Marktconsultatieverslag

Wijkteams

Gemeente Bergen op Zoom

Kenmerk:	dCI-000539
Datum:	31 oktober 2026
Status:	Definitief

1. Inleiding

De gemeente Bergen op Zoom heeft om onderbouwde keuzes te kunnen maken in een mogelijk aanbestedingstraject een marktconsultatie georganiseerd. De marktconsultatie bestond uit schriftelijke vragen en mondelingen gesprekken. Op de schriftelijke vragen hebben zestien (16) partijen gereageerd en aan het rondetafelgesprek hebben elf (11) partijen deelgenomen. Een samenvatting van de opgehaalde antwoorden is opgenomen in onderstaand verslag.

2. Samenvatting van de antwoorden

Hieronder vindt u een samenvatting van de ingediende antwoorden per vraag en besproken onderwerpen tijdens het rondetafelgesprek. Een samenvatting van vraag 24 is niet opgenomen. Deze vraag zag enkel toe op de wens om deel te nemen aan het rondetafelgesprek en heeft derhalve geen inhoudelijke waarde.

1. **Hoe kijkt u aan tegen de beoogde omvang en samenvoeging van de opdracht, en welke effecten ziet u op de markttoegang, mededinging en uitvoerbaarheid? Zou een andere indeling (bijvoorbeeld percelen) volgens u beter aansluiten en zo ja/nee waarom?**
   De meeste partijen onderschrijven de inhoudelijke ambitie om te komen tot een integrale opdracht waarin toegang, basisondersteuning en het versterken van de sociale basis nauw met elkaar verbonden zijn. Volgens deze partijen kan een integrale inrichting bijdragen aan betere samenhang in ondersteuning, het verminderen van overdrachtsmomenten, meer preventief werken en een betere ondersteuningservaring voor inwoners.

   Tegelijkertijd plaatsen partijen kanttekeningen bij de omvang en breedte van de voorgestelde opdracht. Veelvuldig wordt gewezen op het risico dat een omvangrijke integrale opdracht de markttoegang voor kleinere en gespecialiseerde aanbieders beperkt, waardoor de mededinging kan afnemen en specialistische expertise minder goed toegankelijk wordt. Ook wordt gewezen op de toenemende organisatorische en contractuele complexiteit die een dergelijke opdracht met zich brengt. Deze risico's kunnen – zoals aangegeven bij vraag 3 – beperkt worden door ruimte te bieden voor samenwerkingsvormen binnen de opdracht.

   Van de partijen die een inhoudelijke voorkeur hebben uitgesproken over de opdrachtstructuur geeft circa 62% de voorkeur aan een vorm van verdeling, bijvoorbeeld door middel van percelen, een hybride model of het afzonderlijk organiseren van specifieke onderdelen. Bij deze partijen zat dit met name op het beheer en de exploitatie van ontmoetingscentra. Hiervan is aangegeven dat dit onderdeel zich onderscheidt van de overige inhoudelijke werkzaamheden en mogelijk beter afzonderlijk kan worden georganiseerd. Circa 38% van de partijen spreekt juist een voorkeur uit voor één integrale opdracht of één perceel (incl. beheer en exploitatie ontmoetingscentra), mits samenwerking met specialistische partners voldoende wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. Gedurende de ronde tafelgesprekken is later door de aanwezige partijen bevestigd dat een sterke voorkeur is voor één (1) integrale opdracht, bestaande uit basisondersteuning, toegang en versterken sociale basis.

   Vrijwel alle partijen benadrukken het belang van samenwerking met specialistische partners, ongeacht de uiteindelijke opdrachtstructuur. Zij vinden het belangrijk dat specialistische kennis, lokale netwerken en bestaande voorzieningen behouden blijven en op een passende manier onderdeel kunnen blijven uitmaken van de toekomstige inrichting

2. In hoeverre herkent u zich in de bijgevoegde beschrijving met organisatie en inrichting, toegang tot het sociaal domein, bieden van basisondersteuning, versterken sociale basis en beheer en exploitatie gemeentelijke ontmoetingscentra? Welke aandachtspunten ziet u hierbij? Kunt u aangeven of dit a. volledig b. gedeeltelijk of c. geen onderdeel van de opdracht zou moeten zijn?
   De meeste partijen herkennen zich in de beschreven richting en ambitie. Met name de focus op laagdrempelige toegang, preventie, vroegsignalering, integrale ondersteuning, gebiedsgericht werken en het versterken van de sociale basis sluit volgens de partijen goed aan bij de ontwikkelingen binnen het sociaal domein.

   Er bestaat brede overeenstemming dat toegang, basisondersteuning en het versterken van de sociale basis inhoudelijk sterk met elkaar samenhangen en daarom in belangrijke mate onderdeel zouden moeten zijn van de opdracht. De partijen beschouwen deze onderdelen als essentieel voor het realiseren van de gewenste beweging naar meer preventie en ondersteuning dichtbij inwoners.

   Ten aanzien van het beheer en de exploitatie van gemeentelijke ontmoetingscentra zijn de opvattingen verdeeld. Een meerderheid van de partijen geeft aan dat dit onderdeel slechts gedeeltelijk of niet vanzelfsprekend onderdeel zou moeten zijn van dezelfde opdracht. Daarbij wordt aangevoerd dat vastgoedbeheer, exploitatie en facilitaire taken andere kennis, competenties en bedrijfsvoering vragen dan het organiseren van ondersteuning en sociale infrastructuur. Wel wordt door diverse partijen benadrukt dat de maatschappelijke functie van ontmoetingscentra en de verbinding met wijkteams van groot belang blijven.

   Daarnaast noemen verschillende partijen als aandachtspunt dat specialistische expertise structureel verbonden moet blijven aan de wijkteams. Ook vragen meerdere partijen aandacht voor een duidelijke afbakening tussen basisondersteuning en maatwerkvoorzieningen, zodat verantwoordelijkheden, financiering en verwachtingen helder blijven.

3. Op welke wijze zou u deze opdracht het meest passend organiseren (zelfstandig, in een samenwerkingsverband of met onderaannemers), en wat betekent dit voor kwaliteit, regie en markttoegang? Acht u het wenselijk dat een samenwerkingsverband wordt voorgeschreven of juist niet?
   Het merendeel van de partijen ziet een samenwerkingsverband als de meest passende organisatievorm voor deze opdracht. Volgens deze partijen vraagt de brede en integrale opgave om de inzet van verschillende expertises, waarbij samenwerking tussen generalistische en specialistische organisaties noodzakelijk is om kwaliteit, continuïteit en integraliteit te waarborgen.

   Deze partijen geven aan dat een samenwerkingsverband de markttoegang vergroot, omdat ook middelgrote en specialistische organisaties op die manier kunnen bijdragen aan de uitvoering. Daarnaast wordt genoemd dat specialistische kennis beter behouden blijft wanneer organisaties vanuit hun eigen expertise onderdeel blijven van een netwerkstructuur.

   Hoewel een ruime meerderheid samenwerking wenselijk vindt, zijn partijen verdeeld over de vraag of een samenwerkingsverband verplicht moet worden voorgeschreven. Een meerderheid vindt dat de aanbesteding ruimte moet bieden voor verschillende organisatievormen, waarbij inschrijvers zelf kunnen bepalen of zij zelfstandig, in een samenwerkingsverband of met onderaannemers inschrijven. Deze partijen vinden het belangrijker dat kwaliteit van samenwerking, regie en verantwoordelijkheden goed zijn geborgd dan dat een specifieke juridische constructie wordt voorgeschreven.

Een kleiner deel van de partijen spreekt juist expliciet voorkeur uit voor een voorgeschreven samenwerkingsverband of een model met een beperkte kern van samenwerkende partners, aangevuld met specialistische expertise.

4. In hoeverre is de opdracht naar uw oordeel uitvoerbaar binnen de beoogde financiële kaders (plafondbudget of bandbreedte), en welke randvoorwaarden of aannames zijn voor u bepalend om deze opdracht duurzaam en verantwoord te kunnen uitvoeren?
   Vrijwel alle partijen geven aan dat op basis van de beschikbare informatie nog niet definitief kan worden vastgesteld of de opdracht uitvoerbaar is binnen de beoogde financiële kaders. De partijen vinden dat daarvoor meer inzicht nodig is in de omvang van de opdracht, de afbakening van verantwoordelijkheden, de onderliggende aannames, de benodigde capaciteit en de wijze waarop risico's worden verdeeld.

   Tegelijkertijd geven de meeste partijen aan dat de opdracht in beginsel uitvoerbaar lijkt, mits wordt voldaan aan een aantal belangrijke randvoorwaarden. Vaak genoemde voorwaarden zijn een realistisch budget, transparantie over de opbouw van het financiële kader, passende indexering, ruimte voor bijstelling bij veranderende volumes of ondersteuningsvragen en een evenwichtige verdeling van financiële risico's tussen gemeente en opdrachtnemer.

   Daarnaast benadrukken veel partijen dat investeren in preventie, vroegsignalering en de sociale basis noodzakelijk is om de beoogde maatschappelijke en financiële effecten te realiseren. Daarbij wordt regelmatig benoemd dat deze effecten niet direct zichtbaar zullen zijn en dat een groeimodel of ontwikkelbenadering daarom wenselijk wordt geacht. Diverse partijen noemen daarnaast de behoefte aan implementatie- of ontwikkelbudgetten om de beoogde transformatie mogelijk te maken.

5. Welke contractvorm(en) acht u het meest passend voor deze opdracht en waarom? Kunt u daarbij voorbeelden geven van vergelijkbare contractvormen die in de praktijk goed (of minder goed) hebben gewerkt? Denk hierbij aan een raamovereenkomst, reguliere overeenkomsten e.d.
   Het overgrote deel van de partijen spreekt een voorkeur uit voor een meerjarige contractrelatie. Volgens deze partijen vraagt de ontwikkeling van wijkteams, samenwerking in de wijk, netwerkopbouw en het versterken van de sociale basis om langdurige stabiliteit en continuïteit.

   Partijen noemen een meerjarige raamovereenkomst of ontwikkelgerichte samenwerkingsovereenkomst als meest passende contractvorm. Daarbij wordt regelmatig aangegeven dat periodieke evaluatie, jaarlijkse herijking en ruimte voor doorontwikkeling belangrijk zijn om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten.

   Verschillende partijen benadrukken dat de contractvorm ruimte moet bieden voor samenwerking tussen meerdere partners en voor gezamenlijke sturing op maatschappelijke resultaten. Daarnaast wordt gewezen op het belang van voldoende contractduur om investeringen in personeel, samenwerking, innovatie en deskundigheidsbevordering terug te kunnen verdienen.

   Een aantal partijen noemt een vorm van lumpsum- of taakgerichte bekostiging als kansrijk, mits daarbij sprake is van een duidelijke scope, goede monitoring, passende risicodeling en voldoende flexibiliteit om bij te sturen gedurende de looptijd.

6. Hoe beoordeelt u een mogelijke gunningssystematiek waarbij (nagenoeg) volledig op kwaliteit wordt beoordeeld, in combinatie met een vastgesteld plafondbudget of bandbreedte? Welke alternatieven acht u meer passend en waarom?
   Vrijwel alle partijen staan positief tegenover een gunningssystematiek waarin kwaliteit centraal staat en prijs een beperkte onderscheidende rol speelt. Volgens deze partijen sluit een dergelijke benadering goed aan bij de aard van de opdracht, waarbij maatschappelijke resultaten, samenwerking, preventie en uitvoeringskracht belangrijker worden geacht dan prijsconcurrentie.

   Wel benadrukken de partijen dat de kwaliteitscriteria helder, objectief, transparant en toetsbaar moeten zijn. Daarnaast wordt regelmatig genoemd dat niet uitsluitend plannen en visiedocumenten beoordeeld zouden moeten worden. Veel partijen vinden dat ook aantoonbare ervaring, uitvoeringskracht, praktijkresultaten, samenwerkingservaring en specialistische expertise zichtbaar moeten worden meegewogen.

   Een veelgenoemd aandachtspunt is dat het beschikbare budget realistisch moet zijn en moet aansluiten bij de daadwerkelijk gevraagde prestaties. Diverse partijen adviseren daarom om een kwaliteitsgerichte beoordeling te combineren met een toets op uitvoerbaarheid, realiteitswaarde en risicobeheersing, zodat wordt voorkomen dat plannen worden geselecteerd die in de praktijk niet uitvoerbaar blijken binnen het beschikbare budget.

7. Welke risico's ziet u voor een gelijk speelveld en gelijke kansen voor inschrijvers, mede gelet op de huidige betrokken partijen bij de (tijdelijke) huidige wijkteam(s), en welke maatregelen zijn volgens u nodig om een transparante en eerlijke mededinging te borgen?
   Vrijwel alle partijen benoemen dat huidige betrokken partijen bij de tijdelijke wijkteams beschikken over een kennis-, informatie- of netwerkvoorsprong. Deze voorsprong wordt door de meeste partijen als begrijpelijk beschouwd, maar vraagt volgens hen wel om aanvullende maatregelen om gelijke kansen voor alle inschrijvers te waarborgen.

   De meest genoemde maatregel is het volledig en transparant beschikbaar stellen van alle relevante informatie aan de markt. Daarbij worden onder meer ervaringen uit de pilots, leerpunten, prestatiegegevens, volumegegevens, financiële informatie, samenwerkingsstructuren en andere relevante inzichten genoemd. Op die manier kunnen alle geïnteresseerde partijen beschikken over een vergelijkbare informatiepositie.

   Daarnaast noemen veel partijen het belang van objectieve, transparante en proportionele selectie- en gunningscriteria. Ook wordt regelmatig gewezen op het risico dat een omvangrijke integrale opdracht of een stapeling van eisen de markttoegang voor kleinere en gespecialiseerde aanbieders beperkt. Volgens diverse partijen kan dit risico worden verkleind door ruimte te bieden aan samenwerkingsverbanden, onderaannemerschap of een passende opdrachtstructuur.

   Meerdere partijen benadrukken daarnaast dat de beoordeling zich niet uitsluitend zou moeten richten op plannen op papier, maar ook op aantoonbare kwaliteit, uitvoeringskracht, samenwerkingservaring en maatschappelijke meerwaarde. Daarmee kan volgens hen een transparante en eerlijke mededinging beter worden geborgd.

8. Welke aandachtspunten en risico's ziet u bij de afbakening tussen basisondersteuning binnen wijkteams en geïndiceerde ondersteuning? Welke ondersteuningsvormen lenen zich volgens u wel of juist niet voor uitvoering binnen wijkteams?
   De meeste partijen vinden een duidelijke afbakening noodzakelijk, maar waarschuwen tegelijk voor een te harde grens. Zonder heldere afspraken kunnen inwoners te lang binnen het

wijkteam blijven, verkeerd worden verwezen of tussen basisondersteuning en maatwerk terechtkomen. Andere risico's zijn vertraging, het opnieuw moeten vertellen van het verhaal en het verschuiven van complexe ondersteuning naar wijkteams zonder voldoende expertise, capaciteit, financiering en kwaliteitsborging.

Binnen de basisondersteuning passen volgens de meeste partijen vooral vraagverheldering, preventie, vroegsignalering, informatie en advies, praktische ondersteuning, lichte psychosociale begeleiding, activering, netwerkversterking, herstelgerichte ondersteuning, collectieve activiteiten en casusregie. Specialistische diagnostiek en behandeling, crisisinterventie, intensieve begeleiding, complexe veiligheidsvraagstukken en ondersteuning waarvoor voortdurend specialistische kennis of toezicht nodig is, passen volgens de meeste partijen niet binnen de basisondersteuning.

Over langdurigere begeleiding bestaat minder overeenstemming. De meeste partijen plaatsen langdurige en complexe ondersteuning bij maatwerk. Enkele partijen zien echter ook ruimte voor langdurigere, relationele of stabiliserende begeleiding binnen of rondom het wijkteam. Als voorwaarden worden genoemd: heldere triage, gezamenlijke afwegingscriteria, periodieke toetsing, een specialistische schil, warme overdracht en snel kunnen op- en afschalen. De grens moet voor professionals duidelijk zijn, maar voor inwoners zo min mogelijk zichtbaar.

9. De gemeente verkent in hoeverre (delen van) individuele begeleiding (nu maatwerkvoorziening Wmo) in de toekomst vrij toegankelijk binnen wijkteams kan worden georganiseerd. Hoe kijkt u aan tegen het opnemen van (lichte) begeleiding binnen de wijkteams (zonder indicatie)?
   Vrijwel alle partijen zien mogelijkheden om een deel van de individuele begeleiding zonder indicatie te organiseren. Genoemd worden ondersteuning bij dagelijks functioneren, structuur, administratie, zelfredzaamheid, activering, participatie, netwerkversterking, herstel en het voorkomen van terugval. Deze ondersteuning is vooral passend bij lichte tot matig complexe vragen en bij inwoners die met tijdige, praktische of relationele ondersteuning zwaardere zorg kunnen voorkomen.

   De meeste partijen leggen de grens bij langdurige, intensieve, complexe of specialistische ondersteuning. Ernstige psychiatrische problematiek, complexe LVB-problematiek, forensische problematiek, veiligheidsvraagstukken en begeleiding waarvoor specialistische methodieken of een gegarandeerde individuele inzet nodig zijn, blijven volgens hen maatwerk. Eén partij maakt onderscheid tussen ontwikkelen en versterken enerzijds en langdurig stabiliseren anderzijds. Een andere partij kiest een ruimere lijn: niet de zwaarte, maar het onderscheid tussen begeleiden en behandelen is volgens hen bepalend. Daarmee zouden ook inwoners met langdurige kwetsbaarheden gebruik kunnen maken van vrij toegankelijke begeleiding.

   Voor de organisatie wordt vaak een generalistisch wijkteam met een specialistische schil genoemd, bijvoorbeeld door te werken met zogenoemde T-profielen. Specialistische kennis moet snel beschikbaar zijn voor consultatie en opschaling, maar hoeft niet volledig in ieder wijkteam te worden opgenomen. Partijen verschillen over de uitvoering: sommigen zien ruimte voor begeleiding door het wijkteam zelf, anderen zien het wijkteam vooral als toegang, regisseur en verbinder, met uitvoering door partners. Belangrijke voorwaarden zijn passende caseloads, voldoende deskundigheid, warme overdracht, structurele consultatie en een duidelijke financiering. De antwoorden bevatten geen concrete onderbouwing van aantallen, uren of een percentage van de huidige Wmo-begeleiding dat kan worden overgeheveld.

10. De gemeente verkent of (delen van) dagbesteding onderdeel zouden moeten zijn van de opdracht voor de wijkteams. Hoe beoordeelt u het al dan niet onderdeel maken van (indicatievrije) dagbesteding binnen de opdracht?

De meeste partijen zijn positief over laagdrempelige dagactiviteiten binnen of rondom de wijkteams. Ontmoeting, structuur, sociale contacten, activering, participatie, herstel, vrijwilligerswerk en het voorkomen van eenzaamheid worden vaak genoemd. Het aanbod is vooral passend voor inwoners met een lichte ondersteuningsvraag, ouderen, jongeren zonder school of werk, mantelzorgers en inwoners met psychosociale kwetsbaarheid die geen intensieve professionele begeleiding nodig hebben. Bestaande ontmoetingscentra, wijkvoorzieningen, verenigingen en vrijwilligersinitiatieven worden gezien als een logisch vertrekpunt.

De grens met maatwerk ligt volgens de meeste partijen bij voortdurend toezicht, intensieve begeleiding, specialistische expertise, behandeling, medische zorg, ernstige gedragsproblematiek of langdurige zorgafhankelijkheid. Voor inwoners met complexe psychiatrische problematiek, LVB, NAH of andere meervoudige beperkingen kan een aangepaste of specialistische omgeving nodig blijven. Over ontwikkelingsgerichte activiteiten bestaat onenigheid: sommige partijen vinden lichte vaardigheidsontwikkeling passend binnen de algemene voorziening, terwijl andere partijen methodische, ontwikkelingsgerichte dagbesteding bij gespecialiseerde aanbieders willen houden. Ook wordt benadrukt dat niet ieder aanbod per wijk kan worden georganiseerd; voor sommige doelgroepen is een stedelijke of regionale voorziening passender.

Veel partijen zien het wijkteam vooral in de rol van signaleren, toeleiden, verbinden en volgen. De uitvoering en exploitatie van dagactiviteiten kan plaatsvinden bij bestaande welzijnsvoorzieningen, ontmoetingscentra en gespecialiseerde aanbieders. Enkele partijen plaatsen dagbesteding nadrukkelijk rondom het wijkteam en niet als primaire taak van het wijkteam zelf. De reacties blijven nog algemeen over vervoer, openingstijden, toezicht, locaties, professionele achtervang en capaciteit. Deze praktische onderwerpen moeten daarom verder worden uitgewerkt.

11. De gemeente verkent, als mogelijke ontwikkelrichting op de (middel)lange termijn, een model waarbij vrijwel alle ondersteuning (inclusief sociaal-maatschappelijk werk, individuele begeleiding, begeleiding jeugd en dagbesteding) integraal wordt georganiseerd binnen één opdracht met een lumpsum bekostiging. In dit model ligt de nadruk op de inzet van flexibele en op dat moment passende ondersteuning van de inwoner. Hoe beoordeelt u dit model vanuit uitvoerbaarheid en wenselijkheid?

    Een groot deel van de partijen vindt een integrale opdracht met lumpsumbekostiging op termijn kansrijk, maar alleen onder duidelijke voorwaarden. Als mogelijke voordelen worden genoemd: minder schotten tussen ondersteuning, snellere inzet en op- en afschaling, minder administratieve lasten en meer ruimte om te doen wat voor de inwoner nodig is. Ook kan het model bijdragen aan preventie, vroegsignalering en een betere verbinding tussen welzijn, begeleiding, dagbesteding en jeugdhulp. Enkele partijen benadrukken daarbij dat lumpsumbekostiging op zichzelf niet automatisch leidt tot anders werken; ook de werkwijze, professionele ruimte en samenwerking moeten veranderen.

    Tegelijkertijd ziet een groot deel van de partijen aanzienlijke risico's. Bij een te krap budget kan een prikkel ontstaan om ondersteuning uit te stellen, te beperken of vooral inwoners met lichtere problemen te helpen. Daardoor kunnen wachttijden oplopen en kunnen inwoners met complexe problematiek onvoldoende ondersteuning krijgen. Ook worden verlies van specialistische deskundigheid, beperking van de keuzevrijheid en overbelasting van generalistische wijkteammedewerkers genoemd. Enkele partijen waarschuwen daarnaast voor te veel afhankelijkheid van één organisatie: integraliteit vraagt volgens hen vooral om goede samenwerking binnen een netwerk en hoeft niet te betekenen dat alle ondersteuning bij één partij wordt ondergebracht.

De meest genoemde ontwikkelrichting is daarom een gefaseerd groeipad. Begin met stevige wijkteams, een herkenbare toegang, een goed ontwikkelde sociale basis en duidelijke samenwerkingsafspraken met specialistische partners. Beproef vervolgens gedeelde budgetten of lumpsumfinanciering eerst binnen een beperkt gebied, voor bepaalde doelgroepen of voor een afgebakend deel van de ondersteuning. Voor verdere uitbreiding zijn volgens de partijen betrouwbare gegevens, een realistisch en aanpasbaar budget, heldere verantwoordelijkheden, onafhankelijke monitoring en afspraken over kwaliteit, toegankelijkheid, wachttijden en escalatie nodig. De gemeente moet daarbij nadrukkelijk haar systeemverantwoordelijkheid en regierol behouden. Enkele partijen vinden het daarom te vroeg om dit brede model al als uitgangspunt voor de komende aanbesteding te nemen; zij zien het eerder als een ontwikkelrichting voor de langere termijn.

12. De gemeente stelt dat opdrachtnemer verantwoordelijk is voor samenwerking met de sociale basis, o.a. middels het opstellen van een gebiedsagenda en netwerkontwikkeling. Op welke manieren kan samenwerking met de sociale basis aanvullend duurzaam worden ingericht?

Partijen zijn het er vrijwel unaniem over eens dat duurzame samenwerking met de sociale basis vraagt om structurele en gelijkwaardige samenwerking tussen wijkteams, inwoners, vrijwilligers, maatschappelijke organisaties, zorgaanbieders, onderwijs, huisartsen, woningcorporaties en de gemeente. Daarbij worden vaste overlegstructuren, korte communicatielijnen, actieve betrokkenheid van inwoners en gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen partners en gemeente als belangrijke randvoorwaarden genoemd. Verder zien partners het belang in van langdurig investeren in relaties en vertrouwen voor een sterke netwerkstructuur.

De gebiedsagenda wordt breed gezien als een nuttig instrument, mits deze gezamenlijk wordt opgesteld, gevoed wordt door signalen uit de wijk en periodiek wordt geëvalueerd.

Partijen zien voor de gemeente een faciliterende en stimulerende rol in:
- Het stimuleren van samenwerking;
- Het bieden van randvoorwaarden;
- Het ondersteunen van netwerkontwikkeling;
- Het oplossen van gesignaleerde hiaten;
- Het bewaken van een open netwerk waarin meerdere partijen kunnen deelnemen.

13. Welke rolverdeling tussen gemeente en opdrachtnemer is nodig?

Vrijwel alle partijen onderschrijven dat de gemeente verantwoordelijk blijft voor het formuleren van de maatschappelijke doelen, beleidskaders, publieke belangen, monitoring en contractsturing. Daarnaast wordt veelvuldig genoemd dat wettelijke taken, rechtmatigheid, indicatiestelling en formele besluitvorming rondom maatwerkvoorzieningen bij de gemeente dienen te blijven.

De opdrachtnemer wordt door de meeste partijen gezien als verantwoordelijk voor de uitvoering van de ondersteuning, de organisatie van de wijkteams, netwerkontwikkeling, samenwerking met partners en het realiseren van de afgesproken maatschappelijke resultaten. Daarbij wordt benadrukt dat de opdrachtnemer voldoende professionele ruimte nodig heeft om de uitvoering op wijkniveau vorm te geven.

Een groot deel van de partijen pleit daarnaast voor een partnerschap tussen gemeente en opdrachtnemer. Hierbij worden vertrouwen, transparantie, gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en regelmatige afstemming als belangrijke randvoorwaarden genoemd. De meeste partijen zien een gedeelde verantwoordelijkheid voor het monitoren van resultaten,

het signaleren van ontwikkelingen en het gezamenlijk bijsturen van de aanpak wanneer de praktijk daarom vraagt.

Ook wordt regelmatig benadrukt dat een duidelijke afbakening van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden noodzakelijk is om rolvermenging en onduidelijkheid voor inwoners en professionals te voorkomen.

14. Welke expertise en functies zijn wat u betreft ten minste nodig om de wijkteams te laten functioneren zoals gesteld in de concept opdracht?

Partijen zijn het er in grote lijnen over eens dat wijkteams moeten beschikken over een combinatie van generalistische professionals en snel beschikbare specialistische expertise. Veelvuldig genoemd worden expertise op het gebied van vraagverheldering, triage, casusregie, sociaal werk, maatschappelijk werk, jeugd, Wmo, participatie, bestaanszekerheid en netwerkontwikkeling.

Daarnaast noemen veel partijen de noodzaak van specialistische kennis op onder meer GGZ, LVB, autisme, verslavingsproblematiek, ouderenproblematiek, dementie, schuldenproblematiek, veiligheid en complexe gezinssituaties. Ook ervaringsdeskundigheid, gedragswetenschappelijke ondersteuning en expertise op het gebied van participatie en werk worden regelmatig genoemd.

De meeste partijen vinden niet dat alle specialistische expertise structureel binnen ieder wijkteam aanwezig hoeft te zijn. Zij geven de voorkeur aan een model waarin wijkteams generalistisch werken en specialistische kennis via een flexibele schil of netwerk van samenwerkingspartners snel beschikbaar is voor consultatie, gezamenlijke casuïstiek en tijdelijke inzet.

Daarnaast benadrukken diverse partijen dat naast inhoudelijke expertise vaardigheden op het gebied van samenwerken, regievoering, netwerkgericht werken, integraal kijken en het versterken van eigen regie noodzakelijk zijn voor het functioneren van de wijkteams.

15. Welke mate van mandaat is volgens u nodig voor wijkteams ten aanzien van toeleiding naar ondersteuning, inzet van basisondersteuning, doorverwijzing naar maatwerk. Hoe kan dit worden ingericht zonder rechtmatigheidsrisico’s?

Vrijwel alle partijen vinden dat wijkteams een ruim mandaat moeten krijgen voor vraagverheldering, toeleiding naar ondersteuning, inzet van basisondersteuning en het organiseren van passende ondersteuning rondom inwoners. Volgens deze partijen is voldoende handelingsruimte nodig om snel, laagdrempelig en integraal te kunnen werken.

Ten aanzien van maatwerkvoorzieningen bestaat brede overeenstemming dat wijkteams een belangrijke rol kunnen vervullen bij signalering, advisering en voorbereiding van aanvragen, maar dat de formele indicatiestelling en besluitvorming bij de gemeente of een daartoe bevoegde functionaris moeten blijven. Partijen noemen hierbij veelvuldig het belang van functiescheiding tussen adviseren, besluiten en uitvoeren.

Om rechtmatigheidsrisico's te beperken worden heldere mandaatafspraken, uniforme werkprocessen, duidelijke afwegingskaders, goede dossiervorming, multidisciplinaire afstemming en periodieke kwaliteitscontroles genoemd. Ook wordt regelmatig gewezen op het belang van transparante besluitvorming en een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen wijkteams en gemeente.

Meerdere partijen benadrukken daarnaast dat inwoners één samenhangend ondersteuningsproces moeten ervaren, waarbij onnodige overdrachtsmomenten worden voorkomen en informatie niet opnieuw hoeft te worden uitgevraagd.

16. In hoeverre acht u één gezamenlijke werkwijze voor alle wijken wenselijk en wat zijn hierbij aandachtspunten? Op welke onderdelen is wat u betreft uniformiteit nodig? Op welke onderdelen is wat u betreft ruimte nodig voor verschillen tussen de gebieden?
    Vrijwel alle partijen achten een gezamenlijke basiswerkwijze wenselijk. Volgens hen draagt dit bij aan gelijke toegang, herkenbaarheid, rechtsgelijkheid, kwaliteit en duidelijkheid voor inwoners en samenwerkingspartners.

    Partijen noemen met name uniformiteit op het gebied van toegang, vraagverheldering, triage, kwaliteitsnormen, werkprocessen, privacy, registratie, monitoring, mandaten, samenwerking en de afbakening tussen basisondersteuning en maatwerk. Ook een gezamenlijke visie en methodische werkwijze worden regelmatig genoemd als belangrijke randvoorwaarden.

    Tegelijkertijd benadrukken vrijwel alle partijen dat ruimte moet blijven bestaan voor gebiedsgericht maatwerk. Wijken verschillen volgens hen in bevolkingssamenstelling, sociale structuur, aanwezige voorzieningen en ondersteuningsvragen. Daarom achten partijen het wenselijk dat accenten binnen de gebiedsagenda, netwerkontwikkeling, activiteitenaanbod, preventieve inzet en samenwerking met lokale partners kunnen verschillen per gebied.

    De meest gedeelde lijn is dat uniformiteit noodzakelijk is voor de basisprocessen en kwaliteitskaders, terwijl de uitvoering zich moet kunnen aanpassen aan de kenmerken en behoeften van de verschillende wijken.

17. Welke financiële risico's ziet u en hoe kunnen die worden beheerst?
    Veel partijen noemen een stijgende of moeilijk voorspelbare ondersteuningsvraag als het belangrijkste financiële risico. Daarnaast worden toenemende complexiteit van problematiek, arbeidsmarktkrapte, stijgende personeelskosten, onvoldoende indexering en een mogelijke toename van specialistische ondersteuningsvragen veelvuldig genoemd.

    Ook benoemen diverse partijen het risico dat de beoogde effecten van preventie en versterking van de sociale basis minder snel zichtbaar worden dan verwacht. Hierdoor kunnen gedurende een overgangsperiode zowel bestaande als nieuwe ondersteuningsstructuren gelijktijdig bekostigd moeten worden.

    Verschillende partijen wijzen daarnaast op risico's wanneer de afbakening tussen basisondersteuning en maatwerk onvoldoende helder is, waardoor specialistische ondersteuning mogelijk binnen wijkteams terechtkomt zonder passende expertise of financiering.

    Als belangrijkste beheersmaatregelen noemen partijen heldere afbakening van verantwoordelijkheden, goede monitoring, periodieke herijking van budgetten, passende indexering, realistische budgettering, duidelijke afspraken over risicoverdeling en voldoende flexibiliteit om bij veranderende omstandigheden bij te sturen. Veel partijen benadrukken daarnaast dat investeren in preventie, vroegsignalering en een sterke sociale basis op langere termijn kan bijdragen aan financiële beheersbaarheid.

18. De gemeente beoogt wijkteams die laagdrempelig, integraal en preventief werken, bijdragen aan het versterken van de sociale basis en tegelijk het sociaal domein financieel beheersbaar en betaalbaar houden. Hoe kan volgens u de organisatie en inrichting van wijkteams zó vormgegeven worden dat deze inhoudelijke doelen daadwerkelijk leiden tot het voorkomen of uitstellen van zwaardere ondersteuning en daarmee bijdragen aan financiële houdbaarheid? Benoem daarbij concreet welke organisatorische keuzes en werkwijzen volgens u essentieel

zijn (wat werkt wél) en welke juist risico's opleveren of kostenopdrijvend kunnen zijn (wat werkt niet).

Vrijwel alle partijen benadrukken dat vroegsignalering, preventie en een sterke sociale basis essentieel zijn om zwaardere ondersteuning te voorkomen of uit te stellen. Daarbij wordt veelvuldig gewezen op het belang van laagdrempelige toegang, outreachend werken, brede vraagverheldering en snelle inzet van passende ondersteuning.

Daarnaast noemen veel partijen het belang van sterke verbindingen tussen wijkteams, sociale basis, huisartsen, onderwijs, welzijnsorganisaties en specialistische aanbieders. Ook vaste aanspreekpunten, casusregie, het versterken van sociale netwerken en het benutten van collectieve voorzieningen worden gezien als belangrijke succesfactoren.

Partijen benadrukken dat wijkteams niet alleen ondersteuning moeten bieden, maar vooral moeten bijdragen aan het vergroten van zelfredzaamheid, participatie en eigen regie van inwoners. Daarbij wordt regelmatig aangegeven dat ondersteuning ontwikkelgericht moet zijn en waar mogelijk moet leiden tot afschaling richting algemene voorzieningen en informele ondersteuning.

Als risico's worden genoemd: het te laat inzetten van specialistische expertise, onduidelijke afbakening tussen basisondersteuning en maatwerk, onvoldoende capaciteit, een te sterke focus op kostenreductie, veel overdrachtsmomenten en het ontbreken van een sterke verbinding met de sociale basis. Ook wordt gewaarschuwd voor het risico dat wijkteams een nieuwe uitvoeringslaag worden zonder dat daadwerkelijk anders wordt gewerkt.

19. Hoe zou u het wijkteam organiseren, of wat zou u de gemeente adviseren, om een verschuiving van maatwerkvoorzieningen naar de wijkteams (of eventueel andere voorliggende voorzieningen) te bewerkstelligen, zonder dat dit leidt tot ongewenste instroom van inwoners die geen behoefte hebben aan ondersteuning?

Een groot deel van de partijen vindt dat de verschuiving niet moet beginnen met het beperken van maatwerk, maar met het versterken van goede alternatieven. Inwoners moeten terechtkunnen bij een herkenbaar wijkteam en een breed aanbod van welzijn, vrijwilligersinitiatieven, ontmoeting, groepsgerichte ondersteuning en laagdrempelige begeleiding. Enkele partijen verwachten niet dat een toegankelijker aanbod automatisch veel inwoners zonder ondersteuningsbehoefte aantrekt. Het eerder zichtbaar worden van problemen kan juist helpen om zwaardere ondersteuning te voorkomen. Wel moet worden voorkomen dat het wijkteam een vrij toegankelijke kopie van de huidige individuele maatwerkvoorzieningen wordt.

Vrijwel alle partijen noemen goede vraagverheldering en triage als belangrijkste voorwaarde. Het wijkteam moet samen met de inwoner kijken naar wat iemand zelf kan, wat het netwerk kan betekenen, welke algemene of collectieve voorzieningen passend zijn en welke professionele ondersteuning nog nodig is. Daarbij zijn uniforme afwegingskaders, duidelijke grenzen en een gezamenlijke werkwijze nodig. Veelvoorkomende vragen kunnen vaker collectief worden opgepakt. Tegelijkertijd moeten inwoners met complexe of langdurige problemen tijdig worden herkend en snel kunnen worden doorgeleid naar maatwerk of specialistische ondersteuning.

Daarnaast benadrukken meerdere partijen het belang van korte lijnen met huisartsen, onderwijs, informele zorg, welzijn en specialistische aanbieders. Specialistische kennis moet beschikbaar zijn voor consultatie en snelle op- en afschaling. Ook moet worden gevolgd of de verschuiving werkelijk leidt tot passende ondersteuning, meer zelfredzaamheid en participatie en minder zware zorg. Alleen sturen op minder indicaties brengt het risico mee dat inwoners

te lang binnen het wijkteam blijven of noodzakelijke hulp te laat krijgen. De gedeelde lijn is daarom: algemeen en collectief waar dat passend is, maar maatwerk en specialistische ondersteuning beschikbaar houden waar dat nodig is.

20. We stellen een implementatietijd van 6 maanden voor, vindt u dit realistisch? Denk hierbij aan realistische doorlooptijd, fasering, startdatum, randvoorwaarden en grootste risico's.

De meeste partijen beschouwen een implementatietermijn van zes (6) maanden als ambitieus. Een deel van de partijen acht deze termijn haalbaar wanneer grotendeels wordt voortgebouwd op bestaande samenwerkingsverbanden, huidige wijkteams en bestaande infrastructuren. Andere partijen achten een implementatietermijn van negen tot twaalf maanden realistischer vanwege de omvang van de transformatie.

Vrijwel alle partijen benadrukken dat een implementatie meer omvat dan het vormen van teams alleen. Ook personele overgang, samenwerkingsovereenkomsten, governance, werkprocessen, ICT, gegevensuitwisseling, huisvesting, communicatie en netwerkvorming vragen tijd en zorgvuldige voorbereiding.

Breed wordt geadviseerd om de ontwikkeling van wijkteams gefaseerd vorm te geven. Daarbij noemen partijen het belang van een stevige basis bij de start, gevolgd door een meerjarig ontwikkeltraject waarin werkwijzen, samenwerking en ondersteuningsvormen verder kunnen worden doorontwikkeld.

Als belangrijkste risico's bij een te korte implementatietermijn worden genoemd: verlies van continuïteit voor inwoners, onvoldoende personele capaciteit, onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, onvoldoende uitgewerkte samenwerkingsafspraken, problemen rond ICT en gegevensuitwisseling en onvoldoende tijd voor het opbouwen van vertrouwen en samenwerking binnen de wijkteams.

21. Welke risico's ziet u in de opdrachtomschrijving die nog niet benoemd zijn?

Partijen wijzen op diverse aanvullende risico's die samenhangen met de omvang, complexiteit en transformatieopgave van de opdracht. Veelvuldig wordt gewezen op het belang van een heldere afbakening van rollen, verantwoordelijkheden, mandaten, financiering en samenwerking tussen wijkteams, gemeente en specialistische aanbieders. Volgens meerdere partijen bestaat zonder duidelijke afspraken het risico op overlap in taken, vertraging in processen en onduidelijkheid voor inwoners en professionals.

Daarnaast wordt door veel partijen benadrukt dat specialistische expertise structureel beschikbaar moet blijven. Er leeft zorg dat een sterke focus op generalistisch werken, preventie en verschuiving naar de sociale basis kan leiden tot verlies van specialistische kennis of een te late inzet van passende specialistische ondersteuning voor inwoners met complexe problematiek.

Ook worden risico's benoemd rondom overschatting van de mogelijkheden van de sociale basis en de snelheid waarmee maatschappelijke en financiële effecten gerealiseerd kunnen worden. Partijen geven aan dat preventie en versterking van de sociale basis waardevolle ontwikkelingen zijn, maar dat opbrengsten vaak pas op langere termijn zichtbaar worden en niet vanzelfsprekend leiden tot directe besparingen. Verschillende partijen waarschuwen daarom voor te hoge verwachtingen ten aanzien van het verminderen van maatwerkvoorzieningen.

Verder wordt veel aandacht gevraagd voor arbeidsmarktkrapte, de beschikbaarheid van voldoende deskundig personeel, privacy- en gegevensuitwisselingsvraagstukken en het risico

op tijdelijke capaciteitsproblemen tijdens de implementatiefase. Ook wijzen diverse partijen op het belang van een goede verbinding tussen het sociaal en medisch domein.

Tot slot noemen meerdere partijen risico's voor marktwerking en innovatie wanneer de opdracht te omvangrijk wordt of leidt tot een sterke afhankelijkheid van één dominante opdrachtnemer. Volgens deze partijen is het van belang dat specialistische aanbieders, lokale netwerken en bestaande samenwerkingsstructuren betrokken blijven, zodat keuzevrijheid, innovatiekracht en continuïteit van ondersteuning behouden blijven.

22. Heeft u aanbevelingen om de opdracht meer proportioneel en uitvoerbaar te maken?

Een groot deel van de partijen adviseert om de beoogde ontwikkeling gefaseerd vorm te geven. Daarbij wordt benadrukt dat de transformatie naar integrale wijkteams, versterking van de sociale basis en mogelijke verschuiving van ondersteuning tijd vraagt om ervaringen op te doen, resultaten te monitoren en waar nodig bij te sturen. Partijen achten een groeimodel met ruimte voor leren, evalueren en doorontwikkeling beter uitvoerbaar dan een directe invoering van het volledige toekomstbeeld.

Daarnaast adviseren veel partijen om specialistische expertise duurzaam te borgen en de verbinding tussen generalistische wijkteams en specialistische aanbieders expliciet te organiseren. Volgens hen blijven duidelijke afspraken over consultatie, triage, op- en afschaling en samenwerking noodzakelijk om inwoners tijdig passende ondersteuning te bieden.

Meerdere partijen vragen aandacht voor proportionaliteit van de opdrachtomvang en adviseren alternatieve opdrachtstructuren te onderzoeken, zoals percelen, samenwerkingsverbanden of constructies met hoofd- en onderaannemers. Daarbij wordt benadrukt dat verschillende organisatievormen mogelijk moeten blijven om specialistische expertise toegankelijk te houden en de markttoegang te bevorderen.

Verder wijzen partijen op het belang van heldere governance-afspraken, duidelijke verantwoordelijkheidsverdelingen, passende mandaten, goede gegevensuitwisseling en een transparante monitoringstructuur. Ook worden meerjarige contracten, beperkte administratieve lasten, realistische implementatietermijnen en voldoende ontwikkelruimte genoemd als belangrijke voorwaarden voor een succesvolle uitvoering.

Diverse partijen adviseren daarnaast om waar mogelijk voort te bouwen op bestaande lokale infrastructuren, samenwerkingsrelaties, vrijwilligersnetwerken en voorzieningen. Volgens hen vergroot dit de uitvoerbaarheid van de opdracht en draagt het bij aan continuïteit en behoud van opgebouwde kennis en ervaring.

23. Welke tips, informatie of adviezen wilt u de gemeente verder meegeven dat nog niet is behandeld in de bovenstaande vragen, maar naar uw mening wel van belang is voor het opstellen van een goede uitvraag?

Partijen benadrukken dat de ontwikkeling van wijkteams niet uitsluitend moet worden gezien als een wijziging van de uitvoeringsstructuur, maar als een bredere maatschappelijke transformatie waarbij inwoners, sociale basis, vrijwilligers, maatschappelijke organisaties, specialistische aanbieders en gemeente gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor ondersteuning, participatie en welzijn. Daarbij wordt veelvuldig aandacht gevraagd voor het versterken van het lokale sociale ecosysteem en het duurzaam verbinden van formele en informele ondersteuning.

Verschillende partijen adviseren om realistische verwachtingen te hanteren ten aanzien van het tempo waarin maatschappelijke en financiële resultaten zichtbaar worden. Zij benadrukken

het belang van een meerjarige ontwikkelbenadering met ruimte voor evaluatie, monitoring, kennisdeling en gezamenlijke doorontwikkeling gedurende de contractperiode.

Daarnaast noemen partijen het belang van een duidelijke rolverdeling tussen wijkteams, specialistische aanbieders, sociale basis en gemeente. Volgens hen draagt een heldere positionering van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij aan een goede samenwerking, voorkomt dit onduidelijkheid voor inwoners en ondersteunt het een zorgvuldige ontwikkeling van het stelsel.

Veel partijen adviseren om ruimte te laten voor verschillende organisatiemodellen en samenwerking tussen meerdere partijen. Daarbij wordt gewezen op het belang van behoud van specialistische expertise, lokale verankering, bestaande netwerken en de diversiteit van het ondersteuningsaanbod. Ook wordt benadrukt dat wijkteams vooral een verbindende rol zouden moeten vervullen binnen een breder netwerk van inwoners, vrijwilligers, maatschappelijke initiatieven en professionele ondersteuning.

Verder wordt aandacht gevraagd voor het actief betrekken van inwoners bij ontwikkeling, implementatie en evaluatie van de wijkteams, voor goede monitoring van maatschappelijke resultaten en voor het creëren van een lerende uitvoeringspraktijk waarin vertrouwen, samenwerking en continue verbetering centraal staan. Volgens partijen vergroot dit de kans op een duurzame ontwikkeling van wijkteams die zowel maatschappelijke meerwaarde als financiële houdbaarheid realiseren.

Rondetafelgesprekken

Tafel 1: Aanbesteden

Tijdens het rondetafelgesprek is uitgebreid gesproken over de wijze waarop de opdracht het best in de markt kan worden gezet en welke gevolgen verschillende aanbestedingsstrategieën hebben voor de uitvoerbaarheid, samenwerking, markttoegang en de gewenste maatschappelijke resultaten.

De meeste deelnemers geven aan dat de verschillende onderdelen van de opgave, waaronder de toegang via wijkteams, basisondersteuning, preventie en het versterken van de sociale basis, inhoudelijk sterk met elkaar verbonden zijn. Volgens deze deelnemers sluit een integrale opdracht daarom het beste aan bij de maatschappelijke opgave. Daarbij wordt met name gewezen op de voordelen voor inwoners. Een integrale opdracht maakt het mogelijk dat inwoners via één herkenbare toegang ondersteuning ontvangen, waarbij minder overdrachtsmomenten plaatsvinden en ondersteuning beter op elkaar aansluit. Volgens deelnemers vergroot dit de kans dat inwoners sneller de juiste ondersteuning ontvangen en voorkomt het dat zij worden geconfronteerd met verschillende loketten, werkwijzen of organisatorische grenzen. Daarnaast wordt genoemd dat een integrale opdracht kan bijdragen aan meer samenhang in de ondersteuning, een uniforme werkwijze binnen de gemeente en betere mogelijkheden om te sturen op maatschappelijke doelen.

Tegelijkertijd wordt door verschillende deelnemers benadrukt dat de exploitatie van wijk- en ontmoetingscentra inhoudelijk minder nauw verbonden is met de overige onderdelen van de opdracht en mogelijk afzonderlijk georganiseerd kan worden.

Ten aanzien van de opdrachtstructuur is weinig steun uitgesproken voor een geografische perceelverdeling. Deelnemers geven aan dat inwoners en ondersteuningsvragen zich niet laten begrenzen door wijkgrenzen. Een geografische verdeling kan volgens hen ertoe leiden dat inwoners te maken krijgen met verschillen in werkwijzen, samenwerkingsafspraken of ondersteuningsaanbod tussen gebieden. Daarnaast kan dit leiden tot meer afstemming tussen

organisaties en een complexere aansturing. Wel is gesproken over een mogelijke inhoudelijke perceelverdeling, bijvoorbeeld tussen toegang, basisondersteuning, sociale basis en ontmoetingscentra. Daarbij wordt echter opgemerkt dat een dergelijke verdeling ook risico's kent voor inwoners, zoals nieuwe schotten tussen voorzieningen, extra overdrachtsmomenten en een verminderde samenhang van ondersteuning. Deelnemers benadrukken dat, ongeacht de gekozen opdrachtstructuur, het perspectief van de inwoner en een zo eenvoudig mogelijke toegang tot ondersteuning leidend zouden moeten zijn.

Vrijwel alle deelnemers verwachten dat uitvoering van een integrale opdracht samenwerking tussen meerdere organisaties noodzakelijk maakt. Daarbij worden verschillende vormen genoemd, zoals samenwerkingsverbanden, consortia, combinaties en constructies met hoofd- en onderaannemers. Deelnemers geven aan dat dergelijke samenwerkingen kunnen bijdragen aan het behoud van specialistische expertise en een bredere markttoegang. Wel wordt benadrukt dat succesvolle samenwerking duidelijke governanceafspraken, heldere verantwoordelijkheden, wederzijds vertrouwen en een gezamenlijke visie vraagt.

Verder is gesproken over de keuze van de aanbestedingsprocedure. Deelnemers geven aan voordelen te zien in een procedure waarin ruimte bestaat voor dialoog met inschrijvers, mits deze dialoog een duidelijke meerwaarde heeft ten opzichte van reeds uitgevoerde consultaties. Daarbij wordt opgemerkt dat een dialoog vooral passend kan zijn wanneer de gemeente op bepaalde onderdelen van de opdracht nog niet volledig heeft bepaald hoe deze moeten worden ingericht en wanneer de benodigde kennis of expertise mede uit de markt moet worden betrokken.

Tegelijkertijd geven deelnemers aan dat een dialoog minder noodzakelijk wordt geacht wanneer de gemeente de inhoudelijke keuzes al grotendeels heeft uitgewerkt of wanneer relevante onderwerpen reeds uitgebreid aan bod zijn gekomen tijdens eerdere marktconsultaties. In dat geval bestaat volgens deelnemers het risico dat een aanvullende dialoog beperkte meerwaarde biedt en leidt tot een langere doorlooptijd van de aanbesteding. De voorkeur gaat daarom uit naar een procedurevorm waarbij de inzet van dialoog wordt afgestemd op de mate waarin nog daadwerkelijk behoefte bestaat aan input vanuit de markt voor het maken van inhoudelijke keuzes.

Daarnaast is gesproken over het belang van een gelijk speelveld. Deelnemers erkennen dat partijen die momenteel betrokken zijn bij de wijkteams beschikken over praktijkervaring en kennis van de lokale situatie. Deze voorsprong wordt niet per definitie als onwenselijk beschouwd, mits de gemeente relevante informatie, leerervaringen, evaluaties en andere beschikbare gegevens transparant deelt met alle geïnteresseerde partijen. Ook wordt benadrukt dat objectieve en transparante selectie- en gunningscriteria van belang zijn om eerlijke mededinging te waarborgen.

Tot slot is gesproken over de financiële uitvoerbaarheid en contractvorm. Deelnemers geven aan dat op basis van de beschikbare informatie nog niet volledig kan worden beoordeeld of de opdracht uitvoerbaar is binnen de beschikbare budgetten. Wel wordt benadrukt dat een toekomstige overeenkomst voldoende ruimte moet bieden voor ontwikkeling, samenwerking, innovatie en bijsturing gedurende de looptijd. Daarbij wordt gewezen op het belang van een evenwichtige risicodeling, flexibiliteit bij veranderende ondersteuningsvragen en een contractvorm die de beoogde maatschappelijke ontwikkeling richting preventie, zelfredzaamheid en versterking van de sociale basis ondersteunt.

Tafel 2: Implementatie en fasering

Tijdens de marktconsultatie is gesproken over de randvoorwaarden voor de start van de wijkteams, de inrichting van de opdracht en de ontwikkeling gedurende de looptijd. Een terugkerend advies is om niet te veel tegelijk te willen veranderen. De wijkteams hoeven bij de start nog niet het volledige eindbeeld te realiseren. Het is vooral van belang dat de basis betrouwbaar en werkbaar is, zodat inwoners vanaf het begin passende ondersteuning ontvangen en er daarna ruimte is om gezamenlijk te leren, te verbeteren en door te ontwikkelen.

Vrijwel alle partijen geven aan dat een implementatietermijn van zes maanden ambitieus is. Met name gebiedsgericht werken, het opbouwen van samenwerkingsrelaties, de integratie van ondersteuning en de verschuiving van maatwerk naar algemene voorzieningen vragen om een gefaseerde ontwikkeling over meerdere jaren.

Wat moet bij de start op orde zijn?
Bij de start moeten inwoners eenvoudig weten waar zij terechtkunnen met hun ondersteuningsvraag. Hiervoor is één duidelijke en goed bereikbare toegang nodig, zowel digitaal als telefonisch en persoonlijk. Oude telefoonnummers en websites moeten waar nodig worden doorgeschakeld of afgesloten. Ook moeten openingstijden, de route van eerste contact tot ondersteuning en eventuele overdracht helder zijn.

Daarnaast moeten de wijkteams beschikken over voldoende medewerkers, een passende mix van expertise en een gezamenlijke basisinstructie. Medewerkers moeten elkaar kennen, vertrouwd zijn met hun gebied en het lokale netwerk en weten waar zij terechtkunnen voor aanvullende kennis en ondersteuning. De teams starten bij voorkeur zonder wachtlijst.

Ook de basale werkprocessen, verantwoordelijkheden en samenwerkingsafspraken moeten duidelijk zijn. Dit betreft onder meer de beoordeling van ondersteuningsvragen, de inzet van specialistische expertise, de overdracht van inwoners en dossiers en de samenwerking met lokale partners. Bestaande verbindingen met onder andere huisartsen, onderwijs en veiligheidsnetwerken moeten behouden blijven. Ook bestaande kennis, ervaring en relevante afspraken vanuit contracten en subsidies moeten meegenomen worden.

Per gebied moet een geschikte fysieke locatie beschikbaar zijn voor inwoners en medewerkers, met voldoende werkplekken, spreekkamers en faciliteiten. Het uitgangspunt is dat de gekozen inrichting toegankelijkheid voor inwoners en goede samenwerking tussen medewerkers ondersteunt.

Tot slot moeten de governance, overlegstructuur en gezamenlijke sturing zijn ingericht. Er moet duidelijkheid zijn over de doelen, verantwoordelijkheden en gewenste resultaten. Een werkende basis voor registratie en gegevensuitwisseling, een nulmeting en een gezamenlijke set meetbare indicatoren zijn nodig om de voortgang te volgen. Over de mate waarin alle systemen bij de start volledig operationeel moeten zijn, verschillen de opvattingen. Dit vraagt om heldere minimumeisen in de aanbesteding.

Gefaseerde ontwikkeling na de start
Na de start kan de aandacht verschuiven naar het verder verbeteren van de basisondersteuning en het versterken van de samenwerking. Werkprocessen, monitoring en de samenwerking tussen formele en informele ondersteuning kunnen op basis van ervaringen worden aangescherpt. Ook kan de ondersteuning verder worden afgestemd op de behoeften en ontwikkelingen per wijk. In het eerste jaar kunnen de gemeente, opdrachtnemer en maatwerkpartners onderzoeken welke ondersteuning mogelijk kan verschuiven naar algemene of voorliggende voorzieningen. Daarnaast kan worden gewerkt aan passend aanbod voor doelgroepen waarvoor nog weinig voorliggende ondersteuning beschikbaar is, bijvoorbeeld op

het gebied van inloop, begeleiding en dagbesteding. Bestaande verschillen tussen aanbieders en ondersteuningsvormen kunnen worden benut om het bereik en de toegankelijkheid voor inwoners te vergroten.

Verschillende ontwikkelingen vragen om een meerjarig groeipad. Dit geldt voor de verdere integratie van ondersteuning, domeinoverstijgende samenwerking en de ontwikkeling van nieuw aanbod op basis van veranderende ondersteuningsvragen. Ook kan de opdracht stapsgewijs worden uitgebreid naar zwaardere en complexere ondersteuningsvragen, wanneer dit passend en haalbaar blijkt. Daarbij moet voldoende capaciteit beschikbaar blijven voor preventie en reguliere basisondersteuning.

Een volgende ontwikkelfase kan worden ingezet wanneer blijkt dat de basis goed functioneert, inwoners sneller en passender worden ondersteund, inwoners en cliënten de ondersteuning positief ervaren en de samenwerking met partners goed verloopt. Monitoring en praktijkervaringen moeten inzicht geven in wat werkt en waar bijsturing nodig is.

Vertaling naar de aanbesteding en ontwikkelagenda
De aanbesteding moet duidelijkheid bieden over de minimale startvoorwaarden, de basisopdracht, de verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer en de samenwerking met de gemeente. Ook moeten afspraken worden vastgelegd over monitoring, evaluatie, overdracht naar specialistische zorg en het op- en afschalen van ondersteuning. Daarbij moet worden voorkomen dat complexe of veiligheidsproblematiek alle capaciteit opslokt, waardoor onvoldoende ruimte overblijft voor preventie en basisondersteuning.

De gewenste ontwikkelrichting en de belangrijkste ontwikkelstappen moeten eveneens worden beschreven. De precieze invulling van nieuwe ondersteuningsvormen, de verdere integratie van specialistische expertise, gebiedsgerichte differentiatie en de verschuiving van maatwerk naar algemene voorzieningen kunnen vervolgens gezamenlijk worden uitgewerkt in een ontwikkelagenda. Zo ontstaat ruimte om op basis van analyses, resultaten en ervaringen bij te sturen, zonder onduidelijkheid te laten bestaan over de opdracht en de verantwoordelijkheden.

Conclusie
De marktconsultatie onderstreept het belang van een stevige basis bij de start, met duidelijke toegang, voldoende capaciteit, werkbare processen, goede samenwerking en passende systemen. Tegelijkertijd vraagt de transformatie naar toekomstbestendige wijkteams om tijd, vertrouwen en gezamenlijke ontwikkeling. De overgang is niet afgerond op 1 januari 2028, maar vormt het begin van een langer veranderproces.

Het advies is daarom om vast te leggen wat minimaal nodig is om inwoners vanaf de start goed te ondersteunen en tegelijkertijd ruimte te bieden voor leren, onderzoeken en bijsturen. Behoud wat waardevol is in de bestaande praktijk en ontwikkel werkwijzen verder waar dat bijdraagt aan de nieuwe opdracht. Door stapsgewijs te werken, resultaten gezamenlijk te volgen en de ondersteuning te laten meegroeien met de behoeften in de wijken, kan worden toegewerkt naar toegankelijke, samenhangende en toekomstbestendige wijkteams.

Tafel 3: Partnerschap tussen gemeente en opdrachtnemer

Tijdens de marktconsultatie is gesproken over de inrichting van het partnerschap tussen de gemeente en de toekomstige opdrachtnemer van de wijkteams. Centraal stond de vraag hoe de gemeente kan sturen op maatschappelijke doelen en publieke belangen, terwijl de opdrachtnemer voldoende ruimte krijgt voor professionele afwegingen, innovatie en de uitvoering.

Uit de gesprekken komt een breed gedeeld beeld naar voren: de gemeente bepaalt de maatschappelijke opgave, de kaders en de gewenste resultaten; de opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de uitvoering en de wijze waarop deze resultaten worden gerealiseerd. Tegelijkertijd vraagt een succesvolle samenwerking om gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leren, ontwikkelen, signaleren en bijsturen gedurende de looptijd van de opdracht. Vertrouwen, transparantie en gelijkwaardigheid vormen hiervoor belangrijke voorwaarden.

Rollen, verantwoordelijkheden en gezamenlijk eigenaarschap
De gemeente blijft verantwoordelijk voor het formuleren van de visie en maatschappelijke doelen, het verstrekken van een heldere opdracht en het bewaken van de resultaten. Ook stelt zij de kaders vast voor de taken en verantwoordelijkheden van de wijkteams en organiseert zij de aansluiting op gemeentelijke domeinen, zoals Wmo, Jeugd, Participatie, Veiligheid, Vastgoed en Ruimte. Daarbij is het belangrijk dat de verschillende rollen binnen de gemeentelijke organisatie duidelijk zijn.

De opdrachtnemer is primair verantwoordelijk voor het betrekken van inwoners, de organisatie en uitvoering van de dienstverlening en de ontwikkeling van de werkwijze. Ook legt de opdrachtnemer verantwoording af over de uitvoering en de behaalde resultaten.

Voor verschillende onderwerpen is gezamenlijk eigenaarschap noodzakelijk. Dit geldt onder meer voor het realiseren van maatschappelijke resultaten, het signaleren van trends en ontwikkelingen, het ontwikkelen van oplossingen en werkprocessen en het verbeteren van de samenwerking. Ook innovatie, de aanpak van complexe casuïstiek en de verdere ontwikkeling van de wijkteams vragen om een gezamenlijke inzet van gemeente en opdrachtnemer.

Sturing en professionele ruimte
De marktpartijen benadrukken dat een goede balans nodig is tussen gemeentelijke sturing en professionele ruimte. De gemeente moet duidelijke kaders stellen voor maatschappelijke resultaten, kwaliteit, beroepsvereisten, financiële voorwaarden, toegankelijkheid en eenduidige routes voor inwoners. Ook moeten afspraken bestaan over informatievoorziening, verantwoording en de wijze waarop partijen handelen wanneer resultaten achterblijven. De gemeente bewaakt daarnaast de strategische koers en de publieke belangen.

Binnen deze kaders moet de opdrachtnemer voldoende ruimte krijgen om de ondersteuning te organiseren, professionals in te zetten en de uitvoering af te stemmen op de behoeften in de wijken. Ook maatwerk en innovatie moeten mogelijk zijn. Deelnemers adviseren om niet alle risico's vooraf dicht te regelen, maar ruimte te laten voor onzekerheden en verantwoorde experimenten. Dit vraagt van de gemeente om vertrouwen te tonen in de deskundigheid van professionals en bereid te zijn acceptabele risico's te dragen wanneer deze bijdragen aan ontwikkeling en verbetering.

Het partnerschap in de praktijk
De marktpartijen zien het partnerschap als een samenwerking die op operationeel, tactisch en strategisch niveau wordt georganiseerd. Op operationeel niveau gaat het om regelmatige afstemming tussen de wijkteams en de gemeente, het bespreken van prestaties en signalen uit de praktijk en het gezamenlijk werken aan KPI's en gebiedsplannen. Op tactisch niveau ligt de nadruk op periodieke voortgangsgesprekken, het volgen van ontwikkelingen, de implementatie van beleid en het gezamenlijk bepalen van verbetermaatregelen. Op strategisch niveau bespreken partijen de maatschappelijke resultaten, trends en effecten, nieuwe doelgroepen en de verdere ontwikkeling van de aanpak. Ook moet ruimte bestaan om de opdracht bij veranderende omstandigheden gezamenlijk te herijken.

Goed opdrachtgeverschap vraagt volgens de markt om vertrouwen, transparantie, heldere verwachtingen en korte communicatielijnen. Partijen moeten structureel met elkaar in gesprek blijven, voorspelbaar handelen en bereid zijn gezamenlijk te leren. Een afrekencultuur en onnodige bureaucratie moeten worden voorkomen. Goede data en informatie zijn nodig om ontwikkelingen en resultaten te kunnen beoordelen. Daarnaast is voldoende financiële ruimte van belang om innovatie en doorontwikkeling mogelijk te maken.

Aandachtspunten voor de verdere uitwerking
De deelnemers geven mee om bij de inrichting van het partnerschap ook aandacht te besteden aan de mogelijke inzet van een penvoerderconstructie en aan de dubbele rol van de gemeente als opdrachtgever én samenwerkingspartner. Deze rollen moeten duidelijk worden onderscheiden, zonder dat dit de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgave belemmert. Daarnaast is het belangrijk om relevante partners rondom de wijkteams structureel bij de overlegstructuren te betrekken en rekening te houden met regionale en gemeente-overstijgende vraagstukken. Frequente accountgesprekken kunnen bijdragen aan korte lijnen en tijdige signalering. Waar mogelijk kan worden aangesloten bij bestaande systemen en processen om onnodige administratieve lasten te beperken.

Conclusie en betekenis voor de aanbesteding
De marktconsultatie laat zien dat potentiële opdrachtnemers een partnerschap voorstaan waarin de gemeente stuurt op maatschappelijke doelen, resultaten en publieke belangen, terwijl de opdrachtnemer ruimte krijgt om de uitvoering professioneel vorm te geven. Het succes van de samenwerking wordt daarbij niet alleen bepaald door contractuele afspraken, maar vooral door de manier waarop gemeente en opdrachtnemer gedurende de looptijd samenwerken.

Voor de aanbesteding betekent dit dat heldere afspraken nodig zijn over rollen, verantwoordelijkheden, resultaten, monitoring en governance. Tegelijkertijd moet de opdracht voldoende ruimte bieden voor gezamenlijk leren, innovatie en bijsturing. Een structurele overleg- en samenwerkingsstructuur, duidelijke verwachtingen en wederzijds vertrouwen vormen hiervoor de basis. Zo kunnen gemeente en opdrachtnemer gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van de wijkteams en het realiseren van duurzame maatschappelijke resultaten.