar met de bestuurlijke aansluiting van 75 gemeenten en 20 publieke dienstverleners laten we samen de kracht van het netwerk zien. (Mieke Maas, PMM-ambassadeur)

Tot slot kan het systeemleren weerbarstig zijn. Vooral waar het gaat om de grotere, fundamentelere veranderingen in het stelsel om de complexiteit terug te dringen en meer samenhang te realiseren. Zo pleitte PMM bijvoorbeeld een paar jaar terug voor één sociaaldomeinwet, maar dat bleek niet te realiseren. In de loop van de jaren zijn er weliswaar kleinere, maar evenzeer betekenisvolle veranderingen in organisatieprocessen en wet- en regelgeving gerealiseerd (zie ook Potjer 2025).

Bouwstenen (= omdenkingen x denkkader)
PMM



Waarden en mensbeelden

+ **Het leven laat zich niet opdelen:** er is geen multiproblematiek van de mens, maar multiproblematiek van de bureaucratie.
+ **Basis van vertrouwen:** professionals krijgen het vertrouwen om te doen wat nodig is om te voorkomen dat ze meer tijd kwijt zijn aan controleren dan aan helpen.



Interventies

+ **Cyclisch werken vanuit samenhang:** doorbreken van vastgelopen situaties door verbinding van professionals en organisaties.
+ **Professionele nabijheid:** uitzonderingen mogelijk maken met mandaat (maatwerk). Bieden van comfort en rugdekking, zodat professionals ruimte durven nemen. Belang van ambtelijk vakmanschap.
+ **Netwerken versterken:** zicht krijgen op de hele situatie en alle partijen betrekken rond een casus (whole system in the room).



Organisatie

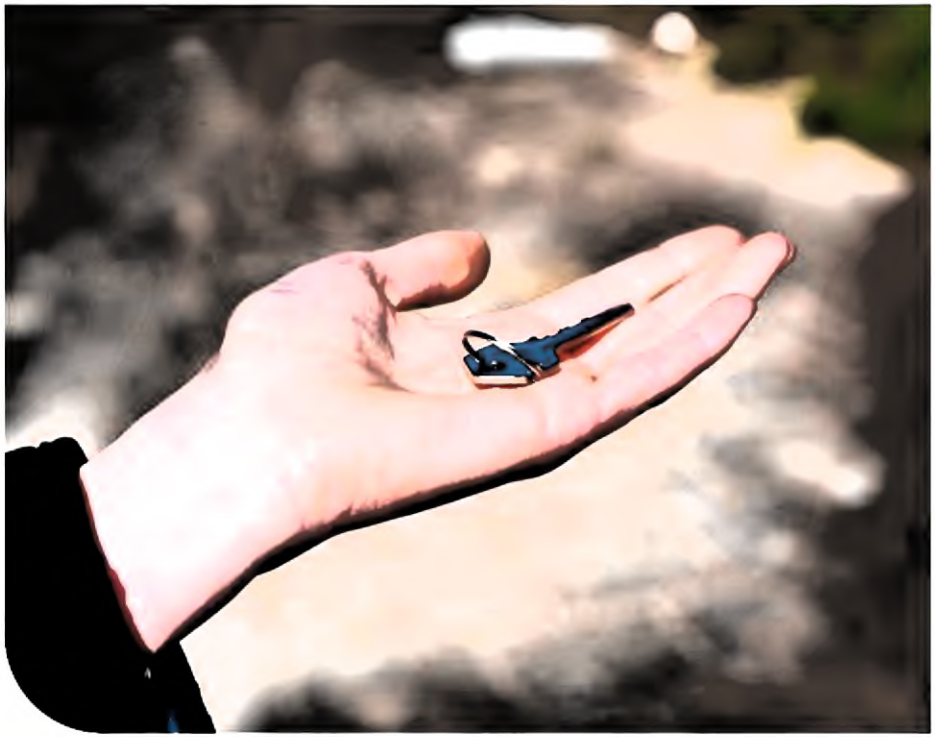
+ **Situationeel organiseren:** casuïstiek als ingang voor samenwerking en systeemverbetering. Netwerkorganisatie over domeinen en bestuurslagen heen.
± **Vertrouwen als wederkerigheid:** kennisdelen en leren tussen professionals is belangrijk, maar lukt beperkt op systeemniveau.
± **Situationeel organiseren:** werkt tussen aangesloten maatwerkprofessionals, maar organisaties en professionals die geen onderdeel zijn van het netwerk, houden vast aan eigen organisatiebelangen, -doelen en -kaders.
+ **Organiseren van duurzame relaties:** actief onderhouden van het PMM-netwerk via ontmoeting, uitwisseling en opleidingen.



Financiering

– **Ruimte voor een 'slow lane':** instanties schermen hun eigen 'potjes' af, waardoor vastgelopen situaties niet (snel genoeg) losgetrokken kunnen worden.
– **Betekenisvol verantwoorden:** wie de portemonnee moet gaan trekken, blijkt in de praktijk vaak een groot probleem.
– **Financiering sociaal verband:** financiering blijft complex, er is geen duurzame oplossing vanuit een brede, samenhangende aanpak.

4.5 Het verhaal van *Housing First / Wonen Eerst*



- **Locatie:** landelijke beweging (Housing First Nederland) die in verschillende gemeenten in Nederland als Housing First / Wonen Eerst-praktijk is ingebed.
- **Schaal:** 52 Housing First-praktijken verspreid over 98 gemeenten en 13 Wonen Eerst-praktijken in ontwikkeling.
- **Betrokken organisaties:** aanbieders van maatschappelijke ondersteuning zoals maatschappelijke opvang, gemeenten en woningcorporaties.

Housing First / Wonen Eerst is een ideologische (inter)nationale beweging en lokale uitvoeringspraktijk ineen om dakloosheid te bestrijden. Uitgangspunt is dat mensen eerst een dak boven hun hoofd moeten krijgen en daarna pas ondersteuning, en niet andersom. De radicale omdraaiing is hier dat mensen niet hoeven te bewijzen dat ze 'geschikt zijn' om te kunnen wonen, door eerst allerlei zorg en ondersteuning succesvol te moeten 'doorlopen' (zoals in het woonladdermodel gangbaar is), maar dat wonen een mensenrecht is en voorop behoort te staan.

Dakloosheid wordt gezien als een woonprobleem en niet als zorgprobleem. Tegelijkertijd is Housing First geen Housing *Only*, zoals Melanie Schmit van Housing First Nederland benadrukt: bewoners krijgen altijd begeleiding aangeboden vanuit zorgorganisaties, zoals maatschappelijke opvang (MO). Maar het wonen staat voorop.

> *Mensen die dakloos zijn, hebben primair een woning nodig. En soms ook nog andere dingen erbij, maar ze hebben altijd een woning nodig.*
>
> *Melanie Schmit, directeur-bestuurder Housing First Nederland*



Verschillende (internationale) studies laten zien dat Housing First een effectieve en efficiënte manier van het bestrijden van dakloosheid is (zie bv. Baxter et al. 2019; Padgett et al. 2016; Planije en Van Vugt 2023). Vanuit de rust en stabiliteit van een eigen woning ontstaat ruimte om andere problemen aan te pakken, zoals gezondheid, financiën of sociale relaties. Maar wat er nu voornamelijk nog gebeurt als mensen in Nederland dakloos raken, is dat ze eerst een route moeten doorlopen via de nood- en/of 24-uursopvang, om pas vanuit daar met voorrang een woning toegewezen te krijgen. Maar: hoe langer het verblijf in de opvang duurt, hoe slechter de situatie van mensen wordt (Wonen Eerst Den Bosch en Housing First Nederland 2024).

> *Maatschappelijke opvang is geen omgeving om te herstellen.*
>
> *Christel van Vught, directeur MO Den Bosch*

Hier komt het belang van eerder ingrijpen – en liefst preventie – naar voren. De toegang tot ondersteuning loopt echter via zorgindicaties. Een grote groep mensen die dakloos zijn heeft geen zwaardere zorgindicatie nodig, maar moet dus eerst 'afglijden' om naar de maatschappelijke opvang te kunnen. Vanuit daar kunnen deze mensen pas weer naar een woning.

> *We moeten mensen niet om 5 over 12 helpen, maar om half 12.*
>
> *Josta Dufornee, manager MO Den Bosch*

In Nederland maken we onderscheid tussen Housing First en Wonen Eerst. Housing First is in de jaren negentig in de Verenigde Staten gestart als een principe of methode voor het oplossen van dakloosheid (*Pathways to Housing*). De zogenaamde modelaanpak Housing First is specifiek gericht op een kleine groep van mensen die langdurig dakloos zijn en verslavings- en psychiatrische problemen hebben, en is in Nederland in 2006 van start gegaan. Housing First Nederland is vervolgens als onafhankelijke beweging opgericht om een systeemverandering voor de hele aanpak van dakloosheid aan te jagen. Deze systeemaanpak wordt in Nederland

Wonen Eerst genoemd en richt zich op de brede groep van mensen die dakloos zijn of dreigen te worden. Denk aan jongeren (40% is jonger dan 27 jaar en van hen is de helft minderjarig, zie Wewerinke et al. 2023), gezinnen (waaronder alleenstaande ouders en hun kinderen) en mensen die bij bekenden thuis, in kelderboxen, vakantieparken of auto's slapen (naar deze laatste groep wordt vaak verwezen als 'zelfredzame daklozen').

Den Bosch loopt als gemeente voorop met het ontwikkelen van een Wonen Eerst-praktijk binnen de maatschappelijke opvang. Hier krijgen mensen die dakloos zijn geworden op relatief korte termijn (gemiddeld drie maanden) een woonplek aangeboden, met als uitgangspunt een huurcontract op eigen naam. In sommige gevallen wordt opvang in Den Bosch helemaal voorkomen. Daarnaast verzorgt de maatschappelijke opvang ook de stap naar eventueel verdere zorg en ondersteuning. De belangrijkste omdenking binnen Housing First / Wonen Eerst zit in het bewegen van het controleren van mensen naar vertrouwen in hen hebben. Deze mensen krijgen het vertrouwen dat ze in staat zijn om te kunnen wonen.

> *Jij bepaalt en wij volgen, wij bewegen mee. We zijn meer een partner dan iemand die hier de expert is en dingen voorwaardelijk gaat maken of van jou gaat vragen. We volgen jou. We stellen in iemand ook echt het vertrouwen van: 'dat kan jij'. […] Dat is vaak wat mensen nodig hebben: iemand die weer vanuit warmte, compassie en echt volle aandacht en aanwezigheid er voor je is en in je gelooft.*
>
> *Melanie Schmit, directeur-bestuurder Housing First Nederland*

Nauw hieraan gerelateerd is hoe de professional binnen een praktijk mensen begeleidt: deze staat naast iemand, niet erboven. Ook wordt deze in die waarden getraind: 'Je bent geen hulpverlener maar ook geen vriendin, je bent iets ertussen in' (Melanie Schmit). In deze professionele nabijheid zit ook een zekere mate van wederkerigheid, om juist vanuit de relatie te kijken naar wat je voor die ander kunt betekenen. Dit type begeleiding blijkt voor mensen een verschil te maken met hoe ze in het verleden ondersteuning hebben ervaren (Van Loenen et al. 2018).

In Den Bosch werkt de maatschappelijke opvang nauw samen met woningcorporaties en de gemeente. In plaats van tegen elkaar in te werken, ligt de nadruk op elkaar ondersteunen en het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid. Door geregeld bij elkaar te gaan zitten, verwachtingen naar elkaar goed uit te spreken en een gedeelde missie voor ogen te hebben (en te houden), is deze manier van werken geleidelijk verankerd geraakt in het DNA van de betrokken organisaties. Ook is er nu al langere tijd een stabiel Housing First / Wonen Eerst-team werkzaam binnen de maatschappelijke opvang. Desondanks ziet Den Bosch dat er nog veel stigma kleeft aan daklooshеid en dat er vooral in de wijken zelf nog werk aan de winkel is.





Ook in de financiering wordt gezocht naar manieren die deze werkwijze ondersteunen. De maatschappelijke opvang in Den Bosch werkt vanuit lumpsumfinanciering ('verder geen moeilijke voorwaarden' – Josta Dufornee). Dit geeft begeleiders veel regelruimte, en hierdoor is op- en afschalen ook sneller mogelijk. Er zijn bijvoorbeeld geen productcodes of verplichtingen van urenverantwoording, maar er wordt gestuurd op de behapbaarheid van de begeleiding.

> *Ik vraag niet 'hoeveel uur?', maar 'hoe loopt het traject?'*
>
> *Josta Dufornee, manager MO Den Bosch*

Volgens Melanie Schmit zou het ook kunnen helpen om financieringsstromen binnen gemeenten te verleggen richting Wonen Eerst, in plaats van naar de brede maatschappelijke opvang.

Wat Housing First / Wonen Eerst laat zien

Housing First / Wonen Eerst laat zien wat een eigen plek betekent voor mensen met verweven problemen. Vanuit de stabiliteit en veiligheid van een eigen woning ontstaat er ruimte om andere problemen aan te pakken. Daarmee blijkt de aanpak niet alleen effectiever, maar op de lange termijn ook duurzamer en kostenefficiënter dan de omgekeerde route, waarin eerst (langere, dure) opvang centraal staat en wonen pas later in beeld komt.

> *Je bent eigenlijk gewoon dom als je mensen volledig laat afglijden en ze dan pas gaat helpen. Dat is in de eerste plaats onnodig lijden en in de tweede plaats ongelooflijk duur.*
>
> *Melanie Schmit, directeur-bestuurder Housing First Nederland*

Verder is het commitment van de drie relevante partijen in Den Bosch om dakloosheid binnen de gemeente gezamenlijk op te lossen – alle neuzen dezelfde kant op, het organisatiebelang ondergeschikt maken aan het grotere belang en beide aspecten vervolgens verankeren in de werkwijze – een niet te onderschatten succesfactor in Den Bosch. Deze samenwerking vraagt om langdurig onderhoud. Maar dit commitment op bestuurlijk, politiek en uitvoeringsniveau blijkt niet makkelijk te reproduceren in andere gemeenten.

Tot slot rust er – ondanks de paradigmashift in Nederland naar Wonen Eerst – nog steeds een groot stigma op dakloosheid en staat het beeld van dakloosheid als individueel falen een grootschalige systeemverandering momenteel in de weg. Lobbywerk van Housing First Nederland heeft er wel toe geleid dat het Nationaal Actieplan Dakloosheid uit 2022 de bredere Wonen Eerst-aanpak omarmt, maar tegelijkertijd laat de praktijk zien dat een daadwerkelijke omslag op systeemniveau nog maar beperkt van de grond komt. Naast de paradigmashift zijn er ook grote structuur- en cultuurveranderingen nodig – zowel op landelijk als gemeentelijk niveau – om het Housing First / Wonen Eerst-principe duurzaam verankerd te krijgen in de praktijk, zoals Melanie Schmit vertelt:

> *Gemeenten zijn in principe vrij om dat Nationaal Actieplan Dakloosheid te volgen of niet. Ze hebben daar beleidsvrijheid in, dus het is nog steeds erg afhankelijk van de bereidheid op lokaal niveau. Is er daar een pionier die ervoor gaat, zoals bijvoorbeeld in Den Bosch?*
>
> *Melanie Schmit, directeur-bestuurder Housing First Nederland*

> *Het zou helpen als wonen meer in de lead komt. Want nu ligt de aanpak van dakloosheid nog steeds bij het ministerie van VWS, dus wordt het nog steeds als een zorgprobleem gezien. Het paradigma in het Nationaal Actieplan is geshift, maar de structuur en cultuur zijn nog niet meegekomen. [...] En ik zie in veel gemeenten veel mensen ploeteren op uitvoerings- en tactisch niveau, om er toch nog maar zo goed mogelijk vorm aan te geven, terwijl eigenlijk de randvoorwaarden heel moeizaam zijn.*
>
> *Melanie Schmit, directeur-bestuurder Housing First Nederland*



Bouwstenen (= omdenkingen x denkkader)
Housing First / Wonen Eerst

Waarden en mensbeelden

+ **Basis van vertrouwen:** zowel in de persoon zonder huisvesting, als ook onderling tussen de verschillende partijen die dakloosheid willen aanpakken.
+ **Het leven laat zich niet opdelen:** wonen zien als mensenrecht en als voorwaarde om verweven problemen aan te kunnen pakken.
+ **Vermogen boven gebrek:** autonomie, zelfregie en zelfbeschikking staan voorop.

Organisatie

+ **Vertrouwen als wederkerigheid:** voldoende regelruimte voor begeleiders om te doen wat nodig is.
± **Situationeel organiseren:** domeinoverstijgende samenwerking tussen maatschappelijke opvang, gemeenten en woningbouwcorporaties in Den Bosch door commitment van alle partijen (NB: wethouder heeft Wonen en Zorg in één portefeuille, wat helpt). Tegelijkertijd matchen organisatiebelangen niet altijd met het gezamenlijke doel: Housing First / Wonen Eerst-praktijken vormen een relatief klein onderdeel van MO, terwijl MO ook andere belangen heeft (opvang en woonzorgvoorzieningen).
± **Collectieve kracht benutten:** Housing First Nederland als ondersteuner van lokale praktijken, maar zonder centrale monitormogelijkheid van diezelfde praktijken. Hierdoor is er veel diversiteit en is er wisselende modeltrouwheid op lokaal niveau tussen de praktijken.

Interventies

+ **Professionele nabijheid:** professionals staan naast mensen en niet erboven (wederkerigheid), intensieve begeleiding (maatwerk, en zo lang als nodig).
+ **Cyclisch werken vanuit samenhang:** hulp bij de stappen naar verdere zorg en ondersteuning met ruimte voor zelfregie.
+ **Vermogen versterken in het dagelijks leven:** huisvesting en ondersteuning om vanuit zelfvertrouwen weer meer grip te krijgen op het leven.

Financiering

± **Investeren in vermogen:** wens vanuit Housing First Nederland om financiële stromen binnen gemeenten te verleggen, ten bate van Wonen Eerst-praktijken en in plaats van MO, waarin mensen eerst moeten 'afglijden' om in aanmerking te komen voor zorg en een woning.
+ **Betekenisvol verantwoorden/Ruimte voor 'slow lane':** door lumpsumfinanciering vanuit de gemeente is er regelruimte voor begeleiders bij Wonen Eerst Den Bosch. Die ruimte helpt ook om eenvoudiger op- en af te schalen indien nodig.
± **Betekenisvol verantwoorden:** dakloosheid wordt nog gezien als een zorgprobleem in plaats van een woonprobleem en valt onder het ministerie van VWS. De kwaliteit van leven van mensen wordt verhoogd met het oplossen van het woonprobleem.

4.6 Het verhaal van *Samen Sterk Almere*

Een paar jaar geleden begon de Gezinspilot Samen Sterk Almere met het begeleiden van 20 gezinnen met verweven problemen. Gedurende een periode van een tot twee jaar wordt hierbij een gezin bijgestaan door een vast duo van *family supporters*. Inmiddels is er nieuwe financiering gevonden en zullen er de komende jaren zo'n 100 gezinnen begeleiding krijgen, onder de nieuwe naam Geldrust Almere.

Vertrouwen als basishouding vormt een belangrijk fundament van deze interventie. 'Family supporters geven én krijgen ruimte voor vertrouwen', zoals is opgetekend in een brief aan de Almeerse gemeenteraad (B&W Almere 2025: 2). Zij vormen een vast aanspreekpunt en vanuit die rol onderhouden zij ook contact met andere hulpverleners rond het gezin. Niet om de zorg over te nemen, maar om verbindingen te leggen, mee te gaan naar afspraken en te helpen navigeren naar passende ondersteuning, zoals bij het vinden van bijvoorbeeld een opleiding en regelingen voor inkomensondersteuning.

> *En het is dan niet erg dat zij [de family supporter] niet van alles wat weet. Dat maakt niet uit, dan ga je dat samen wel ontdekken. En dat is dan misschien inefficiënter, maar het geeft wel zo veel meer vertrouwen. Dus dat is wel echt een verschil.*
>
> *Annemette Hellinga, beleidsadviseur en projectleider Samen Sterk Almere*



- **Locatie:** Number 90, Almere Muziekwijk.
- **Schaal:** van 20 gezinnen in de pilotfase naar 100 gezinnen in de komende jaren.
- **Betrokken organisaties:** gemeente Almere, FNO Samen Kansrijk en Gezond, de Almeerse Alliantie Kinderarmoede, de landelijke Alliantie Kinderarmoede, Number 90, Divosa en verschillende lokale partners.

Bij Samen Sterk staat de situatie van gezinnen centraal en begeleiden twee vaste family supporters het gezin als geheel en niet 'slechts' de individuen daarbinnen. Gezinnen bepalen zelf hoe vaak en op welke manier het contact plaatsvindt. De begeleider luistert naar het hele verhaal en werkt vanuit gelijkwaardigheid. De ondersteuning richt zich op praktische zaken, te beginnen bij het verkrijgen van inzicht in en overzicht over de financiën, en op het creëren van geldrust, waarbij er wordt begonnen met waar het gezin wakker van ligt.

> *Kijk en het gaat niet om dat je zegt, alles kan. Want dat is natuurlijk, denk ik, interessant, om het onderscheid te maken tussen 'ik sta naast je, ik hoor wat je zegt en ik leef met jou mee', letterlijk. 'Ik leef met jou mee' is niet: 'alles kan'. [...] Met veel van onze gezinnen hebben we samen gepuzzeld en hebben we gezegd: 'dit lukt niet of dit gaat niet of dit is lastig, of hier moeten we toch ook een andere route voor bedenken'.*
>
> *Noor Waardijk, adviseur en projectleider Samen Sterk Almere*

Het was niet vanzelfsprekend om de gezinnen, waar al lange tijd heel veel tegelijk speelde, te gaan begeleiden. Het vertrouwen in de gemeente en in instanties die zorg en ondersteuning bieden, was in deze gezinnen beschadigd geraakt. Een vertrouwensband opbouwen en snappen waar een ander vandaan komt, bleek wel voorwaardelijk om bepaalde processen met elkaar te kunnen doorlopen en samen stappen te kunnen zetten.

> *Het is fijn dat iemand oordeelvrij naast je staat, gelijkwaardigheid opzoekt en naar je luistert.*
>
> *Deelnemer gezin Samen Sterk Almere*

Naast de ondersteuning van de family supporters ontvangen de gezinnen maandelijks een onvoorwaardelijke gift. In sommige gevallen worden er daarnaast investeringen gedaan of kleine schulden kwijtgescholden. De financiële component vormt een belangrijk onderdeel van de aanpak, maar is tegelijk een gevoelig onderwerp. Voor zowel gezinnen als professionals blijkt het praten over de financiële situatie beladen. Er ontstaat hierbij niet direct openheid en family supporters ervaren soms terughoudendheid. Maar door praktische ondersteuning te geven, contact te maken en aanwezig te zijn, groeit er vertrouwen. En het onvoorwaardelijke karakter van de maandelijkse gift aan gezinnen, of het afbetalen van kleine schulden die zij hebben, maakt daarbij verschil. Een cruciale stap lijkt hier dat de hulpverleners eerst zelf het vertrouwen geven.



> *Want we hadden eerst zoiets, we moeten eerst bij iedereen de hele financiële situatie in kaart hebben en dan besluit je, ga je een gift geven of een investering doen, of wat ga je doen? Dat duurde best wel lang en toen zeiden we: 'we gaan gewoon die gift geven'.*
>
> *Annemette Hellinga, beleidsadviseur en projectleider Samen Sterk Almere*

Een ander belangrijk element zijn de gezinsbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten dragen bij aan erkenning en het ontstaan van onderlinge netwerken. De kracht blijkt daarbij te liggen in een setting van samen doen en beleven, bijvoorbeeld door samen te eten. Vanuit die gedeelde activiteit ontstaat herkenning en komt er ruimte om ervaringen en praktische tips uit te wisselen.

> *Daarmee [met die onvoorwaardelijke gift] gaven we een soort [van] vertrouwen en toen was er veel meer openheid ineens.*
>
> *Annemette Hellinga, beleidsadviseur en projectleider Samen Sterk Almere*

In een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) is, in opdracht van de gemeente Almere door Purpose (2025), gekeken naar de impact van de interventie op alle leefgebieden van de gezinnen en naar de bredere maatschappelijke baten. Hoewel MKBA's niet eenvoudig zijn om uit voeren en de resultaten voorzichtig gelezen moeten worden, onder meer vanwege de beperkte schaal, lijkt deze MKBA van Samen Sterk Almere een positief maatschappelijk rendement te hebben.







Wat Samen Sterk Almere laat zien

Samen Sterk Almere laat zien dat nabijheid en continuïteit bijdragen aan het verbeteren van de situatie van de gezinnen. Door langere tijd naast gezinnen te staan, ontstaat ruimte voor vertrouwen en daarmee ook ruimte om financiële problemen op te pakken. Niet alleen de financiële situatie wordt stabieler, ook de ervaren gezondheid van het gezin neemt toe. De gezinsaanpak laat zien dat alternatieve interventies gericht op de gehele situatie doeltreffender en goedkoper zijn voor het gezin, omdat ze meerdere vormen van professionele hulp ondervangen (B&W Almere 2025).



Een ander cruciaal aspect is de duurzame verbinding tussen de praktijk van de gezinsondersteuning en de beleidspraktijk. Er is namelijk nog wel eens sprake van een scheiding tussen deze twee werelden (Plaisier et al. 2024). De twee door ons geïnterviewde beleidsadviseurs van Samen Sterk belichamen die verbinding. De grootste beweging zit daarbij niet alleen in wat er wordt gedaan, maar vooral in hoe professionals zich tot mensen verhouden. Deze verhouding werkt vervolgens ook verder door in het gemeentelijk handelen als geheel:

> *Onze focus lag heel erg op wet- en regelgeving. Maar in de praktijk blijkt dat de grootste verandering daar zit waar de gemeente contact heeft met mensen. Dat gaat over hoe je als gemeente beslist dat je met mensen wil omgaan. Dat is net zo'n grote transitie, maar met een heel ander uitgangspunt.*
>
> *B&W Almere 2025: 2*

Het werken vanuit nabijheid en langdurige betrokkenheid vraagt veel van de professionals en de organisatie. Het kost tijd en doorzettingsvermogen om randvoorwaarden te realiseren, zoals een kleiner aantal gezinnen dan zij gebruikelijk zouden begeleiden. In de beginfase viel bovendien een aantal family supporters uit, omdat de intensiteit van het werk te hoog bleek. De professionele nabijheid kent dus duidelijk ook grenzen. En daar is van geleerd: zo krijgen de family supporters nu meer ruggensteun vanuit een breder team in de gemeente.

Het initiatief laat eveneens zien dat de tijdspanne van ondersteuning in het huidige stelsel nog altijd niet goed aansluit bij de realiteit van verweven problemen binnen gezinnen. Problemen die zich over jaren ontwikkelen, kunnen niet in maanden worden opgelost. Hoewel deze pilot gezinnen langduriger ondersteunt, blijkt ook een periode van twee jaar in veel gevallen onvoldoende om duurzame stabiliteit te bereiken.

Bouwstenen (= omdenkingen x denkkader)
Samen Sterk Almere



Waarden en mensbeelden

+ **Basis van vertrouwen:** gelijkwaardigheid tussen professionals en gezinnen. De regie ligt bij de gezinnen.
+ **Het leven laat zich niet opdelen:** werken vanuit de leefwereld van de gezinnen.
+ **Relationele autonomie:** niet het individu, maar het gezin met de eigen behoeften staat centraal ('waar liggen jullie wakker van?').



Organisatie

+ **Vertrouwen als wederkerigheid:** ruimte voor ondersteuners om te handelen naar wat zij denken dat nodig is.
± **Situationeel organiseren:** door een combinatie van generalistische ondersteuning en specialistische expertise. Kleinschalige teams met een relatief lage caseload. Het organiseren hiervan is in de praktijk niet altijd makkelijk, wanneer hogere caseloads de standaard zijn.
+ **Collectieve kracht benutten:** de verbinding tussen de werkpraktijk en de beleidspraktijk.



Interventies

± **Professionele nabijheid:** aanwezigheid in het dagelijks leven van gezinnen. Vaste aanspreekpunten met laagdrempelig en doorlopend contact. Maar het is belangrijk om te waken voor te grote nabijheid en om een zekere afstand te behouden vanwege het risico op overbelasting.
+ **Cyclisch werken vanuit samenhang:** praktische hulp in het creëren van geldrust en de financiële situatie bekijken in samenhang met andere leefgebieden (gezondheid, wonen, meedoen en sociale omgeving).
+ **Netwerken versterken:** herkenning en onderlinge steun. Gezinsbijeenkomsten voor onderlinge netwerkvorming en steun.



Financiering

+ **Betekenisvol verantwoorden:** sturen op een brede maatschappelijke opbrengst (dat lijkt uiteindelijk goedkoper), de MKBA die hier is uitgevoerd lijkt te wijzen op een positief maatschappelijk rendement.
– **Ruimte voor een 'slow lane':** een periode van twee jaar is vaak te kort voor de complexe situaties van gezinnen.
+ **Investeren in vermogen:** er is apart budget beschikbaar om schulden kwijt te schelden, geld te geven en/of te investeren, om zo geldrust te creëren.

5

Van richting naar *beweging*



Deze publicatie begon met de volgende vraag: Op welke elementen zou een toekomstig stelsel van zorg en ondersteuning gebaseerd moeten zijn als we het opnieuw mochten vormgeven? De uitkomsten van dit ontwerpend onderzoek geven taal en vorm aan wat er in de toekomst mogelijk kan zijn. Als het niet lukt om mensen met verweven problemen passende zorg en ondersteuning te bieden, helpt het denkkader om te duiden waar het spaak loopt. En de omdenkingen, bouwstenen en praktijkvoorbeelden helpen om richting te geven aan hoe het anders kan. Het zijn alternatieve uitgangspunten voor beleid en dienstverlening om mensen met verweven problemen beter te ondersteunen.

Maar uitgangspunten vertalen zich niet direct in een nieuw stelsel. Bovendien, in dit rapport hebben we het constant over 'het' stelsel van zorg en ondersteuning. In werkelijkheid zijn dit meerdere wettelijke stelsels, vele financiële regelingen en heel veel betrokken organisaties vanuit de overheid, markt en samenleving. Dit geheel is niet te veranderen via één grote 'stelselwijziging' en dat is ook niet wenselijk. Een duurzaam stelsel van zorg en ondersteuning is adaptief, ondersteunt goede initiatieven en leert van die initiatieven op systeemniveau (RVS 2023). Zodat er op termijn meer radicale verandering kan plaatsvinden in zorg en ondersteuning die de kwaliteit van leven van mensen bevordert en die een goede basis biedt voor hun relatie met de overheid.

We beginnen met de omdenkingen en bouwstenen die het resultaat waren van ons ontwerpend onderzoek. Vervolgens leren we van de zes beschreven praktijken die al via (een deel van) deze uitgangspunten werken. Waar lopen bevlogen betrokkenen tegenaan als ze anders willen werken? Wat is er nodig om de beweging waar de praktijken in deze publicatie een voorbeeld van zijn, groter te kunnen maken? En wat vraagt dat van overheden, professionals en de samenleving?

5.1 Vier omdenkingen als ontwerprichting voor levensbrede ondersteuning

In de loop van het ontwerpproces hebben we vier omdenkingen ontwikkeld: fundamenteel andere uitgangspunten die consequenties hebben voor alle lagen van het stelsel. Voor de waarden en mensbeelden die we centraal stellen, voor de interventies die we inzetten, voor de manier waarop we samenwerken en voor de spelregels van de financiering.

1

Van individueel naar relationeel

Zorg en ondersteuning zou niet primair gericht moeten zijn op het herstellen van individuele zelfredzaamheid, maar op het versterken van relationele autonomie. Dat is het vermogen van mensen om richting te geven aan hun leven binnen de netwerken en gemeenschappen waarvan zij deel uitmaken. Een toekomstig stelsel vertrekt daarmee niet langer vanuit het individu, maar vanuit het relationele weefsel waarin mensen leven.

2

Van sectoraal naar situationeel

Het huidige stelsel is opgebouwd uit organisaties, wetten, domeinen en financieringsstromen die elk hun eigen taal, doelstellingen en verantwoordingslogica kennen. Dat leidt tot structurele knelpunten. Daarom zou niet het domein, maar de situatie van de mens het vertrekpunt moeten vormen. Ondersteuning sluit aan bij de context waarin iemand leeft, de sociale omgeving, de levensfase en de samenloop van gebeurtenissen, en verandert mee als die situatie verandert.

3

Van snel repareren naar duurzaam versterken

In het huidige stelsel staat compensatie centraal: ondersteuning wordt geboden wanneer mensen iets niet (meer) kunnen, met als doel om hen weer zelfredzaam te laten functioneren. Maar niet het tekort, maar het vermogen van mensen, gezinnen en hun omgeving om betekenisvol te leven en bij te dragen, zou centraal moeten staan. Ondersteuning helpt dat vermogen op te bouwen, te herstellen en te verbinden met anderen, ook wanneer dat vermogen (tijdelijk) klein of kwetsbaar is. Mensen met verweven problemen zijn bovendien vaak niet voldoende geholpen met kortstondige, wisselende, oppervlakkige vormen van ondersteuning en zorg. Zij zijn gebaat bij meer duurzame vormen van ondersteuning.

4

Van controle naar vertrouwen als basishouding

In het huidige stelsel staat controle centraal. Uit zorg voor rechtmatigheid, transparantie en doelmatigheid is een rigide cultuur ontstaan waarin burgers, hulpverleners en organisaties voortdurend moeten laten zien dat ze het 'goed' doen. Deze laatste omdenking gaat juist uit van vertrouwen als basishouding. Niet als blind optimisme, maar ingebed in professionele standaarden, heldere verwachtingen, transparantie over keuzes en met aandacht voor de machtsrelatie tussen overheid, professional en burger.

Vanuit deze vier omdenkingen en de vier segmenten van het denkkader (waarden en mensbeelden, interventies, organisatie en financiering), ontwierpen we zestien bouwstenen (zie hoofdstuk 3, figuur 3.1 en figuur 3.2).

5.2 Van richting naar beweging: wat we leren van de praktijken

De zes aangehaalde voorbeelden laten zien dat de fundamentele omdenkingen en alternatieve bouwstenen geen verre toekomstmuziek zijn. Het lukt al om deze in bepaalde mate en met vallen en opstaan te vertalen naar de situatie en behoeften van mensen met verweven problemen. Tegelijkertijd maken de praktijkvoorbeelden zichtbaar waar de huidige kaders knellen. Betrokken burgers, professionals en ambtenaren die anders willen werken, lopen vaak tegen dezelfde grenzen op. Het denkkader helpt om die grenzen zichtbaar te maken.

> *Alleen een ander mensbeeld of een andere interventie biedt weinig soelaas als de organisatie en financiering niet ook in diezelfde richting meebuigen.*

Waar het lukt om op het niveau van waarden, mensbeelden en interventies anders te werken, botst dat vaak met de wijze van organiseren en financieren. De organisatie en financiering zijn vaak nog vanuit andere waarden en mensbeelden ingericht. Om de beweging waar de praktijken in deze publicatie een voorbeeld van zijn, groter te kunnen maken, zijn bouwstenen in alle vier de segmenten nodig. Alleen een ander mensbeeld of een andere interventie biedt weinig soelaas als de organisatie en financiering niet ook in diezelfde richting meebuigen.

Verschuiving in taakopvattingen

Met de vier omdenkingen vindt een grote, gelaagde verschuiving plaats van taken van professionals en ambtenaren die zorg en ondersteuning bieden aan mensen. Uit de praktijkvoorbeelden is een aantal lessen te trekken over de voorwaarden waaronder die verschuiving kan plaatsvinden.

De situationele benadering vraagt dat professionals af durven wijken van de regels als de situatie daar om vraagt. Het SCP heeft vaker gepleit voor meer ruimte voor de professional om maatwerk te kunnen bieden en de daarvoor benodigde samenwerking aan te gaan (zie bv. Van Echtelt et al. 2024; Plaisier et al. 2024). Hoewel er veel maatwerk wordt geleverd in het sociaal domein, blijkt het in de praktijk nog altijd niet vanzelfsprekend om situationeel te handelen. Zo toont het verhaal vanuit PMM dat maatwerk kan worden gehinderd door professionals die vasthouden aan een strikte taakopvatting. Dat is hen vaak niet persoonlijk te verwijten. Professionals en ambtenaren handelen binnen organisaties en regelingen die ervoor zorgen dat zij zich richten op specifieke deelproblemen van mensen. De manier waarop expertise is ingericht, taken zijn opgedeeld en verantwoordelijkheden zijn verspreid, bepaalt voor een belangrijk deel vanuit welke lens professionals naar mensen kijken en hoe zij handelen. Het leveren van maatwerk vraagt dan ook niet alleen om een aanpassing van de dienstverlening zelf, maar ook van de bredere institutionele inbedding ervan. Het vraagt om structurele aanpassingen, zodat het stelsel als geheel de juiste ondersteuning beter kan faciliteren.

> *De manier waarop expertise is ingericht, taken zijn opgedeeld en verantwoordelijkheden zijn verspreid, bepaalt voor een belangrijk deel vanuit welke lens professionals naar mensen kijken en hoe zij handelen.*

Bij een relationele benadering hebben professionals niet alleen oog voor het individu, maar ook voor het netwerk of de sociale context om iemand heen. Dat is bijvoorbeeld goed terug te zien bij Patterns of Life (§ 4.1). Mentale problemen worden daar niet benaderd als een stoornis van een individu, maar er wordt gekeken naar de bredere sociaal-maatschappelijke context en interacties. De interventie sluit aan bij het relationele mensbeeld: de diagnostiek is relationeel ingericht en gaat ook over levensloop, relaties, betekenis en doelen. Tegelijkertijd laat het voorbeeld zien dat de organisatie van het stelsel nog niet goed aansluit bij dit uitgangspunt.

Als problemen op andere vlakken dan de ggz worden geconstateerd (bv. huisvesting of inkomen), is het niet de taak van de professional om dit aan te pakken binnen de organisatie waarin deze werkt. Bovendien is de samenwerking tussen ggz en het sociaal domein nog in ontwikkeling. Hierdoor is er in de vervolgzorg nog niet altijd sprake van een relationele aanpak.

De omdenking van snel repareren naar duurzaam versterken betekent stabiliteit creëren zodat mensen verder kunnen, al dan niet met een waakvlam op de achtergrond. Dat vergt soms iets anders van professionals dan de primaire taak ingeeft. Dat illustreert Taakstraf met zorg (§ 4.3) als alternatief voor de reguliere taakstraf, en Housing First / Wonen Eerst (§ 4.5) met een duurzaam alternatief voor de 'klassieke' maatschappelijke opvang. De welwillendheid van de professionals om hun taken breed op te vatten, loopt echter tegen grenzen aan. De medewerkers van Taakstraf met zorg investeren bijvoorbeeld vaak in extra tijd en begeleiding, terwijl de financiering en capaciteit primair gericht is op het uitvoeren van de straf. Deze alternatieve interventies, gericht op het bieden van duurzame versterking en het stabiliseren van de situatie, vragen niet alleen om een andere taakopvatting en een organisatie die de ruimte daarvoor biedt. Hierbij passen ook andere indicatoren voor het meten van resultaten, namelijk het verschil dat professionals hebben gemaakt in de kwaliteit van leven van mensen.

> *In een gelijkwaardige samenwerking komen zij met elkaar tot passende vormen van zorg en ondersteuning. In plaats van distantie is nabijheid bij deze initiatieven belangrijk, vanuit vertrouwen en met oog voor de situatie en de relaties van mensen.*

Een vierde belangrijke omdenking – van controleren naar een basishouding van vertrouwen – is terug te vinden in verschillende praktijken in de vorm van (professionele) nabijheid. Samen Sterk Almere (§ 4.6), Patterns of Life, Housing First / Wonen Eerst en Zorgvrijstaat (§ 4.2) creëren een meer gelijkwaardige relatie in de verhoudingen tussen overheid, burger en professional. In een gelijkwaardige samenwerking komen zij met elkaar tot passende

vormen van zorg en ondersteuning. In plaats van distantie is nabijheid bij deze initiatieven belangrijk, vanuit vertrouwen en met oog voor de situatie en de relaties van mensen. Het opbouwen van een vertrouwde, duurzame ondersteuningsrelatie bij Samen Sterk Almere bleek een belangrijke factor in de effectiviteit van de ondersteuning. De nabijheid moest echter tussentijds wel beter begrensd worden voor de betrokken professionals. Ook de duurzaamheid van de relatie kwam onder druk te staan door kortetermijndenken en kortlopende financiering. Gezinnen met verweven problemen zijn vaak niet binnen twee jaar voldoende geholpen. Dat vraagt om veel beleids- en organisatiekracht en doorzettingsvermogen van de mensen achter een dergelijk initiatief.

Organisaties die veranderingen faciliteren

Professionals en ambtenaren die anders willen werken om mensen met verweven problematiek beter te ondersteunen, hebben organisaties nodig die hun andere taakopvatting faciliteren. Organisaties die de aanpakken structureel faciliteren via andere kaders gebaseerd op vertrouwen, door tijd en ruimte om situationeel en relationeel te handelen en door de benodigde samenwerking op te zoeken waar dat nodig is (zie ook Van Echtelt et al. 2024). In veel overheidsorganisaties is deze beweging al ingezet. Zo beschrijft De Baas (2017) een overgang naar wat hij noemt een 'casusorganisatie', waarin ambtenaren en professionals aan de slag kunnen met concrete situaties, met flexibiliteit en afwegingsmandaat, en in interactie met de mensen om wie het gaat.

> *Mensen met verweven problematiek hebben overheidsorganisaties nodig die de verkokering doorbreken tussen en binnen overheidslagen en die gezamenlijk handelen vanuit de principes van behoorlijk bestuur: dienstbaar, evenredig en proportioneel.*

Voor mensen met verweven problematiek is meer nodig dan een eenvoudigere toegang tot allerlei regelingen. Zij hebben overheidsorganisaties nodig die de verkokering doorbreken tussen en binnen overheidslagen en die gezamenlijk handelen vanuit de principes van behoorlijk bestuur: dienstbaar, evenredig en proportioneel. De complexiteit van het stelsel blijft onder de motorkap en slaat niet neer bij mensen met verweven problemen. Dat vraagt om bereidheid om gevestigde organisatiebelangen en nauwe taakafbakeningen kritisch te bevragen en om structureel geld en ruimte vrij te maken voor vernieuwende werkwijzen die vertrekken vanuit samenhang. Daarnaast vraagt het om bereidheid om kosten en baten af te wegen over departementen, medeoverheden en begrotingsposten heen.

> *Dat vraagt om bereidheid om gevestigde organisatiebelangen en nauwe taakafbakeningen kritisch te bevragen en om structureel geld en ruimte vrij te maken voor vernieuwende werkwijzen die vertrekken vanuit samenhang. Daarnaast vraagt het om bereidheid om kosten en baten af te wegen over departementen, medeoverheden en begrotingsposten heen.*

Hierbij kan geleerd worden van allerlei bestaande kennis, inzichten en ervaringen op het vlak van meer integrale afwegingen van beleid, regelgeving en financiën. Bijvoorbeeld uit het werk van de studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen (2020) over werken als één overheid, de lerende praktijken Dwars door Domeinen over de verbetering van dienstverlening voor mensen met meerdere problemen (Divosa 2025), en het ontwerp en de implementatie van de Omgevingswet.

Daarnaast zijn er diverse initiatieven en beleidsprogramma's die veranderingen in het stelsel van zorg en ondersteuning aanjagen. Denk aan de Sociale Agenda Nederland (SAN), de Levensloopaanpak (VWS), Onevenredige Hardheden Aanpak/Slagvaardige Overheid (BZK), de fundamentele herziening van de Participatiewet, de Hervormingsagenda Jeugd, de houdbaarheid van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Staat van de Uitvoering, ambtelijk vakmanschap, het Professionals Bevrijdingsfront, overheidsbrede dienstverlening en opgavegericht werken. Het is belangrijk om in gezamenlijkheid en in onderlinge samenhang die grotere, structurelere en fundamentelere beweging in gang te zetten.

Organisatiebelangen hebben in samenwerkingsrelaties een andere positie. De netwerkende aanpak is krachtig en heeft een meerwaarde in de levensbrede ondersteuning van mensen met verweven problemen. Zorgvrijstaat kan leunen op en leren van verschillende expertises in de 'bloemen' van hun netwerkorganisatie in Rotterdam. Bij Taakstraf met zorg werkt de reclassering samen met organisaties in de zorg en/of dagbesteding en werken professionals over domeingrenzen heen.

Tegelijkertijd staan bestaande regels en taakverdelingen een situationele aanpak toch soms in de weg. Bij PMM stuit die netwerkende aanpak op grenzen zodra professionals en organisaties niet meewerken, er een impasse ontstaat, en mensen en hulpverleners vastlopen. De wijze waarop overheidsorganisaties samenwerking nu organiseren met marktpartijen en de samenleving behoeft een fundamentele reflectie. De gefragmenteerde indicaties voor zorg en ondersteuning, dan wel subsidies, zitten structurelere verandering in de weg bij Housing First / Wonen Eerst, Zorgvrijstaat en Patterns of Life. Daarom zijn er mechanismen nodig om vastgelopen situaties weer vlot te kunnen trekken, zoals bestuurlijke escalatie en geschillenbeslechting.

Menselijke maat in financiering en resultaatmeting

De menselijke maat is inmiddels een belangrijk aandachtspunt in de wetgeving en uitvoering, maar zou eigenlijk net zo belangrijk moeten zijn in uitgangspunten van financiering en verantwoording. Professionals en organisaties die domeinoverstijgend willen werken, botsen immers op financiering en verantwoording die sectoraal is ingericht. Wie investeert in continuïteit en relaties kan die investering niet verantwoorden in productcodes en afzonderlijke indicaties. Zoals bij Taakstraf met zorg, waar het budget is gebonden aan de landelijk afgesproken verdeling van taakstraffen. De dagbestedingslocatie die de taakstraf uitvoert, krijgt nauwelijks financiering vanuit de reclassering. Het is soms onduidelijk wie de zorgcomponent bij Taakstraf met zorg financiert. PMM merkt dat maatwerk vaak stokt wanneer het draait om welke organisatie uit welk potje gaat financieren. Professionals bij Patterns of Life in de ggz stellen samen met de cliënt bredere diagnoses dan de mentale problematiek waartoe de professionals primair zijn opgeleid en die professionals vervolgens wel of niet kunnen declareren.

De menselijke maat is inmiddels een belangrijk aandachtspunt in de wetgeving en uitvoering, maar zou eigenlijk net zo belangrijk moeten zijn in uitgangspunten van financiering en verantwoording.

Het goed omgaan met mentale problemen is immers verweven met de relaties die mensen hebben, met wat ze in hun leven (graag) doen en hoe hun woonsituatie is. Het bleek moeilijk om deze brede diagnose mee te nemen in verdere interventies vanwege organisatie- en financieringsgrenzen. Als we meer mensen met verweven problemen levensbrede ondersteuning willen geven, dan vraagt dat dus om fundamentele veranderingen in het financieringssysteem. Oplossingen werden gevonden in meer regelvrije financieringsruimte, zoals bij Samen Sterk Almere en bij Wonen Eerst in Den Bosch.

De financiering in het huidige stelsel is sterk op het individu gericht. Er zijn individuele rechten, individuele indicaties en individuele voorzieningen en behandelingen. Hier is deels meer ruimte nodig voor collectieve financieringsvormen, en deels een bekostiging die vertrekt vanuit een brede analyse van wat een situatie vraagt. Hierbij is stabilisatie van een situatie een eerste stap en continuïteit van ondersteuning de norm. Dit gebeurt bij buurtgemeenschappen die zorg en ondersteuning in een netwerkorganisatie inrichten, zoals Zorgvrijstaat in Rotterdam-West. Maar bijvoorbeeld ook initiatieven zoals Austerlitz (zie Potjer 2025) en de Eigen Kracht Centrale (De Roo en Jagtenberg 2018) hebben uitgangspunten van financiering nodig die passen bij hun logica. Dit zijn gemeenschappen die professionals en bewoners inschakelen om deze netwerken, in plaats van individuen, te bedienen. We zien ook een bredere beweging in de ggz met allerlei zelfregie- en herstelorganisaties (ZHO's) verspreid over het land (Van den Enden et al. 2025; Van Wezel et al. 2023, 2025), en met nieuwe behandelmethoden, andere concepten en een andere organisatie (Delespaul et al. 2017). Hieruit volgt een behoefte aan budgetten op groepsniveau, in plaats van financiering gebaseerd op individuele aanspraken in een verzekerd pakket.

Bovendien is er behoefte aan meer duurzame financiële constructies. Kortlopende financiering, bijvoorbeeld in de vorm van tijdelijke pilotprojecten met onduidelijkheid over de financiering op de langere termijn, bakt onzekerheid over de continuïteit al vanaf het begin in, zoals we bij Zorgvrijstaat zagen. Zo'n situatie biedt niet de benodigde basis om vertrouwen op te gaan bouwen, duurzame relaties aan te gaan en te kunnen doen waar de situatie om vraagt.

> *Door mensen met verweven problemen eerder, duurzamer en samenhangender te helpen, kan (op termijn) menskracht en geld worden bespaard.*

Dit alles roept vragen op over de betaalbaarheid en houdbaarheid van (aanpassingen in) het stelsel. Onder meer door personeelsschaarste in de huidige manier van organiseren en door het groeiend aantal mensen met verweven problemen, zullen deze vraagstukken in de (nabije) toekomst naar verwachting steeds urgenter worden. De omdenkingen, bouwstenen en praktijkvoorbeelden bieden een basis om hier een antwoord op te gaan geven. Door mensen met verweven problemen eerder, duurzamer en samenhangender te helpen, kan (op termijn) menskracht en geld worden bespaard. Soms vraagt dat om een investering die pas op wat langere termijn waarde gaat opleveren en die bovendien niet altijd terugvloeit in de portemonnee van de partij die de investering deed. Zo blijkt uit onderzoek van het Centraal Planbureau (CPB) en het SCP dat bij de toeleiding naar werk van mensen met een arbeidsbeperking de baten neerslaan op de ggz en Wmo-ondersteuning (Van Eijkel et al. 2020).

Het is daarom van belang de brede kosten en baten in kaart te brengen, voorbij organisatiebelangen en beleidssilo's. Dat brengt ons bij de kant van verantwoording: het in kaart brengen van resultaten. Het huidige stelsel meet doelmatigheid en doeltreffendheid via wat eenvoudig te meten is: het aantal trajecten, gedeclareerde uren en afgeronde indicaties. Maar dat is niet de kern waar het om draait als je wilt weten of de kwaliteit van leven van mensen verbetert, hun netwerk sterker wordt en of negatieve patronen doorbroken worden.

> *Het is daarom van belang de brede kosten en baten in kaart te brengen, voorbij organisatiebelangen en beleidssilo's. Via maatschappelijke kosten-batenanalyses komt beter zicht op de toegevoegde waarde van de zorg en ondersteuning voor de kwaliteit van leven van mensen en hun relatie met de overheid.*

Het vraagt om een verantwoording die aansluit bij wat er werkelijk toe doet. Niet hoeveel minuten er zijn gedeclareerd, maar wat er in het leven van mensen ten goede is veranderd. Of professionals de mensen hebben kunnen helpen die dat het meest nodig hebben. En of de overheid toegankelijk, betrouwbaar en rechtvaardig is in de wijze waarop ze ondersteuning biedt. Die vragen zijn niet altijd eenvoudig en eenduidig te beantwoorden, maar zouden wel meer centraal moeten staan. Via de maatschappelijke kosten-batenanalyses (of SROI) die bij Zorgvrijstaat (Van den Broek et al. 2026), Housing First / Wonen Eerst (Cebeon et al. 2022; Cebeon en XpertiseZorg 2023) en Samen Sterk Almere (B&W Almere 2025) zijn uitgevoerd, komt beter zicht op de toegevoegde waarde van de zorg en ondersteuning voor de kwaliteit van leven van mensen en hun relatie met de overheid. Daarnaast overbrugt een dergelijke analyse afzonderlijke begrotingsposten over organisaties heen en biedt deze een beter overzicht van publieke investeringen en brede baten van de geboden ondersteuning.

In de bestuurskundige literatuur worden deze ontwikkelingen geduid als een omslag van sturingsparadigma's: van het bureaucratische paradigma *Traditional Public Administration* (TPA) en *New Public Management* (NPM), naar *Public Value Governance* (PVG) (Geuijen et al. 2017; Moore 2013; Torfing en Triantafillou 2016). In het TPA-paradigma staat het volgen van regels, procedures en hiërarchische structuren centraal. Bij *New Public Management* is het bieden van efficiënte dienstverlening en het behalen van (kwantificeerbare) prestatiedoelen leidend. Beide sturingsfilosofieën sluiten echter onvoldoende aan bij problemen die specifieke taken en organisaties overstijgen en bij mensen met verweven problemen. Ze bieden professionals weinig ruimte om betekenisvol verschil te kunnen maken in het leven van mensen en bieden door nauw afgebakende prestatiemetingen ook onvoldoende inzicht in hoeverre dat

gebeurt. Bij New Public Governance gaat het juist om het creëren van die publieke waarde, in samenspraak met de mensen om wie het gaat. Opbrengsten op publieke waarden, zoals kwaliteit van leven, sociale samenhang en vertrouwen tussen burgers en overheid, worden afgewogen tegen de kosten.

Leren en transformeren

De praktijkvoorbeelden in deze publicatie laten zien dat het anders kan. Maar ze laten tegelijk zien hoe kwetsbaar die werkwijzen zijn als er geen sprake is van systeemleren. Ze zijn afhankelijk van individuele bevlogenheid en volharding, van tijdelijke financiering en van organisaties die bereid zijn om buiten de gebaande paden te treden. Zodra de bevlogen professional vertrekt of de subsidie afloopt, bestaat het risico dat ook de werkwijze verdwijnt. Inzichten uit de transitiewetenschap (Dorst 2025) leren ons hoe fundamentele maatschappelijke veranderingen tot stand komen op verschillende niveaus tegelijk. In experimenten die laten zien dat het anders kan, in organisaties die ruimte maken voor die experimenten en in een bredere maatschappelijke beweging die ze versterkt. Die niveaus beïnvloeden elkaar, maar volgen geen vastomlijnd pad. Een constante is de vraag: wat vinden we van waarde of belangrijk voor mensen en de samenleving?

> *Een lerend stelsel geeft ruimte aan experimenten. Het erkent dat vroeg experimenteren goedkoper is dan problemen pas aanpakken als ze helemaal zijn vastgelopen.*

Een lerend stelsel geeft ruimte aan experimenten. Het erkent dat vroeg experimenteren goedkoper is dan problemen pas aanpakken als ze helemaal zijn vastgelopen. En het zorgt dat wat werkt wordt gedeeld zonder dat de essentie ervan verloren gaat. Dat laatste is geen vanzelfsprekendheid: wat werkt omdat het kleinschalig en nabij is, verliest kracht als het wordt opgeschaald zonder oog voor de onderliggende waarden en inrichtingsprincipes. De kunst is niet om initiatieven letterlijk te kopiëren, maar om de condities te scheppen waaronder vergelijkbare werkwijzen elders kunnen ontstaan.

> *Voor een lerend stelsel zijn bovendien feedbackloops nodig (Dorst 2025). Ervaringen van mensen en professionals mogen niet aan het einde van een beleidsproces worden verzameld, maar moeten onderdeel zijn van hoe het stelsel functioneert.*

Voor een lerend stelsel zijn bovendien *feedbackloops* nodig (Dorst 2025). Ervaringen van mensen en professionals mogen niet aan het einde van een beleidsproces worden verzameld, maar moeten onderdeel zijn van hoe het stelsel functioneert. Signalen uit de dienstverlening moeten terugwerken naar beleid. Het blijkt in de praktijk nog niet altijd zo te werken, zo illustreert bijvoorbeeld het verhaal van PMM, maar ook de beperkte doorwerking van rapporten als de Staat van de Uitvoering (2024). En er moet ruimte zijn om werkwijzen aan te passen wanneer ze in de praktijk niet doen wat ze beogen. Dat vraagt ook om bereidheid van professionals om de eigen beroepsinvulling kritisch te bevragen. Professionals fungeren in de praktijk als bron van kennis over wat werkt en wat niet. Dat houdt in dat ze niet alleen uitvoeren, maar ook signaleren als er iets misgaat. En dat ze dat articuleren en inbrengen in een breder gesprek over hoe de zorg en ondersteuning anders kan. Ze zijn hiermee onderdeel van de feedbackloops van het lerende systeem.

Binnen bestaande organisaties en structuren is er niet altijd ruimte om te experimenteren. Denk bijvoorbeeld aan Patterns of Life, dat niet zomaar de omvangrijke ggz in beweging kan brengen. Of aan Housing First Nederland, dat niet eenvoudig het bestrijden van dakloosheid kan veranderen van een zorgprobleem in een woonprobleem. Het creëren van zogenaamde 'tussenruimtes' biedt mogelijkheden om buiten de bestaande structuren te werken aan vernieuwing. Partijen, burgers, overheden en bedrijven kunnen elkaar ontmoeten en met elkaar over structurele knelpunten in gesprek gaan, samen experimenten beginnen en daar samen van leren. Waarbij zij maatschappelijke vraagstukken centraal zetten en over hun eigen grenzen en directe (organisatie)belangen heen kijken (Joosse-Bil et al. 2019; Teisman et al. 2018).

Tussenruimtes kunnen op verschillende manieren en op verschillende niveaus vorm krijgen. Stadslabs zijn bijvoorbeeld experimentele tussenruimtes voor stedelijke ontwikkeling, waarbij burgers in het maatschappelijk middenveld, marktpartijen en de overheid betrokken zijn (Oldenhof et al. 2023). Ook zijn er burgerinitiatieven die zich richten op de integratie van vluchtelingen, waarbij het de kunst is om het normdenken, de hiërarchische verhoudingen en institutionele spelregels los te laten, zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe inzichten, verrassingen en nieuwe verbindingen (Ghorashi 2023; Ponzoni et al. 2020). Overigens is het wel van belang om ervoor te waken dat dit soort tussenruimtes niet verworden tot nieuwe uitvoeringsvehikels van de overheid en dat hun open karakters behouden blijven (Oldenhof et al. 2023).

Leren en transformeren vraagt om een responsieve overheid: een overheid die naast burgers staat in plaats van ertegenover. Een responsieve overheid is een overheid die weet met welke problemen burgers te maken hebben en deze problemen serieus neemt (Van Noije et al. 2026). Die niet primair stuurt en controleert, maar luistert en meebeweegt. En die professionals en burgers ondersteunt in plaats van hen te belasten met moeten verantwoorden, wat ten koste gaat van het werk zelf. Zoals wanneer een wijkinitiatief één aanspreekpunt en één accounthouder voor subsidies bij een gemeente krijgt, zodat dit initiatief niet meer hoeft af te stemmen met alle ambtenaren op verschillende beleidsterreinen (Potjer 2025). Een responsieve overheid sluit aan bij de logica van initiatieven uit de samenleving (Van Oudenhoven-van der Zee 2025; Zuurmond 2025).

> *Wie werkt met indicaties denkt anders dan wie vraagt wat iemand nodig heeft. En wie een loket inricht, denkt anders dan wie een ontmoetingsplek maakt of juist de wijk in wil trekken. Die verschuivingen zijn niet alleen semantisch. Ze markeren een beweging: andere woorden maken andere dingen mogelijk.*

Een responsieve overheid is ook een lerende overheid. Een overheid die gebruikt wat ze hoort en ziet in de uitvoering om beleid aan te passen. Ze erkent dat wat werkt sterk contextafhankelijk is en niet altijd vooraf te voorspellen is. Ze geeft professionals de ruimte om af te wijken als de situatie daarom vraagt, in plaats van hen te bestraffen als ze buiten de kaders treden om iemand te helpen. En ze laat ruimte om wat van onderop uit een samenleving wordt aangedragen, kans mag krijgen om te bloeien als initiatief. Het betekent ook: niet over ons zonder ons. Mensen voor wie het stelsel bedoeld is, verdienen een stevige verankering in politiek-bestuurlijke processen van beleids- en besluitvorming. Dat kan onder meer door mensen met ervaringsdeskundigheid werkelijke articulatiemacht te geven (Bazi 2026; 'S Jongers 2022), door burgerfora vanuit burgerperspectief te organiseren (De Koning et al. 2023) en door mensen met verweven problemen een stem te geven via (niet-)gekozen vertegenwoordigers (Van de Bovenkamp en Vollaard 2015).

Daarnaast is andere taal behulpzaam bij het leren en transformeren. Taal is niet neutraal. De woorden die we gebruiken om mensen en situaties te beschrijven, bepalen mede hoe we ernaar kijken en wat we doen. Woorden als zelfredzaamheid, kwetsbare mensen en multiproblematiek dragen een mensbeeld in zich dat bepaalt wie er wel en niet geholpen wordt. Wie mensen omschrijft als caseload ziet iets anders dan wie spreekt over mensen die aan jou zijn toevertrouwd. Wie werkt met indicaties denkt anders dan wie vraagt wat iemand nodig heeft. En wie een loket inricht, denkt anders dan wie een ontmoetingsplek maakt of juist de wijk in wil trekken. Die verschuivingen zijn niet alleen semantisch. Ze markeren een beweging: andere woorden maken andere dingen mogelijk. In deze publicatie hebben we geprobeerd die andere taal al te gebruiken. Woorden die passen bij de waarden die we centraal willen stellen en de beweging die we in gang willen zetten.

6



Methodologische verantwoording

Voor een uitgebreidere methodologische verantwoording, met name over het ontwerpproces, zie bijlage A, te vinden op www.scp.nl bij deze publicatie.

6.1 De ontwerpende benadering als methode

De ontwerpende benadering brengt een ander type kennis voort dan andere onderzoeksmethoden. Waar (beleids)onderzoek zich vaak bezighoudt met wat is of wat is geweest, richt ontwerpend onderzoek zich op wat mogelijk is en maakt het die mogelijkheden tastbaar. Juist bij complexe stelselvraagstukken, waarbij problemen zich niet in één domein laten oplossen, biedt een ontwerpende benadering de mogelijkheid om daar op een heel andere manier naar te kijken. Een ontwerpende aanpak wordt steeds vaker ingezet bij complexe maatschappelijke vraagstukken, vooral bij zogeheten *wicked problems* (Van Arkel en Tromp 2024; Buchanan 1992).

Vanwege expertise op het terrein van ontwerpend onderzoek, heeft het SCP ontwerpbureau Reframing Studio ingeschakeld. Dit bureau bekijkt maatschappelijke vraagstukken vanuit een ontwerpbril en werkt aan alternatieve toekomstbeelden over de gezondheidszorg, mobiliteit, duurzaamheid en democratie.

6.2 Het ontwerpproces

In het ontwerpproces hebben we verschillende fases doorlopen. Namelijk: 1) deconstructie van het vraagstuk; 2) ontwerpsessies; 3) reflecties op en toetsing van de uitkomsten van de ontwerpsessies; en 4) ontwerp van de omdenkingen en bouwstenen. Deze fasering is niet vanaf het begin zo uitgestippeld. We hebben bewust ruimte gelaten om tussentijds opgedane ervaringen en lessen steeds mee te kunnen nemen in het vervolg van het proces.

1

Deconstructie van het vraagstuk

We zijn begonnen met het uiteenleggen van de structurele stelselknelpunten van het huidige stelsel van zorg en ondersteuning voor mensen met verweven problemen (Plaisier et al. 2025a). Dit deden we op basis van bestaande literatuur. Hiermee ontrafelden we de huidige situatie en identificeerden we punten waar het stelsel op vastloopt. Tegelijkertijd ontwikkelden we negen persona's, om vanuit de leefwereld van mensen op een zo divers mogelijke manier zichtbaar en invoelbaar te maken waar zij in het huidige stelsel tegenaan lopen (Rahmawan-Huizenga et al. 2025). En tot slot vatten we in onze synthese de hoofdlijnen van onze bevindingen samen en duidden we de stelselknelpunten aan de hand van een denkkader met de volgende vier segmenten: waarden en mensbeelden, interventies, organisatie en financiering (Plaisier et al. 2025b).

2

Ontwerpsessies

Van eind augustus tot begin oktober 2025 zijn vier ontwerpsessies gehouden. Deze waren gebaseerd op de vier segmenten uit ons denkkader en werden gecombineerd met de *reframing*-methode (ontwerpen van mogelijkheden voor de toekomst, ook wel bekend als *Vision in Design*, zie Hekkert en Van Dijk 2011). De deelnemers, 15-25 per sessie, werkten stap voor stap toe naar verschillende bouwstenen voor een toekomstig stelsel van levensbrede ondersteuning. Er was sprake van een diverse mix aan perspectieven: mensen met ervaringskennis, professionals in de uitvoering (zorg, welzijn, werk en inkomen), beleidsmedewerkers van gemeenten en rijksoverheid, en wetenschappers. De sessies zijn uitvoerig gedocumenteerd aan de hand van geluidsopnames, (observatie)verslagen en visuele documentatie (foto's van posters, kaarten en schema's). Na elke sessie reflecteerden de onderzoekers gezamenlijk over de opgedane inzichten en werd de opzet van de volgende sessie aangescherpt. Het was een lerend proces, waarbij tussentijds aanpassingen werden gedaan aan de invulling van de sessies.

Ondanks de rijke opbrengst van de sessies, kenden deze ook beperkingen. Zo gaven deelnemers gaandeweg aan dat de ontwerpideeën wellicht te ver af zouden staan van de huidige praktijk en daarmee weinig levensvatbaar zouden zijn. Verder was er weliswaar een grote diversiteit aan deelnemers, toch gaven zij aan dat het goed zou zijn om mensen met een ander perspectief of een andere achtergrond uit te nodigen om op de ideeën te reflecteren. We besloten daarom om een extra stap toe te voegen aan het ontwerpproces, om ook op andere manieren door te gaan op de uitkomsten van de ontwerpsessies.

3

Reflecties op en toetsing van de uitkomsten van de ontwerpsessies

Deze toegevoegde fase bestond uit vier parallel lopende onderdelen:

1. **Toetsen op (h)erkenning door stakeholders**
   We hebben bij verschillende ministeries (VWS, SZW, BZK), bij het interdepartementale directeurenoverleg Sociaal Domein en met een aantal voorbeeldinitiatieven gereflecteerd op de resultaten van de ontwerpsessies.

2. **Reflectie onderzoeksteam op de uitkomsten van de ontwerpsessies**
   Via reflectiesessies binnen het team van (ontwerpend) onderzoekers hebben we de belangrijkste bevindingen van de ontwerpsessies verwerkt in een aantal inzichten, principes, omdenkingen en bouwstenen voor een toekomstig stelsel. Deze omdenkingen (zoals 'van individueel naar relationeel') en bouwstenen (bv. 'de mens zien als onderdeel van een netwerk') dienden op hun beurt als kapstok voor het in beeld brengen van de praktijkvoorbeelden.

3. **In beeld brengen van de praktijkvoorbeelden**
   Met het in beeld brengen van initiatieven die in de praktijk (deels) al uitgevoerd worden, proberen we een brug te slaan tussen utopie en werkelijkheid. Deze praktijkvoorbeelden dienen als illustraties van alternatieve manieren om zorg en ondersteuning vorm te geven, voor mensen met verweven problemen in verschillende levensdomeinen, en niet als best practices. De voorbeelden zijn via stakeholders, de deelnemers aan de ontwerpsessies en door middel van eigen deskresearch opgehaald. Uit een longlist van mogelijke initiatieven hebben we vervolgens aan de hand van selectiecriteria (o.a.: alleen Nederlandse voorbeelden, een initiatief moet voldoende gedocumenteerd zijn en niet heel nieuw zijn, maar ook niet al vaak besproken in andere studies) zes initiatieven geselecteerd. Om deze initiatieven beter de doorgronden maakten we gebruik van deskresearch en online voorgesprekken en hebben we werkbezoeken afgelegd. Ook hielden we interviews met sleutelspelers binnen de initiatieven om zicht te krijgen op hoe zij zorg en ondersteuning anders hebben ingericht en om te kunnen duiden volgens welke omdenkingen zij het initiatief hebben opgezet. Verder zijn er – indien mogelijk – korte gesprekken gevoerd met mensen voor wie het initiatief bedoeld was, over hun ervaringen met de ontvangen zorg en/of ondersteuning. De interviews zijn woordelijk getranscribeerd en van de werkbezoeken zijn verslagen gemaakt.

4. **Reflectie op positionaliteit van het SCP**
   We hebben in dit onderdeel gereflecteerd op onze positie als onderzoeksbureau binnen de beleids- en onderzoekswereld en op hoe de geselecteerde praktijkvoorbeelden naar ons (kunnen) kijken, het gebruik van (beleids)taal in ons rapport, en de nieuwheid voor het SCP van het openbaar maken van de namen van de praktijkvoorbeelden en van sommige geïnterviewden.

4

Ontwerp van de omdenkingen en bouwstenen

Uiteindelijk hebben alle voorgaande fases geresulteerd in de publicatie die er nu ligt. Het betreft vier omdenkingen die in kruising met de vier segmenten van het denkkader zestien bouwstenen opleveren. Ze dienen ter inspiratie voor elementen van een ander, beter werkend stelsel van zorg en ondersteuning, en worden geïllustreerd met praktijkvoorbeelden die al (deels) volgens deze omdenkingen en bouwstenen werken. Het ontwerp is hiermee overigens niet 'af'. We zien het als onderdeel van een langer lopend proces van stelselvernieuwing. Het ontwerp biedt taal, richting en houvast om het gesprek te voeren over noodzakelijke veranderingen, zonder te pretenderen dat de toekomst hiermee vastligt.

Literatuur

AEF (2021). *Hoe financieren we preventie met het oog op gezondheidsbevordering?* Andersson Elffers Felix: Utrecht.

Arkel, Thomas van en Nynke Tromp (2024). What Do Designers Bring To The Table? Identifying Key Design Competencies When Designing For Societal Challenges In The Public Sector. In: C. Gray, E. Ciliotta Chehade, P. Hekkert, L. Forlano, P. Ciuccarelli en P. Lloyd (red.), *Proceedings of DRS (Vol. 2024)*. Design Research Society (doi.org/10.21606/drs.2024.370).

Baas, Jan Herman de (2017). *Voorbij de eeuw van bureaucratie. Van regelorganisatie naar casusorganisatie.* Den Haag: Boom uitgevers.

Baxter, Andrew James, Emily Tweed, Srinnivasa Vittal Katikireddi en Hillary Thomson (2019). Effects of Housing First approaches on health and well-being of adults who are homeless or at risk of homelessness: systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. In: *Journal of Epidemiology Community Health,* 73, p. 379-387.

Bazi, Karima (2026). *Over articulatiemacht en wat daaraan vooraf gaat.* Geraadpleegd 2 maart 2026 via www.socialevraagstukken.nl/column/over-articulatiemacht-en-wat-daaraan-vooraf-gaat.

Bovenkamp, Hester van de en Hans Vollaard (2015). De democratische vertegenwoordiging van cliënten en patiënten bij de decentralisaties. In: *Beleid en Maatschappij,* jg. 42, nr. 2, p. 102-121 (doi.org/10.5553/BenM/138900692015042002003).

Buchanan, Richard (1992). Wicked problems in design thinking. In: *Design issues,* jg. 8, nr. 2, p. 5-21.

Cebeon, Impuls en XpertiseZorg (2022). *MKBA Brede aanpak dakloosheid. Wonen eerst. Eerste beeld van maatschappelijke kosten en baten voor Housing First.* Den Haag: Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Cebeon en XpertiseZorg (2023). *Gemeente Rotterdam: Maatschappelijke Business Case Project 010.* Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Broek, Jolijn van den, Marcel Canoy, Pim Ketelaar, Maarten Ploeg en Thiemen Pliester (2026). *SROI-rapportage Zorgvrijstaat.* Ede: VitaValley.

Bucx, Freek, Esther van den Berg, Khadija Kadrouch-Outmany en Mirjam de Klerk (2025). *Werken aan een betrokken omgeving voor kinderen en gezinnen. Informele ondersteuners in beleid en praktijk.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

BZK (2025). *Aanpak onevenredige hardheden in wetgeving, beleid en uitvoering.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Geraadpleegd 1 juni 2026 via open.overheid.nl/documenten/0626e266-b4a4-42d3-94c8-ab13d1fcc679/file.

B&W Almere (2025). *Resultaten Gezinspilot Samen Sterk Almere en analyse werkzame elementen Gezinspilot en Team Gezinsbegeleiding.* Almere: College van burgemeester en wethouders, gemeente Almere. Geraadpleegd 2 februari 2026 via documentwijzer.raadvanalmere.nl/app/instrument/item%2F1110323.

CPB, VWS en Fin (2020). *Zorgkeuzes in Kaart. Analyse van beleidsopties van politieke partijen voor de zorg.* Den Haag: Centraal Planbureau/Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport/Ministerie van Financiën.

Delespaul, Philippe, Michael Milo, Frank Schalken, Wilma Boevink en Jim van Os (red.) (2017). *Goede GGZ!: Nieuwe concepten, aangepaste taal en betere organisatie.* Houten: Stafleu van Loghum.

Divosa (2025). *Tweede lichting lerende praktijken Dwars door domeinen trapt af: 'Dit is de verandering die we nodig hebben'.* Geraadpleegd 8 juni 2026 via www.divosa.nl/nieuws/tweede-lichting-lerende-praktijken-dwars-door-domeinen-trapt-af-dit-de-verandering-die-we-nodig-hebben. Deep Change: Creating Space for Meaningful Transformation. Cambridge: MIT Press.

Echtelt, Patricia van, Sabrina Dinmohamed, Evelien Eggink en Peggy Schyns, m.m.v. Khadija Kadrouch-Outmany (2024). *Vertrouwen in de bijstand. Een kwalitatieve studie naar de ondersteuning aan bijstandsgerechtigden die (nog) niet betaald kunnen werken.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Eijkel, Remco van, Sander Gerritsen, Klarita Sadiraj en Maroesjka Versantvoort (2020). *De brede baten van werk.* Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.

Enden, Thijs van den, Albert-Jan Kruiter, Sonja Visser en Wilma Boevink (2025). *De waarde en inbedding van de zelfregie- en herstelbeweging,* eindrapport. Diemen: Zorginstituut Nederland.

Gemeente Rotterdam (2022). *Eindrapport Project 010. De jongeren een jaar later.* Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Geuijen, Karen, Mark Moore, Andrea Cederquist, Rolf Ronning en Mark van Twist (2017). Creating public value in global wicked problems. In: *Public Management Review,* jg. 19, nr. 5, p. 621-639.

Ghorashi, Halleh (2023). Van energie naar veerkracht. In: *Vakblad Sociaal Werk,* jg. 24, nr. 2, p. 7-11.

Hekkert, Paul en Matthijs van Dijk (2011). *Vision in design. A guidebook for innovators.* Amsterdam: BIS Publishers.

Hoogenraad, Henrike en Lonneke van Kampen (2025). *Doe je mee?! Perspectieven op 'zinvolle participatie'. Deel 3: Ouderen en participatie.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Jongers, Tim 'S (2022). *Participatielezing.* Utrecht: Movisie. Geraadpleegd 10 februari 2026 via www.movisie.nl/artikel/participatielezing-2022-tim-s-jongers-jullie-zouden-me-tien-jaar-geleden-nog-geen-vijftig.

Joosse-Bil, Hans, Geert Teisman, Sanne Verschoor en Arwin van Buuren (2019). *Wanneer vele handen het werk niet lichter maken.* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Klerk, Mirjam de, Evelien Eggink, Inger Plaisier en Klarita Sadiraj (2023). *Zicht op zorgen. Kerncijfers over de problemen, hulpbronnen, leefsituatie en ondersteuning van mensen in het sociaal domein.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Koekoek, Ruben, Lucas Voesten, Jeantine van der Feest en Linda Kokke (2025). *Innovatieve financiering van preventie. Van zorgkosten naar gezondheidswinst.* Amsterdam: Social Finance NL. Geraadpleegd 12 januari 2026 via socfin.nl/wp-content/uploads/2025/12/Rapport-SFNL-2025_digitaal_v3.pdf.

Koning, Franziska de, Josje den Ridder, Sabine Peters, Wieke Blijleven en Yvonne de Kluizenaar (2023). *SCP-reflectie op het organiseren van burgerfora: Vier aandachtspunten vanuit het burgerperspectief.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Korevaar, Gerben en Roos Kalker (2022). *Auditen vanuit de bedoeling.* Geraadpleegd 12 mei 2026 via auditmagazine.nl/artikelen/auditen-vanuit-de-bedoeling.

Kromhout, Mariska, Patricia van Echtelt en Peteke Feijten (2020). *Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Kruiter, Harry en Floor Kellerman (2019). *Stapelingsproblematiek in het sociale domein.* Utrecht: Instituut voor Publieke Waarden.

Lans, Jos van der (2023). *Ontsnappen aan aanbesteden. Buurten en wijken als vitale democratische arena's.* Utrecht: Movisie.

Loenen, Tessa van, Linda van den Dries, Nicoline Jansen en Judith Wolf (2018). *Het Housing First model en de uitvoering van Housing First in Nederland.* Nijmegen: Impuls – Onderzoekscentrum maatschappelijke zorg van het Radboudumc.

Moore, Mark (2013). *Recognizing Public Value.* Cambridge: Harvard University Press.

Movisie (2024). *De inkoopvorm die past bij het maatschappelijk doel.* Utrecht: Movisie. Geraadpleegd 1 april 2026 via www.movisie.nl/artikel/inkoopvorm-die-past-maatschappelijk-doel.

NJi (2025). *Cijfers over eenoudergezinnen.* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut. Geraadpleegd 12 mei 2026 via www.nji.nl/databanken/cijfers/cijfers-over-eenoudergezinnen.

Noije, Lonneke van, Bram Geurkink, Gijs ten Berge en Jurjen Iedema (2026). *In contact of uit beeld. Hoe burgers de overheid ervaren en wat dat betekent voor hun gedrag.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Oldenhof, Lieke, Sabrina Rahmawan-Huizenga, Hester van de Bovenkamp en Roland Bal (2023). Stadslabs als experimentele tussenruimte: nieuwe waardenafwegingen in stedelijke ontwikkeling. In: *Bestuurskunde,* jg. 32, nr. 2, p. 53-66.

Oudenhoven-van der Zee, Karen (2025). *Wat ons verbindt. Bouwstenen van een veerkrachtige samenleving.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Padgett, Deborah K., Benjamin F. Henwood en Sam J. Tsemberis (2016). *Housing First: Ending Homelessness, Transforming Systems, and Changing Lives.* Oxford: Oxford University Press.

Pescosolido, Bernice A. (2011). Organizing the Sociological Landscape for the Next Decades of Health and Health Care Research: The Network Episode Model III-R as Cartographic Subfield Guide. In: B. Pescosolido, J. Martin, J. McLeod, en A. Rogers (red.), *Handbook of the Sociology of Health, Illness, and Healing. Handbooks of Sociology and Social Research* (p. 39-66). Springer: New York (doi.org/10.1007/978-1-4419-7261-3_3).

Plaisier, Inger, Peggy Schyns, Khadija Kadrouch-Outmany, Anne Louise Schotel en Mirjam de Klerk (2023). *Gezien, gehoord en geholpen willen worden. Ervaringsverhalen uit het sociaal domein over gemiste ondersteuning.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Plaisier, Inger, Mark Reijnders en Anne Louise Schotel (2024). *Zien, luisteren en helpen. Wat gemeenten kunnen doen voor een beter bereik in het sociaal domein.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Plaisier, Inger, Mirjam de Klerk, Evelien Eggink, Mark Reijnders, Sabrina Rahmawan-Huizenga en Peggy Schyns (2025a). *Overzicht van knelpunten bij de ondersteuning van mensen met meervoudige problemen.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Plaisier, Inger, Evelien Eggink, Mirjam de Klerk en Mark Reijnders (2025b). *Synthese van knelpunten bij de ondersteuning van mensen met meervoudige problemen.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Planije, Michel en Maaike van Vugt (2023). *Housing First onderzoek modelgetrouwheid en effecten.* Utrecht: Trimbos Instituut.

Ponzoni, Elena, Kay Mars en Halleh Ghorashi (2020). *De kracht van een alternatief verhaal: De complementaire bijdrage van burgerinitiatieven aan inclusie van vluchtelingen in de Nederlandse samenleving.* Amsterdam: Vrije Universiteit.

Potjer, Suzanne (2025). *De polder is dood, leve de polder. Op verkenning door ons samenwerkingslandschap.* Agenda Stad.

Purpose (2025). *Resultaten Gezinspilot Samen Sterk Almere en analyse werkzame elementen Gezinspilot en Team Gezinsbegeleiding.* Geraadpleegd 2 februari 2026 via www.purpose.nl/wp-content/uploads/2026/01/2025-10-17-Eindrapportage-Gezinspilot-Samen-Sterk.pdf.

Rahmawan-Huizenga, Sabrina, Peggy Schyns, Mark Reijnders en Inger Plaisier (2025). *Persona's met meervoudige problemen.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Reijnders, Mark (2020). *Non-take-up of social support and the implications for social policies* (proefschrift). Leiden: Universiteit Leiden.

Roo, Annie de en Rob Jagtenberg (2018). Lokaal bestuur en burgerkracht: slimme sturing in het sociale domein. In: *Bestuurskunde*, jg. 2018, nr. 2, p. 31-38.

RVS (2020a). *Hoor mij nou! Samen Begrijpen, Proberen, Reflecteren en Leren bij complexe zorgvragen.* Den Haag: Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.

RVS (2020b). *Gezondheidsverschillen voorbij. Complexe ongelijkheid is een zaak van ons allemaal.* Den Haag: Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.

RVS (2023). *Met de stroom mee. Naar een duurzaam en adaptief stelsel van zorg en ondersteuning.* Den Haag: Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.

RVS (2024). *Van overleven naar bloeien: bestaansonzekerheid voorkomen en verminderen.* Den Haag: Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.

RVS (2025). *Op de rem! Voorbij de hypernerveuze samenleving.* Den Haag: Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.

Schulenberg, René, Céline van Essen en Arjan Lejour (2026). *De hoogste bomen vangen minder wind: belastingdruk op inkomens en vermogens.* Den Haag: Centraal Planbureau.

Staat van de Uitvoering (2024). *Het perspectief omgedraaid. T.b.v. Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035.* Geraadpleegd 4 mei 2026 staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2025/01/241220-Rapport-3-Het-perspectief-omgedraaid-Publieke-Dienstverlening-2035-eindversie.pdf.

Sterrenberg, Lydia (2020). *De rol van populatiebekostiging bij de transformatie van het sociaal domein. Populatiebekostiging als bindmiddel.* Den Haag: Platform31. Geraadpleegd 12 mei 2026 via www.platform31.nl/artikelen/de-rol-van-populatiebekostiging-bij-de-transformatie-van-het-sociaal-domein.

Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen (2020). *Als één overheid Slagvaardig de toekomst tegemoet!.* Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen. Geraadpleegd 1 juni 2026 via www.overheidvannu.nl/documenten/2020/09/10/eindrapport-studiegroep-ifv---als-een-overheid-slagvaardig-de-toekomst-tegemoet.

Teisman, Geert, Martijn van der Steen, Andrea Frankowski en Bram van Vulpen (2018). *Effectief Sturen met Multi-level Governance: Snel en slim schakelen tussen schalen.* Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Tongerloo, Michelle van (2024). De zorg draait om professionele afstand. Maar goede zorg vraagt juist om professionele nabijheid. In: *De Correspondent.* Geraadpleegd 12 mei 2026 via decorrespondent.nl/15756/de-zorg-draait-om-professionele-afstand-maar-goede-zorg-vraagt-juist-om-professionele-nabijheid/3cd76a84-4545-00a3-2d54-c09ca6775a89.

Torfing, Jacob en Peter Triantafillou (red.) (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance.* Cambridge: Cambridge University Press.

Veld, Roel in 't (red.) (2025). *Verstrikt in het vangnet – Systeemfalen sociaal domein: analyse en therapie.* Delft: Eburon.

Vrooman, Cok, Jeroen Boelhouwer, Jurjen Iedema en Ab van der Torre (2023). *Eigentijdse ongelijkheid De postindustriële klassenstructuur op basis van vier typen kapitaal Verschil in Nederland 2023.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Westerveen, Els, Marit Lüschen en Harry Kruiter (red.) (2020). *Het grote doorbraakboek: Uit de ellende met eersteklas maatwerk.* Utrecht: Instituut voor Publieke Waarden.

Wewerinke, Dorieke, Marte Kuipers, Sandra Schel, Jan de Vries, Lia van Doorn, Koen Hermans, Nana Mertens en Evelien Demaerschalk (2023). *Iedereen telt mee! Resultaten eerste Ethos Telling van dak- en thuisloosheid in regio Meierij en Bommelerwaard.* Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Wezel, Marloes M.C. van, Christien Muusse, Dieke van de Mheen, Ben Wijnen, Wouter den Hollander en Hans Kroon (2023). What do we not know (yet) about recovery colleges? A study protocol on their (cost-) effectiveness, mechanisms of action, fidelity and positioning. In: *BMC psychiatry,* jg. 23, nr. 1, p. 816.

Wezel, Marloes M.C. van, Christien Muusse, Jenny Boumans, Floris J.A. Scheerstra, Annelies Broos, Judith Lize, Kelly Leunen, Martijn P.M. Kole, Anthony Verspoor, Dike van de Mheen en Hans Kroon (2025). Navigating in a value-driven practice: a study of a Dutch Recovery College as a learning, social, and organizational space. In: Psychiatry, 16, p. 1-18 (doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1625779).

Wijkteams Arnhem (2021). *Blik op 2021. Jaarverslag Wijkteams Arnhem.* Geraadpleegd 1 juni 2026 via wijkteamsarnhem.nl/jaarverslag-2021/assets/img/wijkteams-jaarverslag.pdf.

Wonen Eerst Den Bosch en Housing First Nederland (2024). *Den Bosch geeft thuis.* Geraadpleegd 19 maart 2026 via housingfirstnederland.nl//app/uploads/2025/02/Best-Practice-Den-Bosch-geeft-thuis.pdf.

Zuurmond, Arre (2025). *Dwars door de orde. Een onorthodoxe route naar een responsieve overheid.* Public Innovation. Geraadpleegd 10 april 2026 via www.open-overheid.nl/documenten/2025/04/16/dwars-door-de-orde.

Fotografie
Pablo Teijeiro Fokkema, Reframing Studio, Amsterdam/Rotterdam,
Mark van Stokkom, Studio38°C, Overasselt en Peggy Schyns,
Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag

Eindredactie
Future Communication, Utrecht

Omslag ontwerp en vormgeving binnenwerk
Optima Forma bv, Voorburg

Copyright
U mag citeren uit SCP-rapporten, mits u de bron vermeldt.
U mag SCP-bestanden op een server plaatsen mits:
1. het digitale bestand (rapport) intact blijft;
2. u de bron vermeldt;
3. u de meest actuele versie van het bestand beschikbaar stelt, bijvoorbeeld na verwerking van een erratum.

Contact
Sociaal en Cultureel Planbureau
Postbus 16164 2500 BD Den Haag
www.scp.nl
info@scp.nl

Via onze website kunt u zich kosteloos abonneren op een elektronische attendering bij het verschijnen van nieuwe uitgaven.

Auteurs
Mark Reijnders
Femke de Boer
Iris Korthagen
Peggy Schyns
Meike Huisman
Patricia van Echtelt

© Sociaal en Cultureel Planbureau
Den Haag, september 2026