VNG

PLATFORM31
kennis en netwerk voor stad en regio

Wonen Eerst: regievoering als sleutel bij (dreigende) dakloosheid

De route van (dreigende) dakloosheid naar (het behoud van) eigen woonruimte, met of zonder begeleiding, is vaak een complex proces. Een zorgvuldige invulling van regievoering kan ervoor zorgen dat een inwoner zo min mogelijk merkt van bureaucratische processen en dat de route naar of het behoud van die eigen woonruimte zo soepel mogelijk verloopt. Deze publicatie biedt concrete voorbeelden en praktische handvatten om lokaal en regionaal regievoering effectief in te vullen.

Inleiding

Eigen woonruimte – een thuis – is een belangrijke basis voor herstel en stabiliteit. Het Nationaal Actieplan Dakloosheid (NAD) zet daarom in op het principe van Wonen Eerst bij (dreigende) dakloosheid. Dit betekent dat mensen zo snel mogelijk een zelfstandige woonruimte met een huurcontract op eigen naam krijgen toegewezen, of ondersteuning ontvangen om hun huidige woonruimte te behouden. Op deze manier kan een verblijf in de maatschappelijke opvang worden voorkomen en wordt de beweging van opvang naar wonen ingezet.

De route naar en het behoud van eigen woonruimte verloopt in de praktijk vaak grillig. Er zijn vaak veel partijen bij betrokken, zoals gemeenten, woningcorporaties, zorgaanbieders, buurtteams, eventuele mantelzorgers en soms ook de politie. In deze complexe samenwerking is regievoering essentieel. Het helpt om knelpunten tijdig te signaleren, betrokken partijen op één lijn te houden en doorbraken te realiseren wanneer trajecten vastlopen.

De beweging van opvang naar wonen vraagt nadrukkelijk om regie, zodat inwoners niet vastlopen in procedures of transities binnen hun traject. In deze publicatie lichten we drie vormen van regievoering toe. Daarna beschrijven we de keuzes die gemeenten en hun samenwerkingspartners kunnen maken om de regievoering in de regio te verbeteren. De kennis is toepasbaar bij Wonen Eerst, en ook breder binnen de keten van Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen.

Wonen Eerst

Wonen Eerst gaat uit van het principe dat een stabiele woning de basis is voor herstel en participatie. Mensen krijgen direct eigen woonruimte, zonder voorafgaande voorwaarden zoals behandeling of abstinentie, of ze krijgen ondersteuning bij het behoud van eigen woonruimte. Er zijn dus twee routes: het behouden van woonruimte bij dreigende dakloosheid en het direct bieden van (her)huisvesting. Vanuit de bestaande of nieuwe woonsituatie wordt indien nodig passende ondersteuning aangeboden, afgestemd op de inwoner.

Wonen Eerst wordt vaak ingezet als project of pilot, terwijl het in essentie een systeemaanpak is, waarin (de samenwerking rondom) wonen, zorg, inkomen en begeleiding structureel anders worden georganiseerd. Meer informatie: Het Wonen Eerst Kader

Leidende principes Wonen Eerst

Dakloosheid voorkomen is altijd beter dan opvang of herhuisvesting

Huisvesting is een mensenrecht

Respect voor keuze en eigen regie van mensen

Scheiden van wonen en zorg

Ondersteuning is gericht op herstel

Ondersteuning is flexibel en op maat

Drie vormen van regievoering

Er bestaat geen blauwdruk voor regievoering. Regio's en gemeenten geven regie op verschillende manieren vorm en hanteren daarbij verschillende termen en definities. Op basis van een verkenning van verschillende praktijkvoorbeelden beschrijven we in deze paragraaf casus-, proces- en netwerkregie. Deze drie vormen van regievoering zijn complementair aan elkaar. De paragraaf sluit af met een schema dat het onderscheid tussen de drie vormen laat zien.

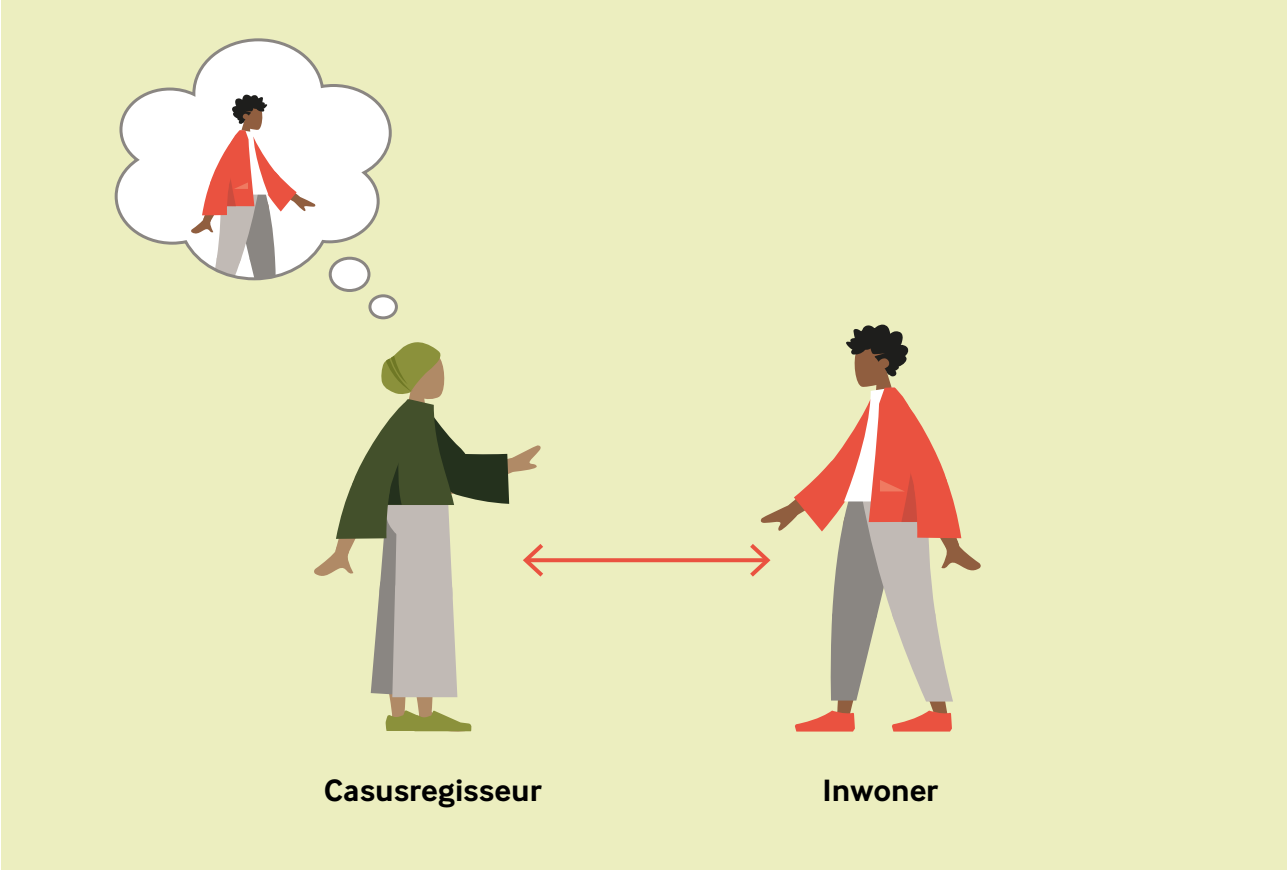
Casusregie

Casusregie richt zich op de organisatie en uitvoering van het individuele begeleidingstraject van één inwoner binnen één organisatie. Deze vorm van regie wordt vaak al toegepast, ook als die niet expliciet zo wordt genoemd.

De casusregisseur is het vaste aanspreekpunt voor de inwoner, de naasten en betrokken samenwerkingspartners, en wanneer van toepassing de procesregisseur. De casusregisseur bewaakt het traject en stuurt op het behalen van concrete doelen, zoals het plannen en zinvol invulling geven aan de dag of een goede communicatie met buren.

Wanneer een inwoner verhuist en begeleiding vanuit een andere aanbieder nodig is, vindt idealiter een warme overdracht plaats naar een nieuwe casusregisseur. Zo blijft de continuïteit van begeleiding geborgd.

Casusregie is een intensieve taak. Om voldoende aandacht te kunnen geven aan zowel de begeleiding als de afstemming met andere betrokkenen, heeft een casusregisseur doorgaans een beperkte caseload.



Figuur 1 De casusregisseur is gericht op het samen met de inwoner en betrokken partijen uitvoeren van het begeleidingsplan van de inwoner.

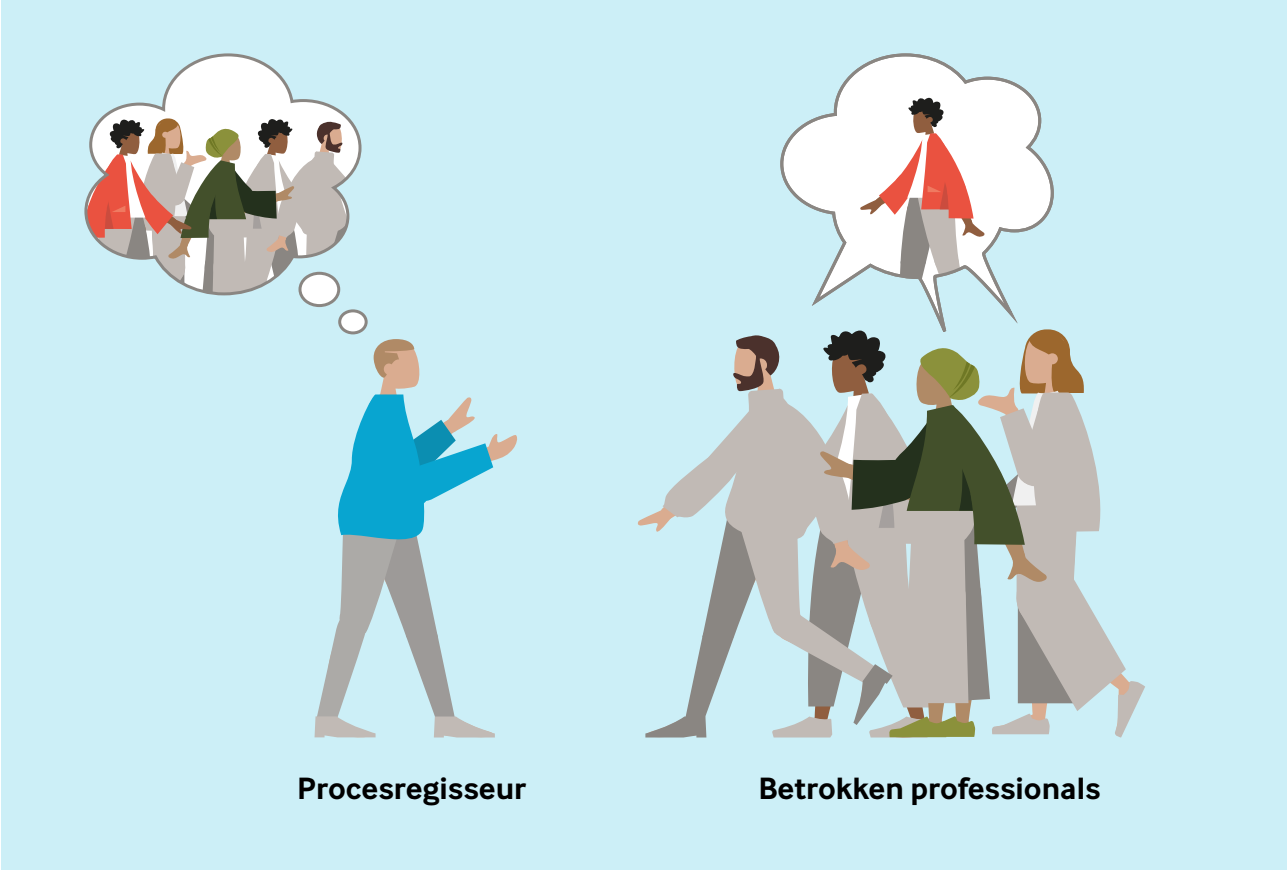
Procesregie

In tegenstelling tot casusregie richt procesregie zich niet op de dagelijkse begeleiding van de inwoner, maar op het proces en de samenwerking tussen betrokken organisaties. Procesregie wordt ingezet in trajecten wanneer het ingewikkeld wordt: bij vastlopende samenwerking, domeinoverstijgende vraagstukken of bij transities zoals overgangen in wonen, zorg of begeleiding.

De procesregisseur bewaakt het geheel en treedt vooral op als het proces stokt of wanneer er problemen zijn die dreigen te escaleren. De procesregisseur vervult een neutrale rol en is situationeel betrokken. Dat kan bijvoorbeeld bij een transitie, vaak een risicomoment in het begeleidingstraject, of wanneer afstemming tussen partijen nodig is om doorbraken te realiseren die via reguliere routes niet tot stand zijn gekomen.

Afhankelijk van de complexiteit van een casus is de procesregisseur betrokken vanaf het moment dat iemand in beeld komt tot aan stabiel wonen zonder begeleiding, of alleen bij de overgang naar zelfstandige woonruimte. In sommige situaties heeft de procesregisseur periodiek contact met de inwoner over transities en voortgang; in andere gevallen is dit volledig belegd bij de casusregisseur.

Omdat procesregie minder intensief is dan casusregie, hebben procesregisseurs doorgaans een grotere caseload.



Figuur 2 De procesregisseur richt zich op het creëren van doorbraken in de samenwerking als trajecten vastlopen of bij een transitie.

Netwerkregie

Netwerkregie richt zich op het strategisch sturen, coördineren en versterken van de samenwerking en afspraken tussen organisaties die samen verantwoordelijk zijn voor een maatschappelijke opgave, zoals de uitvoering van Wonen Eerst. De netwerkregisseur opereert op het snijvlak van beleid en uitvoering en richt zich op het realiseren van samenhang, consistentie en voortgang binnen het samenwerkingsverband als geheel.

De focus van netwerkregie ligt op het verbeteren van de werking van het netwerk, bijvoorbeeld door het versterken van governance, het aanscherpen van gezamenlijke doelen, het bevorderen van kennisdeling en het ondersteunen van gezamenlijke leerprocessen. Netwerkregie is daarmee niet gericht op individuele inwoners, afzonderlijke trajecten of specifieke transities, maar op het vergroten van het probleemoplossend en lerend vermogen van het netwerk als geheel.

De netwerkregisseur vervult een neutrale en verbindende rol en stuurt via afstemming, agendering en het organiseren van besluitvorming. Wanneer zich structurele knelpunten voordoen die binnen procesregie niet kunnen worden opgelost, kan de netwerkregisseur het initiatief nemen om deze knelpunten op netwerk- of systeemniveau te adresseren, bijvoorbeeld door het aanpassen van samenwerkingsafspraken, werkwijzen of bestuurlijke kaders.

De netwerkregisseur heeft geen caseload. Afhankelijk van de gekozen governance kan de netwerkregisseur een coördinerende of kaderstellende rol vervullen ten opzichte van procesregisseurs, zonder hiërarchisch leiding te geven.

Figuur 3 De netwerkregisseur is gericht op het verbeteren van de samenwerking binnen het netwerk, zodat inwoner zo goed mogelijk wordt geholpen.

Samenhang tussen vormen regievoering

De drie vormen van regie hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Wanneer een casusregisseur bijvoorbeeld vastloopt in de begeleiding, kan opgeschaald worden naar de procesregisseur. Als knelpunten ook op procesniveau niet kunnen worden opgelost, kan de procesregisseur deze agenderen op netwerk of systeemniveau via de netwerkregisseur.

Op deze manier worden signalen uit de praktijk tijdig opgepakt en vertaald naar verbeteringen in beleid, samenwerking of uitvoering. Dit vraagt om onderling vertrouwen tussen betrokken professionals en om heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en escalatie. Regisseurs moeten daarbij beschikken over passende bevoegdheden en positionering binnen de governance, zodat zij knelpunten daadwerkelijk kunnen adresseren en doorbraken kunnen organiseren.

Overzicht 1 Samenvatting van casus-, proces- en netwerkregie

	Casusregie	Procesregie	Netwerkregie
Focus	De begeleiding van één persoon of gezin vormgeven en uitvoeren, en de voortgang bewaken van het traject op één locatie.	Coördineren, bewaken en versoepelen van processen en transities van cliënten, waarbij meerdere partijen samenwerken	Samenwerkingsrelaties op overkoepelend niveau onderhouden en inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
Taken	Individuele trajectbegeleiding	Doorbraken creëren in trajecten van cliënten	Leidinggeven over het proces en relatiemanagement
Organisatie werkzaam	Vaak bij zorgaanbieder	Vaak bij gemeente	Gemeente
Caseload	Beperkt aantal	Groot aantal	Geen
Contact met cliënt	Ja, intensief	Soms, op niveau van transities en processen	Nee

Transitieteam: een alternatief

Sommige regio's kiezen in eerste instantie voor een transitieteam (of -netwerk) voor het inrichten van (nieuwe) processen en voor het opzetten van regievoering. Zo'n transitieteam kan starten als (tijdelijk) expertiseteam op een bepaald thema of proces. Een transitieteam is casusoverstijgend en bestaat uit vertegenwoordigers van gemeenten, zorgaanbieders, woningcorporaties en andere domeinen. Het team richt zich op het verbeteren van processen en samenwerking, en ondersteunt hiermee beleidsvorming en uitvoering.

Transitieteam Drechtsteden en Alblasserwaard

De negen gemeenten in de Drechtsteden en Alblasserwaard kiezen voor een regionaal transitieteam om de beweging van opvang naar wonen in de regio te versnellen. Onderdeel van de transitie is het lokaal en regionaal inrichten van de regievoering voor (dreigend) dak- en thuisloze mensen. Het team bestaat uit beleidsadviseurs Wonen en Sociaal Domein van de centrumgemeente en de drie regiogemeenten. Het team stelt per twee jaar het regionaal uitvoeringsprogramma voor de transitie op, brengt gemeenten en partners samen om afspraken te maken over de regionale opgave, en ziet erop toe dat bestaande organisaties de aanpak en werkwijzen concreet maken en implementeren. Het team is ingesteld voor ten minste de duur van de transitie in de regio (tot en met 2030).

Bron: Daniël Davidis, Transitiemanager Van Opvang naar Wonen regio Drechtsteden en Alblasserwaard; https://thuisindewijken.nl/nieuws/transitieteam

Vragen per regisseur

Casusregisseur – *"Wie helpt deze inwoner nu verder?"*

Deze vragen geven invulling aan de functie van casusregisseur.

- → Wie is het vaste aanspreekpunt voor deze inwoner, diens netwerk en andere betrokken organisaties?
- → Wie coördineert acties als er betalingsachterstanden, overlast of spanningen ontstaan?
- → Hoe borgen we continuïteit van begeleiding bij verhuizing of wisseling van aanbieder?
- → Wie kan ik bereiken als de inwoner de eerste maanden na verhuizing geen uitkering krijgt?
- → Wat als iemand boven de inkomensgrenzen valt maar feitelijk geen bestedingsruimte heeft? Wie kan dan maatwerk regelen en welke stappen kan diegene zetten?
- → Wie kan ervoor zorgen dat bijzondere bijstand versneld wordt toegekend, waarbij kennis van de casus nodig is?

Procesregisseur – *"Hoe krijgen we dit proces weer vlot?"*

Deze vragen helpen het onderscheid met casusregie scherp te maken.

- → Wie pakt regie als de samenwerking met andere organisaties vastloopt, of als iemand niet bereikbaar is?
- → Wie kan doorbraken in de samenwerkingen en transities organiseren buiten de reguliere werkafspraken?
- → Wie beslist over tijdelijke oplossingen bij ongeplande hiaten in wonen of begeleiding?
- → Hoe zorgen we ervoor dat ervaringsdeskundigheid via bijvoorbeeld belangenorganisaties een centrale rol heeft in het proces, en wie nodigt hen uit aan tafel?
- → Als de politie vaak gebeld wordt, wie leidt dan een multidisciplinair overleg om problemen op te lossen, en wie is bij dit overleg aanwezig? Hoe en wanneer nodigen we de inwoner uit aan tafel?
- → Wie kan een spoedplaatsing organiseren wanneer de sleuteloverdracht vastloopt op papierwerk?

Netwerkregisseur – *"Wat moeten we structureel anders organiseren?"*

Deze vragen zijn beleidsmatig van aard.

- → Welke patronen zorgen ervoor dat opvang de eerste keuze is bij (dreigende) dakloosheid?
- → Welke afspraken in het netwerk belemmeren Wonen Eerst, en hoe passen we die aan?
- → Hoe borgen we structurele betrokkenheid van ervaringsdeskundigen en belangenorganisaties?
- → Welke beleidsruimte benutten we wel of juist niet bij maatwerk rond inkomen, wonen of zorg?
- → Wanneer is bestuurlijke besluitvorming nodig om doorbraken mogelijk te maken?

Vijf knoppen om aan te draaien

Om regievoering effectief vorm te geven, is het belangrijk dat samenwerkende organisaties gezamenlijk gedragen afspraken maken. Voor alle betrokken partijen moet duidelijk zijn hoe regievoering is ingericht. Duidelijke afspraken hierover dragen bij aan een soepelere samenwerking, betere regievoering en minder uitvoeringsknelpunten.
Vaak bestaan er binnen het sociaal domein al een of meerdere vormen van (gedeeltelijke) regievoering. Het is belangrijk te analyseren wat al wordt gedaan door wie, en om dat als basis te nemen voor het aanscherpen en verder beleggen van regievoering in het kader van Wonen Eerst. Hieronder lichten we de belangrijkste knoppen toe waar gemeenten en hun ketenpartners aan kunnen draaien.

1. Gezamenlijke visie en doelen (Wonen Eerst als systeemaanpak)

Regievoering gaat over het realiseren van een gezamenlijk doel: wat wil het netwerk bereiken? In deze publicatie gaat het over het realiseren van Wonen Eerst als systeemaanpak. Om te kunnen bepalen hoe regievoering hieraan kan bijdragen, is het belangrijk dat alle netwerkpartners de principes van Wonen Eerst benadrukken, hier eenzelfde invulling aan geven (wat betekent 'van opvang naar wonen' in de regio?) en weten hoe zij hieraan kunnen bijdragen.

Door de visie te vertalen naar doelen op korte en lange termijn wordt helder wat de organisaties met elkaar willen bereiken. Dit bepaalt ook voor welke doelgroep(en) de regievoering wordt (door)ontwikkeld. Het vormt daarmee de afbakening van welke organisaties aan tafel dienen te zitten om regievoering vorm te geven, en op welk type casussen regievoering een antwoord moet geven.

Tip! Door de gezamenlijke visie te vertalen naar uitvoerbare doelen is er een referentiepunt dat gebruikt kan worden bij conflicten en knelpunten. Als de spanning tussen netwerkpartners oploopt, helpt het om terug te gaan naar de reden van de samenwerking. Wat wilden we ook alweer bereiken met elkaar? Minder huisuitzettingen, minder vastlopende trajecten of efficiëntere processen?

2. Takenpakket, contact inwoner en caseload

Belangrijk is een goede balans tussen het takenpakket van de regievoerder, de intensiteit van contact tussen regisseurs en inwoners en de bijbehorende caseload per regievoerder. Gemeenten maken hierin bewust keuzes en kiezen soms bijvoorbeeld voor overlap tussen verschillende vormen van regie.

Casusregisseurs hebben doorgaans een kleine caseload, vanwege hun intensieve rol in de begeleiding van inwoners. Procesregisseurs kennen vaak een wisselende intensiteit van contact en een grotere caseload. Netwerkregisseurs hebben meestal geen caseload en geen direct cliëntcontact. Hun focus ligt op samenwerking, systeemvraagstukken en structurele verbeteringen.

In sommige gemeenten ontstaat overlap tussen procesregie en casusregie, bijvoorbeeld wanneer procesregisseurs ook periodiek contact hebben met inwoners. Dit kan leiden tot een flexibele rolafbakening, die maatwerk en snelle oplossingen mogelijk maakt. Tegelijkertijd vraagt dit om duidelijke afspraken om rolverwarring te voorkomen. Dan weten contactpersonen bij wie ze moeten zijn met welke vraag en worden taken sneller uitgevoerd.

Wanneer procesregie meer coördinerend en doelgroepgericht wordt ingericht, kan het takenpakket juist overlappen met netwerkregie. Ook dan is het essentieel dat helder is wie waarover gaat en wie het aanspreekpunt is.

Gemeenten doen er goed aan de rollen van de verschillende typen regisseurs goed te definiëren en hun takenpakket te beschrijven. Door periodiek te toetsen of de taakverdeling en caseload passend zijn bij de gekozen rol van de regisseur, kan waar nodig worden bijgestuurd.

3. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en opschalingsroutes

De inrichting van regievoering is bepalend voor de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van regisseurs. Sluiten deze aan op de rollen en taken die zij hebben gekregen?

Regievoering werkt alleen als positie en bevoegdheden in balans zijn. Het moet helder zijn welke verantwoordelijkheden regisseurs hebben en hoe zij deze kunnen invullen. Proces en netwerkregisseurs beschikken doorgaans niet over hiërarchische doorzettingsmacht. Wel is het van belang dat zij duidelijke toegang hebben tot ambtelijke en bestuurlijke besluitvorming en dat bestuurlijke betrokkenheid bij structurele knelpunten is geborgd.

Naast een duidelijke beschrijving van rollen en taken is het essentieel dat gemeenten expliciet vastleggen wie waarover beslist en wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarbij horen ook duidelijke afspraken over opschalingsroutes: wanneer betrekt een casusregisseur de procesregisseur, en wanneer wordt een knelpunt opgeschaald naar netwerkregie? Met name bij netwerkregie is het belangrijk dat er heldere afspraken zijn over bestuurlijke besluitvorming.

4. Duur van betrokkenheid bij de inwoner

Het takenpakket van regisseurs bepaalt ook de duur van hun betrokkenheid bij inwoners.

Casusregisseurs zijn doorgaans betrokken zolang een individueel begeleidingstraject loopt. Procesregisseurs kunnen langer betrokken blijven, bijvoorbeeld vanaf aanmelding tot het moment dat iemand eigen woonruimte heeft gekregen en niet langer begeleiding nodig heeft. Gemeenten maken hierin verschillende keuzes.

Langdurige betrokkenheid van een procesregisseur kan zorgen voor meer continuïteit, overzicht en vertrouwen, maar beperkt de caseload, wat ertoe kan leiden dat de gemeente moet investeren in meer procesregisseurs. Een kortere betrokkenheid kan leiden tot sneller handelen, maar gaat ten koste van de binding met de inwoner. Bij zo'n korte betrokkenheid zijn duidelijke overdrachtsmomenten en goede afspraken met onder andere casusregisseurs belangrijk om te voorkomen dat regievoering versnipperd raakt.

Casusoverleg Tussen Wal en Schip 18-/18+, gemeente Nijmegen

De gemeente Nijmegen werkt met een overlegtafel gericht op jongeren van 16 tot en met 27 jaar, waarbij de nadruk ligt op jongeren van 18 tot en met 23 jaar. De overlegtafel heet Tussen Wal en Schip (TWES) 18-/18+ en richt zich op het begeleiden van deze jongeren richting zelfstandigheid. De reguliere routes zijn vaak al bewandeld, maar blijken ontoereikend door complexe belemmeringen op het gebied van wonen, inkomen, school of werk en zorg en welzijn. Het doel van het casusoverleg is om de overgang naar zelfstandigheid te versoepelen door maatwerk en het creëren van doorbraken. Naast het voorbeeld van Nijmegen kan inspiratie gehaald worden uit de Landelijke Aanpak 16-27 door OZJ.[1] De gemeente Nijmegen benadrukt op hun website: "We laten de jongere pas los wanneer de basis op orde is. De stem van de jongere is leidend en krijgt daarmee een belangrijke plek binnen dit overleg. De jongere sluit het eerste kwartier van het casusoverleg aan wanneer hij/zij dat wil."

Bron: https://robregionijmegen.nl/twes-18-18/

1. https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/projecten/landelijke-aanpak-16-27

5. Inrichting regieteams en proces- en netwerkoverleg

Een laatste en ook cruciale knop is de samenstelling van het regieteam en de overlegstructuur.

De mix van competenties en disciplines (bijvoorbeeld sociaal domein, zorg, wonen en veiligheid) in een team beïnvloedt welke mogelijkheden er zijn om kwesties (zelf) op te lossen. Wanneer casusregisseurs werken in een multidisciplinair team, kunnen zij meer knelpunten zelf oplossen en is minder procesregie nodig. Zij kunnen in zo'n team dilemma's bespreken, taken bij anderen beleggen, of na overleg zelf in actie komen. Ook kunnen besluiten soms sneller worden genomen. Tegelijkertijd vraagt een intensieve overlegstructuur tijd en capaciteit, bijvoorbeeld in de vorm van kleinere caseloads.

Korte lijnen tussen de verschillende professionals helpen, maar kunnen ook leiden tot een reeks aan overleggen. Wanneer volstaat ad hoc overleg tussen de verschillende regisseurs en wanneer is periodiek overleg nodig? Welke overleggen zijn nodig tussen beleid en uitvoering, en welke tussen het regionale en lokale niveau?

Het Netwerk Opvang en Wonen (NOW) in Regio Meierij en Bommelerwaard ('s-Hertogenbosch e.o.)

De regio Meierij en Bommelerwaard werkt met het regionaal Netwerk Opvang en Wonen waarin gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders structureel samenwerken. De aanleiding was de wens om een passend zorglandschap te organiseren, waarbij iedereen in zijn eigen omgeving kan herstellen. Dit kan door te bewegen van centrale toegang en grootschalige voorzieningen in de centrumgemeente naar lokale toegang, lokale urgentieplustafels en kleinschalige voorzieningen in de regio. Het netwerk is organisch gegroeid. Het is gestart als een expertiseteam voor beschermd wonen en later uitgebreid met maatschappelijke opvang. NOW fungeert als regionaal samenwerkingsverband waarin vraagstukken rondom toegang, plaatsing en door- en uitstroom gezamenlijk worden opgepakt. Casusregie ligt bij de zorgaanbieders en procesregie wordt per locatie gevoerd door de gemeentelijke toegangsmedewerkers. Het netwerk werkt op basis van gedeelde afspraken, overlegtafels en vertrouwen. De samenwerking wordt inhoudelijk gedragen door een voorzitter en vicevoorzitter, die gezamenlijk de netwerkregie voeren en partijen verbinden.

Bron: Esther van Tilburg, voorzitter van het Netwerk Opvang en Wonen

Leren, verbeteren en (door)ontwikkelen

De wijze waarop gemeenten en ketenpartners aan deze knoppen draaien, bepaalt in hoge mate hoe effectief regievoering binnen de regionale MOBW-keten is. Keuzes hangen samen met de lokale context, schaal en opgaven. Essentieel is dat netwerkpartners de keuzes gezamenlijk en expliciet maken en periodiek herijken: hoe verloopt de samenwerking? Realiseren we de vastgestelde doelen? Zijn er onvoorziene uitdagingen of afspraken die niet worden nageleefd? Ook gewijzigde omstandigheden, zoals nieuw beleid, kunnen een reden zijn om de inrichting van regievoering samen te evalueren.

Door leren en verbeteren een vast onderdeel van regievoering te maken, ontstaat een lerende keten in plaats van incidentgestuurde oplossingen. Richt de regievoering zo in dat terugkerende knelpunten worden geanalyseerd en verbeteringen worden doorgevoerd in beleid, afspraken of werkwijzen. De netwerkregisseur speelt hierin een cruciale rol, maar ook procesregisseurs kunnen hieraan een bijdrage leveren.

Tip! Nodig vertegenwoordigers van belangenorganisaties uit aan tafel, zodat het perspectief van inwoners wordt meegenomen in het proces. Het uiteindelijke doel is namelijk de zorg- en dienstverlening aan hen te verbeteren en versoepelen.

(Door)ontwikkelen

Niet alle keuzes rondom regievoering hebben betrekking op de dagelijkse uitvoering. Een aantal afwegingen speelt juist op beleidsniveau. Het gaat daarbij onder meer om de vraag voor wie en wanneer regie wordt ingezet en om de beschikbare capaciteit en middelen. Deze afwegingen komen terug op verschillende besluitmomenten: bij de start, bij opschaling en bij de herijking van regievoering.

Besluitmoment 1: start van regievoering

Bij de start van (nieuwe) vormen van regievoering is het belangrijk om te bepalen waar regie het meest nodig en effectief is. Casusregie is bij de begeleiding van iedere inwoner van belang en wordt in de praktijk doorgaans al toegepast. Voor proces en netwerkregie geldt dat gemeenten en regio's ervoor kunnen kiezen om deze niet direct breed in te zetten, maar te beginnen bij specifieke situaties.

Wanneer regievoering lokaal of regionaal nog niet duidelijk is belegd, ligt het voor de hand om kleinschalig te starten. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld ervoor kiezen om proces of netwerkregie in eerste instantie in te zetten bij complexe casuïstiek, knelpunten in de doorstroom van opvang naar wonen, of specifieke doelgroepen binnen Wonen Eerst.

Deze startfase vraagt om bewuste beleidskeuzes, die in overleg met ketenpartners worden gemaakt. Het doel is om ervaring op te doen, rollen te verhelderen en ruimte te creëren om te leren.

Besluitmoment 2: opschaling en verbreding

Naarmate meer ervaring wordt opgedaan met regievoering, volgt het besluit of en hoe de inzet wordt opgeschaald. Opschaling kan betekenen dat meer inwoners of aanbieders te maken krijgen met procesregie, of dat proces- en/of netwerkregie bijvoorbeeld structureler wordt ingezet.

Bij dit besluitmoment is het van belang om te beoordelen of de inzet van regie daadwerkelijk bijdraagt aan snellere processen, betere samenwerking en meer samenhang. Ook speelt hier de vraag of regisseurs beschikken over voldoende tijd, capaciteit en bevoegdheden om hun rol goed te vervullen.

Opschaling vraagt vrijwel altijd om een aanpassing in capaciteit en financiering. Zeker wanneer procesregisseurs meer verantwoordelijkheden krijgen, is het noodzakelijk om hen (deels) vrij te stellen van uitvoerende begeleidingstaken.

Besluitmoment 3: herijking en bijstelling

Regievoering is geen statisch model. Periodieke herijking is nodig om te beoordelen of de gekozen inrichting nog aansluit bij de praktijk. Bij dit besluitmoment gaat het om de vraag: werkt de huidige vorm van regie nog zoals bedoeld?

Herijking kan aanleiding geven om:

- → rollen en taken opnieuw af te bakenen;
- → de duur van betrokkenheid van regisseurs aan te passen;
- → verantwoordelijkheden en mandaat te verduidelijken;
- → of de inzet van proces en netwerkregie te intensiveren of juist te versoberen.

Ook financiële en organisatorische randvoorwaarden worden hierbij opnieuw afgewogen. Hoewel regievoering in eerste instantie tijd en middelen vraagt, kan een doelmatige inrichting op termijn bijdragen aan efficiënter werken, minder versnippering en snellere doorbraken in de keten.

Doorontwikkeling en opschaling van procesregie in Rotterdam

Gemeente Rotterdam voerde tussen april 2024 en oktober 2025 een pilot procesregie op de gehele keten van maatschappelijke opvang en beschermd wonen. Het doel: verkennen hoe de gemeente via regievoering meer grip kan krijgen op complexe woon- en zorgtrajecten. De pilot werd bewust benaderd als een lerend proces waarin rollen, mandaat, het aantal procesregisseurs en de caseload gaandeweg werden aangescherpt en uitgebouwd. Procesregie vraagt in de beginfase volgens gemeente Rotterdam meer tijd, doordat werkzaamheden verschuiven en medewerkers nieuwe competenties moeten ontwikkelen. Vooral het leren sturen op doorbraken in plaats van op productie vergt een investering van zowel professionals als management. Aan het begin van woon- en zorgtrajecten vraagt het (extra) afstemming met aanbieders en andere betrokkenen. Gedurende de trajecten zijn er ook periodieke evaluaties met betrokkenen, die zorgen voor snellere herindicaties en door- en uitstroom en die daarmee herhaalde dakloosheid helpen voorkomen. Rotterdam verwacht dat deze hogere tijdsinvestering zich op termijn vertaalt in betere beheersing van kosten en minder stagnatie in trajecten. Na oktober 2025 werd daarom besloten door te gaan met deze invulling van procesregie.

Bron: Jiske Wallace-Lems, Ketencoördinator dak- en thuisloze jongeren gemeente Rotterdam, en Cecilia den Otter, Coördinerend beleidsadviseur gemeente Rotterdam.

Checklist regievoering Wonen Eerst

Hieronder staat een checklist voor gemeenten om de regievoering binnen de keten Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen (MOBW) te versterken. De checklist is bedoeld als zelfscan of als gespreksinstrument met ketenpartners. Gemeenten kunnen lokaal of regionaal samen met hun partners bespreken wat nodig is in het (door) ontwikkelen van regievoering.

1. Visie en uitgangspunten

→ Is Wonen Eerst expliciet benoemd als uitgangspunt in beleid en samenwerkingsafspraken? En heeft iedereen hier eenzelfde beeld van?
→ Zijn de gezamenlijke doelen concreet en zijn ze gedeeld met alle partners? Denk aan het voorkomen van opvang, behoud woonruimte, en/ of het verkleinen van opvang.
→ Worden deze uitgangspunten ook gebruikt bij besluitvorming en prioritering?

2. Rollen, contact met inwoners en caseload

→ Zijn casusregie, procesregie en netwerkregie duidelijk onderscheiden en beschreven?
→ Is vastgelegd wie welke vorm van regie voert en in welke situaties?
→ Is er voldoende tijd en capaciteit beschikbaar voor casus-, proces- en netwerkregie?
→ Hebben regisseurs een realistische caseload?
→ Kunnen regisseurs hun rol neutraal en onafhankelijk vervullen?

3. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en opschaling

→ Is vastgelegd over welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden regisseurs beschikken (inhoudelijk, procesmatig, escalatie)?
→ Is er een duidelijke opschalingsroute van casus → proces → netwerkregie?
→ Weten professionals wanneer en hoe zij een signaal moeten opschalen?
→ Worden opgeschaalde signalen aantoonbaar opgepakt en teruggekoppeld?
→ Is helder hoe en wanneer bestuurlijke besluitvorming wordt betrokken bij structurele knelpunten?

4. Samenwerking en overleg

→ Zijn alle relevante partners (zorg, opvang, ervaringsdeskundigen en belangenbehartigers, corporaties, veiligheid, sociaal domein) structureel betrokken?
→ Is duidelijk wat van iedere partner wordt verwacht in de keten?
→ Is er sprake van wederzijds vertrouwen en aanspreekbaarheid?
→ Zijn er vaste overlegstructuren voor proces- en netwerkregie?
→ Hebben deze overleggen een duidelijke doelstelling, agenda en opvolging?
→ Worden besluiten en actiepunten vastgelegd en gemonitord?

5. Leren en verbeteren

→ Worden terugkerende knelpunten systematisch geanalyseerd?
→ Leiden signalen uit de uitvoering tot aanpassingen in beleid, afspraken of werkwijzen?
→ Is er ruimte voor reflectie en gezamenlijke leeractiviteiten in de keten?

6. Informatie-uitwisseling

→ Zijn afspraken gemaakt over informatie-uitwisseling tussen organisaties (inhoud, timing, doel)?
→ Is geborgd dat gegevensdeling voldoet aan wettelijke kaders (AVG, doelbinding)?
→ Worden gezamenlijke indicatoren gebruikt om voortgang en knelpunten zichtbaar te maken?

Colofon

Dit is een uitgave van Platform31 en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Den Haag, mei 2026

Auteurs: Jans Berden en Susan van Klaveren
Redactie: Platform31
Fotografie: p.1, 10 en 12: Kansfonds - Linelle Deunk, p.2 en 14: Alex Schröder
Opmaak: Gé grafische vormgeving

Met dank aan: Janne Krop en Ico Kloppenburg (VNG), Berry Pfenningwerth (Straatconsulaat), Marije ten Have (ministerie van VWS), Tinus Kamps (ministerie van VRO), Pieter van Hulten (Aedes), Ineke Baas (Valente), Stefan Poppe (De Nederlandse GGZ) en Cecilia den Otter en Jiske Wallace-Lems (gemeente Rotterdam), Esther van Tilburg (Den Bosch) en Daniël Davidis (Drechtsteden en Alblasserwaard). Deze publicatie is een van de resultaten van het project 'Wonen met begeleiding' dat Platform31 met subsidie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten uitvoert. De publicatie is gebaseerd op een internet search en enkele gesprekken met zorgorganisaties en gemeenten. Wij danken de klankbordgroep voor het meelezen met deze publicatie.

Platform31
Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken oplossingen voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan brede welvaart. Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengen we partijen bij elkaar en onderzoeken we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren trends en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een aanpak waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is besteed aan het samenstellen van deze uitgave, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.
Platform31 heeft haar uiterste best gedaan de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en daarvoor de wettelijk verschuldigde vergoedingen af te dragen. Zij die menen aanspraak te kunnen maken op copyright, kunnen zich wenden tot de uitgever.