

# Verlag Marktconsultatie Schuldhelpverlening voor (ex-)ondernemers Zelfstandigen Loket Flevoland

**Datum** : 16 juni 2026

**TenderNed Kenmerk** : 582995

## Voorwoord

Voor u ligt het verslag van de marktconsultatie ten behoeve van de aanbesteding schuldhulpverlening voor (ex-)ondernemers van het Zelfstandigen Loket Flevoland (ZLF).

ZLF ondersteunt ondernemers en ex-ondernemers binnen de deelnemende gemeenten bij financiële problematiek, schulden en vraagstukken rondom continuïteit, bedrijfsbeëindiging en financiële zelfredzaamheid. Ondernemersschuldhulpverlening vraagt daarbij om specialistische kennis en een integrale aanpak, waarbij schuldregeling, begeleiding en ondersteuning nauw met elkaar samenhangen. Om de voorgenomen inrichting van de dienstverlening zorgvuldig vorm te geven, heeft ZLF ervoor gekozen voorafgaand aan de aanbesteding een marktconsultatie uit te voeren.

Het doel van de marktconsultatie was drieledig. In de eerste plaats om de uitvoerbaarheid van de voorgenomen werkwijze te toetsen. In de tweede plaats om kennis en praktijkervaring uit de markt op te halen ten aanzien van ondernemersschuldhulpverlening, samenwerking, doorlooptijden, kwaliteitseisen en contractmanagement. Tot slot bood de consultatie gelegenheid om mogelijke risico's, aandachtspunten en kansen voor innovatie vroegtijdig te signaleren.

In totaal zijn gesprekken gevoerd met zeven marktpartijen die actief zijn binnen ondernemersschuldhulpverlening en aanverwante dienstverlening. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een vaste gespreksstructuur, waarbij ruimte bestond voor reflectie op de voorgestelde werkwijze van ZLF, het schuldhulptraject, samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, digitalisering, kwaliteitsborging en uitvoerbaarheid van de dienstverlening. Om een open dialoog te bevorderen zijn de uitkomsten in dit verslag geanonimiseerd weergegeven.

De marktconsultatie heeft waardevolle inzichten opgeleverd. In brede zin onderschrijven marktpartijen het uitgangspunt van ZLF om ondernemersschuldhulpverlening niet uitsluitend extern te beleggen, maar actief betrokken te blijven via casusregie, begeleiding en flankerende ondersteuning. Tegelijkertijd hebben marktpartijen verschillende aandachtspunten benoemd, onder meer ten aanzien van terminologie, procesafspraken, overdracht van dossiers, samenwerking tussen ZLF en opdrachtnemer, flexibiliteit in complexe casuïstiek en ruimte voor maatwerk.

De opgehaalde signalen zijn benut bij het verder aanscherpen van de aanbestedingsdocumenten, waaronder de begripsbepalingen, procesbeschrijving, contractafspraken en inrichting van de dienstverlening. ZLF spreekt hierbij haar waardering uit voor de openheid, praktijkervaring en constructieve bijdrage van de deelnemende marktpartijen.

Dit verslag vormt daarmee niet alleen een weergave van de gevoerde gesprekken, maar ook een onderbouwing van de keuzes die in de aanbesteding zijn gemaakt. Hoofdstuk 2 beschrijft op welke wijze de opgehaalde signalen zijn verwerkt in de aanbestedingsdocumenten.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Hoofdstuk 1 – Hoofdbevindingen marktconsultatie .....	4
1.1 Proces en opzet marktconsultatie .....	4
1.2 Algemene indruk uit de marktconsultatie .....	4
1.3 Hoofdthema's uit de marktconsultatie .....	4
1.4 Verwerking in de aanbestedingsstukken .....	6
Hoofdstuk 2 – Verwerking van de marktconsultatie in de aanbesteding .....	7
2.1 Verduidelijking rolverdeling tussen ZLF en opdrachtnemer .....	7
2.2 Begrippen en procesduidelijkheid .....	7
2.3 Doorlooptijden en ruimte voor maatwerk .....	7
2.4 Omgang met complexe ondernemerscasuïstiek .....	8
2.5 Digitalisering en informatie-uitwisseling .....	8
2.6 Contractmanagement, KPI's en samenwerking .....	8
2.7 Conclusie .....	8
Bijlage 1: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 1 .....	9
Bijlage 2: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 2 .....	11
Bijlage 3: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 3 .....	13
Bijlage 4: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 4 .....	15
Bijlage 5: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 5 .....	17
Bijlage 6: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 6 .....	19
Bijlage 7: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 7 .....	21

# Hoofdstuk 1 – Hoofdbevindingen marktconsultatie

## 1.1 Proces en opzet marktconsultatie

Ter voorbereiding op de aanbesteding schuldhulpverlening voor (ex-)ondernemers heeft het Zelfstandigen Loket Flevoland (ZLF) een marktconsultatie uitgevoerd. Doel van de marktconsultatie was het toetsen van de voorgenomen inrichting van de dienstverlening, het ophalen van praktijkervaringen en het identificeren van risico's, aandachtspunten en kansen vanuit de markt.

In totaal zijn gesprekken gevoerd met zeven marktpartijen die actief zijn binnen ondernemersschuldhulpverlening en aanverwante dienstverlening. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een vaste gespreksstructuur, waarbij onder meer is gesproken over de inrichting van de dienstverlening, rolverdeling tussen ZLF en opdrachtnemer, samenwerking, doorlooptijden, digitalisering, kwaliteitsborging, contractmanagement en uitvoerbaarheid van de dienstverlening.

De gesprekken zijn geanonimiseerd verwerkt in dit verslag, zodat deelnemende partijen vrijelijk praktijkervaringen, aandachtspunten en verbetervoorstellen konden delen.

## 1.2 Algemene indruk uit de marktconsultatie

In algemene zin hebben marktpartijen positief gereageerd op de voorgenomen inrichting van de dienstverlening door ZLF. Daarbij werd in brede zin onderschreven dat ondernemersschuldhulpverlening specialistische kennis vraagt en wezenlijk verschilt van reguliere schuldhulpverlening aan particulieren, onder meer vanwege de verwevenheid tussen zakelijke en privéschulden, wisselende inkomsten, fiscale vraagstukken en de aanwezigheid van meerdere typen schuldeisers.

Marktpartijen beoordeelden het positief dat ZLF ervoor kiest actief betrokken te blijven gedurende het gehele traject door middel van casusregie, begeleiding en flankerende ondersteuning, in plaats van de dienstverlening volledig extern te beleggen. Volgens meerdere marktpartijen vergroot een dergelijke werkwijze de kans op duurzame uitstroom uit schulden en vermindert dit het risico op terugval, doordat schuldregeling, begeleiding en gedragsverandering in samenhang kunnen plaatsvinden.

Tegelijkertijd benadrukten marktpartijen dat succesvolle uitvoering van deze werkwijze in belangrijke mate afhankelijk zal zijn van duidelijke procesafspraken, intensieve samenwerking en heldere rolverdeling tussen ZLF en opdrachtnemer.

## 1.3 Hoofdthema's uit de marktconsultatie

### Rolverdeling tussen ZLF en opdrachtnemer

Een terugkerend thema in vrijwel alle gesprekken betrof de afbakening van rollen en verantwoordelijkheden tussen ZLF en de uitvoerende specialist.

Marktpartijen onderschreven in hoofdlijnen de beoogde rolverdeling, waarbij ZLF verantwoordelijk blijft voor casusregie, flankerende hulpverlening, coaching, budgetbegeleiding, ondersteuning bij boekhouding en integrale begeleiding van de ondernemer, terwijl de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de uitvoering van de schuldregeling, waaronder kennisgeving aan schuldeisers, inventarisatie en verificatie van schulden, schuldregeling en eventuele begeleiding richting wettelijke trajecten.

Vrijwel alle marktpartijen benadrukten daarbij dat de schuldregeling en ondersteuning idealiter parallel plaatsvinden en niet strikt volgtijdelijk. Volgens marktpartijen hoeft aanvullende ondersteuning niet volledig afgerond te zijn voordat gestart wordt met schuldregeling, mits voldoende stabiliteit aanwezig is om vervolgstappen te zetten.

Tegelijkertijd werd benadrukt dat een aanvullende intake door opdrachtnemer noodzakelijk blijft, ook wanneer ZLF voorafgaand aan overdracht reeds een uitgebreide intake en plan van aanpak heeft opgesteld. Marktpartijen gaven aan dat actuele dossierinformatie, vertrouwen met de ondernemer en specialistische beoordeling van de schuldenpositie noodzakelijk blijven voor een effectieve uitvoering.

### Casusregie en samenwerking

Vrijwel alle marktpartijen benoemden de rol van casusregie vanuit ZLF als belangrijke succesfactor van de voorgenomen werkwijze.

Daarbij werd benadrukt dat casusregie alleen effectief kan zijn wanneer sprake is van korte communicatielijnen, structureel overleg en actieve informatie-uitwisseling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Volgens marktpartijen zullen gedurende trajecten regelmatig nieuwe inzichten ontstaan, bijvoorbeeld vanuit boekhouding, psychosociale begeleiding, fiscale ontwikkelingen of gewijzigde omstandigheden van de ondernemer. Goede samenwerking en gezamenlijke besluitvorming werden daarom als essentiële randvoorwaarden benoemd.

Meerdere marktpartijen adviseerden expliciete afspraken te maken over dossieroverdracht, minimale dossierkwaliteit en escalatie bij knelpunten, zodat trajecten niet onnodig vertragen of verantwoordelijkheden diffuus worden.

### **Terminologie en procesduidelijkheid**

Een opvallend terugkerend aandachtspunt betrof de interpretatie van gebruikte terminologie binnen de voorgenomen werkwijze.

Meerdere marktpartijen gaven aan dat begrippen zoals “stabilisatie”, “schuldregeling”, “kennisgeving”, “vroegmelding” en “schuldregelingsrijp maken” in de praktijk verschillend worden geïnterpreteerd. Dit leidde in sommige gesprekken aanvankelijk tot onduidelijkheid over de precieze inrichting van de dienstverlening.

Marktpartijen adviseerden daarom expliciet te investeren in een heldere procesbeschrijving en een eenduidige begrippenlijst, zodat opdrachtnemers vooraf duidelijkheid hebben over verwachtingen, procesfasering en onderlinge verantwoordelijkheden.

### **Doorlooptijden en maatwerk**

In brede zin werd bevestigd dat een doorlooptijd van circa zestien maanden voor ondernemersschuldhulpverlening in reguliere casuïstiek haalbaar wordt geacht.

Tegelijkertijd benadrukten vrijwel alle marktpartijen dat ruimte moet bestaan voor gemotiveerd maatwerk bij complexere dossiers. Daarbij werden onder meer situaties genoemd waarin sprake is van complexe echtscheidingen, liquidatie van rechtspersonen, fiscale afwikkeling, verweven zakelijke en privéschulden of afhankelijkheden richting externe partijen, waaronder de Belastingdienst.

Marktpartijen adviseerden daarom om een maximale streeftermijn te hanteren, met ruimte voor gemotiveerde afwijking indien de aard of complexiteit van het dossier daartoe aanleiding geeft.

### **Complexe ondernemerscasuïstiek**

Meerdere marktpartijen wezen op de toenemende complexiteit van ondernemersschuldhulpverlening, met name bij ondernemers met B.V.-structuren, holdings of verweven zakelijke en privéschulden.

Daarbij werd gewezen op vraagstukken rondom liquidatie van rechtspersonen, bestuurdersaansprakelijkheid, fiscale afwikkeling, faillissementen en wettelijke schuldregelingen. Marktpartijen benadrukten dat dergelijke werkzaamheden in de praktijk steeds vaker voorkomen en specialistische expertise vragen.

Daarnaast werd door meerdere partijen benadrukt dat een succesvolle uitkomst niet uitsluitend hoeft te bestaan uit een minnelijk traject. Ook een traject richting Wsnp of faillissement kan, afhankelijk van de situatie, een passende en duurzame oplossing vormen.

### **Digitalisering en informatie-uitwisseling**

Marktpartijen verschilden in hun werkwijze ten aanzien van digitalisering en dossierinzage. Een deel van de markt werkt met digitale klantportalen waarin opdrachtgever, opdrachtnemer en ondernemer realtime inzicht kunnen hebben in voortgang en documentatie. Andere partijen gaven aan bewust te kiezen voor meer persoonlijk contact en structurele terugkoppeling zonder uitgebreid portaal.

In algemene zin werd benadrukt dat digitalisering ondersteunend moet zijn aan de dienstverlening en primair dient bij te dragen aan transparantie, informatie-uitwisseling en vermindering van administratieve lasten.

### **Kwaliteit, KPI's en contractmanagement**

Marktpartijen benadrukten het belang van kwaliteitsborging, deskundigheid en duidelijke contractafspraken gedurende de looptijd van de overeenkomst.

Tegelijkertijd werd gewaarschuwd voor KPI's die sterk afhankelijk zijn van externe factoren, zoals slagingspercentages van minnelijke regelingen. Volgens marktpartijen worden uitkomsten mede beïnvloed door schuldeisers, rechterlijke uitspraken, fiscale processen en de persoonlijke situatie van de ondernemer.

Meerwaarde werd gezien in KPI's gericht op beïnvloedbare factoren, zoals doorlooptijden, samenwerking, klanttevredenheid, dossierkwaliteit, voortgang en duurzame uitstroom uit schulden.

#### **1.4 Verwerking in de aanbestedingsstukken**

De uitkomsten van de marktconsultatie zijn benut bij het verder aanscherpen van de aanbestedingsdocumenten. Op basis van de gesprekken zijn onder meer verduidelijkingen aangebracht in de begripsbepalingen en procesbeschrijving, is expliciet ruimte opgenomen voor maatwerk bij complexe casuïstiek en zijn nadere afspraken uitgewerkt rondom samenwerking, contractmanagement, informatie-uitwisseling en de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Daarnaast zijn signalen uit de markt benut bij de verdere uitwerking van de dienstverlening, waaronder de omgang met complexe ondernemersstructuren, begeleiding richting wettelijke trajecten en de inrichting van rapportage- en samenwerkingsafspraken gedurende de looptijd van de overeenkomst.

## Hoofdstuk 2 – Verwerking van de marktconsultatie in de aanbesteding

De marktconsultatie heeft geleid tot verschillende inhoudelijke aanscherpingen en verduidelijkingen in de aanbestedingsdocumenten. In dit hoofdstuk wordt per thema toegelicht op welke wijze signalen, aandachtspunten en praktijkervaringen uit de markt zijn betrokken bij de verdere uitwerking van de aanbesteding.

### 2.1 Verduidelijking rolverdeling tussen ZLF en opdrachtnemer

Uit de marktconsultatie bleek dat de beoogde samenwerking tussen ZLF en opdrachtnemer in de eerste gesprekken op onderdelen verschillend werd geïnterpreteerd. Marktpartijen gaven aan dat onduidelijkheid kan ontstaan wanneer onvoldoende scherp is omschreven welke werkzaamheden door ZLF worden uitgevoerd en welke verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer ligt.

Naar aanleiding hiervan is de procesbeschrijving in de aanbestedingsdocumenten verduidelijkt en is explicieter omschreven welke rol ZLF en opdrachtnemer gedurende het traject vervullen.

Daarbij is uitgewerkt dat ZLF verantwoordelijk blijft voor de integrale casusregie, begeleiding van de ondernemer en de organisatie van flankerende ondersteuning, waaronder bijvoorbeeld coaching, budgetbegeleiding, psychosociale ondersteuning en ondersteuning bij boekhouding. De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de uitvoering van de schuldregeling, waaronder kennisgeving aan schuldeisers, inventarisatie en verificatie van schulden, voorbereiding van regelingen en begeleiding richting wettelijke trajecten indien noodzakelijk.

Daarnaast is verduidelijkt dat schuldregeling en flankerende ondersteuning niet strikt volgtijdelijk plaatsvinden, maar parallel kunnen verlopen wanneer dit passend is bij de situatie van de ondernemer.

### 2.2 Begrippen en procesduidelijkheid

Een terugkerend aandachtspunt uit de marktconsultatie betrof verschillen in interpretatie van gebruikte terminologie. Begrippen zoals “stabilisatie”, “schuldregeling”, “kennisgeving” en “schuldregelingsrijp maken” bleken in de praktijk niet altijd uniform te worden geïnterpreteerd.

Op basis hiervan zijn de begripsbepalingen in de aanbestedingsdocumenten aangescherpt en is aanvullende aandacht besteed aan de procesbeschrijving van het schuldhulpverleningstraject. Hiermee wordt beoogd voor inschrijvers voorafgaand aan inschrijving zo duidelijk mogelijk inzichtelijk te maken hoe ZLF de verschillende processtappen interpreteert en welke werkzaamheden binnen de scope van de opdracht vallen.

Daarnaast is explicieter omschreven op welke momenten afstemming tussen ZLF en opdrachtnemer plaatsvindt en welke informatie-uitwisseling gedurende het traject wordt verwacht.

### 2.3 Doorlooptijden en ruimte voor maatwerk

Tijdens de marktconsultatie gaven marktpartijen in algemene zin aan dat een doorlooptijd van circa zestien maanden voor ondernemersschuldhulpverlening in reguliere casuïstiek realistisch en werkbaar wordt geacht.

Tegelijkertijd werd breed benadrukt dat ondernemersschuldhulpverlening zich kenmerkt door uiteenlopende complexiteit en afhankelijkheid van externe factoren, waaronder fiscale procedures, liquidatie van ondernemingen, juridische trajecten en verwerkingstijden bij derden, zoals de Belastingdienst.

Op basis van deze signalen is in de aanbestedingsdocumenten uitgewerkt dat wordt uitgegaan van een streeftermijn van zestien maanden, waarbij ruimte bestaat voor gemotiveerde afwijking indien de aard of complexiteit van het dossier daartoe aanleiding geeft. Hiermee wordt enerzijds gestuurd op voortvarendheid en voorspelbaarheid, terwijl anderzijds ruimte blijft bestaan voor maatwerk in uitzonderlijke situaties.

## 2.4 Omgang met complexe ondernemerscasuïstiek

Meerdere marktpartijen wezen op de toenemende complexiteit van ondernemersschuldhulpverlening, met name in situaties waarin sprake is van rechtspersonen, holdings, verweven zakelijke en privéschulden of noodzakelijke bedrijfsbeëindiging.

Daarnaast werd benadrukt dat een duurzame oplossing niet in alle gevallen bestaat uit een minnelijk traject. Afhankelijk van de situatie kunnen ook wettelijke trajecten, faillissement of andere juridische interventies de meest passende route vormen.

Naar aanleiding hiervan zijn de aanbestedingsdocumenten verduidelijkt ten aanzien van de ruimte voor maatwerk en specialistische inzet binnen complexe dossiers. Tevens is explicieter omschreven dat de dienstverlening mede betrekking kan hebben op begeleiding richting wettelijke trajecten en juridische afwikkeling indien dit noodzakelijk blijkt voor een duurzame oplossing.

## 2.5 Digitalisering en informatie-uitwisseling

Uit de marktconsultatie bleek dat marktpartijen verschillende werkwijzen hanteren ten aanzien van digitalisering, dossierinzage en informatie-uitwisseling. Waar sommige partijen werken met digitale klantportalen, kiezen andere partijen bewust voor een meer persoonlijke en directe vorm van communicatie.

Om ruimte te bieden aan verschillende marktbenaderingen is ervoor gekozen de aanbestedingsdocumenten functioneel in te richten. Daarbij wordt gestuurd op transparantie, veilige gegevensuitwisseling en toegankelijkheid van informatie, zonder een specifieke technische oplossing of systeem verplicht voor te schrijven.

Om die reden is in de documentatie gekozen voor een bredere formulering van het begrip “Oplossing”, zodat zowel digitale als andere passende vormen van gegevensuitwisseling mogelijk blijven, mits voldaan wordt aan de eisen ten aanzien van informatiebeveiliging, privacy en toegankelijkheid.

## 2.6 Contractmanagement, KPI's en samenwerking

Marktpartijen benadrukten het belang van professioneel contractmanagement en een samenwerkingsgerichte invulling van de overeenkomst. Daarbij werd gewezen op het belang van structureel overleg, tijdige signalering van risico's, continue verbetering en transparante rapportages.

Tegelijkertijd werd gewaarschuwd voor resultaatsindicatoren die sterk afhankelijk zijn van factoren buiten de invloedssfeer van opdrachtnemer, zoals de houding van schuldeisers, rechterlijke uitspraken of externe fiscale procedures.

Naar aanleiding hiervan is de contractmanagementstructuur nader uitgewerkt en zijn prestatie-indicatoren gericht op beïnvloedbare factoren, samenwerking, voortgang, kwaliteit en duurzame uitstroom nadrukkelijker uitgewerkt in de aanbestedingsstukken. Tevens zijn aanvullende afspraken opgenomen over signalering, risico's, verbetermaatregelen, rapportages en continue verbetering gedurende de looptijd van de overeenkomst.

## 2.7 Conclusie

De marktconsultatie heeft bevestigd dat de voorgenomen inrichting van de dienstverlening door ZLF in brede zin als kansrijk en uitvoerbaar wordt beschouwd. In het bijzonder werd positief gereflecteerd op de keuze van ZLF om ondernemersschuldhulpverlening niet volledig extern te beleggen, maar actief betrokken te blijven via casusregie, begeleiding en flankerende ondersteuning.

Tegelijkertijd hebben marktpartijen verschillende waardevolle aandachtspunten aangedragen, met name op het gebied van terminologie, procesduidelijkheid, samenwerking, overdracht van dossiers en ruimte voor maatwerk bij complexe casuïstiek.

De opgehaalde inzichten zijn benut bij de verdere aanscherping van de aanbestedingsdocumenten, zodat de dienstverlening zo goed mogelijk aansluit bij de praktijk van ondernemersschuldhulpverlening en de uitvoerbaarheid van de opdracht wordt versterkt.

## Bijlage 1: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 1

De marktpartij heeft toegelicht ruime ervaring te hebben met schuldhulpverlening aan (ex-)ondernemers en benadrukt dat schuldregeling voor ondernemers wezenlijk verschilt van reguliere schuldhulpverlening aan particulieren. Volgens de marktpartij vraagt deze doelgroep om een integrale benadering waarin schuldregeling, begeleiding en samenwerking tussen betrokken partijen nauw op elkaar aansluiten.

### Scope dienstverlening en rolverdeling

De marktpartij gaf aan dat nadere verduidelijking van de afbakening tussen de rol van ZLF en de externe opdrachtnemer wenselijk is, met name in de fase tussen aanmelding en het moment waarop daadwerkelijk gestart wordt met verificatie en sanering. Daarbij werd opgemerkt dat het begrip “stabilisatie” verschillend kan worden geïnterpreteerd en niet altijd gangbaar is binnen schuldhulpverlening aan ondernemers.

De marktpartij adviseerde om in de aanbestedingsstukken expliciet te omschrijven welke activiteiten van de opdrachtnemer worden verwacht, waaronder intake, kennisgeving aan schuldeisers, inventarisatie van schulden, verificatie van vorderingen, schuldregeling en eventuele voorbereiding richting Wsnp. Tevens werd geadviseerd duidelijk te omschrijven welke taken bij de casusregisseur van ZLF blijven, zodat overlap of onduidelijkheid in verantwoordelijkheden wordt voorkomen.

De marktpartij onderschreef de keuze van ZLF om een casusregisseur in te zetten die het integrale proces bewaakt, flankerende hulp organiseert en de ondernemer centraal houdt gedurende het traject.

### Doelgroep en afbakening ondernemersschuldhulp

De marktpartij gaf aan dat in de praktijk een substantieel deel van de aanmeldingen uiteindelijk niet leidt tot een traject voor ondernemersschuldhulpverlening. Er werd benadrukt dat veel aanmelders feitelijk geen actieve ondernemer (meer) zijn of voornamelijk privé-schulden hebben. In dergelijke gevallen kan reguliere schuldhulpverlening passender zijn.

Daarnaast werd geadviseerd terughoudend te zijn met complexe ondernemingsstructuren, zoals grotere BV-constructies of holdings, waarbij specialistische expertise of andere routes meer passend kunnen zijn.

### Samenwerking en governance

De marktpartij benadrukte dat succesvolle uitvoering sterk afhankelijk is van een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Heldere werkafspraken, een duidelijke taakverdeling en korte communicatielijnen werden als essentieel benoemd.

De marktpartij adviseerde nadrukkelijk om bij de start van de overeenkomst intensief samen te werken, onder meer door fysieke aanwezigheid op locatie, gezamenlijke casusbesprekingen en een duidelijke escalatiestructuur. Volgens de marktpartij is de “aftrap” van de samenwerking bepalend voor het vertrouwen en het functioneren gedurende de looptijd van de overeenkomst.

Ook werd geadviseerd om één duidelijke contactpersoon of regisseur per dossier te hanteren en in het begin van de samenwerking de communicatielijnen bewust strak te organiseren.

### Risico's en uitvoering schuldregeling

Ten aanzien van de uitvoering werd gewezen op het risico van nieuwe schulden of gewijzigde omstandigheden tijdens het traject. De marktpartij gaf aan dat flexibiliteit en maatwerk noodzakelijk zijn om trajecten niet onnodig te laten mislukken. Volgens de marktpartij dient nadrukkelijk gekeken te worden naar oplossingen die het traject zoveel mogelijk laten doorgaan, tenzij sprake is van wezenlijke wijzigingen in de schuldenpositie.

Verder werd benoemd dat vroegtijdige kennisgeving aan schuldeisers belangrijk is voor het creëren van schuldenrust en het voorkomen van escalatie, bijvoorbeeld via beslaglegging.

### Digitalisering en dossierinzage

De marktpartij gaf aan te werken met een digitaal klant- en dossierportaal waarin zowel opdrachtgever als ondernemer inzicht kan krijgen in de voortgang van dossiers, statusinformatie en documentuitwisseling. Hierbij werd benadrukt dat digitale samenwerking administratieve lasten kan verminderen en overdrachtmomenten beperkt.

Daarnaast werd gewezen op het belang van digitale toegankelijkheid voor ondernemers, waarbij online contactmomenten via bijvoorbeeld videobellen in aanvulling op fysieke gesprekken als passend worden beschouwd.

### **KPI's en contractmanagement**

De marktpartij gaf aan terughoudend te zijn met KPI's die beperkt beïnvloedbaar zijn, zoals slagingspercentages van minnelijke regelingen. Factoren zoals houding van schuldeisers, fraudegevallen of veranderende omstandigheden kunnen volgens de marktpartij sterk van invloed zijn op de uitkomst van een traject.

Meerwaarde werd gezien in KPI's gericht op doorlooptijden, samenwerking, voortgang en duurzame oplossingen voor ondernemers, waaronder een succesvolle afronding via Wsnp indien een minnelijk traject niet haalbaar blijkt.

### **Implementatie en continuïteit**

De marktpartij adviseerde nadrukkelijk om lopende dossiers niet over te dragen aan een nieuwe opdrachtnemer bij contractwisseling, vanwege de uitvoeringslast, risico's op informatieverlies en belasting voor ondernemers. Geadviseerd werd lopende dossiers bij de bestaande uitvoerende partij af te ronden en nieuwe instroom onder te brengen bij de nieuwe opdrachtnemer.

Daarnaast werd gewezen op het belang van realistische verwachtingen ten aanzien van volumes en implementatiecapaciteit in de opstartfase van de overeenkomst.

## Bijlage 2: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 2

De marktpartij heeft aangegeven ruime ervaring te hebben met schuldhulpverlening aan (ex-) ondernemers en benadrukt dat ondernemersschuldhulpverlening vraagt om specialistische kennis, een integrale aanpak en nauwe samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De marktpartij onderschreef de gekozen richting van ZLF, maar gaf aan dat op onderdelen verduidelijking in de aanbestedingsstukken wenselijk is.

### Scope dienstverlening en rolverdeling

De marktpartij gaf aan dat de voorgestelde werkwijze in de marktconsultatie op onderdelen verwarrend werd ervaren, met name rondom het begrip “stabilisatie”. Volgens de marktpartij wordt dit begrip binnen schuldhulpverlening vaak anders geïnterpreteerd dan in de context van de voorgenomen samenwerking.

De marktpartij adviseerde om scherper te omschrijven welke werkzaamheden door ZLF worden uitgevoerd en welke bij de opdrachtnemer worden belegd. Daarbij werd benadrukt dat de casusregisseur van ZLF verantwoordelijk blijft voor de integrale begeleiding, waaronder flankerende hulpverlening, boekhouding en coaching, terwijl de marktpartij verantwoordelijk is voor de praktische uitvoering van de schuldregeling, waaronder kennisgeving, contact met schuldeisers, inventarisatie en verificatie van schulden en voorbereiding van een regeling.

De marktpartij benadrukte dat deze werkzaamheden idealiter parallel plaatsvinden en niet strikt volgtijdelijk, zodat vertraging in het traject wordt voorkomen. Volgens de marktpartij dient de samenwerking zodanig te worden ingericht dat al vroeg contact met schuldeisers mogelijk is, ook wanneer nog niet alle ondersteunende trajecten volledig zijn afgerond.

### Stabilisatie en schuldregelingsrijp maken

De marktpartij adviseerde om in de aanbestedingsstukken terughoudend te zijn met het gebruik van het begrip “stabilisatie”, omdat dit binnen de vakpraktijk uiteenlopende interpretaties kent. Voorgesteld werd te spreken over “schuldregelingsrijp maken” of een vergelijkbare term die beter aansluit bij de gedeelde verantwoordelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Daarnaast werd gewezen op ontwikkelingen rondom vroegsignalering en de zogenoemde “pauzeknop”, waarbij vroegtijdige kennisgeving aan schuldeisers wordt ingezet om rust in de schuldsituatie te creëren en escalatie te voorkomen.

### Doelgroep en afbakening ondernemersschuldhulp

De marktpartij gaf aan dat in de praktijk een deel van de aangemelde ondernemers mogelijk beter geholpen kan worden binnen reguliere schuldhulpverlening, met name wanneer sprake is van beperkte zakelijke schulden of een relatief eenvoudige situatie.

Tegelijkertijd werd benadrukt dat ondernemersschuldhulpverlening specialistische kennis vereist en dat onjuiste triage risico's met zich meebrengt. Volgens de marktpartij bestaat het risico dat dossiers te licht worden ingeschat, waarna problematiek later alsnog complexer blijkt. De marktpartij bood aan mee te denken bij de afbakening van complexe en minder complexe dossiers en adviseerde terughoudend te zijn met het overhevelen van ondernemerscasuïstiek naar reguliere schuldhulpverlening.

### Samenwerking en governance

De marktpartij benadrukte dat succesvolle uitvoering in belangrijke mate afhankelijk is van intensieve samenwerking, wederzijds vertrouwen en heldere werkafspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Heldere communicatielijnen, gezamenlijke casusafstemming en een gedeeld beeld van rollen en verantwoordelijkheden werden als essentieel benoemd.

Daarnaast werd gewezen op het belang van een open intakeproces, waarbij niet te vroeg conclusies worden getrokken over de meest passende oplossingsrichting voor een ondernemer. Volgens de marktpartij vraagt ondernemersschuldhulpverlening om maatwerk, waarbij gedurende het traject nieuwe informatie beschikbaar kan komen die invloed heeft op de gekozen route.

### **Saneringskrediet en schuldbemiddeling**

De marktpartij sprak een duidelijke voorkeur uit voor saneringskredieten boven schuldbemiddeling, vanwege de snellere schuldenrust, lagere uitvoeringslasten en snellere duidelijkheid voor schuldeisers. Wel werd benadrukt dat een saneringskrediet alleen duurzaam effectief is wanneer dit wordt gecombineerd met passende begeleiding, nazorg en – waar nodig – aanvullende ondersteuning gericht op financiële zelfredzaamheid.

Volgens de marktpartij is schuldbemiddeling voor ondernemers relatief bewerkelijk, mede vanwege de omvang en complexiteit van schulden en de administratieve lasten gedurende de looptijd van het traject.

### **Doorlooptijden en uitvoerbaarheid**

De marktpartij gaf aan dat een doorlooptijd van circa zestien maanden in eenvoudige casussen, zoals eenmanszaken zonder grote complexiteit, haalbaar kan zijn. Voor complexere dossiers, met name bij BV-structuren, VOF's en verweven zakelijke en privé-schulden, werd aangegeven dat deze termijn mogelijk onvoldoende is.

In het bijzonder werd gewezen op afhankelijkheden richting de Belastingdienst, liquidatieprocessen en fiscale afwikkeling, die substantiële invloed kunnen hebben op de doorlooptijd van trajecten. Volgens de marktpartij is het daarom wenselijk rekening te houden met verschillen in complexiteit tussen dossiers.

## Bijlage 3: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 3

De marktpartij heeft aangegeven de voorgenomen inrichting van de dienstverlening door ZLF in hoofdlijnen als kansrijk en vernieuwend te beoordelen. Daarbij werd benadrukt dat het model afwijkt van traditionele werkwijzen waarin gemeenten ondernemersschuldhulpverlening volledig overdragen aan een externe partij. De marktpartij beoordeelde het positief dat ZLF actief betrokken blijft gedurende het gehele traject via casusregie, begeleiding en flankerende ondersteuning.

### Terminologie en begripsafbakening

De marktpartij gaf aan dat binnen de marktconsultatie op onderdelen verwarring ontstond door verschillen in terminologie, met name rondom de begrippen “schuldderegeling”, “stabilisatie” en “kennisgeving”.

Volgens de marktpartij wordt binnen de vakpraktijk onder “schuldderegeling” doorgaans de fase van verificatie, sanering en eventuele toeleiding richting Wsnp verstaan, terwijl de voorgenomen inrichting van ZLF ziet op een breder schuldhulptraject waarin meerdere onderdelen parallel plaatsvinden.

De marktpartij adviseerde daarom expliciet aandacht te besteden aan een eenduidige begrippenlijst en duidelijke procesbeschrijving, zodat voor opdrachtnemers direct inzichtelijk is hoe ZLF de verschillende fasen interpreteert en welke werkzaamheden onder de dienstverlening vallen.

### Scope dienstverlening en rolverdeling

De marktpartij onderschreef in hoofdlijnen de beoogde rolverdeling tussen ZLF en opdrachtnemer. Daarbij werd bevestigd dat de specialist verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van de schuldderegeling, waaronder kennisgeving, contact met schuldeisers, verificatie van schulden en voorbereiding van een oplossing, terwijl ZLF verantwoordelijk blijft voor casusregie, begeleiding en flankerende ondersteuning.

De marktpartij benadrukte dat schuldderegeling en ondersteuning idealiter parallel verlopen, zodat trajecten niet onnodig vertragen. Daarbij werd aangegeven dat werkzaamheden zoals boekhouding, budgetbegeleiding, coaching, levensvatbaarheidsonderzoek en psychosociale ondersteuning niet afgerond hoeven te zijn voordat gestart wordt met schuldderegeling, mits voldoende zicht bestaat op de schuldenpositie en haalbaarheid van het traject.

Daarnaast werd benadrukt dat de specialist altijd een aanvullende intake zal uitvoeren om te toetsen of het beeld uit het plan van aanpak van ZLF actueel en volledig is gebleven.

### Samenwerking, overdracht en casusregie

De marktpartij benadrukte dat succesvolle uitvoering in belangrijke mate afhankelijk is van intensieve samenwerking tussen ZLF en opdrachtnemer. Daarbij werd gewezen op ervaringen in andere gemeenten waar dossiers te vroeg worden overgedragen, onvoldoende monitoring plaatsvindt of onvoldoende duidelijkheid bestaat over verantwoordelijkheden.

Volgens de marktpartij vraagt de voorgenomen werkwijze om structureel overleg, korte communicatielijnen en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de voortgang van dossiers.

Daarbij werd geadviseerd expliciete afspraken te maken over de kwaliteit van overdracht, bijvoorbeeld door middel van een overdrachtschecklist of minimumeisen voor dossiergereedheid. Volgens de marktpartij helpt dit voorkomen dat dossiers te vroeg worden overgedragen of aanvullende werkzaamheden alsnog noodzakelijk blijken voordat gestart kan worden met schuldderegeling.

### Doorlooptijden en maatwerk

De marktpartij gaf aan een maximale termijn van circa zestien maanden in veel situaties realistisch te achten, waarbij werd benadrukt dat deze termijn voldoende ruimte biedt voor reguliere en een groot deel van de complexere casussen.

Tegelijkertijd werd gewezen op uitzonderingssituaties waarin aanvullende tijd noodzakelijk kan zijn, zoals complexe echtscheidingen, liquidatie van B.V.-structuren, faillissementen of langdurige fiscale afwikkeling.

De marktpartij adviseerde daarom expliciet ruimte te behouden voor gemotiveerd maatwerk in uitzonderlijke situaties.

Daarnaast werd benadrukt dat de timing van kennisgeving richting schuldeisers niet in alle gevallen volledig uniform hoeft te zijn. Hoewel vroegtijdige kennisgeving voordelen kan bieden in het creëren van schuldenrust, werd geadviseerd ruimte te laten voor professionele afweging door de specialist indien maatwerk wenselijk is.

### **Flankerende ondersteuning en recidivepreventie**

De marktpartij benadrukte dat duurzame schuldhulpverlening aan ondernemers niet uitsluitend bestaat uit het oplossen van schulden, maar nadrukkelijk ook vraagt om gedragsverandering, begeleiding en ondersteuning gedurende het gehele traject.

Daarbij werd positief gereflecteerd op de inzet van coaching, budgetbegeleiding, ondersteuning bij boekhouding en psychosociale ondersteuning vanuit ZLF. Volgens de marktpartij kan deze bredere aanpak bijdragen aan het voorkomen van terugval en een duurzamer resultaat voor ondernemers.

De marktpartij onderschreef nadrukkelijk het uitgangspunt dat nazorg en gedragsverandering niet pas aan het einde van het traject plaatsvinden, maar integraal onderdeel vormen van het gehele schuldhulptraject.

### **Digitalisering en innovatie**

De marktpartij gaf aan positief te staan tegenover digitale ondersteuning van de dienstverlening, waaronder beveiligde klantportalen, digitale dossierinzage, statusinformatie en laagdrempelige communicatie met ondernemers.

Daarbij werd benadrukt dat digitalisering ondersteunend dient te zijn aan persoonlijk contact en vooral moet bijdragen aan minder administratieve lasten, snellere informatie-uitwisseling en meer aandacht voor de ondernemer.

### **Reflectie op de voorgenomen werkwijze**

De marktpartij gaf aan de voorgenomen inrichting van ZLF in hoofdlijnen goed doordacht te vinden. In het bijzonder werd positief beoordeeld dat ZLF actief betrokken blijft gedurende het traject, in plaats van de schuldregeling volledig extern te beleggen.

Wel werd benadrukt dat succesvolle uitvoering in belangrijke mate afhankelijk zal zijn van duidelijke terminologie, goede procesafspraken en intensieve samenwerking tussen casusregisseur en specialist.

## Bijlage 4: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 4

De marktpartij heeft aangegeven ruime ervaring te hebben met schuldhulpverlening aan (ex-) ondernemers en onderschreef in hoofdlijnen de voorgenomen werkwijze van ZLF. Daarbij werd benadrukt dat succesvolle schuldhulpverlening aan ondernemers vraagt om specialistische kennis, nauwe samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en ruimte voor maatwerk.

### Scope dienstverlening en samenwerking

De marktpartij gaf aan dat de aanvankelijke indruk bestond dat de stabilisatie grotendeels door ZLF zou worden uitgevoerd en de opdrachtnemer pas in een latere fase betrokken zou worden. Naar aanleiding van de toelichting tijdens de marktconsultatie werd bevestigd dat de werkzaamheden van ZLF en opdrachtnemer juist grotendeels parallel verlopen.

Volgens de marktpartij is het wenselijk dat de schuldhulpverlener al vroeg in het traject betrokken wordt, zodat vanaf de intake een vaste contactpersoon ontstaat die uiteindelijk ook verantwoordelijk blijft voor de verdere schuldregeling. Daarbij werd benadrukt dat de casusregisseur van ZLF en de uitvoerende schuldhulpverlener intensief samenwerken, waarbij informatie-uitwisseling, afstemming en terugkoppeling essentieel zijn.

De marktpartij gaf aan dat een tweede intake gericht op schuldregeling in de praktijk vaak noodzakelijk blijft, ondanks eerdere intake en planvorming door ZLF, omdat aanvullende financiële en schuldspecifieke informatie benodigd is.

### Stabilisatie en doorlooptijden

De marktpartij adviseerde terughoudend te zijn met een strikte uitleg van stabilisatie binnen ondernemersschuldhulpverlening. Volgens de marktpartij is bij ondernemers regelmatig sprake van een langere voorbereidingsfase, bijvoorbeeld vanwege achterstanden in de boekhouding, fiscale afhankelijkheden of noodzakelijke bedrijfsbeëindiging.

Daarnaast werd bevestigd dat een totale doorlooptijd van circa zestien maanden in veel situaties werkbaar kan zijn, mits ruimte blijft bestaan voor gemotiveerde afwijking bij complexere casuïstiek. Daarbij werd gewezen op externe factoren die invloed hebben op de doorlooptijd, waaronder verwerkingstijden bij de Belastingdienst en complexe juridische of organisatorische constructies zoals BV's en holdings.

Ook werd gewezen op het belang van vroegtijdige kennisgeving aan schuldeisers (“pauzeknop”) om rust te creëren en escalatie van schulden te voorkomen gedurende de voorbereidende fase.

### Governance, samenwerking en dossierinzage

De marktpartij benadrukte het belang van een intensieve samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij sprake is van regelmatige afstemming, wederzijdse informatievoorziening en een gedeelde verantwoordelijkheid voor het succes van het traject.

De marktpartij gaf aan te werken met een digitaal portaal waarin zowel ondernemer als opdrachtgever inzage kunnen hebben in de voortgang van dossiers, statusinformatie en relevante documentatie. Tegelijkertijd werd benadrukt dat persoonlijk contact, telefonisch overleg en periodieke terugkoppeling essentieel blijven gedurende het traject.

Daarnaast werd benadrukt dat de ondernemer leidend dient te zijn in de wijze van contact (fysiek, digitaal of hybride), passend bij de persoonlijke situatie en behoeften van de ondernemer.

### Resultaatsturing en KPI's

De marktpartij gaf aan terughoudend te zijn met resultaatsverplichtingen gericht op slagingspercentages van schuldregelingen. Volgens de marktpartij zijn uitkomsten sterk afhankelijk van factoren buiten de invloedssfeer van de opdrachtnemer, waaronder houding van schuldeisers, rechterlijke afwegingen en levensvatbaarheid van de onderneming.

Daarbij werd benadrukt dat ook een traject richting faillissement of Wsnp in bepaalde situaties als een passende en succesvolle uitkomst kan worden beschouwd, indien dit de meest duurzame oplossing vormt voor de ondernemer.

### **Wsnp, faillissement en juridische instrumenten**

De marktpartij benadrukte het belang van voldoende aandacht in de aanbestedingsstukken voor begeleiding richting Wsnp, faillissement, dwangakkoord, moratorium en voorlopige voorzieningen. Volgens de marktpartij zijn deze instrumenten in de praktijk regelmatig noodzakelijk binnen ondernemersschuldhulpverlening.

In het bijzonder werd gewezen op het belang van goede begeleiding bij faillissementstrajecten, omdat dit voor ondernemers een ingrijpend en emotioneel proces betreft. De marktpartij adviseerde expliciet te borgen dat begeleiding richting faillissement onderdeel uitmaakt van de dienstverlening.

Daarnaast werd toegelicht dat ervaring met dwangakkoorden en Wsnp-bewindvoering van meerwaarde kan zijn bij complexe dossiers en onderhandelingen met schuldeisers.

### **Innovatie en maatwerk**

De marktpartij gaf aan positief te staan tegenover innovatieve of maatwerkgerichte oplossingen binnen schuldhulpverlening, mits deze passend zijn bij de individuele situatie van de ondernemer. Daarbij werd gewezen op praktijkvoorbeelden waarin alternatieve financieringsconstructies of maatwerkafspraken een duurzamer resultaat konden opleveren dan een standaard schuldregeling.

## Bijlage 5: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 5

De marktpartij heeft aangegeven ruime ervaring te hebben met schuldhulpverlening aan (ex-) ondernemers en onderschrijft in hoofdlijnen de voorgenomen inrichting van de dienstverlening door ZLF. Daarbij werd benadrukt dat succesvolle ondernemersschuldhulpverlening vraagt om intensieve samenwerking, flexibiliteit en maatwerk, passend bij de complexiteit van ondernemersschulden.

### **Scope dienstverlening en samenwerking**

De marktpartij gaf aan de voorgestelde rolverdeling tussen ZLF en opdrachtnemer werkbaar te achten. Positief werd beoordeeld dat ZLF voorafgaand aan overdracht een verkennende en verdiepende intake uitvoert en op basis daarvan een plan van aanpak opstelt. Volgens de marktpartij draagt dit bij aan een betere voorbereiding en scherpere richting van het schuldregelingstraject.

Tegelijkertijd werd benadrukt dat een aanvullende intake door de opdrachtnemer noodzakelijk blijft, gericht op de schuldenpositie, het opbouwen van vertrouwen en het verkrijgen van aanvullende financiële informatie. Volgens de marktpartij is persoonlijk contact met de ondernemer essentieel voor een succesvolle schuldregeling.

De marktpartij onderschreef de keuze om de contacten met schuldeisers volledig bij de opdrachtnemer te beleggen, mits sprake blijft van nauwe samenwerking met de casusregisseur van ZLF. Regelmatig overleg, gezamenlijke afstemming en heldere communicatie werden daarbij als belangrijke succesfactoren benoemd.

### **Parallele uitvoering en flexibiliteit**

De marktpartij gaf aan ervaring te hebben met parallelle procesvoering, waarbij schuldregeling gelijktijdig loopt met andere ondersteunende interventies. Daarbij werd bevestigd dat ondernemersdossiers zelden lineair verlopen en gedurende het traject regelmatig nieuwe schulden, gewijzigde omstandigheden of aanvullende problematiek zichtbaar worden.

Volgens de marktpartij vraagt ondernemersschuldhulpverlening daarom om flexibiliteit in uitvoering en maatwerk binnen dossiers, waarbij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer adaptief moeten kunnen handelen.

### **Doorlooptijden en uitvoerbaarheid**

De marktpartij gaf aan dat een totale doorlooptijd van circa zestien maanden in de meeste situaties haalbaar wordt geacht. Daarbij werd aangegeven dat de meeste dossiers binnen circa anderhalf jaar afgerond kunnen worden.

Wel werd benadrukt dat vertragingen regelmatig ontstaan door externe factoren, in het bijzonder de Belastingdienst. Daarbij werd gewezen op verschillen in werkwijze tussen regionale belastingkantoren en landelijke incassoafdelingen, waardoor afhandelingstermijnen en communicatie niet altijd voorspelbaar zijn.

Volgens de marktpartij blijft maatwerk noodzakelijk bij complexe dossiers of externe afhankelijkheden die invloed hebben op de voortgang.

### **Governance, samenwerking en regievoering**

De marktpartij benadrukte dat samenwerking tussen ZLF en opdrachtnemer cruciaal is voor een succesvolle uitvoering. Daarbij werd aangegeven dat een casusregisseur vanuit ZLF van duidelijke meerwaarde kan zijn, mits sprake is van korte lijnen en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De marktpartij gaf aan positieve ervaringen te hebben met samenwerkingsvormen waarin periodieke casusbesprekingen plaatsvinden en opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk optrekken bij knelpunten, hersteltermijnen en situaties waarin ondernemers onvoldoende meewerken.

Volgens de marktpartij heeft interventie vanuit de gemeente of casusregisseur in de praktijk vaak een versterkend effect wanneer aanvullende medewerking van de ondernemer nodig is.

### **Budgetbeheer en aanvullende ondersteuning**

De marktpartij gaf aan budgetbeheer of intensieve budgetbegeleiding in bepaalde situaties noodzakelijk te achten, met name bij ondernemers waarbij administratieve of financiële vaardigheden beperkt aanwezig zijn. Tegelijkertijd werd benadrukt dat budgetbeheer arbeidsintensief is en niet in alle situaties passend of wenselijk is.

Positief werd beoordeeld dat ZLF voornemens is budgetbeheer en aanvullende ondersteuning zelf te organiseren, waardoor de opdrachtnemer zich nadrukkelijk kan richten op de schuldregeling zelf.

### **Digitalisering en informatie-uitwisseling**

De marktpartij gaf aan bewust niet met een klantportaal te werken, omdat persoonlijk contact en directe afstemming met opdrachtgever en ondernemer als effectiever worden ervaren. Wel werd onderkend dat een portaal meerwaarde kan hebben voor statusinzage, voortgangsbewaking en transparantie richting opdrachtgever en ondernemer.

Volgens de marktpartij kan een deel van deze behoefte echter ook worden ingevuld via heldere communicatieafspraken en structurele terugkoppeling gedurende het traject.

### **Deskundigheid en uitvoerbaarheid**

De marktpartij gaf aan ondernemersschuldhulpverlening te benaderen vanuit een multidisciplinair team met uiteenlopende achtergronden en specialistische ervaring. Daarbij werd benadrukt dat ondernemersdossiers sterk verschillen en dat flexibiliteit in aanpak noodzakelijk blijft.

Volgens de marktpartij sluit de voorgestelde inrichting van ZLF in hoofdlijnen goed aan bij de praktijk van ondernemersschuldhulpverlening en wordt de combinatie van casusregie vanuit ZLF en specialistische schuldregeling door een externe partij als kansrijk beoordeeld.

## Bijlage 6: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 6

De marktpartij heeft aangegeven de voorgenomen inrichting van de dienstverlening door ZLF inhoudelijk vernieuwend en ambitieus te vinden. Daarbij werd benadrukt dat de beoogde combinatie van casusregie door ZLF, parallelle ondersteuning en externe schuldregeling potentieel kansrijk is, maar tegelijkertijd vraagt om intensieve samenwerking, duidelijke kwaliteitsafspraken en sterke regievoering.

### **Inrichting dienstverlening en rolverdeling**

De marktpartij onderschreef in hoofdlijnen de gedachte achter de voorgenomen werkwijze, waarbij ZLF een verkennende en verdiepende intake uitvoert en een bredere casusregierol vervult, terwijl een externe partij verantwoordelijk wordt voor de schuldregeling.

Tegelijkertijd werd aangegeven dat de kwaliteit van de overdracht bepalend is voor het succes van deze werkwijze. Volgens de marktpartij bestaat het risico dat dossiers onvoldoende “regelklaar” worden aangeleverd, waardoor aanvullende analyse alsnog door de opdrachtnemer moet plaatsvinden en vertraging ontstaat.

Daarbij werd benadrukt dat de opdrachtnemer altijd een eigen intake zal moeten uitvoeren om te beoordelen of de schuldenpositie voldoende inzichtelijk is en welke stappen noodzakelijk zijn voor een effectieve schuldregeling. Volgens de marktpartij vraagt dit om duidelijke kwaliteitscriteria voor overdracht en gezamenlijke verwachtingen over wanneer een dossier voldoende gereed is om vervolgstappen te zetten.

### **Parallele uitvoering en flankerende hulp**

De marktpartij onderschreef de gedachte van parallelle uitvoering, waarbij schuldregeling, flankerende hulp, budgetbegeleiding, coaching, boekhouding en andere interventies naast elkaar kunnen lopen.

Wel werd benadrukt dat ondernemersschuldhelpverlening in de praktijk vaak sterk wordt beïnvloed door achterliggende problematiek, zoals relationele problemen, psychosociale vraagstukken, verslavingsproblematiek of beperkte ondernemersvaardigheden. Volgens de marktpartij vormen dergelijke factoren regelmatig een belangrijke belemmering voor duurzame schuldregeling.

De marktpartij gaf aan dat flankerende hulp niet per definitie afgerond hoeft te zijn voordat een schuldregeling wordt opgestart, maar dat wel voortdurend afstemming nodig is over timing, belastbaarheid en haalbaarheid. Daarbij werd gewezen op het belang van gezamenlijke regie om te voorkomen dat trajectonderdelen onvoldoende op elkaar aansluiten.

### **Doorlooptijden en verwachtingenmanagement**

De marktpartij onderschreef de gedachte om te werken met een maximale monitoringsperiode van circa zestien maanden, maar benadrukte dat in de praktijk de doorlooptijd sterk afhankelijk is van de aard van de problematiek en de mate van stabiliteit van de ondernemer.

Daarbij werd gewezen op het risico van verkeerde verwachtingen bij ondernemers en schuldeisers. Volgens de marktpartij is heldere communicatie noodzakelijk over het onderscheid tussen vroegtijdige melding aan schuldeisers en het daadwerkelijke moment waarop een schuldregeling formeel kan starten.

De marktpartij gaf aan dat ondernemers regelmatig verwachten dat schulden direct worden opgelost, terwijl in de praktijk eerst randvoorwaarden gecreëerd moeten worden voordat een duurzame regeling mogelijk is.

### **Regievoering en samenwerking**

De marktpartij benadrukte dat de voorgestelde inrichting leidt tot een aanzienlijk grotere regierol voor ZLF. Volgens de marktpartij vraagt een parallel model met meerdere ondersteuningssporen om actieve casusregie, structurele afstemming en intensieve samenwerking tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en eventuele ketenpartners.

Daarbij werd aangegeven dat periodiek overleg op dossierniveau essentieel is, waarbij gezamenlijk wordt gestuurd op voortgang, knelpunten, vervolgstappen en onderlinge verwachtingen. Volgens de marktpartij is goede samenwerking een randvoorwaarde om de beoogde werkwijze effectief uitvoerbaar te maken.

De marktpartij gaf daarbij aan positief te staan tegenover realtime inzicht in dossiers en transparante informatie-uitwisseling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

#### **Belastbaarheid van de ondernemer**

De marktpartij benoemde nadrukkelijk dat de belastbaarheid van ondernemers in de praktijk vaak wordt overschat. Volgens de marktpartij presenteren ondernemers zich bij aanmelding doorgaans positiever dan de feitelijke situatie toelaat, waardoor aanvullende problematiek pas later zichtbaar wordt.

Daarbij werd gewezen op het belang van een stress-sensitieve benadering en realistische verwachtingen over tempo, medewerking en uitvoerbaarheid van trajecten.

#### **Ondernemers met een niet-Nederlandse achtergrond**

De marktpartij gaf aan dat in grotere gemeenten een aanzienlijk deel van de doelgroep bestaat uit ondernemers met een niet-Nederlandse achtergrond. Daarbij werd gewezen op verschillen in kennis van wet- en regelgeving, ondernemerschap en financiële verplichtingen, evenals verschillen in opvattingen over schulden en informele financiële verplichtingen.

Volgens de marktpartij ligt de belangrijkste ondersteuningsbehoefte niet zozeer in de schuldregeling zelf, maar vooral in begeleiding, coaching, budgetbegeleiding en ondersteuning bij ondernemerschapsvaardigheden.

#### **Ondernemers met een B.V.-structuur**

De marktpartij benoemde expliciet de groeiende complexiteit van ondernemersschuldhulpverlening bij ondernemers met een B.V.-structuur. Daarbij werd aangegeven dat liquidatie van rechtspersonen, turboliquidatie, faillissementsvraagstukken en fiscale afwikkeling vaak een noodzakelijke voorfase vormen voordat een schuldregeling op persoonsniveau mogelijk is.

Volgens de marktpartij is dit aspect in veel bestaande aanbestedingen onvoldoende expliciet uitgewerkt, terwijl het in de praktijk steeds vaker voorkomt. De marktpartij adviseerde daarom expliciet aandacht te besteden aan de vraag wie verantwoordelijk is voor begeleiding bij liquidatie of beëindiging van een B.V. en hoe deze werkzaamheden binnen de dienstverlening worden georganiseerd.

#### **Algemene reflectie op de voorgestelde werkwijze**

De marktpartij gaf aan de voorgestelde inrichting vernieuwend te vinden ten opzichte van traditionele vormen van schuldhulpverlening aan ondernemers. Daarbij werd aangegeven dat de beweging naar meer regie, parallelle ondersteuning en gezamenlijke verantwoordelijkheid inhoudelijk positief wordt beoordeeld.

Tegelijkertijd werd benadrukt dat de complexiteit van ondernemersdossiers vraagt om sterke regievoering, intensieve samenwerking en duidelijke afspraken over rolverdeling, overdracht en verwachtingen.

## Bijlage 7: Samenvatting marktconsultatie – Marktpartij 7

De marktpartij heeft vanuit ruime praktijkervaring in ondernemersschuldhulpverlening kritisch gereflecteerd op de voorgenomen inrichting van de dienstverlening. Daarbij werd benadrukt dat de uitvoerbaarheid van de werkwijze sterk afhankelijk is van duidelijke begripsafbakening, een heldere rolverdeling en een goed georganiseerde samenwerking tussen ZLF en opdrachtnemer.

### **Verduidelijking procesinrichting en rolverdeling**

De marktpartij gaf aan dat de oorspronkelijk gepresenteerde werkwijze vragen oproep, met name rondom de begrippen “stabilisatie”, “kennisgeving” en de verhouding tussen de werkzaamheden van ZLF en opdrachtnemer. Daarbij bestond aanvankelijk zorg dat sprake zou zijn van een onwerkbaar knip in de schuldregeling, waarbij verantwoordelijkheden tussen ZLF en opdrachtnemer onvoldoende duidelijk zouden zijn verdeeld.

Naar aanleiding van de nadere toelichting tijdens de marktconsultatie gaf de marktpartij aan de voorgestelde inrichting beter te kunnen plaatsen. Daarbij werd onderschreven dat de schuldregeling integraal door de opdrachtnemer wordt uitgevoerd, terwijl ZLF een versterkte regierol vervult door middel van casusregie, coördinatie van flankerende hulp en afstemming tussen verschillende ondersteuningssporen.

De marktpartij benadrukte dat een casusregisseur vanuit ZLF duidelijke meerwaarde kan bieden, mits sprake blijft van korte communicatielijnen, heldere afspraken en een gedeeld beeld over rollen en verantwoordelijkheden gedurende het traject.

### **Samenwerking, casusregie en informatie-uitwisseling**

De marktpartij gaf aan de intensieve samenwerking tussen ZLF en opdrachtnemer als cruciale succesfactor te zien. Daarbij werd benadrukt dat gedurende het traject voortdurend nieuwe informatie beschikbaar kan komen die relevant is voor de schuldregeling, bijvoorbeeld vanuit boekhouding, budgetbegeleiding, psychosociale ondersteuning of juridische ontwikkelingen.

Volgens de marktpartij vraagt dit om actieve informatie-uitwisseling en voortdurende afstemming tussen opdrachtnemer en casusregisseur, zodat betrokken partijen gezamenlijk kunnen sturen op voortgang, timing en haalbaarheid van interventies.

Daarbij werd benadrukt dat de casusregisseur vanuit ZLF uiteindelijk verantwoordelijk blijft voor de integrale strategie richting de ondernemer en besluitvorming rondom voortzetting of beëindiging van trajecten.

### **Intake en overdracht**

De marktpartij gaf aan positief te staan tegenover een uitgebreidere intake en planvorming door ZLF voorafgaand aan overdracht aan de opdrachtnemer. Daarbij werd aangegeven dat aanvullende informatie vanuit ZLF behulpzaam kan zijn voor de verdere schuldregeling en strategieontwikkeling.

Tegelijkertijd werd benadrukt dat een zelfstandige intake door de opdrachtnemer noodzakelijk blijft. Volgens de marktpartij dient deze intake niet uitsluitend financieel van aard te zijn, maar nadrukkelijk ook gericht op de bredere context van de ondernemer, het opbouwen van vertrouwen en de verdere strategiebepaling binnen het traject.

De marktpartij gaf aan dat aanvullende intake-informatie vanuit ZLF vooral moet worden gezien als verrijking van het dossier en niet als vervanging van de intake door de opdrachtnemer.

### **Doorlooptijden en voortvarendheid**

De marktpartij benadrukte het belang van voortvarendheid binnen het traject en waarschuwde voor het risico dat parallelle ondersteuningssporen leiden tot onnodige wachttijden. Daarbij werd aangegeven dat niet alle vormen van flankerende hulp hoeven te zijn afgerond voordat gestart wordt met schuldregeling, mits voldoende stabiliteit aanwezig is om vervolgstappen te zetten.

Volgens de marktpartij dient de casusregisseur actief te bewaken dat trajectonderdelen elkaar versterken en niet onnodig vertragen.

Tegelijkertijd werd benadrukt dat in specifieke situaties – zoals complexe echtscheidingen, fiscale vraagstukken of onvolledige boekhouding – afhankelijkheden kunnen bestaan die invloed hebben op de snelheid van het traject.

### **Ondernemers in Flevoland en complexiteit van dossiers**

De marktpartij gaf aan dat ondernemersdossiers in Flevoland zich in de praktijk onderscheiden van sommige andere regio's. Daarbij werd aangegeven dat gemiddeld sprake lijkt te zijn van complexere dossiers, grotere schuldenposities, meer schuldeisers en vaker complexe rechtsvormen.

In het bijzonder werd gewezen op de groei van ondernemers met een B.V.-structuur, mede onder invloed van ontwikkelingen rondom zelfstandigheid en arbeidsrelaties. Volgens de marktpartij vraagt dit om specialistische kennis rondom liquidatie, bestuurdersaansprakelijkheid, fiscale afwikkeling en samenloop tussen zakelijke en privé-schulden.

De marktpartij adviseerde nadrukkelijk ruimte te bieden voor deze casuïstiek binnen de dienstverlening en expliciet aandacht te besteden aan de rol van begeleiding bij beëindiging of afwikkeling van B.V.-structuren.

### **Kwaliteitsborging en NVVK**

De marktpartij benadrukte het belang van kwaliteitsborging binnen ondernemersschuldhulpverlening en gaf aan waarde te hechten aan aansluiting bij erkende kwaliteitsstandaarden binnen het vakgebied.

Daarbij werd gewezen op de meerwaarde van branchekwaliteit, periodieke audits en uniforme werkwijzen, mede vanwege het vertrouwen van schuldeisers en de complexiteit van ondernemersdossiers. Volgens de marktpartij draagt kwaliteitsborging bij aan consistente en zorgvuldige uitvoering van trajecten.

### **Reflectie op de voorgenomen werkwijze**

De marktpartij gaf aan dat de aanvankelijke zorgen over de uitvoerbaarheid grotendeels werden weggenomen na verduidelijking van de werkwijze tijdens de marktconsultatie. Daarbij werd expliciet aangegeven dat de uiteindelijke inrichting van de samenwerking tussen ZLF en opdrachtnemer als kansrijk en in het belang van de ondernemer wordt beschouwd.

Wel werd benadrukt dat duidelijke terminologie, heldere procesafspraken en goede samenwerking bepalend zullen zijn voor een succesvolle uitvoering.