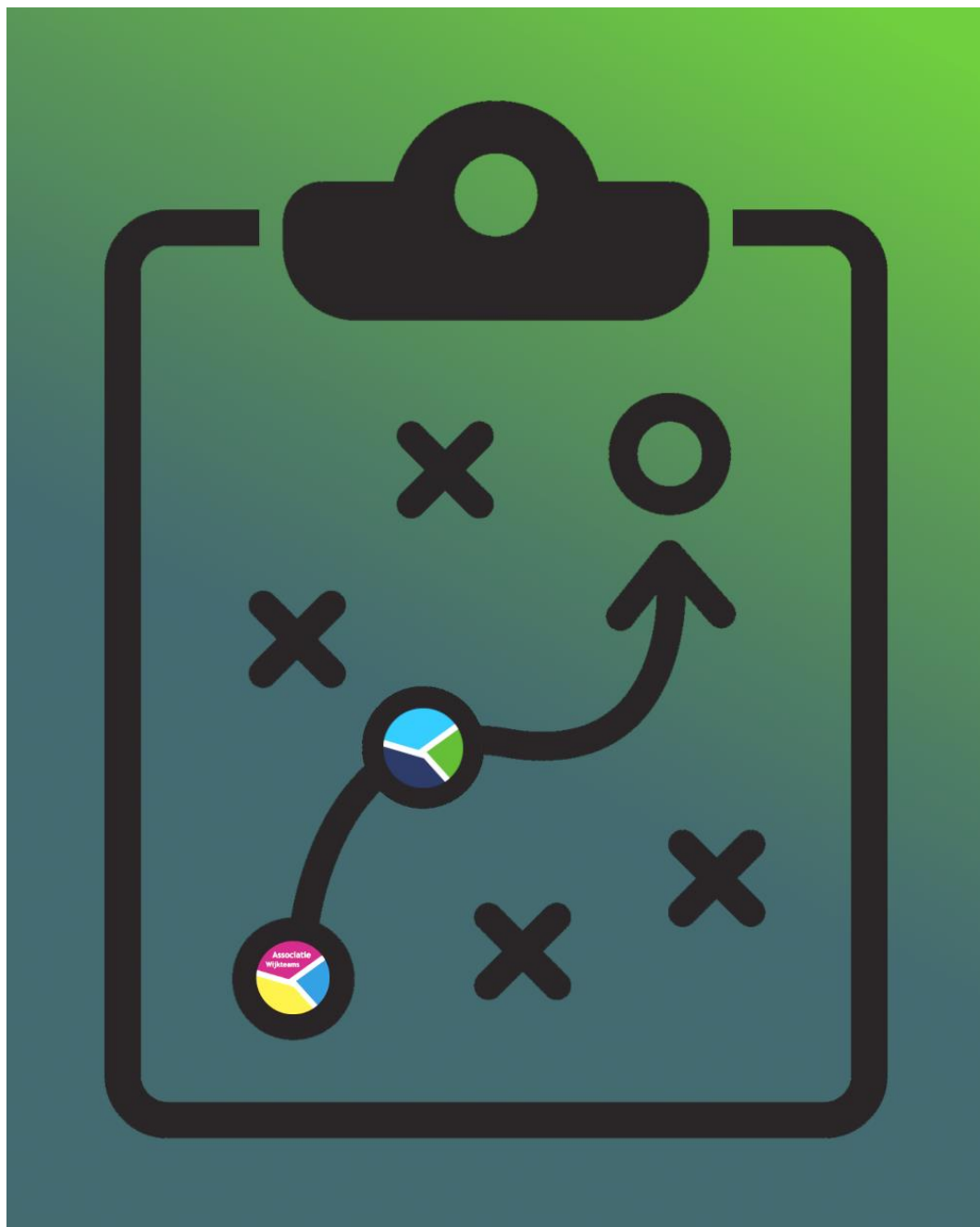


Eigentijds ontwikkelen 2024-2034

Strategische koers Associatie Wijkteams versie 5

September 2024



Samenvattend

*Wij, leden van de Associatie Wijkteams (AW), **staan voor**: een fatsoenlijke, rechtvaardige en beschermende samenleving waarin inwoners zich voldoende gezien, gehoord en gesteund voelen om zelfstandig en met elkaar het (samen)leven vorm te geven met het oog op het algemeen belang, en waarin ze kunnen vertrouwen op elkaar en op de overheid.*

*Wij, leden van de AW voelen **urgentie**: we kunnen zo niet doorgaan (denken in individuele problemen en oplossingen, beginnend bij systeemwereld, volgordelijk werkend).*

*We voelen de **ambitie**: patronen doorbrekend zoeken naar wat er wèl kan (en dat blijkt dan weer verrassend veel wanneer je je richt op het versterken van collectieven).*

*We blijven **realistisch en bescheiden**: want we kunnen niet alles oplossen. En we kunnen dat zeker niet alleen.*

We omarmen pluriformiteit en werken in die meerstemmigheid eendrachtig samen, dat geldt als parallel proces op ieder niveau. We delen en doorleven onze visie, geven daar taal aan en maken er beelden bij. Dat doen we met leden en partners, lokaal en landelijk.

We versterken het vakmanschap van lokale teams. Zowel van de uitvoerend professionals, als van beleid & bestuur, met bijzondere aandacht voor de relatie met de gemeente als strategisch partner.

We onderhouden ons netwerk intern en extern zodat het energie geeft voor de leden en we maatschappelijke impact realiseren in het land.

1. Inhoud

1.	Inhoud	2
2.	Inleiding	3
3.	Mens- en maatschappijvisie delen en doorleven	4
	3.1 Visie op samenleven.....	5
	3.2 Visie op het sociaal domein.....	5
	3.3 Visie op de transformatie	6
	3.4 Visie op sturing.....	6
	3.5 Visie op de rol van lokale teams in het sociaal domein.....	7
4.	Versterken vakmanschap bestuur & praktijk	8
	4.1 In verschillende leergroepen	8
	4.2 Landend in kwaliteitsstatuut & doorleefd vakmanschap	8
	4.3 Met behulp van een leercyclus, sturing & monitoring.....	9
5.	Florerend netwerk van leden & partners	10
6.	Beoogde resultaten	12

2. Inleiding

We leven in een woelig tijdperk. Van maatschappelijke tegenstellingen, zorgen om klimaat en vrede, met onvrede over de rol van overheid, en het ene na het andere schandaal, aangewakkerd door media en podia, die de polarisatie eerder vergroten dan helpen hanteren. Een samenleving met vaak irreële verwachtingen over wat de mens in zijn context vermag (kort gezegd: iedereen in zijn eigen bubbel, perfect gelukkig en optimaal presterend). En een maatschappij die afstevent op een grote reductie in de professionele zorgcapaciteit. Tegelijk zijn we nog nooit zo rijk, veilig en gezond geweest als nu¹. De vraag *'hoe gaat het met mij (en wat heb ik dan aan zorg nodig)?'* moet daarom verschuiven naar de vraag *'wie willen we zijn en hoe willen we dan samenleven?'*.

In dit woelige vaarwater houden lokale teams koers: *vasthoudend transformeren*². Als relatief nieuw fenomeen bouwen zij aan de invulling van hun opdracht en vakmanschap, gebaseerd op een eigentijdse visie op mens en samenleving. Waarin het dus steeds minder gaat om zorg bieden en steeds meer over (helpen) betekenisgeven, samenleven in alle verscheidenheid en van betekenis (kunnen) zijn. Waarin reële dilemma's niet worden weggepoetst, maar worden geleefd (en-en denken³). Dat vraagt om het stapsgewijs doorbreken van (hardnekkige) patronen, en daarmee ook een ander soort vakmanschap.

Als ontmoetingsplaats van praktijk en beleid doen lokale teams *wat nodig is*. Wat dat is, dat 'nodige', dat hangt af van je mens en maatschappijvisie, van je opdracht en van de invulling van het vakmanschap dat zich op de grens van beleid en uitvoering bevindt. Wijkteam professionals kunnen omschreven worden als 'frontlijnbureaucraten', waarbij de notie van 'hulpverlener' (in de zin van aan inwoners een interventie aanbieden) en de notie van 'ambtenaar' (in de zin van gemandateerd door de gemeente beleid & taken uitvoeren en indicaties afgeven) allebei niet passen. *"Zeggenschap over het verschil ligt bij de medewerkers van het buurtteam. Ze laten zich niet beperken tot één mensbeeld, één werkwijze, één taakopvatting. Ze claimen in plaats daarvan discretionaire ruimte om verschil te maken, om menselijke waardigheid te respecteren"*, schrijft Willemijn van der Zwaard daarover⁴. In dat handelen wordt concreet uitdrukking gegeven aan medemenselijkheid en rechtvaardigheid, waarden die ook in internationale verdragen tot uitdrukking komen (denk aan de rechten van de mens, de rechten van het kind, VN-verdrag handicap), altijd gericht op wat er wèl kan, binnen de grenzen van wat mogelijk is.

De democratische legitimatie in het decentrale stelsel ligt bij gemeenten. Lokale teams werken daarom tegelijk in opdracht én als strategisch partner van gemeenten, met een eigen professionele standaard, die al werkenderwijs in dialoog en co-creatie ontwikkeld moet worden, op basis van de concretisering van die vraag: 'hoe willen we samenleven'. Dat is in lijn met de ontwikkeling binnen gemeenten en Rijk, waar er gezocht wordt naar een eigentijdse invulling van de klassieke bureaucratie: *Ambtenaren zijn aan de slag gegaan met het oplossen van voorhanden*

¹ Zie beleidsnota monitor brede welvaart, 15 mei 2024.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/05/15/monitor-brede-welvaart-de-sdg-2024>

² We gebruiken de term lokale teams, en bedoelen daarmee teams in alle mogelijke verschijningsvormen van (sociale) wijkteams, buurtteams, CJG's, jeugdteams, etc. Zij verschillen sterk in vorm, omvang, context (stedelijk/landelijk/ veel of weinig problematiek) en scope (jeugd/ Wmo/ participatie/ 0-100) en hebben een grote overeenkomst, namelijk dat ze vanuit de leefwereld van huishoudens werken, een sterke verbinding hebben met de sociale basis en zelf ondersteuning bieden en extra ondersteuning erbij kunnen halen. In veel landelijke programma's wordt gesproken over 'stevige lokale teams'.

³ Geleerd van Manuela Kalsky, zie [hier](#).

⁴ Willemijn van der Zwaard, Omwille van fatsoen (2021), p.197.

*zijnde situaties op flexibele in plaats van procedurele manieren waarin experimenteren en interacteren met burgers belangrijker is geworden*⁵.

Lokale teams werken bij voorkeur met een [brede opdracht](#), binnen de Jeugdwet, Wmo en Participatiewet. Dat wordt lokaal vertaald in specifieke opdrachten, passend bij de lokale situatie. Omdat alle inwoners 'doelgroep' van een lokaal team zijn, werken zij nauw samen met andere spelers, ook zij die vanuit andere wetten worden gefinancierd (denk aan Zvw, Wlz, onderwijs). Lokale teams zijn een soort steunpilaren, bemiddelaars, spelverdelers, tolk-vertalers. Ze hebben een zelfstandige rol, middenin de samenleving, en middenin de transformatie van het sociaal domein. Niemand doorgrondt nog precies wat dat betekent.

Als Associatie Wijkteams hebben we de ambitie om de ontwikkeling van dat nieuwe fenomeen 'lokaal team' en het vakmanschap dat daarbij hoort, te steunen en te sturen, zodat we in het hele land 'stevige lokale teams' realiseren, die hun rol pakken in de transformatie⁶. Waarbij zowel de teams zelf, als de omgeving, inwoners, veldpartners en beleid een realistisch beeld hebben van wat lokale teams wel en niet kunnen betekenen en wat ze daarin nodig hebben van anderen. Impact realiseren doe je altijd samen.

In deze meerjaren koers zetten we uiteen hoe we het toekomstbeeld voor ons zien, en hoe we daar, uitgaande van de beoogde resultaten, stap voor stap aan zullen werken, voor en door de leden, met veld- en beleidspartners, lokaal en landelijk. Altijd de lange lijn van de missie en visie vertalend naar concrete activiteit in het hier en nu (en niet andersom).

Op basis van deze koers wordt er periodiek, minstens tweejaarlijks, gereflecteerd en concrete acties voor tussentijdse resultaten benoemd, door leden, bestuur en programmateam.

Kernwaarden AW:

Lef (proactief, constructief, energie volgend, kijken zonder oordeel, creatief, nieuwsgierig, een volk van ondernemers)

Pragmatisch (nuchter, bescheiden, op zoek naar wat er wèl kan, gewoon beginnen, werken met versies, niet bureaucratisch)

Samen (acceptatie van de verschillen, meervoudig, ambigu, gedeelde verantwoordelijkheid, gericht op opgaven, werken 'te midden van')

3. Mens- en maatschappijvisie delen en doorleven

We omarmen pluriformiteit en werken in die meerstemmigheid eendrachtig samen, dat geldt als parallel proces op ieder niveau. We delen en doorleven onze visie, geven daar taal aan, maken er beelden bij en praktijken van. Dat doen we met leden en partners, lokaal en landelijk. (Zie ook: [Why & How](#)).

De mens leeft als sociaal wezen met anderen in een principieel veranderlijke, ambigue, meervoudige wereld. We weten niet altijd precies wat er aan de hand is, we kunnen niet alles oplossen of voorkomen, niemand kan in de toekomst kijken en niemand heeft compleet zicht op veiligheid. In deze meervoudige werkelijkheid kunnen verschillen van inzicht blijven bestaan, in een huishouden, in een gemeenschap, netwerk, of een stelsel. We poetsen de spanning niet weg. We accepteren onzekerheid en tragedie (niet alles is mogelijk of oplosbaar) en gaan daarbinnen altijd op zoek naar wat er wèl mogelijk is (hoopvol en met lef). Zonder de discussie te kunnen of willen beslechten, omdat er binnen die meervoudigheid reële dilemma's blijven bestaan. Ondersteuning en versterking van inwoners in kwetsbare omstandigheden is (ook) een kwestie van fatsoen. We proberen de context te beïnvloeden ten faveure van hen die het (even) niet redden in de samenleving.

Uit: Why & How Associatie Wijkteams

⁵ Jan Herman de Baas, *Voorbij de eeuw van bureaucratie: van regelorganisatie naar casusorganisatie* (2018); zie ook [hier](#)

⁶ Zie ook: [Why & How Associatie Wijkteams](#)

3.1 Visie op samenleven

- a. Variatie & diversiteit is een gegeven: ieder mens, iedere wijk, iedere gemeente is anders. Eigenschappen, doelen en waarden verschillen; dat geldt ook voor wijken, dorpen en steden. Dat omarmen we. We maken gebruik van de krachten die er zijn.
- b. Mensen zijn sociale wezens en floreren het beste als onderdeel van netwerken, groepen, gemeenschappen. Soms is dat (alleen) in de wijk, dorp, stad, maar vaak (ook) daarbuiten, fysiek en online.
- c. De wereld is dynamisch, veranderlijk en onvoorspelbaar. En omdat niemand perfect is, lukt niet alles, zoals je het zou willen. En omdat iedereen anders is en je ook ergens bij wil horen, en ook groepen een eigen kleur aannemen, wordt er ook 'gebotst'. Frictie, vallen en opstaan, lijden en falen horen bij dat (sociale) leven. Ook dat omarmen we. We poetsen het niet weg, leren er mee omgaan, en denken én-en. Dat is best een klus.
- d. Vanuit dit besef benader je ook de grote maatschappelijke vraagstukken. Zonder erkenning van reële dilemma's is geen herstel van vertrouwen in de overheid mogelijk. Met elkaar kunnen we op zoek naar wat er wèl kan. Stap voor stap, zoekend en lerend.

Iedereen wil ergens bij horen, iedereen wil ergens van unieke betekenis zijn en niemand is perfect.

Onze missie is dat inwoners in Nederland ervaren:

1. Dat ze worden gesteund in het zelf realiseren van
 - bestaanszekerheid, zoals wonen & inkomen,
 - betekenisvol meedoen oftewel participatie,
 - het hebben van een sociaal netwerk met liefdevolle, duurzame relaties
 - jezelf en dus anders kunnen zijn. De samenleving accepteert variatie, neurodiversiteit, kwetsbaarheid en verdraagt het ongemak dat dat (soms) ook geeft, iedereen mag meedoen op de eigen wijze en het hoeft niet perfect.
2. Dat ondersteuning om bovenstaande te bereiken gericht is op de context (buurten, wijken, sociale verbanden). Niet alles is een individueel probleem. En als de context goed is, gedijt het individu beter.
3. Dat individuele ondersteuning om bovenstaande te bereiken, laagdrempelig beschikbaar is, bijvoorbeeld, zowel fysiek als digitaal binnenlopen bij een sociaal wijkteam en binnen vijf dagen een afspraak gemaakt.
4. Dat die ondersteuning samen met inwoners is afgestemd op hun eigen situatie, wensen en behoeften. Er is sprake van maatwerk, unieke antwoorden op unieke vragen, zonder de belofte alles op te lossen. Realistisch en bescheiden in de doelstelling, de inwoner is de expert.
5. Dat beslissingen altijd samen worden genomen en dat de geboden ondersteuning door het lokale team altijd met toestemming van de inwoner worden uitgevoerd (ook wanneer er andere betrokkenen met aanvullende bevoegdheden erbij komen).
6. Dat niet altijd alles mogelijk is. Goed samenleven gaat ook over het rechtvaardig verdelen van de beschikbare middelen. Maar altijd wordt er samen onderzocht wat er wèl kan. En dat blijkt dan weer verrassend veel.
7. Dat aanvullende hulp zoals zorg voor volwassenen, specialistische jeugdhulp, veiligheidspartners, daar een toevoeging op is en in samenhang wordt geboden en er voorkomen wordt dat er onnodig afhankelijkheid van deze zorg ontstaat.

3.2 Visie op het sociaal domein

- a. Vertrekpunt van professioneel handelen is altijd het dagelijks (sociale) leven van inwoners, gezinnen & kinderen, in alle variatie die daarbij hoort. Professionele inspanning is met name gericht op het versterken van sociale verbanden, op het vergroten van de veerkracht van de context en op het (leren) accepteren en verdragen van de variatie door de omgeving.

- b. Er is een ondergrens die geldt voor alle inwoners: iedereen voldoende inkomen, een dak boven het hoofd, mee kunnen doen, en ervaren steun in het passend vormgeven van het eigen leven, gegeven de situatie.
- c. Partners in het sociaal domein versterken dat dagelijkse leven van inwoners en in wijken zonder gouden bergen te beloven. De professionele bijdrage aan het leven van individuele inwoners is realistisch en bescheiden, met een praktische, pragmatische insteek.
- d. Er wordt altijd gereflecteerd op de vraag of een zichtbaar probleem ook een symptoom is, waarbij professionals op zoek gaan naar de vraag achter de vraag. De inzet is niet zozeer enkele gedragsregulering, maar vooral het samen met inwoners zoeken naar wat helpend is om een leven te kunnen leiden dat past en als betekenisvol wordt ervaren.
- e. Dat doen ze met oog voor de samenhang tussen individuele en collectieve vraagstukken. De eerste aandacht gaat naar het versterken van de omstandigheden (gericht op 'verbreden van de normaalcurve'). Als de context goed is, gedijt het individu beter⁷, ook in 'zwaar weer'.
- f. Partners werken lokaal samen, in 'wijkallianties'. Alle partners die in een wijk actief zijn, nemen daaraan deel. Met elkaar bepalen ze de maatschappelijke opgaven in hun wijk (dorp, stad). Samenwerken is dus ieders opdracht.
- g. Bijpassende waarden zijn zorgzaamheid, compassie en rechtvaardigheid.

3.3 Visie op de transformatie

- a. Het vraagt inspanning om deze visie op samenleven en het sociaal domein concreet gestalte te geven. Bovendien stellen samenleving & de aarde harde grenzen aan wat er mogelijk is. Dat alles vraagt een omslag in cultuur, structuur & besluitvorming, maatschappelijk, organisatorisch én menselijk.
- b. Het krachtenveld is niet een eenzijdige botsing van systeem- en leefwereld, maar doortrekt beide. In de praktijken, in het veld, wordt deze spanning zichtbaar en voelbaar. Daar ligt ook de motor tot verandering. Een zelfbewust en verantwoordelijk professioneel middenveld fungeert als aanjager van de transformatie en hoeder van medemenselijkheid en rechtvaardigheid⁸. Ook een passende invulling van de rechtsbescherming van de inwoner is hier onderdeel van.
- c. Dat vraagt anders denken & doen, met name als het gaat om kwaliteit realiseren, vakmanschap van beleid en uitvoering, om sturing en verantwoording.
- d. Niet weten en het omgaan met onzekerheid & voorlopigheid van uitkomsten, het lef hebben om te stoppen met doen wat niet werkt, het organiseren van tegenspraak, en persoonlijk leiderschap, zijn belangrijke ingrediënten voor deze omwenteling.

3.4 Visie op sturing

- a. In deze complexiteit is vasthoudend sturen essentieel. Sturen doe je vanuit de bedoeling, en publieke waarden, in de meerstemmigheid van verschillende belangen en kwetsbaarheden, en met respect voor de onzekerheid van de uitkomsten. Gericht op medemenselijkheid en rechtvaardigheid, en stap voor stap werkend. Resultaten hebben altijd een zekere voorlopigheid (versie-werken). Er wordt gedacht en gehandeld vanuit de toekomst (veranderen van A naar B via B).
- b. De verhouding van opdrachtgever (overheid) en opdrachtnemer (veldpartner) wordt gekenmerkt door strategisch partnerschap binnen de geografische context. Beide staan aan

⁷ Zie ook: [eigen kracht als samenkracht](#) (2021).

⁸ Zie ook Tjeenk Willink, Groter denken, kleiner doen. Een oproep (2018)

het roer, met ieder een eigen verantwoordelijkheid. Beleid wordt met, vanuit en in de praktijk gemaakt. Op geleide van de vraagstukken die lokaal geïdentificeerd wordt. Dat geldt ook voor landelijk beleid.

- c. Verschillende partners hebben een eigen kernopdracht. Voor het realiseren van hun opdracht zijn ze afhankelijk van andere partners. In het sociaal domein is niemand de baas, en iedereen interafhankelijk. Dat vraagt om netwerksturing en ook daarvan weten we nog niet precies wat dat betekent. In ieder geval gaat het óók om durven stoppen, of opheffen van wat niet werkt.
- d. Daarom is de opdracht voor alle partners om contextueel te werken. Om samen met inwoners collectieve oplossingen te bedenken. Lokaal, in buurten, wijken en dorpen is er structureel contact tussen partners in zoiets als 'wijkallianties', om maatschappelijke vraagstukken en specifieke opgaven van het gebied te identificeren en adresseren.
- e. Bij de opdracht horen passende randvoorwaarden die recht doen aan de complexiteit. Dus afspraken over bandbreedtes, wijkbewoners zien als 'mede-eigenaar', professionele ruimte om te 'doen wat je kunt' gegeven de omstandigheden en een gezond klimaat van omgaan met risico's. Praktijkervaring leert dat vasthoudend sturen vanuit de bedoeling ook financiële lucht kan geven, maar alleen op voorwaarde dat de bedoeling en niet de financiën leidend zijn, met een taakgerichte financiering⁹.
- f. De opdracht voor allen is om in het 'grijze gebied' waarin de kerntaken elkaar raken het samenspel goed vorm te geven. Het werken aan vertrouwen en commitment vraagt blijvend aandacht. Duurzame relaties zijn van groot belang. Het begint altijd bij de ontmoeting van persoon tot persoon¹⁰.
- g. Het volgen van de beweging vraagt een nieuw soort monitoring, met een duiding van warme en koude data. Ook hier is het stoppen met wat niet werkt (zoals eenzijdig lineair 'blauw' sturen in een complex vraagstuk) net zo belangrijk als het beginnen met wat wèl werkt.

3.5 Visie op de rol van lokale teams in het sociaal domein

De brede opdracht van een lokaal team

- Versterken van buurten, wijken & sociale verbanden
- Advies, ondersteuning & (regie)hulp bieden aan individuele inwoner & gezinnen, inclusief bevoegdheid tot toevoegen van (2e lijns) voorzieningen, altijd met toestemming werkend
- Samenwerkingspartner zijn
- Strategische partner van gemeente zijn

Een lokaal team is een standvastige steunpilaar, onvermoeibare brononderzoeker, netwerker, spelverdeler, bemiddelaar. Zij is gericht op: maakkracht vergroten, creativiteit aanboren, oplossingen tevoorschijn luisteren in een maatschappij waar minder zorg beschikbaar zal zijn, en meer gevraagd wordt van de eigen inventiviteit en sociale verbanden. Een lokaal team kan niet alles oplossen, maar zoekt altijd naar de kansen samen met inwoners.

- a. Lokale teams zijn een betrouwbare steun en toeverlaat voor inwoners en wijken.
- b. Zij richten, nuchter, bescheiden en gedreven, de aandacht op wat er wèl kan, gegeven de omstandigheden. Ze zijn niet alleen uitvoerder maar ook 'woordvoerder', en geven stem aan datgene wat aan de aandacht ontsnapt, of minder zichtbaar is.
- c. Ze bewaken de ondergrens, en treden op als kritische vriend naar de gemeente waar ze zien dat dat structureel in gevaar komt.

⁹ Zie onderzoek Andrew Britt, [leren, sturen en verantwoorden in de sociale basis](#).

¹⁰ Zie ook de [nieuwjaarsreflectie](#).

- d. Ze vormen een basis voor inwoners en wijken, als sociaal professional. Samen met de huisarts (medisch professional) zijn ze het eerste aanspreekpunt voor vragen om hulp en steun van inwoners. Lokale teams bieden ook altijd zelf hulp, en hebben alle inwoners als 'doelgroep'. Ze richten zich daarbij met name op het 'krachtig maken' van collectieven¹¹.
- e. Ze werken actief samen met de andere partners en zijn strategisch partner van de gemeente. Ze organiseren actief hun eigen tegenspraak.
- f. Lokale teams treden op als koplopers, als kritische vriend en als hoeder van de transformatie. Denk aan het *waarderen van verschillen* (brede normaalcurve, neurodiversiteit, en een palet aan waarden en normen), *passende inrichting* (eenvoudig) en *congruente sturing* (vanuit publieke waarden, omwille van fatsoen, met de mens centraal). Ook wanneer spanning in de samenleving, oude gewoonten, of zorgen om geld, leiden tot verkramping of terugtrekkende bewegingen in oude denk- en doe-patternen. Lokale teams praten terug.
- g. Zij hebben daarin de taak te helpen leren omgaan met (en het dus niet kunnen oplossen van) dilemma's, binnen en tussen personen, huishoudens, wijken, gemeenschappen, organisaties en gemeenten. Op die manier realiseren ze (altijd samen met anderen) rechtvaardigheid en medemenselijkheid.

4. Versterken vakmanschap bestuur & praktijk

We versterken het vakmanschap van lokale teams. Zowel van de uitvoerend professionals, als van beleid & bestuur, met bijzondere aandacht voor de relatie met de gemeente als strategisch partner.

4.1 In verschillende leergroepen

- a. In leergroepen verenigd in het leernetwerk, geven we stap voor stap verder inhoud aan het vakmanschap door samen te leren doen. Op geleide van de thema's die door leden, vanuit de praktijk worden aangedragen. Reflecteren is een belangrijke vorm van doen.
- b. Dat gaat om leren op meer inhoudelijke thema's (denk aan versterken sociale basis, samenwerking met regionale veiligheidsteams, of digitalisering), maar ook om bestuurlijk leren, realiseren van passende inrichtingsvormen, financiering, monitoring en andere randvoorwaarden.

Werken aan kwaliteit doen de wijkteams op een eigentijdse manier. Kwaliteit wordt gerealiseerd in de leefwereld, in het contact tussen inwoners en professionals. Kwaliteit wordt óók, en in deze tijd vooral, gerealiseerd door te werken aan de maatschappelijke opgaven. Dat is een bestuurlijke opgave die vraagt om maatschappelijk leiderschap.

Uit: [kwaliteit moet je doen](#)

4.2 Landend in kwaliteitsstatuut & doorleefd vakmanschap

- a. Kwaliteit bieden is afgestemd maatwerk, met vakmanschap in de vorm van het volgen van gedragsregels & reflectiecyclus. Houding en gedrag, het vermogen tot (morele) reflectie en besluitvorming, en een toekomstbestendige visie zijn belangrijk (community & value based werken = moreel gewogen werken).

¹¹ We gebruiken het woord collectieven als verzamelnaam voor groepen, gemeenschappen, sociale verbanden, met als voorlopige definitie: *een verzameling mensen die door de weerstand heen elkaar zien en accepteren voor wat je bent.*

- b. We laten de geleerde lessen landen in bouwstenen van het kwaliteitsstatuut voor lokale teams; deze praktijkkennis laten we toetsen door kennisinstututen op wetenschappelijke kennis.
- c. We geven dat kwaliteitsstatuut eenvoudig en handzaam vorm, zodat het ook in de praktijken helpend kan zijn bij het versterken van het vakmanschap. We zoeken daarbij naar vernieuwende vormen.
- d. We werken in een drietrap van ontwikkeling:
 - i. Werken aan eenduidigheid, daar waar praktijken zich bewezen hebben (denk aan: lokale teams bieden zelf hulp). *"Dit geldt voor ons allen"*.
 - ii. Leren van elkaar, en van elkaars verschillen: *dit is ontstaan in de lokale situatie en is mogelijk (maar niet per definitie) ook interessant voor anderen*.
 - iii. *Misverstanden* (irreële of achterhaalde verwachtingen) helpen we de wereld uit (denk aan: het lokale team voert altijd regie).
- e. We onderzoeken, ook samen met beroepsverenigingen en kennisinstututen, of en hoe 'het vak van wijkteam' een nieuwe plaats in het professionele landschap behoeft. Is het een apart beroep? Als je geen hulpverlener en geen overheidsdienaar bent, wat ben je dan wel? En als je echt samen met inwoners aan de slag bent, in de 'moerassigheid van het bestaan'¹², moet je dan niet eerder de-professionaliseren? Niet in de zin van 'iedereen kan dit werk doen', maar in de zin van: op maat kunnen acteren, en dus zowel qua taakopvatting, als qua professionele standaard maximale lenigheid ontwikkelen¹³. En is het vak een generalisme, specialisme of een combinatie van verschillende specialismen (en zijn dat verschillende beroepen)? Zonder antwoorden op die vragen weten we immers niet welke 'richtlijnen en standaarden' wel en niet gelden voor lokale teams. En weet bijvoorbeeld de inspectie ook niet waarop ze toezicht moeten houden. *Voorbeelden* van dit nieuwe vakmanschap zijn een ICter, tolk-vertaler, of spelverdeler.
- f. We toetsen en verrijken de eigen visie en standaarden aan die van partners met een andere kernopdracht, en leveren op die manier een bijdrage aan een congruent werkend stelsel; versie-werkend en 'terugpratend', over en weer.
- g. Zo bouwen we stap voor stap, met elkaar, aan uniforme professionele 'standaarden' voor wijkteams (en breder in het sociaal domein). En leren we op die manier het onderscheid maken tussen wat eenduidig is (wat mag je als inwoner van een lokaal team verwachten), en wat de kracht van variatie is (en zo geven we dat lokaal vorm).
- h. Met bijzondere aandacht voor het realiseren van eenvoud en realiteitszin. Lerend van de lessen uit het verleden schrijven we bescheiden op wat haalbaar en mogelijk is, zonder het dromen van een betere wereld te verleren.

4.3 Met behulp van een leercyclus, sturing & monitoring

- a. Samen met Rijk, VNG en kennisinstututen werken leden aan een landelijk cyclisch proces van leren op basis van koude en warme data¹⁴. Waarbij er steeds beter zicht ontstaat op de parameters van succes van wijkteams.
- b. Onderlinge 'visites' van lokale teams maken onderdeel uit van het proces van leren en ontwikkelen.

¹² Zie ook [Harry Kunneman](#) over de politieke betekenis van normatieve professionalisering.

¹³ Zie ook eerder citaat van Willemijn van der Zwaard op pagina 2.

¹⁴ Zie [bouwsteen monitoring](#) & 25072024 versie 1 projectplan landelijke data lokale teams.

- c. Een vergelijkende benchmark over de vraag hoe verschillende leden aan de brede opdracht voor lokale teams werken maken daar ook onderdeel van uit.
- d. In nauw contact met gemeenten en landelijk de VNG, geven we vorm aan het strategisch samenspel, vanuit de omarming van de variatie, met het oog op eenduidigheid ten aanzien wat inwoners van de overheid mogen verwachten (lokale teams nemen daarin een bijzondere positie in, omdat praktijk en beleid echt samen komen, en de werking van alle wetten in hun werk zichtbaar worden).
- e. We halen bij partners op wat zij verwachten van lokale teams, hoe ze willen samenwerken en welke bijdrage ze voor zichzelf daarin zien. Dat doen we lokaal en landelijk.
- f. Met kennisinstituten en beroepsverenigingen werken we aan de uitwerking van wat de professionele 'standaard' voor lokale teams zou moeten zijn, *en wat niet*.
- g. We zijn vasthoudend in het aankarten en constructief meewerken aan institutionele en beleidsmatige belemmeringen, gericht op het realiseren van eenvoud, congruentie en realisme voor inwoners en professionals. Vanuit de toekomstvisie (veranderen van A naar B via B), kwesties identificeren en op de passende plaats adresseren. Dat gaat vaak over iets *anders* doen en over iets *niet meer doen*, en minder over iets nieuws *erbij* doen. *Lokale teams werken vasthoudend aan eenvoud.*

5. Florerend netwerk van leden & partners

We onderhouden ons netwerk intern en extern zodat het energie geeft voor de leden en we maatschappelijke impact realiseren in het land¹⁵. De vereniging is een plek van inspiratie, steun, reflectie en kritische tegenspraak.

- a. Er zijn leergroepen op diverse vraagstukken actief, op geleide van energie en urgentie van de leden. De leergroepen worden gefaciliteerd in de vorm van procesbegeleiding.
- b. Ook als vereniging hebben we helder wat we als onze successen beschouwen, en vieren die op gepaste wijze.
- c. Het leernetwerk treft elkaar meermalen per jaar als geheel, ter inspiratie, verbinding en aanscherping, in verschillende vormen van bijeenkomsten (leernetwerk, koerscontact, dag van de wijkteams, etc).
- d. Het bestuur en leden treden naar buiten om vanuit het perspectief van wijkteams mee te denken en doen.
- e. Er wordt intensief – en altijd lerend - samengewerkt met partners en landelijke en lokale overheden, met het oog op het doorbreken van hardnekkige patronen, op de maatschappelijke effecten en het realiseren van medemenselijkheid en rechtvaardigheid.
- f. Daarin zoeken we naar een juiste balans van 'halen en brengen'. Van binnen naar buiten: wat hebben lokale teams te bieden (en snappen anderen dat voldoende?). En wat hebben lokale teams daarin nodig van anderen (en is dat realistisch)? Van buiten naar binnen: wat hebben anderen te bieden (en snappen lokale teams dat voldoende)? En wat hebben anderen nodig van lokale teams (en is dat realistisch)? Een lobbyboodschap is altijd gecombineerd met constructieve lobbydoelen.

¹⁵ Zie: [Why & How Associatie Wijkteams](#).

Transformeren in de praktijk betekent voor leden van de AW

Missie voorop! Koers houden, ambitie in de wijk realiseren; Wat we doen, doen we met het oog op de samenleving die we met elkaar willen realiseren. Dat doen we met veel ambitie en een gevoel van urgentie. Een fatsoenlijke samenleving staat op het spel.

Relaties zijn belangrijk, structuren en vormen ondergeschikt. In ons netwerk begint het met de ontmoeting van mens tot mens, van daaruit werken we met behulp van 'gedeelde manieren' aan commitment en vertrouwen.

Voorbeeldgedrag vertonen (van A naar B via B). We nemen veel reflectietijd om de toekomstvisie te doorgronden, aan te scherpen en te doorleven.

Altijd passende taal & beelden kiezen. We besteden veel tijd aan het vinden van passende taal, die geladen wordt met elkaar. Vanuit binnen en buiten perspectief.

Laten stromen (kleine stapjes in het hier en nu vanuit lange termijn visie, met behulp van een veranderkundige visie en begeleiding).

Frappez toujours! Bevragen van het normale, duiden van dilemma's, eren van conflicten: als je denkt dat je het al weet zit je alweer gevangen in het systeem. Het expliciet maken van kwesties en dilemma's vraagt vaardigheid om het ongemak te verdragen. Leden zijn kritisch constructief, op zichzelf, op elkaar en op samenwerkingspartners.

Durven stoppen en afbreken van wat niet werkt.

- g. In dat proces van heen en weer praten en samen transformeren, vindt de beïnvloeding plaats. Dat doen we kritisch constructief, met het oog op de maatschappelijke (verander)opgaven, vanuit een zelfbewust beeld van wat lokale teams zouden moeten zijn en doen.
- h. We werken stap voor stap, op geleide van kansen en energie van de leden & partners, aan de realisatie van de agenda.
- i. Landelijk maken leden van de Associatie actief deel uit van die verbanden en programma's die ook als doel hebben de beoogde beweging vorm te geven. Toekomstscenario, Hervormingsagenda, Integraal Zorg Akkoord, Gezond en Actief Leven Akkoord, om de belangrijkste maar te noemen, hebben in de kern een vergelijkbare doelstelling. Ook daar wordt gewerkt aan een inclusieve en zorgzame samenleving. Als Associatie spelen we een constructieve rol, als hoeder van de transformatie en als kritische vriend. Dat doen de leden op geleide van de ervaren kansen, hun eigen lokale doelstellingen, het ervaren belang van het onderwerp en lerend van wat wel en niet werkt. Ze 'volgen de energie'.
- j. De vereniging en met name het bestuur, reflecteert voortdurend op nut, noodzaak en nonsens: Wat is onze koers en wat komt er op ons af? Doen we dan nog steeds wat de *bedoeling* is? Handelen we vanuit onze visie en kernwaarden met het oog op de (verre) toekomst? En heeft het zin, creëren we impact met wat we doen? Of zijn we inmiddels onderdeel geworden van een systeem dat ons juist in de weg zit en versterken we daardoor onbedoeld belemmerende patronen? Er wordt scherp gelet op taal en beelden; dilemma's, worden niet weggepoetst maar geduid; het 'normale' (zo gaat het nou eenmaal, dit is wat het systeem vraagt) wordt bevraagd en uitgedaagd, vanuit hoop en lef en een lange termijn blik. Ook deelname aan interne en externe verbanden wordt voortdurend heroverwogen. Het gaat uiteindelijk om het realiseren van de missie, en niet om het deelnemen, of de invloed zelf.
- k. Het programmateam in samenwerking met het dagelijks bestuur ondersteunt, coördineert en helpt het netwerk koers houden.
- l. Nieuwe leden worden verwelkomd en geholpen een plaats en positie in het netwerk in te nemen; met elkaar wordt er regelmatig gereflecteerd op de visie en strategische koers.

- m. De nieuwsbrief en de website maken visie, doel en activiteiten zichtbaar en voelbaar.
- n. We hebben een duurzame financiering gerealiseerd.

6. Beoogde resultaten

We streven ernaar dat over vijf tot tien jaar dan het volgende is gerealiseerd. Van essentieel belang is dat we daarvoor gehoor vinden voor deze koers, bij het Rijk, de VNG, gemeenten, veldpartners en toezichthouders. Samen kom je verder.

Over tien jaar:

1. Is de Associatie een florerend netwerk dat blijvend richting geeft aan het samen verder leren en ontwikkelen van lokale teams in een wereld die dynamisch en veranderlijk is met zicht op de parameters van succes, en goede gewoontes rond het vieren daarvan.
2. Tonen de Associatie en haar leden ook kwetsbaarheid; niet alles zal lukken en niet alles gaat goed. Tegenspraak geven en ontvangen in de verbinding van de ontmoeting is de kerntaak. De bereidheid om stap voor stap verder te leren blijft.
3. Heeft iedere wijk (buurt, gemeenschap) een lokaal team dat naast de inwoner staat, zelf hulp biedt, wijken en collectieven versterkt, samenwerkt en als strategisch partner van de gemeente fungeert. De inspanningen zijn net zozeer gericht op *versterken*, als op *verhelpen*. De vanzelfsprekende patronen van eenzijdig denken in individuele vraagstukken en (perfecte, zorg-) oplossingen zijn doorbroken, waardoor er ruimte is ontstaan voor ook anderssoortige oplossingen. Zowel gericht op de context, als op het individu. Dat doen ze altijd in samenwerking met andere partners die zich hierin ook een opdracht stellen.
4. Hebben lokale teams hun rol gepakt als het gaat om herstel van sociale verbanden, van het vergroten van het vertrouwen in elkaar en in de overheid, en het met elkaar aanvaarden van het ongemak én de vreugde van samenleven. Vanuit de kernwaarden van rechtvaardigheid en medemenselijkheid handelend, 'omwille van fatsoen'.
5. Hebben lokale teams heldere, eenvoudige parameters van succes en weten samenleving, partners, rijk en toezichthoudende instanties wat ze wel én niet van een lokaal team kunnen verwachten.
6. Zijn in iedere dorp of stad de gemeente en het lokale team samen strategisch partner met het oog op de maatschappelijke opgaven.
7. Werken alle lokale teams nauw samen met de andere lokale veldpartners in commitment en vertrouwen, altijd samen op zoek naar wat er wèl kan.
8. Is de professionele 'standaard' van wijkteams met alle leden gedeeld, doorleefd en beschreven (als opbrengst van de leergroepen); inclusief het passende profiel van de uitvoerend professionals. Deze praktijkkennis is getoetst en verrijkt met wetenschappelijke kennis van kennisinstituten en beroepsverenigingen. We weten nu al dat dat profiel er anders uit zal zien dan dat van de 'klassieke' hulpverlener of ambtenaar. Lokale teams hebben dan ook in dit opzicht patronen doorbroken.
9. Weten ook inspecties, rechters, klachtencommissies en opleidingen hoe ze een passende rol pakken in deze nieuwe werkelijkheid, en ervaren lokale teams dat als steunend.
10. Is beleid en wetgeving daarbij passend, eenvoudig en congruent.
11. Is de visie op samenleven, sociaal domein, transformeren en sturen verrijkt en doorleefd met leden, veldpartners en overheden.