



**Gemeente
Haarlem**

Verwervingsstrategie Voorzieningen Gewoon in de Wijk

Naar een toekomstbestendige sociale basis,
begeleiding en sociaal wijkteam

16 februari 2021

Maatschappelijke Ondersteuning



INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE.....	2
1. INLEIDING	3
2. STAND VAN ZAKEN	5
2.1. De vorige verwerving en huidig aanbiederlandschap	5
2.2. Het huidige stelsel	6
2.3. Goede ervaringen	7
2.4. Wat kan beter?	8
3. UITGANGSPUNTEN VOOR HET TOEKOMSTIGE STELSEL	11
3.1. Werken vanuit het perspectief van de inwoner	11
3.2. Benutten van de kracht van de wijk	12
3.3. Samenhangende aanpak zonder schotten en kolommen	12
3.4. Samenwerken met alle betrokkenen, met respect voor ieders rol en belang	13
3.5. Organiseren van doelmatige inzet van ondersteuning en kostenbewustzijn	14
4. GEWOON IN DE WIJK	15
5. VERWERVINGSSTRATEGIE	18
5.1. De verwerving als beginpunt voor transformatie	18
5.2. Doelstellingen verwerving	18
5.3. Integrale opdrachtverlening	18
5.4. Visie op samenwerking	21
5.5. Visie op bekostiging	22
5.6. Administratieve lastenverlichting	22
6. VERWERVINGSPROCES	24
6.1. Wetgevend kader	24
6.2. De dialooggerichte aanbesteding	24
6.3. Planning van de verwerving	27
6.4. Beoogde contractduur	28
7. RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN	30
Bijlage 1. Begrippenlijst	33
Bijlage 2. Hervorming aanbiederlandschap	35
Bijlage 3. Voorbeelden stelselwijziging andere gemeenten	37

1. INLEIDING

Voor u ligt de verwervingsstrategie Voorzieningen Gewoon in de Wijk van de gemeente Haarlem (hierna te noemen: 'de gemeente'). Met deze verwervingsstrategie geeft de gemeente invulling aan de doelen van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo). Gemeenten zijn er via de Wmo verantwoordelijk voor dat inwoners zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen (zelfredzaam zijn) en kunnen deelnemen aan het dagelijkse leven (participeren)¹. Dat kunnen zij doen door de interesses en talenten en het sociaal netwerk van inwoners te versterken of door het bieden van ondersteuning via voorzieningen vanuit de Wmo. Het kan daarbij gaan om algemene voorzieningen of maatwerkvoorzieningen.

Voor het leveren van algemene voorzieningen heeft de gemeente momenteel subsidies verstrekt aan een groot aantal partners. Voor het leveren van maatwerkvoorzieningen heeft de gemeente contracten gesloten met verschillende aanbieders. Directe aanleiding voor het opstellen van deze verwervingsstrategie is de noodzaak tot het maken van nieuwe afspraken als gevolg van het aflopen van de huidige subsidies en overeenkomsten voor de genoemde algemene en maatwerkvoorzieningen per 31 december 2021. In deze verwerving wordt toegewerkt naar een stelselwijziging, waarbij ook delen van de algemene voorzieningen en het sociaal wijkteam betrokken zijn. De verwervingsstrategie ziet daarom toe op het verwerven van onderdelen van de sociale basis, het sociaal wijkteam en de maatwerkvoorzieningen begeleiding.

Deze verwerving kan niet los worden gezien van andere ontwikkelingen in het sociaal domein, zoals de verwerving van de Jeugdhulp, het functioneren van het Centrum voor Jeugd en Gezin en het beleid op het gebied van armoede, schulden, werk en inkomen. Onderdelen van de sociale basis, functies van het Sociaal Wijkteam en ambulante begeleiding dragen immers bij aan de doelen van de gemeente op deze terreinen. Verder is de 'doordecentralisatie' van het beschermd wonen en de maatschappelijke opvang de komende jaren is een belangrijke ontwikkeling, maar is geen onderdeel van deze verwervingsstrategie.

Het beroep op de voorzieningen in de sociale basis en de maatwerkvoorzieningen stijgt de laatste jaren sterk. Enerzijds door de invoering van het Abonnementstarief Wmo voor de maatwerkvoorzieningen, anderzijds doordat inwoners zo lang mogelijk zelfstandig thuis blijven wonen. Ouderen en mensen met geestelijke gezondheidsproblematiek of andere hulpvragen kunnen steeds later terecht in een beschermde woonomgeving, een verpleeghuis of een andere instelling.

De gemeente constateert dat nog te vaak eerst gekeken wordt naar oplossingen via maatwerkvoorzieningen. Gemeente en aanbieders zijn daarbij onvoldoende in staat om de mogelijkheden van de inwoner of het netwerk rond een inwoner of de sociale basis te betrekken bij het vinden van oplossingen. In de gemeente is een groot aantal partners actief,

¹ Via de Wmo zijn gemeenten ook verantwoordelijk voor andere maatwerkvoorzieningen, zoals hulp bij het huishouden en woningaanpassingen, en voor het bieden van opvang en een beschermde woonomgeving. Deze voorzieningen zijn geen onderdeel van deze verwervingsstrategie.

met versnippering, overlap en een onduidelijke toeleiding tot het aanbod als gevolg. Het is daarom noodzakelijk om te kijken naar de wijze waarop het stelsel als geheel georganiseerd is en hoe de gemeente en aanbieders daarin met elkaar samenwerken. Het gaat daarbij om het hele spectrum van informele ondersteuning tot hulp die geboden kan worden door professionals.

In de informatienota *Programma Sociaal Domein* (2020/883976) is beschreven dat in de komende jaren een nieuwe impuls nodig is binnen het sociaal domein. Niet alleen vanwege de stijgende kosten, maar ook om passende ondersteuning te kunnen blijven bieden aan inwoners die dat echt nodig hebben. De sleutel naar passende en betaalbare ondersteuning is het perspectief en de leefwereld van de inwoner. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor de verschillende functies die de sociale wijkteams vervullen. Er is daarbij sprake van een sterke verbinding met onderdelen van de huidige sociale basis en de maatwerkvoorzieningen ambulante begeleiding en dagopvang. Door deze drie onderdelen als geheel te benaderen werkt de gemeente aan een toekomstbestendig sociaal domein.

In deze verwervingsstrategie wordt de procedure om te komen tot nieuwe overeenkomsten toegelicht. Met deze strategie bouwt de gemeente voort op de goede ervaringen die zijn opgedaan in de afgelopen jaren. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan een transformatie van het sociaal domein en normalisatie van de ondersteuning.

2. STAND VAN ZAKEN

2.1. De vorige verwerving en huidig aanbiederlandschap

Sociale basis

De sociale basis is een krachtig geheel van inwoners, (bewoners)initiatieven, sociaal ondernemers en professionele organisaties in de Haarlemse samenleving, die met elkaar bijdragen aan een sociale stad en leefbare wijken en buurten. De gemeente speelt hierin een rol door subsidie te verstrekken aan initiatieven en organisaties. In de periode van 2016 tot en met 2019 heeft de gemeente veel nieuwe initiatieven ondersteund en meerjarige subsidierelaties onderhouden met diverse organisaties. Sindsdien wordt ingezet op meer samenhang in het aanbod en meer samenwerking tussen de subsidiepartners. In 2020 is de continuïteit van nieuwe initiatieven geborgd en is een methodiek ontwikkeld om meer grip te krijgen op de effectiviteit van de subsidies. Voor 2021 heeft voor het eerst een open uitvraag plaatsgevonden en is ingezet op een meer wijkgerichte benadering in de sociale basis. Dit heeft geleid tot een subsidierelatie met 66 partners.

Het sociaal wijkteam

In 2013 zijn in de gemeente de eerste sociale wijkteams gestart. Sinds 2015 is er in alle wijken van de gemeente een sociaal wijkteam werkzaam. De organisatie van de sociale wijkteams is vanaf de start een netwerkorganisatie waarin door gemeentelijke afdelingen en (zorg- en welzijns)partners wordt samengewerkt. De kosten van het sociaal wijkteam worden deels gedekt binnen de bestaande subsidies van de afzonderlijke deelnemende organisaties. Zij ontvangen jaarlijks subsidie voor hun deelname in de sociale wijkteams en kunnen daarmee de personele kosten dekken. De inzet van de wijkverpleging wordt deels gefinancierd op basis van de Zorgverzekeringswet. De inzet vanuit de gemeente is deels gerealiseerd binnen de bestaande formatie en deels vanuit het inrichtingsplan sociaal domein.

Wmo-maatwerkvoorzieningen

In 2017 hebben de gemeenten in de regio's Zuid-Kennemerland en IJmond voor maatwerkvoorzieningen op grond van de Wmo en individuele voorzieningen op grond van de Jeugdwet gezamenlijk aanbesteed.

Bij deze aanbesteding (contract per 1 januari 2018) is voor alle percelen gekozen voor dezelfde contractvorm en een systeem van open toelating van alle aanbieders die voldeden aan de (kwaliteits)eisen en bereid waren de vastgestelde producten te leveren tegen bijbehorende tarieven. Na de initiële inschrijving en gunning per 1 januari 2018 is er tussentijds geen gelegenheid geboden voor andere aanbieders om in te stromen.

Figuur 1: Perceelindeling aanbesteding 2018

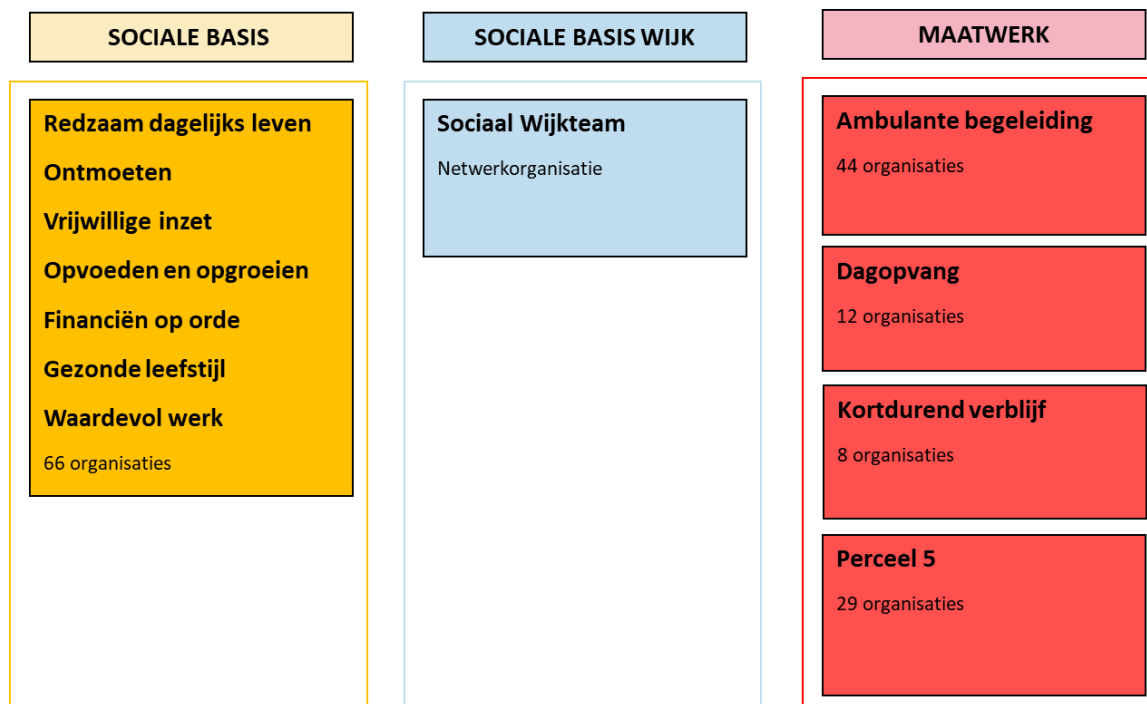
Opdrachtgever: Regio's IJmond en Zuid-Kennemerland					
Perceel 1	Perceel 2	Perceel 3	Perceel 4	Perceel 5	Perceel 6
Ambulante Jeugdhulp	Dyslexiezorg	Jeugdhulp met verblijf	Hoog-specialistisch jeugdhulp	Gezins-begeleiding Jong-volwassenen	Wmo 2015
Aantal aanbieders	Aantal aanbieders	Aantal aanbieders	Aantal aanbieders	Aantal aanbieders	Aantal aanbieders
48	8	17	13	29	53
Contractvorm	Contractvorm	Contractvorm	Contractvorm	Contractvorm	Contractvorm
Open House	Open House	Open House	Open House	Open House	Open House
Bekostiging	Bekostiging	Bekostiging	Bekostiging	Bekostiging	Bekostiging
PxQ	PxQ	PxQ	PxQ	PxQ	PxQ

De driejarige overeenkomsten zijn per 1 januari 2021 met één jaar verlengd tot en met 31 december 2021. De overeenkomsten bieden de mogelijkheid om deze nogmaals met één jaar te verlengen.

Toeleiding van inwoners naar de Wmo-maatwerkvoorzieningen loopt via de gemeentelijke toegang. In de gemeentelijke toegang wordt door een casemanager onderzocht welke ondersteuningsvraag de inwoner heeft, welke ondersteuning nodig is en welke aanbieders vervolgens in staat zijn om de ondersteuning te bieden. Het is uiteindelijk aan de inwoner om uit de beschikbare aanbieders te kiezen. Er wordt per inwoner gefactureerd door de aanbieder. Sommige casemanagers zijn vanuit hun kennis en expertise werkzaam in de sociale wijkteams en vervullen een schakelfunctie tussen het sociale wijkteam en het toegangsproces binnen de gemeentelijke afdeling.

2.2. Het huidige stelsel

In figuur 2 wordt de huidige inrichting van de ondersteuning in de sociale basis, de positie van het sociaal wijkteam en de Wmo-maatwerkvoorzieningen begeleiding weergegeven. Het aanbod in de sociale basis is nu – op enkele uitzonderingen na – op stedelijk niveau georganiseerd als algemene voorziening (gele kolom). Het sociaal wijkteam is laagdrempelig aanwezig in de wijken (blauwe kolom). De maatwerkvoorziening begeleiding bestaat uit vier productcategorieën die stedelijk worden aangeboden en waarvoor inwoners een beschikking van de gemeente nodig hebben (rode kolom). In figuur 2 worden de overige Wmo-maatwerkvoorzieningen, zoals hulpmiddelen en hulp bij het huishouden, en de maatwerkvoorzieningen vanuit de Jeugdwet, Werk en Inkomen of Schulddienstverlening niet weergegeven.



Figuur 2: Huidig indeling ondersteuning

2.3. Goede ervaringen

De afgelopen jaren zijn veel dingen goed gegaan of verbeterd; hieronder enkele voorbeelden.

Groot bereik onder inwoners en kwaliteit van ondersteuning

Veel inwoners weten de weg naar ondersteuning te vinden. Dat is terug te zien in de bezoekersaantallen van de Sociaal Wijkteams², het aantal deelnemers aan activiteiten van organisaties in de sociale basis en het aantal gebruikers van Wmo-maatwerkvoorzieningen. Verder blijkt uit de periodieke kwaliteitsmetingen dat de ondersteuning over het algemeen goed gewaardeerd wordt door inwoners³.

Veel energie en initiatieven

Naast de ondersteuning die vanuit de gemeente wordt georganiseerd zijn er veel initiatieven en samenwerkingsverbanden in de wijken te vinden. Inwoners organiseren met veel innovatiekracht en enthousiasme activiteiten en ondersteuning als dat moet. Dat is ook goed zichtbaar in deze periode van maatregelen vanwege Covid-19.

Samenwerking in het Sociaal Wijkteam

In het Sociaal Wijkteam wordt samengewerkt door medewerkers van verschillende organisaties en ambtenaren van verschillende gemeentelijke afdelingen. Positief effect hiervan is dat de onderlinge samenwerking en vindbaarheid tussen medewerkers van de

² Uit de evaluatie van de huidige opdracht van het Sociaal Wijkteam (2020/1216006) blijkt dat de positionering van het sociaal wijkteam aan 'de voorkant' (dichtbij, in de wijk, laagdrempelig) één van de sterke punten is. Wijkteams hebben een herkenbare positie in de wijk. Ze bereiken daarmee een brede groep Haarlemmers.

³ Uitkomsten cliëntervaringsonderzoek:

https://www.waarstaatjegemeente.nl/jive/report?id=ceo_wmo&input_geo=gemeente_392

organisaties en de gemeentelijke afdelingen is toegenomen. Een ander effect is dat er vanuit verschillende deskundigheden en expertises naar een vraag van een inwoners gekeken wordt. Zo zijn er altijd medewerkers die een inwoner verder kunnen helpen.

Verbeterde samenwerking met aanbieders

De afgelopen jaren is de samenwerking tussen de gemeente en aanbieders van maatwerkvoorzieningen en in de sociale basis verbeterd. We zoeken elkaar op en hebben respect voor elkaars positie en belangen. Er is steeds meer sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een goede kwaliteit van de uitvoering van ondersteuning.

Dagbesteding organiseren als algemene voorziening

Een groot deel van de dagbesteding is sinds 2017 niet meer georganiseerd als maatwerkvoorziening, maar als algemene voorziening. Inwoners hoeven geen uitgebreide aanvraag meer te doen en hebben geen beschikking nodig voor deelname aan dagbestedingsactiviteiten. Voor aanbieders en de gemeente zijn de administratieve lasten afgenomen en voor de gemeente is de kostenbeheersing toegenomen door het afspreken van een vast bedrag. Deze beweging, die we ook wel ‘kanteling’ noemen, zetten we nu voort.

2.4. Wat kan beter?

De kwaliteit van de ondersteuning is ruim voldoende en inwoners geven aan over het algemeen tevreden te zijn over de ondersteuning. De betaalbaarheid komt echter steeds meer onder druk te staan. De wijze waarop het stelsel is ingericht gaat uit van het verstrekken van maatwerkvoorzieningen en staat wederkerigheid in de weg. Er worden verschillende knelpunten ervaren als gevolg van de manier waarop het stelsel nu is ingericht⁴.

Landelijke ontwikkelingen en financiële tekorten

Ouderen blijven steeds langer zelfstandig thuis wonen en ook in de geestelijke gezondheidszorg is sprake van het afbouwen van intramurale capaciteit. Het is dus logisch dat de vraag naar ondersteuning stijgt, maar deze stijging is hoger dan op grond van demografische en beleidsontwikkelingen (o.a. vergrijzing) verwacht mag worden. Landelijke wet- en regelgeving en jurisprudentie beperken bovendien de ruimte van de gemeente om lichte ondersteuning in te zetten waar dat kan. De invoering van het Abonnementstarief zorgt bovendien voor een sterke groei van het beroep op verschillende maatwerkvoorzieningen. Deze ontwikkelingen zijn niet op te lossen via een nieuwe verwerving, maar vragen om een bijstelling vanuit het Rijk.

Focus op maatwerkvoorzieningen

Het huidige stelsel is gefocust op ondersteuning via maatwerkvoorzieningen, waar mogelijk ook ondersteuning via de sociale basis beschikbaar is. Hierop zijn de afgelopen periode al verbeteringen gerealiseerd, maar er wordt nog te vanzelfsprekend een maatwerkvoorziening ingezet waar ook lichtere of informele ondersteuning passend zou kunnen zijn. Voor inwoners

⁴ Deze bevindingen zijn onder andere gebaseerd op het AEF-rapport *Ontwikkelagenda versterken sturing en beheersing sociaal domein Haarlem* (2019/608361).

is daarnaast niet altijd duidelijk waar en op welke manier ondersteuning gekregen kan worden. Daardoor moet er soms onnodig gewacht worden op ondersteuning⁵.

Financiering en toekennen van maatwerkvoorzieningen

Bij de maatwerkvoorzieningen is gekozen voor een productiegerichte financiering. Aanbieders worden betaald op basis van het aantal geleverde dagdelen of uren per periode. Een gevolg van deze manier van financieren is een gebrek aan ruimte voor het ontwikkelen en aanbieden van preventief en collectief aanbod, omdat er 'afgerekend' wordt op individuele directe inwonercontacten. Dit staat doorontwikkeling, innovatie en wijkgerichte oplossingen in de weg.

De omvang van de ondersteuning wordt tot op het dagdeel, uur of de minuut vastgesteld door een casemanager van de gemeente. Kenmerkend voor de inwoners die gebruik maken van de maatwerkvoorzieningen ambulante begeleiding en dagopvang is dat de behoefte aan ondersteuning vaak sterk kan variëren en een momentopname bij aanvang geen recht doet aan het vaak op- en neer gaan van een ondersteuningsbehoefte. Binnen de huidige systematiek vraagt het een hoop administratieve handelingen om de ondersteuning aan te laten sluiten op de toenemende of afnemende ondersteuningsvraag van de inwoner.

Complexe vragen bij de sociale wijkteams nemen toe

Uit de evaluatie van de huidige opdracht van het Sociaal Wijkteam (2020/1216006) blijkt dat de druk op het Sociaal Wijkteam is toegenomen door maatschappelijke ontwikkelingen en als gevolg daarvan aanvullende opdrachten aan de wijkteams de afgelopen jaren. Het vraagstuk rondom het omgaan met complexe casuïstiek, bewoners met blijvende kwetsbaarheid en ondersteuningsbehoeften, is daar een belangrijk voorbeeld van. Uit de evaluatie blijkt tevens dat de integrale sturing op de opdrachten en organisatie van het Sociaal Wijkteam beter kan.

Samenhang en samenwerking

Het ondersteuningsaanbod in de gemeente is sterk versnipperd. Meer dan honderd verschillende organisaties bieden een paar honderd verschillende soorten activiteiten en vormen van ondersteuning aan in de sociale basis en als maatwerkvoorziening; vaak op stedelijk niveau. Gevolg is dat er overlap is in het aanbod en dat organisaties zich van elkaar proberen te onderscheiden door zich op specifieke doelgroepen en deelproblemen te richten. Hierdoor is er soms sprake van concurrentie tussen verschillende aanbieders terwijl samenwerking nodig is. Er wordt nog te weinig samen opgetrokken rondom een ondersteuningsvraag van een inwoner en het ontbreekt aan samenhang en eigenaarschap op het niveau van wijken en inwoners.

Deze inrichting van het stelsel heeft op iedere betrokkene een ander nadelig effect:

Inwoner

Moet zijn/haar verhaal vaak meerdere keren vertellen, heeft geen overzicht over het ondersteuningsaanbod en kan met veel verschillende professionals te maken hebben, waarbij niet altijd duidelijk is wie de regie voert.

⁵ Zie ook rapportage over de voortgang van de proeftuin Ambulante Begeleiding (2020/246284).

Aanbieders

Ervaren weinig flexibiliteit en ruimte om de ondersteuning te bieden die het meest passend is; ook zij ervaren een onoverzichtelijk speelveld en hoge administratieve lasten.

Gemeente

Ervaart onvoldoende zicht op het resultaat voor inwoners en te weinig sturing op kostenbeheersing.

Voorbeelden andere gemeenten

Naast een eigen, Haarlemse analyse van goede ervaringen en verbeterpunten is gekeken naar voorbeelden van andere gemeenten. Gekeken is hoe zij het stelsel van sociale basis, wijkteam en maatwerkvoorzieningen hebben ingericht om ondersteuning passend en betaalbaar te laten zijn. Daarbij is ook gekeken wat hen dat kwalitatief en financieel heeft opgeleverd. Voorbeelden van vier gemeenten zijn opgenomen in bijlage 3.

3. UITGANGSPUNTEN VOOR HET TOEKOMSTIGE STELSEL

De gemeente, aanbieders en andere partners organiseren in partnerschap passende en betaalbare ondersteuning voor alle inwoners die dat nodig hebben. Daarbij staat de leefwereld en -omgeving van de inwoner centraal. Er wordt daarbij zoveel mogelijk preventief gewerkt, de ondersteuning is gericht op zo 'normaal mogelijk' meedoen in de wijk. Er worden oplossingen gevonden in wederkerigheid. Hiermee wordt voorkomen dat problemen verergeren en er een onnodig beroep wordt gedaan op specialistische ondersteuning. Uitgangspunt is dat er oplossingen geboden worden die passen bij de mogelijkheden, talenten en behoeften van de inwoner, er wordt maatwerk geleverd.

Om dit te bereiken worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Werken vanuit het perspectief van de inwoner
- Benutten van de kracht van de wijk
- Samenhangende aanpak zonder schotten en kolommen
- Samenwerken met alle betrokkenen, met respect voor ieders rol en belang
- Organiseren van doelmatige inzet van ondersteuning en kostenbewustzijn

De verwerving gebruikt de gemeente om - samen met aanbieders – verder inhoud te geven aan deze uitgangspunten. Dit is niet klaar nadat de verwerving is afgerond. De uitgangspunten blijven immers ook tijdens de uitvoering van de dienstverlening leidend: de vertaling ervan in de praktijk kan per inwoner en ondersteuningsvraag verschillen.

3.1. Werken vanuit het perspectief van de inwoner

'Herstellen' of 'zelfredzaam zijn' is voor inwoners met een beperking niet altijd mogelijk⁶. Het gaat erom dat inwoners zich prettig voelen en veerkrachtig zijn. Dat zij kunnen omgaan met hun beperkingen, zich kunnen redden in hun omgeving en kunnen omgaan met tegenslagen in het leven⁷. Hulp of ondersteuning die aangeboden wordt richt zich op wat wel goed gaat door eigen keuzes van inwoners te steunen en te focussen op mogelijkheden en talenten. Oplossingen en mogelijkheden komen voort uit het versterken van de eigen kracht en uit steun en bronnen uit de leefomgeving⁸. Het doel van ondersteuning en de oplossing ontstaat door ook zelf iets te betekenen voor de omgeving. Dit zorgt voor wederkerigheid die voor

Een voorbeeld: Antoine gaat na een gesprek met een medewerker van het Sociaal Wijkteam apparaten repareren in een Repaircafé. Hierdoor is Antoine minder eenzaam en ontwikkelt hij zich met een zinvolle dagbesteding, maar helpt tegelijkertijd ook inwoners met geldzorgen aan een goedkope oplossing van hun probleem. Inwoners betekenen iets voor elkaar.

⁶ De Wmo 2015 en de Jeugdwet hebben die mogelijkheid overschat, zie het evaluatierapport 'Sociaal domein op koers?' van het Sociaal Cultureel Planbureau (2020).

⁷ Deze redenering volgt het gedachtengoed rond positieve gezondheid van Machteld Huber (www.iph.nl).

⁸ Deze redenering volgt het gedachtengoed van Judith Wolf ([krachtwerk.pdf\(impuls-onderzoekscentrum.nl\)](http://krachtwerk.pdf(impuls-onderzoekscentrum.nl))).

beide partijen betekenisvol is, zin geeft. Op deze manier wordt het welzijn van inwoners en de leefbaarheid in wijken vergroot. Een dergelijke aanpak resulteert in duurzame oplossingen voor inwoners en voor hun omgeving.

Omdat niet iedereen hetzelfde is, of hetzelfde nodig heeft, zijn oplossingen niet vooraf in een blauwdruk vast te leggen. Dat leidt tot verschillende oplossingen: niet de procedures of beleidsregels zijn leidend, maar het resultaat voor de inwoner. De vraag van de inwoner is het vertrekpunt en de oplossingen kunnen heel divers zijn.

Doel is om de ondersteuning duidelijk herkenbaar en beschikbaar te maken, er wordt gewerkt vanuit het principe dat er per gezin één plan wordt opgesteld. Inwoners hoeven daardoor hun verhaal minder vaak opnieuw te vertellen; ze worden direct geholpen of op een goede manier naar de juiste aanvullende ondersteuning begeleid. Daarom is één herkenbare plek in de wijk waar de inwoner met vragen en problemen heen kan essentieel.

Als ondersteuning nodig is, dan is deze zo 'licht als mogelijk en zwaar als nodig'. Daar waar dat kan wordt gebruik gemaakt van het sociaal netwerk of van algemene voorzieningen. Deze zijn toegankelijk zonder uitgebreid onderzoek en geven de aanbieder en inwoner de mogelijkheid om zelf afspraken te maken over de inzet van de ondersteuning. Als het nodig is kan een maatwerkvoorziening worden ingezet om aanvullende ondersteuning te bieden. Ook bij een maatwerkvoorziening blijft het uitgangspunt wat een inwoner nog zelf kan of kan leren.

3.2. Benutten van de kracht van de wijk

Om de kracht van de wijk te benutten is het belangrijk dat inwoners zoveel mogelijk in de eigen leefomgeving hun ondersteuning zoeken en ontvangen. Waar dat kan is dat in de wijk, waar dat moet via stedelijke of regionale voorzieningen.

Daarbij speelt dat wijken van elkaar verschillen. Er zijn verschillen in inwonertal, bevolkingsdichtheid, leeftijdsopbouw, culturele achtergrond, samenstelling van huishoudens en sociaaleconomische opbouw. Er is ook onderscheid in infrastructuur, in de verhouding tussen koop- en huurwoningen en in aanwezige voorzieningen. Er zijn andere bewoners- en wijkinitiatieven en vrijwilligersstructuren. Er kan een hecht gemeenschapsgevoel zijn of juist meer individualisme. Er zijn meer of minder informele en professionele organisaties en -locaties en deze staan sterker of minder sterk in verbinding met de lokale samenleving.

De kracht van ondersteuning op maat per wijk zit in het benutten van het aanwezige potentieel van bewonersinitiatieven, vrijwilligers, zelforganisaties en andere collectieven. In lijn met het programma Nieuwe Democratie – dat eigenaarschap en zeggenschap van inwoners wil vergroten – zet de gemeente steviger in op het ondersteunen en benutten van deze potentie door middel van digitale wijkbegrotingen en wijkcontracten.

3.3. Samenhangende aanpak zonder schotten en kolommen

Voor een samenhangende aanpak is het belangrijk om de oplossing voor een brede ondersteuningsvraag van een inwoner integraal - met alle hulpbronnen die beschikbaar zijn uit de eigen kracht en leefomgeving – herkenbaar in de wijk te organiseren. Soms is het nodig het eigen netwerk te herstellen, maar soms kunnen initiatieven of een lotgenotencontact een

deel van de oplossing zijn. Als er meer ondersteuning nodig is kan aanvullende begeleiding door een professional uitkomst bieden. De functies die het Sociaal Wijkteam biedt zijn hierbij belangrijk: van het geven van informatie en advies, het versterken van de eigen kracht, het toeleiden naar mogelijkheden in de wijk tot het bieden van de eerste ondersteuning om rust te creëren. Het is hierbij van belang dat er vanuit een duidelijk plan samen met de inwoner en alle betrokkenen wordt opgetrokken en er duidelijke afspraken zijn gemaakt over bij wie de regieondersteuning ligt.

Daar waar sprake is van jeugdigen is ook de inbreng van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en opvoedondersteuning in de sociale basis van belang. Dit wordt uitgewerkt in een verwervingsstrategie voor Jeugd.

Een samenhangende aanpak is voor jongvolwassenen die te maken krijgen met de overgang van jeugdhulpverlening naar ondersteuning in het volwassenen domein essentieel. Voor alle jongvolwassenen zijn studie, werk, een goede gezondheid en een veilige leefomgeving belangrijk. Een belangrijk maar vaak lastig moment voor jongeren met een ondersteuningsvraag is als zij volwassen worden, zeker als zij een stabiele woonomgeving missen. Het is belangrijk om hen ondersteuning op maat te bieden, aansluitend op hun talenten en perspectieven. Dat hoeft niet altijd via maatwerkvoorzieningen.

Om de ondersteuningsvraag van de inwoner integraal op te pakken is het belangrijk om binnen het hele sociaal domein zonder schotten te werken. Dat geldt dus ook voor de verschillende gemeentelijke afdelingen. De problematiek van een inwoner heeft immers vrijwel nooit betrekking op alleen inkomens- of schuldenproblematiek of problemen bij het vinden van een zinvolle dagbesteding. Vaak is ondersteuning vanuit meerdere wetten en gemeentelijke afdelingen nodig om de inwoner passend te ondersteunen. De inwoner moet daarbij geen last hebben van deze 'schotten'.

3.4. Samenwerken met alle betrokkenen, met respect voor ieders rol en belang

Om samenhangend te werken is het belangrijk om goed samen te werken. Dat geldt zowel voor gemeentelijke afdelingen zoals veiligheid, participatie, armoede en maatschappelijke ondersteuning als voor partijen in het veld. Deze samenwerking wordt vormgegeven vanuit vertrouwen en partnerschap. Gemeente, aanbieders en andere partners staan gezamenlijk voor de maatschappelijke opgaven. De gemeente stelt daarbij heldere gebiedsgerichte resultaten voorop en biedt aanbieders de ruimte en het vertrouwen om de gewenste resultaten vanuit gezamenlijk opgestelde gebiedsprofielen uit te werken. Dit vraagt ook om een andere wijze van verantwoording. De focus daarbij ligt op de maatschappelijke effecten en resultaten die worden bereikt, en minder op productie en verantwoording op inwonerniveau⁹.

⁹ In lijn met de aanbevelingen in de informatienota 'Versterking van de sturing in het sociaal domein' (2019/608361).

3.5. Organiseren van doelmatige inzet van ondersteuning en kostenbewustzijn

Een andere vorm van bekostiging is onderdeel van de transformatie van het stelsel. Vanuit de integraliteit en maatwerkgedachte ligt een bekostigingsmodel zoals dit nu wordt gehanteerd (bekostiging op basis van productie) niet voor de hand. Deze wijze van bekostiging heeft hoge administratieve lasten en beperkt de mogelijkheid om flexibel ondersteuning in te zetten.

De wijze van bekostigen moet het mogelijk maken om ondersteuning flexibel in te zetten. Door bijvoorbeeld ondersteuning kortdurend aan te laten sluiten bij de informele ondersteuning zonder dat hier direct een (nieuwe) beschikking voor nodig is. Of door juist kortdurend intensief te ondersteunen om vervolgens, wanneer dat kan, weer af te schalen. Gewenst is een bekostigingsvorm die het mogelijk maakt om de juiste ondersteuning, op het juiste moment, door de juiste professional(s) efficiënt en effectief in te zetten.

Deze stap is ook nodig om de Wmo op de lange termijn betaalbaar te houden. De financiële druk is (te) hoog. De nieuwe bekostigingsvorm moet dus enerzijds ruimte bieden aan aanbieders om te doen wat nodig is, maar ook zorgen dat niet meer wordt geboden dan nodig is. Alleen op die manier is het mogelijk om alle huidige en toekomstige inwoners te kunnen helpen aan passende ondersteuning wanneer dat nodig is.

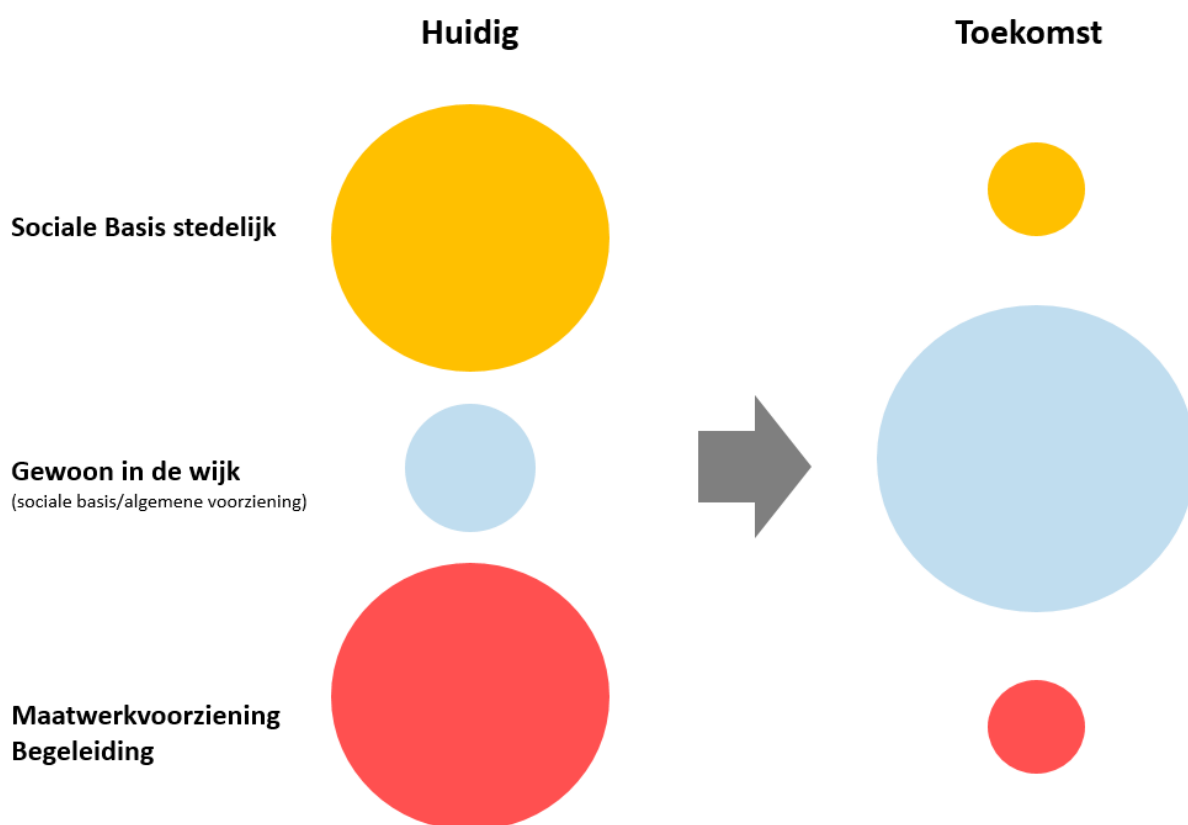
4. GEWOON IN DE WIJK

Aan de hand van de uitgangspunten uit hoofdstuk 3 wordt een transformatie beschreven van een versnipperd, op maatwerkvoorzieningen gericht en stedelijk georiënteerd stelsel naar een samenhangend, integraal en laagdrempelig stelsel: Gewoon in de Wijk. Met een integrale benadering ontstaat ruimte voor de professional en de inwoner om te doen wat nodig is, dichtbij, in het eigen netwerk en de vertrouwde omgeving.

Zo ontstaat een doorlopende lijn van ondersteuning die gelijktijdig en afwisselend 'licht waar kan en zwaar waar nodig' is. Het wordt voor aanbieders gemakkelijker om samen op te trekken, samen te werken en gezamenlijk verantwoording te dragen voor alle inwoners die dat nodig hebben. Dit gebeurt in een samenhangend stelsel, zodat de best passende oplossing geboden kan worden; 'zo normaal mogelijk' en wederkerigheid zijn de norm.

Figuur 3 geeft schematisch weer wat deze beweging voor het volume van de ondersteuning, activiteiten en budgetten van de huidige maatwerkvoorzieningen en de sociale basis betekent.

Figuur 3. Verschuiving naar Gewoon in de Wijk



Deze beweging laat zich vertalen in twee centrale opgaven:

1. Inwoners kunnen zich redden in het dagelijks leven.
2. Inwoners doen mee.

Deze twee opgaven lenen zich goed voor een integrale opdrachtverlening, met één of twee percelen. Dit wordt in Hoofdstuk 5 verder toegelicht.

Met een integrale opdrachtverlening wordt een samenwerkingsverband van een beperkt aantal strategische partners verantwoordelijk voor een samenhangend aanbod van ondersteuning in een bepaald gebied. Een samenwerkingsverband met één aanspreekpunt kan door de gemeente aangesproken worden op het resultaat dat zij behaalt voor haar inwoners. Om vervolgens gezamenlijk te leren van wat wel en niet goed gaat en tussentijds verbeteringen en innovaties door te voeren.

Ook voor andere organisaties die voor inwoners van belang zijn, zoals scholen, woningcorporaties of huisartsen en tweedelijns ondersteuning ontstaan op deze manier herkenbare aanspreekpunten en samenwerkingspartners in de wijk. Deze indeling van voorzieningen kan er in een toekomstige indeling als volgt uit zien:

Figuur 4: Mogelijke toekomstige indeling.



Bijlage 1 geeft een uitgebreide beschrijving weer van de voorzieningen Gewoon in de Wijk, waarop deze verwervingsstrategie van toepassing is.

In de toekomstige indeling zijn er nog enkele vormen van ondersteuning in de sociale basis die niet op wijkniveau georganiseerd kunnen worden (een eerste inventarisatie/denkrichting in de gele kolom). Basisondersteuning, het sociaal wijkteam en meedoen zijn laagdrempelig georganiseerd in de wijk (blauwe kolom). Als Wmo-maatwerkvoorziening blijven de specialistische vormen aanvullende begeleiding thuis en dagopvang beschikbaar op stedelijk niveau (rode kolom).

In figuur 4 zijn alleen de algemene en maatwerkvoorzieningen weergegeven die worden geboden via de Wmo. De maatwerkvoorzieningen vanuit Werk en Inkomen of Schulddienstverlening zijn hierin niet weergegeven. De verbinding met de maatwerkvoorzieningen vanuit Werk en Inkomen en Schulddienstverlening is essentieel voor een integrale aanpak in de wijk. Problemen of vragen van inwoners hebben vaak een financiële achtergrond. De oplossing van de problemen begint ook vaak bij het bieden van (enige) financiële zekerheid. Ondersteuning vanuit de Wmo kan daarom niet los worden gezien van de ondersteuning die geboden wordt vanuit andere domeinen zoals de Participatiewet.

5. VERWERVINGSSTRATEGIE

5.1. De verwerving als beginpunt voor transformatie

De gemeente realiseert zich dat de beoogde transformatie meer vraagt dan alleen een nieuwe verwerving. De beweging vraagt meer en intensievere samenwerking van aanbieders onderling, maar ook met de andere partijen die eventueel betrokken zijn bij de inwoner. Integrale ondersteuning vraagt om zo min mogelijke schotten in het aanbod. De gemeente wil hierbij samenwerken met een aantal strategische partners, die samen de integrale ondersteuning in de leefwereld van de inwoner kunnen organiseren.

5.2. Doelstellingen verwerving

De gemeente komt daarom tot de volgende doelstellingen voor de verwerving. De verwerving:

- Moet resulteren in het contracteren van een voldoende beschikbaar, kwalitatief toereikend en passend aanbod voor alle inwoners met een ondersteuningsvraag.
- Moet resulteren in het contracteren van een samenwerkingsverband (of samenwerkingsverbanden; afhankelijk van de definitieve perceelindeling) van een beperkt aantal strategische partners. Hierna te noemen 'het samenwerkingsverband'. Het samenwerkingsverband onderschrijft de uitgangspunten en biedt een integraal aanbod, neemt verantwoordelijkheid voor het 'hoe' en vult dit in partnerschap in tijdens de uitvoering.
- Moet passen binnen het beschikbare budget, zoals opgenomen in de programmabegroting.
- Moet belemmeringen wegnemen die nu worden ervaren om binnen het beschikbare budget te blijven.
- Moet randvoorwaarden bieden om tijdens de uitvoering invulling te geven aan de transformatie naar een wijkgerichte aanpak en normalisatie van de ondersteuning.
- Moet invulling geven aan de behoefte van de strategische partners om flexibel ondersteuning in te zetten, en hen ruimte bieden om te doen wat nodig is.
- Moet zekerheden bieden voor zowel de gemeente als voor het samenwerkingsverband, op het gebied van kwaliteit, veiligheid en financiële bestendigheid.
- Is gericht op partnerschap, samenwerking, vertrouwen en gelijkwaardigheid, wat ook tijdens de verwerving intensief overleg met de strategische partners vergt.
- Gaat uit van een realistische planning, zodat implementatie op 1 juli 2022 mogelijk is en verantwoord kan worden aangevangen met de start van de dienstverlening op basis van de nieuwe contracten.

5.3. Integrale opdrachtverlening

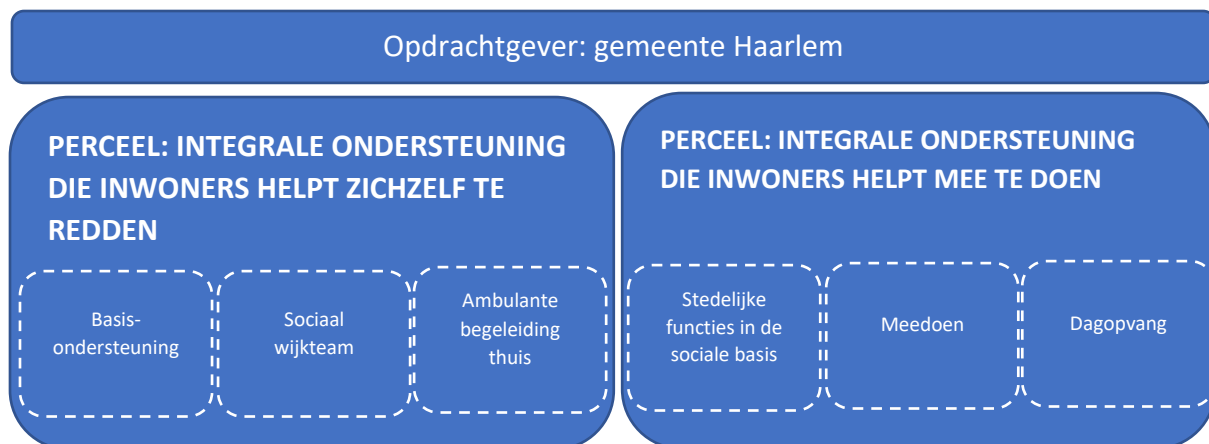
Onderhavige opdracht combineert de stedelijke functies in de sociale basis, basisondersteuning, het sociaal wijkteam, meedoen, aanvullende begeleiding thuis en dagopvang. De beweging en de opgave op basis van de uitgangspunten lenen zich goed voor een integrale opdrachtverlening:

- Het combineren van (delen uit) de sociale basis en de maatwerkvoorzieningen begeleiding, inclusief het sociaal wijkteam creëert verticale ontschotting. Hierdoor is het mogelijk om écht vanuit het perspectief van de inwoner te kijken naar wat er nodig is. De leefwereld en -omgeving van de inwoner staan centraal, in plaats van de systeemwereld.
- Met een integrale opdracht voelt het samenwerkingsverband zich eigenaar van een integraal aanbod. Hierdoor beantwoorden deskundigen vanuit verschillende specialismes de ondersteuningsvraag samen met elkaar. Integratie van het sociaal wijkteam in de opdracht maakt het makkelijker om eerder de juiste ondersteuning op maat in de wijk te organiseren.
- De administratieve lasten worden verlaagd door het afzien van indicatieprocessen en bekostiging op basis van uren per cliënt. Hierdoor blijft er meer budget over voor daadwerkelijke ondersteuning.
- Er wordt beter invulling gegeven aan het principe dat er per gezin één plan wordt opgesteld.
- Het samenwerkingsverband kan door de gemeente aangesproken worden op het resultaat dat zij behaald voor haar inwoners. Om vervolgens gezamenlijk te leren van wat wel en niet goed gaat en tussentijds verbeteringen en innovaties door te voeren.
- Er ontstaat op deze manier een herkenbare plek in de wijk voor inwoners waar zij met hun vragen en problemen terecht kunnen.
- Er ontstaat op deze manier een herkenbare samenwerkingspartner in de wijk voor andere organisaties die voor het welzijn en het meedoen van inwoners van belang zijn, zoals scholen, woningcorporaties, ondersteuning uit de tweedelijf of huisartsen.

Het is nog niet bepaald welke perceelindeling het beste invulling geeft aan de uitgangspunten en de geschetste transformatie en opgaven zo goed mogelijk realiseert. De perceelindeling vereist een breed draagvlak bij aanbieders, gelet op de impact op het aanbiederslandschap en de verplichting tot samenwerking. De gemeente bepaalt daarom de definitieve perceelindeling samen met een aantal (combinaties van) aanbieders tijdens de 1^e fase van de dialoog. Hoofdstuk 6 gaat hier verder op in. Het uitgangspunt van de gemeente is een integrale opdracht met twee percelen, zoals hierna toegelicht. De definitieve perceelindeling is onderdeel van de dialoog met de aanbieders.

De integrale opdracht combineert basisondersteuning, het sociaal wijkteam en aanvullende begeleiding thuis in één perceel. Daarnaast is het uitgangspunt dat de stedelijke functies in de sociale basis, meedoen en de dagopvang één apart perceel vormen.

Figuur 5: Een integrale opdracht met twee percelen



Deze perceelindeling leent zich uitstekend voor een overstijgende aanpak, waarin de oplossing centraal staat. De ervaring leert dat bij elke ‘knip’ muurtjes (schotten en kolommen) ontstaan. Door de sociale basis, het sociaal wijkteam en de Wmo-maatwerkvoorzieningen te combineren, ontstaat de benodigde flexibiliteit waar de uitgangspunten om vragen. Via een integrale opdracht wordt de deskundigheid vanuit verschillende specialismen optimaal benut.

Uitgaande van twee percelen maakt de gemeente een ‘knip’ tussen de ondersteuning die inwoners helpt zich te redden in het dagelijks leven en de ondersteuning die inwoners helpt mee te doen. Daarmee kent deze perceelindeling een extra schot ten opzichte van een volledig integrale opdrachtverlening.

Alternatieve perceelindelingen

Het uitgangspunt van twee percelen vormt de basis voor het gesprek tijdens de dialoog. Indien de gesprekken met de (combinaties van) aanbieders tijdens de 1^e fase van de dialoog toch aanleiding geven om te kiezen voor een andere perceelindeling, dan kan de gemeente hiervan afwijken. Op voorhand heeft de gemeente de volgende drie gespreksonderwerpen in relatie tot de perceelindeling bepaald.

1. Het Sociaal Wijkteam

Uit de evaluatie van de huidige opdracht van het sociaal wijkteam blijkt dat de positionering van het sociaal wijkteam aan ‘de voorkant’ (dichtbij, in de wijk, laagdrempelig) één van de sterke punten is. De sociale wijkteams hebben een herkenbare positie in de wijk en zijn daar ook geworteld. Ze bereiken daarmee een brede groep Haarlemmers. Er is samenwerking met andere professionals en initiatieven in de wijk.

Uit de evaluatie blijkt ook dat de druk op het sociaal wijkteam is toegenomen door maatschappelijke ontwikkelingen en als gevolg daarvan opdrachten voor het sociaal wijkteam. Het vraagstuk rondom het omgaan met complexe casuïstiek, bewoners met blijvende kwetsbaarheid en ondersteuningsbehoeften, is daar een belangrijk voorbeeld van.

De gemeente wil de sterke kanten van het sociaal wijkteam behouden en de druk op het sociaal wijkteam verminderen door het sociaal wijkteam in samenhang met de sociale basis en de Wmo-maatwerkvoorziening ambulante begeleiding te versterken en te herschikken in de nieuwe opdracht. Het sociaal wijkteam wordt op die manier aan de voorkant versterkt met meer collectieve oplossingen voor individuele vragen van inwoners, en aan de achterkant met een doorgaande lijn van deskundige en langdurige ondersteuning die laagdrempelig toegankelijk is. Onderwerp van gesprek is of het sociaal wijkteam onderdeel wordt van deze verwerving, of daar na de eerste dialoofase vooralsnog buiten gehouden wordt. Ook het onderzoek naar de samenwerking tussen het Sociaal Wijkteam en het CJG zal in de dialoog meegenomen worden.

2. Stedelijke functies in de sociale basis

Er zijn enkele vormen van ondersteuning in de sociale basis die niet op wijkniveau georganiseerd kunnen worden. Onderwerp van gesprek is of de stedelijke functies in de sociale basis onderdeel blijven van deze verwerving, of wel opnieuw gesubsidieerd worden via een aparte uitvraag. Een uitkomst kan ook zijn dat slechts een aantal van deze voorzieningen onderdeel blijft van de verwerving, terwijl andere voorzieningen opnieuw gesubsidieerd worden via een aparte uitvraag.

3. Overgang van Jeugdhulp naar de Wmo

Er is aandacht voor de 18-/18+ doelgroep. Hiervoor is passende ondersteuning nodig vanuit de Wmo of vanuit de Jeugdwet. Onderwerp van gesprek is of gezinsbegeleiding en ondersteuning van jongvolwassenen onderdeel wordt van basisondersteuning en de aanvullende begeleiding thuis in deze verwerving, ofwel onderdeel wordt van de verwerving Jeugdhulp. Daarbij worden ook de uitkomsten van de evaluatie van het huidige perceel 5 meegenomen.

Een uitkomst van de dialoog kan ook zijn om voor een volledig integrale opdrachtverlening te kiezen, die de ondersteuning die inwoners helpt zich te redden in het dagelijks leven en helpt mee te doen bijeenvoegt.

5.4. Visie op samenwerking

De gemeente realiseert zich dat het voor aanbieders niet mogelijk is om zonder samenwerking met andere aanbieders te voldoen aan de integraliteitsvereisten¹⁰. Anders gezegd: het is voor hen noodzakelijk om samen te werken met andere aanbieders, om te voldoen aan de vereisten en succesvol te kunnen inschrijven op deze aanbesteding.

De gemeente houdt er rekening mee dat dit voor veel aanbieders een wezenlijke verandering betekent. De gemeente stelt daarom in de beginfase van de verwerving geen verstrekkende eisen aan de mogelijke samenwerkingen. Ook helpt de gemeente de aanbieders door een duidelijke documenten op te stellen, voor te lichten over de samenwerkingsmogelijkheden die er zijn, en op een laagdrempelige en snelle wijze heldere antwoorden te geven op vragen

¹⁰ Dat wil zeggen dat de aanbieder of samenstelling van aanbieders moeten kunnen aantonen in staat te zijn alle noodzakelijke ondersteuningsvormen voor alle doelgroepen te kunnen leveren en kan laten zien hoe ze aan de gewenste eisen en criteria vorm wil geven.

die er mogelijk kunnen spelen. Het formaliseren van de samenwerking vraagt tijd. De gemeente maakt afspraken met de aanbieders over de tijd en ruimte die ze nodig hebben om dit te regelen.

Voorop staat dat het ook voor (zeer) kleine aanbieders mogelijk moet zijn om zich middels samenwerkingen in te schrijven op de aanbesteding. Het gaat om de bijdrage aan de integraliteit, niet om de omvang van een aanbieder. Een aanbieder kan zich als strategisch partner inschrijven, of als onderaannemer deelnemen indien men zich wil aansluiten bij een geselecteerde (combinatie van) aanbieder(s) en/of het gecontracteerde samenwerkingsverband.

De verwerving resulteert in een significante reductie van het aantal direct gecontracteerde aanbieders (zie verder bijlage 2). Minder direct gecontracteerde aanbieders betekent minder aansturinglijnen vanuit de gemeente. Hierdoor kan er focus aangebracht worden op het realiseren van de transformatie. Voorwaarden hierbij is dat aanbieders verantwoordelijk worden voor het 'hoe', en dat de gemeente hier ook minder op stuurt, ook in relatie tot de administratieve lasten.

5.5. Visie op bekostiging

De gemeente kiest voor een taakgerichte bekostiging. Conform de definitie van de VNG ('taakgerichte uitvoeringsvariant') betekent dit dat de gemeente voor de uitvoering van ondersteuning voor een (deel)populatie een taak geeft aan een aanbieder en deze aanbieder de vrijheid heeft om de invulling van deze taak vorm te geven.

Concreet betekent dit dat er met het samenwerkingsverband afspraken worden gemaakt over het budget waarmee een bepaald aantal inwoners - zo nodig - ondersteuning gaat ontvangen. Gedurende het jaar wordt het budget gemonitord en bij een substantiële afwijking vindt er nader overleg plaats om deze afwijking te duiden en bijstelling van het budget te bespreken. In deze variant is er geen sprake van een verantwoording op individueel inwonerniveau.

Zelforganisaties en bewonersinitiatieven nemen een bijzondere positie in het sociaal domein in. Met relatief weinig middelen bereiken zij veel. Andere organisaties in het sociaal domein hebben er veel baat bij met deze kleinere organisaties samen te werken vanwege hun specifieke aanbod, kennis van de wijk en innovatiekracht. Dit aanbod wil de gemeente zoveel als mogelijk behouden en waar dat kan versterken. Een nader te bepalen deel van het jaarlijkse budget van het samenwerkingsverband wordt geormerkt voor zelforganisaties en bewonersinitiatieven voor financiële ondersteuning en gebruik van ruimte (vastgoed).

5.6. Administratieve lastenverlichting

Er is bij aanbieders en de gemeente een grote behoefte aan het reduceren van de administratieve lasten. Zowel tijdens de verwerving als tijdens de uitvoering van de overeenkomst. Tijdens de verwerving wordt maximaal ingezet op het verlichten van deze lasten. Door bijvoorbeeld de vereisten en onderliggende bewijsmiddelen zo licht mogelijk te maken, en door de verwerving vooral te richten op het samen creëren met de aanbieders. Door vooral de inhoudelijke dialoog te voeren tijdens de verwerving wordt uitwisseling van informatie die niet gaat over de inhoud van de ondersteuning voorkomen. De administratieve

last gedurende de verwerving zal dus vooral betrekking hebben op het kunnen aantonen dat men voldoet aan de integraliteitsvereisten en op het kunnen aantonen dat men de visie van de gemeente onderstreept en op inhoud in partnerschap met de gemeente en de andere aanbieders wil invullen.

Gedurende het verwervingsproces wordt ook nadrukkelijk gekeken naar de kansen die dit model biedt voor het reduceren van de administratieve lasten gedurende de uitvoering. Met een doorontwikkelde bekostigingsvorm en de grotere integrale verantwoordelijkheid van het samenwerkingsverband voor het 'hoe', en de verlegde focus op het mogelijk maken van de transformatie ontstaat ook een andere behoefte aan het rapporteren en monitoren van resultaten over en weer. Vanuit deze nieuwe behoefte kijkt de gemeente met de beoogde strategische partners samen welke informatie noodzakelijk is, en op welke manier deze gerapporteerd kan worden. Er wordt voor dit onderdeel sterk ingezet op doelmatigheid, partnerschap, vertrouwen, en alleen rapporteren op wat echt nodig is (zodat de administratieve lasten tijdens de uitvoering van de overeenkomst zo laag als mogelijk zijn).

6. VERWERVINGSPROCES

6.1. Wetgevend kader

Deze verwerving geschiedt via een dialooggerichte aanbestedingsprocedure, op basis van de ‘sociale en andere specifieke diensten’ (SAS), zoals deze is beschreven in de artikelen 2.6a, 2.38 en 2.39 van de Aanbestedingswet 2012. Voor de verwerving volgens de SAS-procedure geldt een verlicht regime ten opzichte van de reguliere aanbestedingsprocedures¹¹. De SAS-procedure kent de volgende verplichtingen:

- Maak een vooraankondiging of een aankondiging van de overheidsopdracht bekend.
- Beschrijf hierin de hoofdkenmerken van de gunningsprocedure.
- Toets of de inschrijvingen voldoen aan de door de aanbestedende dienst gestelde technische specificaties, eisen en normen.
- Maak een proces verbaal van de opdrachtverlening.
- Sluit de overeenkomst.
- Publiceer de aankondiging van de gegunde opdracht.

De verwerving voldoet vanzelfsprekend aan deze voorschriften, alsmede aan de grondbeginselen van de Aanbestedingswet (gelijkheid, non-discriminatie, transparantie en proportionaliteit). Tegelijkertijd vraagt de voorgestelde transformatie om een procedure die tegemoet komt aan de wens van samenwerken en samen creëren met de beoogde strategische partners.

6.2. De dialooggerichte aanbesteding

In de dialooggerichte aanbestedingsprocedure gaat de gemeente na een preselectie met een aantal geselecteerde aanbidders individuele en vertrouwelijke gesprekken aan om over de wijze van uitvoering van de opdracht te praten. Na deze dialoogfase volgt de fase waarin de geselecteerde aanbidders hun definitieve aanbieding opstellen en indienen. De gemeente gunt de aanbesteding op basis van de ‘economisch meest voordelige inschrijving’ gebaseerd op de beste prijs-kwaliteit verhouding. Hierin worden (naast prijs) kwaliteitsaspecten meegenomen in de beoordeling. De gemeente kiest ervoor om de integrale opdracht te financieren met behulp van een taakgerichte bekostiging met een door de gemeente te bepalen jaarlijks budget. Daarom is de beoordeling van de inschrijvingen in de onderhavige aanbesteding volledig gebaseerd op kwaliteitsaspecten (100%); de beoordeling kent geen prijsaspect (0%).

De dialooggerichte aanbestedingsprocedure is uiterst geschikt om samen met aanbidders een partnerschap te ontwikkelen. Met een gezamenlijke uitwerking van de opdracht tijdens de

¹¹ Conform artikel 2.38 lid 3 van de Aanbestedingswet 2012 geldt dat de SAS-procedure wordt toegepast voor opdrachten betreffende diensten voor gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, tenzij de aanbestedende dienst anders besluit. Er zijn daarnaast geen doel- en rechtmatigheidsvoordelen voor het toepassen van reguliere aanbestedingsprocedures, omdat deze automatisch meer procedurele verplichtingen met zich mee brengen.

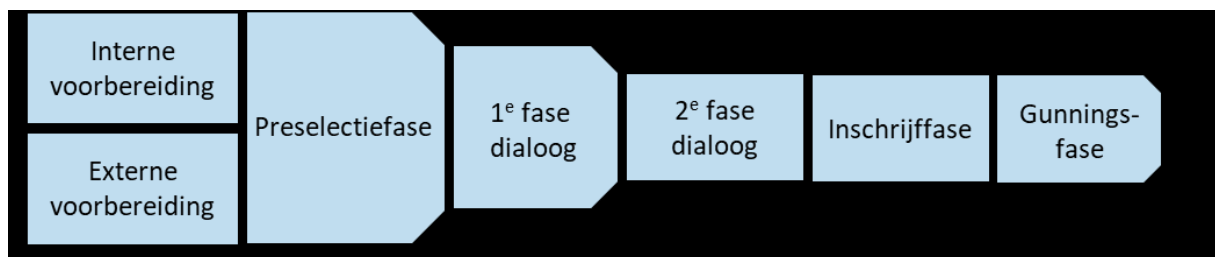
dialogoog is het mogelijk om beter passende afspraken te maken over thema's als transformatie en transitie. Hierdoor wordt de expertise van de aanbieders optimaal benut. De gemeente hoeft op voorhand nog niet alle keuzes rondom de verwerving te maken. De uitkomst van de dialogoog met aanbieders kan hiervoor in het verloop van het proces worden gebruikt. Tijdens de dialogoog is het tevens mogelijk om inwoners en overige stakeholders (actief) te betrekken.

De beoogde strategische partners dienen een bovengemiddelde inspanning te leveren voor het meedoen aan de dialogoofase van deze verwerving. Daarom stelt de gemeente een passende vergoeding beschikbaar aan de aanbieders die deelnemen aan de dialogoofase en vervolgens een geldige aanbieding uitbrengen.

Een aanbestedingsprocedure biedt diverse voordelen ten opzichte van een subsidieverlening met betrekking tot de sturingsmogelijkheden en het afdwingen van prestaties. De gemeente kan tijdens de overeenkomst de resultaten die het samenwerkingsverband behaald beïnvloeden en waar nodig bijsturen, terwijl dit bij een subsidie beperkter is. Daarnaast is er bij een subsidieverlening in principe geen afdwingbare tegenprestatie of verplichting tot het uitvoeren van de activiteiten mogelijk. Bijvoorbeeld, een acceptatieplicht is meestal een afdwingbare tegenprestatie. Indien niet wordt voldaan aan de subsidievoorwaarden rest alleen terugvordering. Bovendien zijn er geen administratieve voordelen voor aanbieders in een subsidietender in vergelijking met een aanbestedingsprocedure. Het indienen van een subsidieaanvraag is vergelijkbaar met een aanmelding en/of inschrijving in een aanbestedingsprocedure.

Het proces van de dialogoogerichte aanbesteding voor deze verwerving bestaat uit een aantal vastgestelde fasen:

Figuur 6: Fasering verwervingsproces



Fase 0: Voorbereidingsfase en publicatie

Fase 0 bestaat uit het voorbereiden van de aankondiging van de verwerving. Deze aankondiging bevat in grote lijnen de verwachtingen die de gemeente heeft van aanbieders en de procedurebeschrijving van de verwerving. In de aankondiging (ook wel preselectiedocument genoemd) beschrijft de gemeente de eisen en criteria op basis waarvan de gemeente de meest geschikte (combinaties van) aanbieders selecteert.

In deze fase wordt ook een planning opgesteld met daarin de diverse stappen die doorlopen worden in de volgende fasen. Hierin worden ook de momenten opgenomen waarop college en gemeenteraad geïnformeerd worden of besluiten moeten nemen.

Fase 1: Preselectie van geschikte (combinaties van) aanbieders

Fase 1 staat in het teken van het selecteren van 10 - 15 geschikte (combinaties van) aanbieders om in gesprek te gaan over de perceelindeling. Deze aanbieders, die geselecteerd worden na afronding van de preselectiefase, hebben in principe zicht op een overeenkomst. Aanbieders die zich niet aanmelden of niet geselecteerd worden als beoogde strategisch partner mogen niet later alsnog een aanbieding doen. Zij kunnen zich later nog wel aansluiten bij de geselecteerde aanbieders en deelnemen aan het samenwerkingsverband.

Fase 2: 1^e fase dialoog

De gemeente voert de 1^e fase dialoog met de geselecteerde aanbieders over de perceelindeling. De 1^e fase dialoog eindigt wanneer hierover overeenstemming is bereikt. De gemeente bepaalt de definitieve perceelindeling.

Het voeren van individuele en vertrouwelijke dialooggesprekken tijdens een verwerving is tijd- en arbeidsintensief, zowel voor aanbieders als voor de gemeente. Dit komt mede doordat bij de gesprekken waarschijnlijk niet alleen de hoofdaanbieder/penvoeder zal deelnemen. Ook kunnen bij de te bespreken onderwerpen, relevante onderaannemers en belanghebbende derden aanwezig zijn. Dit kan tot gevolg hebben dat er bij een dialooggesprek een veelvoud van partijen en individuen aanwezig is.

Na de 1e fase blijven niet meer dan twee combinaties van aanbieders (per perceel) over. Deze aanbieders moeten kunnen aantonen aan de integraliteitsvereisten te kunnen voldoen. Zij moeten kunnen aantonen dat zij voldoende begrip hebben van en een voldoende bijdrage kunnen leveren aan de gevraagde transformatie. Met deze aanbieders wordt in fase 3 een inhoudelijke dialoog gevoerd.

Fase 3: 2^e fase dialoog

Fase 3 staat in het teken van samen met de beoogde strategische partners invulling geven aan de overeenkomst. Deze fase is sterk inhoudelijk van aard. De doelstelling is om te komen tot een set van inhoudelijke, financiële en contractuele afspraken die voor zowel de korte als de lange termijn wendbaar en houdbaar zijn. Tijdens deze fase wordt samen met de aanbieders invulling gegeven aan de beoogde resultaten en de afspraken over monitoring en verantwoording. Onderwerpen die in ieder geval aan bod komen:

1. Gebiedsgerichte organisatie van de ondersteuning
2. Continuïteit van ondersteuning
3. 18- / 18+
4. Dichtbij in de leefwereld en -omgeving
5. Bekostiging en budgetplafond
6. Acceptatieplicht
7. Innovatie
8. Spreiding en gebruik van vastgoed
9. Samenwerking formele en informele ondersteuning
10. Samenwerking met verwijzers
11. Aansluiten op beleidskader opvang wonen en herstel en doordecentralisatie beschermd wonen en maatschappelijke opvang
12. Specifieke doelgroepen

13. Overname van personeel
14. Zelforganisaties, bewonersinitiatieven en andere kleinschalige partijen
15. Keuzevrijheid
16. Bedrijfsvoering en governance
17. Contractuele voorwaarden
18. Onderaannemers
19. Wachtlijsten
20. Kwaliteitsafspraken/KPI's

Het staat de beoogde strategische partners vrij om onderwerpen toe te voegen. De doelstelling is om over deze onderwerpen afspraken te maken over wat er mogelijk is, c.q. geregeld moet zijn voor de start, alsook afspraken maken over de lange termijn. De overeenkomst biedt ook zicht op de benodigde ontwikkelingen om de transformatie te realiseren op de langere termijn. Ook de hoogte van het budget per beoogde strategisch partner komt aan bod.

De gemeente stelt tegelijkertijd een aanvullend en verdiepend aanbestedingsdocument op, met daarin alle relevante informatie voor de beoogde strategische partners om een inschrijving uit te brengen. De 2^e fase dialoog eindigt met de publicatie van dit aanbestedingsdocument.

Fase 4: Inschrijffase

In fase 4 doen de beoogde strategische partners hun definitieve aanbieding via een inschrijving. Hoe uitgebreid deze aanbieding moet zijn, hangt mede af van de mate waarin er concrete afspraken met alle beoogde strategische partners kunnen worden gemaakt in de dialoofase.

Fase 5: Gunningsfase

Fase 5 is voor de aanbesteding de afrondende fase. De beoogde strategische partners worden op basis van een definitieve aanbieding al dan niet geselecteerd voor de uitvoering van de overeenkomst. Na de keuze volgt het opstellen en ondertekenen van de overeenkomst waarna de aanbesteding is afgerond.

6.3 Planning van de verwerving

Voor de verwerving is een grove planning opgesteld die nog nader geconcretiseerd wordt.

Periode	Fase
November 2020 t/m april 2021	Fase 0: Voorbereiding
Mei en juni 2021	Fase 1: Preselectie
Juni t/m augustus 2021	Fase 2: 1 ^e fase dialoog
September t/m oktober 2021	Fase 2: Selectie voor 2e fase
November 2021 t/m februari 2022	Fase 3: 2 ^e fase dialoog
Maart en april 2022	Fase 4: Inschrijffase
Mei en juni 2022	Fase 5: Gunningsfase
1 juli 2022	Ingang overeenkomst

Met deze verwerving wordt gestart een ingrijpende verandering van het lokale ondersteuningsstelsel. Het is daarom belangrijk om zorgvuldig te werk te gaan. Zowel vanuit het oogpunt van de gemeente als van de betrokken organisaties en de inwoners. Een realistische planning is daarbij van belang. Wanneer een realistische planning wordt opgesteld kan een nieuwe overeenkomst gesloten worden per 1 juli 2022.

De periode vanaf 1 juli 2022 geldt als overgangperiode om continuïteit van ondersteuning te borgen. Het samenwerkingsverband organiseert in deze periode, waar aan de orde, een warme overdracht uiterlijk per 1 januari 2023. Het budget dat nodig is om de continuïteit van ondersteuning te bieden bij de latende aanbieders wordt in mindering gebracht op het budget voor deze opdracht.

Taakstelling

Uitgangspunt van de verwerving is dat we met de nieuwe contracten voor Gewoon in de Wijk binnen het door de gemeenteraad in de meerjarenprogrammabegroting bepaalde budgettair kader blijven voor de maatwerkvoorziening Begeleiding. Datzelfde geldt voor het meerjarig geraamde budget voor de sociale basis (waarop voor 2022 en 2023 sprake is van een taakstelling van € 250.000,-) en het Sociaal Wijkteam.

Zoals beschreven in de programmabegroting 2021 ligt er – gelet op de totale taakstelling voor de Wmo – een forse inhoudelijke opgave; zonder aanscherping van de kaders en het nemen van stevige inhoudelijke besluiten is het realiseren van de taakstelling, enkel door een nieuwe verwerving, onrealistisch. Bij de Kadernota zal het college een actualisering geven van de trends in de vraag naar ondersteuning en de ontwikkeling van de kosten. Daarin wordt ook meegenomen dat in 2022 een deel van de taakstelling niet gerealiseerd kan worden, omdat voor de beoogde stelselwijziging een dialooggerichte aanbesteding nodig is die doorloopt tot medio 2022.

6.4 Beoogde contractduur

Met deze stelselwijziging werkt de gemeente aan een duurzame ontwikkeling en verbetering van de voorzieningen 'Gewoon in de Wijk'. Een stelselwijziging is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. De nieuwe, samenhangende aanpak is gebaat bij tijd. De relaties tussen partners moeten worden opgebouwd, gemeente en partners investeren in elkaar en er moet vertrouwen zijn dat die tijd er ook is. In het kader van een meerjarig strategisch partnerschap kiest de gemeente daarom voor een contractperiode van acht en een half (8,5) jaar. Daarmee loopt het contract tot uiterlijk 31 december 2030. De overeenkomst gaat conform planning in op 1 juli 2022.

Na het derde jaar en na het zesde jaar vindt een evaluatie plaats op het model én op de prestaties van het gecontracteerde samenwerkingsverband. Indien sprake is van een negatieve beoordeling over de geleverde prestaties kan de overeenkomst tussentijds beëindigd worden. Vanzelfsprekend wordt deze evaluatie ook gedeeld met de raad, zodat ook de raad de mogelijkheid houdt om tussentijds bij te sturen.

Daarnaast zal de gemeente op basis van nog vast te stellen indicatoren de kwaliteit en effectiviteit van de uitvoering voortdurend monitoren en daarover in overleg zijn met

aanbieders. Indien nodig worden afspraken gemaakt over het bijstellen van de uitvoering. Wanneer dat niet leidt tot het gewenste resultaat kan de overeenkomst tussentijds ontbonden worden.

7. RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

Risico

Beheersmaatregel

Inhoud

Het bestaande aanbiederslandschap kent verschillende (relatief kleine) zelforganisaties, bewonersinitiatieven en andere collectieven van vrijwilligers. Door contractering van een beperkt aantal strategische partners ontstaat het risico dat zij uit beeld raken van een dergelijk samenwerkingsverband.

Doordat een aantal strategisch partners wordt gecontracteerd wordt de keuzevrijheid van inwoners mogelijk beperkt.

De verwerving resulteert in een significante reductie van het aantal direct gecontracteerde aanbieders. Zoveel als mogelijk loopt de relatie tussen de inwoner en de professional door. Toch kan het voorkomen dat een inwoner overgaat naar een nieuwe aanbieder. De inwoner kan hier last van ondervinden.

Aanbieders stappen tussentijds uit de samenwerking.

- Een nader te bepalen deel van het jaarlijkse budget van het samenwerkingsverband wordt geormerkt voor zelforganisaties en bewonersinitiatieven voor financiële ondersteuning en gebruik van ruimte (vastgoed).
- Keuzevrijheid blijft bestaan, maar krijgt een andere invulling. Voor inwoners komt deze tot uitdrukking in de keuze voor een professional en de keuze uit verschillende ondersteuningsvormen binnen het aanbod van het samenwerkingsverband.
- Het blijft mogelijk om een Pgb in te zetten.
- De gemeente stelt uitgangspunten voor continuïteit van ondersteuning op.
- Het samenwerkingsverband dient tijdig en goed in beeld te brengen welke inwoners niet voor 1 juli 2022 hun ondersteuningstraject kunnen afronden bij een niet-gegunde aanbieder.
- Het samenwerkingsverband organiseert een warme en goede overdracht.
- Er zitten restricties aan het laten afvallen van aanbieders in een samenwerkingsverband. Voor leden van een combinatie en aanbieders en/of moederorganisaties waarop een beroep is gedaan in het kader van de geschiktheid, geldt de stelregel dat deze

Taakgerichte bekostiging leidt er mogelijk toe dat er wachtlijsten ontstaan, zeker naarmate het plafond van het budget is bereikt.

De gemeentelijke informatievoorziening kan verslechteren. Aan aanbieders wordt een vast budget toegekend. Het is aan de aanbieders om in samenspraak met de inwoner te bepalen welke ondersteuning er wordt ingezet. Dit betekent dat de gemeente minder informatie heeft op cliëntniveau.

Projectmatig

De integraliteitsvereiste vraagt veel aanpassingsvermogen en samenwerking in het aanbiedersveld. Of aanbieders in staat zijn (tijdig) hierop te anticiperen is cruciaal voor het welslagen van deze verwerving.

Onrust bij inwoners over de veranderingen in het aanbiedersveld.

niet meer kunnen uitstappen. Dit zou mogelijk consequenties kunnen hebben voor de geschiktheid van het samenwerkingsverband als geheel.

- De gemeente zorgt voor stabiliteit voor de lange termijn om ook echt iets op te kunnen bouwen. Koersvastheid vanuit de gemeente is daarbij van groot belang.
- Een wachtlijst leidt tot een uitgestelde ondersteuningsvraag, die later duurder is. Doordat de gemeente een langdurige verantwoordelijkheid van 8,5 jaar - zowel inhoudelijk als financieel - belegt bij het samenwerkingsverband, heeft het samenwerkingsverband er zelf baat bij wachtlijsten te voorkomen.
- Tijdens de verwerving wordt verder uitgewerkt wat er nodig is om wachtlijsten te voorkomen.
- Tijdens de verwerving wordt uitgewerkt welke informatie het samenwerkingsverband deelt met de gemeente en op welke manier deze informatie wordt uitgewisseld. Het samenwerkingsverband levert tenminste informatie over ondersteunde inwoners op geaggregeerd niveau.
- Aanbieders tijdig meenemen in de beoogde verwerving.
- Aanbieders voldoende tijd geven om samenwerkingspartners te vinden en de samenwerking te formaliseren.
- Faciliterend zijn in het vinden van samenwerkingspartners door middel van ontmoetingsdagen en/of een contactenlijst.
- Inwoners tijdig meenemen in de beoogde beweging en verwerving.

Financieel

Per 2022 is er sprake van een forse aanvullende taakstelling op de Wmo-maatwerkvoorzieningen. Omdat voor de beoogde stelselwijziging en dialooggerichte aanbesteding een half jaar langer tijd nodig is, kan een deel van de taakstelling in 2022 mogelijk niet gerealiseerd worden.

Het werken met een taakgerichte bekostiging kan leiden tot discussie met aanbieders over de hoogte van het budgetplafond. Daarnaast beperkt het aanbieders om te 'groeien'.

- Het sluiten van nieuwe overeenkomsten voor de voorziening begeleiding moet bijdragen aan het beheersbaar houden van de kosten en voor een deel invulling geven aan de taakstelling.
- Voor de eerste zes maanden wordt voor een deel van de taakstelling invulling gegeven door het project 'Begeleiding in de Wijk' en het project 'Ambulante begeleiding op maat' (samenwerking met RIBW/KAM).
- De gemeente zorgt ervoor dat het budget reëel en de opdracht stabiel is.

Beleids technisch

Beleidswijzigingen op gemeente- en rijksniveau kunnen de uitvoering van de opdracht door het samenwerkingsverband hinderen.

- De gemeente maakt wendbare en houdbare afspraken met de aanbieders over de tijd en ruimte die ze nodig hebben om de opdracht – zowel op korte termijn als de lange termijn – uit te voeren.

Juridisch

Er is nog weinig jurisprudentie over de toepassing van de SAS-procedure. Of de verwerving voldoet aan de verplichtingen uit de herziene Aanbestedingswet 2016 is cruciaal voor het welslagen van deze aanbesteding.

- De verwerving voldoet aan de voorschriften van de SAS-procedure, alsmede aan de grondbeginselen van de aanbestedingswet (gelijkheid, non-discriminatie, transparantie en proportionaliteit).

Bijlage 1. Begrippenlijst

Stedelijke functies in de sociale basis	Dit betreft vormen van ondersteuning in de sociale basis die niet op wijkniveau georganiseerd kunnen worden. Een eerste inventarisatie en analyse levert de volgende onderdelen op: - Onafhankelijke cliëntondersteuning - Praktische woondiensten (zoals vrijwillig vervoer, klussen, maaltijden) - Fondsen voor ondersteuning financieel kwetsbaren - Voorlichting via middelbare scholen over opvoeden en opgroeien en gezonde leefstijl - Waardevol werk bij (sociale) ondernemingen/werkgevers (deel arbeidsmatige dagbesteding) - Waardevol werk bij meervoudige problematiek (w.o. verslaving) - Kortdurend verblijf (nu maatwerkvoorziening)
Sociaal Wijkteam	Het Sociaal Wijkteam biedt als voorliggende voorziening ondersteuning in (weer) kunnen meedoen en redzaam zijn in het dagelijks leven. De wijkteams doen dit door het versterken en ondersteunen van de redzaamheid en de eigen regie. De ondersteuning is dichtbij bewoners in de eigen wijken georganiseerd en duurt zo kort als kan en zo lang als nodig. De functies in het sociale wijkteam zien er als volgt uit: - Het bieden van een herkenbare plek in de wijk voor inwoners en professionals die zelf de weg niet kunnen vinden. - Het bieden van informatie en advies. - Het toeleiden naar partners in de sociale basis en andere wet- en regelgeving. - Vroegtijdig signaleren en ontplooiën van preventieve activiteiten. - Het bieden van ondersteuning. - Het verbinden van individuele ondersteuningsbehoeften aan een collectieve aanpak in samenwerking met partners uit de sociale basis en andere betrokkenen. - Het vervullen van een signalerende functie als het gaat om de werking van het sociaal domein.
Basisondersteuning	Basisondersteuning is een vrij toegankelijke vorm van ondersteuning die inwoners helpt zich op alle leefgebieden te redden in het dagelijks leven. Deze vorm van ondersteuning is samengesteld uit een aantal algemene voorzieningen uit het huidige stelsel, zoals activiteiten van de sociaal raadslieden, mantelzorgondersteuning en

lotgenotencontact en een deel van de Wmo-maatwerkvoorziening ambulante begeleiding.

Meedoen

Meedoen is een gebiedsgerichte en vrij toegankelijke vorm van ondersteuning die alle ondersteuning omvat die inwoners helpt om (weer) mee te doen.

Deze vorm van ondersteuning is samengesteld uit een aantal algemene voorzieningen uit het huidige stelsel, zoals opbouwwerk, jongerenwerk, bemiddeling van vrijwilligers, inloop- en ontmoetingscentra- en activiteiten, recreatieve- en arbeidsmatige dagbesteding (waardevol werk) en een deel van de dagopvang dat nu nog als Wmo-maatwerkvoorziening is ingericht.

**Aanvullende
begeleiding thuis**

Dit betreft de meer specialistische vormen van ambulante begeleiding die mensen (weer) laten meedoen en of laten redden in het dagelijks leven. Vanwege de meer complexe vraag kan het aanbod op stedelijk niveau georganiseerd worden.

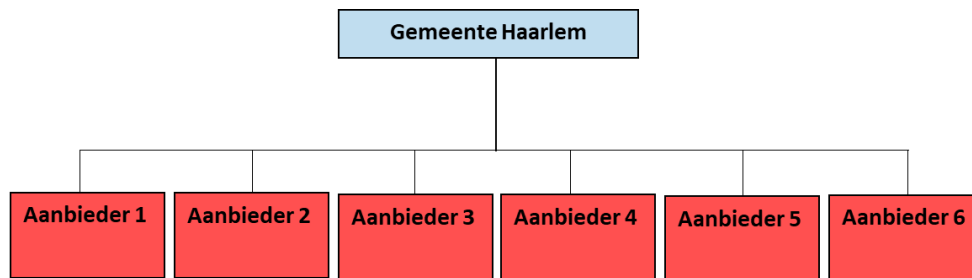
Dagopvang

Dit betreft de meer specialistische vormen van dagbesteding, waarvoor deskundigheid op stedelijk niveau georganiseerd moet worden.

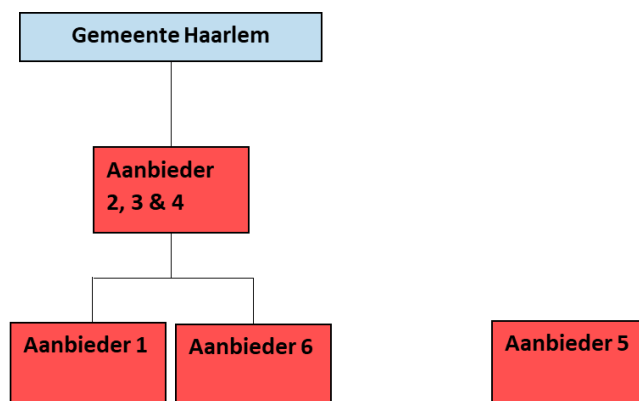
Bijlage 2. Hervorming aanbiederslandschap

Het samenwerkingsverband bestaat uit meerdere strategische partners. De verwachte transformatie van het aanbiederslandschap is als volgt.

Huidige situatie:

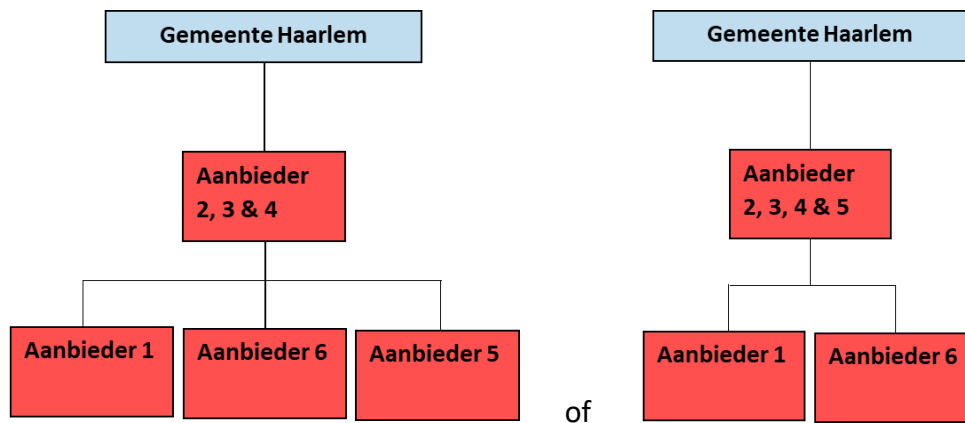


In de huidige situatie hebben aanbieder 1 t/m 6 een contract (of subsidierelatie) met de gemeente. De toekomstige situatie ziet er anders uit:



In de nieuwe situatie hebben aanbieder 2, 3 en 4 gezamenlijk één contract met de gemeente: het samenwerkingsverband van een beperkt aantal strategische partners. Deze aanbieders hebben zich in deze situatie gezamenlijk aangemeld als combinatie. Zij zijn allen gezamenlijk en hoofdelijk aansprakelijk voor de uitvoering van de opdracht, met aanbieder 1 en 6 als onderaannemers. Aanbieder 5 is in het nieuwe stelsel niet meer gecontracteerd bij de gemeente. Hierbij is het belangrijk om aan te geven dat het in vrijwel alle gevallen mogelijk is om later aanbieders te laten aansluiten bij het samenwerkingsverband. De restrictie hierbij is dat de betreffende aanbieder niet mag verkeren in de situaties van de uitsluitingsgronden zoals bedoeld in de Aanbestedingswet (indien deze van toepassing zijn verklaard).

Dat betekent dat de samenstelling van het samenwerkingsverband tijdens de aanbestedingsprocedure of gedurende de looptijd van de overeenkomst aangepast kan worden. Bijvoorbeeld:



Wel zitten er restricties aan het laten afvallen van aanbidders in een samenwerkingsverband. Voor leden van een combinatie en aanbidders en/of moederorganisaties waarop een beroep is gedaan in het kader van de geschiktheid geldt de stelregel dat deze niet meer kunnen uitstappen. Dit zou mogelijk consequenties kunnen hebben voor de geschiktheid van het samenwerkingsverband als geheel.

Dit is anders voor aanbidders die worden ingezet als onderaannemer, waarop geen beroep is gedaan in het kader van de geschiktheid. Aanbidders in deze categorie kunnen in principe vrijelijk 'ingewisseld' worden en afvallen.

Bijlage 3. Voorbeelden stelselwijziging andere gemeenten

Onderdeel	Bekostiging	Korte beschrijving
Sociale Basis	Taakgericht	Alle voormalige grote welzijnssubsidies zijn meegenomen in een integrale opdracht aan TOM in de buurt.
Sociaal Wijkteam	Taakgericht	TOM in de buurt heeft als taak om de 'toegang' tot ondersteuning laagdrempelig in de wijken te organiseren en werkt niet expliciet met een 'wijkteam'.
Maatwerkvoorzieningen	Geen; alleen via persoonsgebonden budget	Facturatie op cliëntniveau via een vast tarief per maand.

• Sociale Basis

De gemeenten in de Rijnstreek (Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem, Nieuwkoop) hebben bij de decentralisatie een brede integrale opdracht aanbesteed. Daarin zijn de grote welzijnssubsidies én de ondersteuning via de Wmo maatwerkvoorzieningen opgenomen. Deze opdracht is gegund aan TOM in de buurt; een samenwerkingsverband van verschillende partijen in de Rijnstreek. Deze partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het bieden van ondersteuning aan inwoners. Daarbij ontvangen zij van de gemeenten een vast budget per jaar waar zij alle inwoners voor moeten ondersteunen. Naast TOM in de buurt heeft de Rijnstreek ook de jeugdhulp in een integrale opdracht aanbesteed (GO4Jeugd) en is een samenwerkingsverband verantwoordelijk voor de uitvoering van het gezondheidsbeleid (Alphen Beweegt).

• Sociaal Wijkteam

De Rijnstreek werkt niet met specifieke wijkteams. Wel is TOM in de buurt in alle wijken aanwezig. Afhankelijk van de problematiek en samenstelling van de wijk zijn andere medewerkers in de wijken actief. Daarmee werkt TOM in de buurt wel wijkgericht, maar is er geen aparte entiteit voor de wijkteams.

• Maatwerkvoorzieningen

De Rijnstreek zet alle ondersteuning in via de algemene voorziening van TOM in de buurt. Inwoners wordt wel de mogelijkheid geboden om ondersteuning via een persoonsgebonden budget in te zetten.

Leeuwarden



Onderdeel	Bekostiging	Korte beschrijving
Sociale Basis	Subsidie	Aparte subsidieregeling voor diverse vrijwilligersactiviteiten en buurtkamers.
Sociaal Wijkteam	Taakgerichte bekostiging	Het Sociaal Wijkteam is onderdeel van de basisondersteuning. De toegang gaat via buurtkamers waar specialistische en vrijwilligersorganisaties samenwerken.
Maatwerkvoorzieningen	Taakgerichte bekostiging	Opdracht is gegund aan 21 partijen opererend onder de naam WINDKRACHT058.

- **Sociale Basis**

Voor vrijwilligersactiviteiten, buurthuizen en bewonersinitiatieven is er een subsidieregeling. Deze subsidie wordt op basis van een aanvraag jaarlijks beschikt aan de verschillende partijen. Het gaat daarbij nadrukkelijk om vrijwilligersinitiatieven.

- **Sociaal Wijkteam**

In 2019 heeft de gemeente Leeuwarden het ondersteuningsstelsel 'herijkt'. Daarbij heeft zij een integrale opdracht aanbesteed. Het gaat daarbij om algemene voorzieningen voor basisondersteuning (incl. begeleiding en 'thuisondersteuning'). Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende vormen van algemene voorzieningen. Het Wijkteam en andere vormen van algemene voorzieningen zijn opgenomen in één integrale opdracht (basisondersteuning). Deze opdracht is gegund aan één samenwerkingsverband. Een essentiële rol is weggelegd voor de Buurtkamers, waar zowel de partijen uit de sociale basis als de samenwerkende partijen voor basisondersteuning en maatwerk samenwerken.

- **Maatwerkvoorzieningen**

De opdracht voor de maatwerkvoorzieningen is meegenomen in de integrale opdracht voor de basisondersteuning. Deze opdracht is gegund aan een samenwerkingsverband van 21 partijen. De partijen werken samen onder de naam WINDKRACHT058.



Bronnen: [uitvoeringsplan_herijking_ondersteuning_wmo.pdf](#) (leeuwarden.nl), 36 zoekresultaten voor subsidie | Gemeente Leeuwarden, [www.windkracht058.nl](#)

Onderdeel	Bekostiging	Korte beschrijving
Sociale Basis	Subsidie	Partijen in de sociale basis worden gesubsidieerd aan de hand van drie maatschappelijke opgaven: samenleven in de buurt, iedereen doet mee, zorgen voor elkaar
Sociaal Wijkteam	Subsidie	Utrecht werkt met Buurteams. Deze teams bestaan uit twee aanbieders voor alle inwoners van jong tot oud. De Buurteams zijn de spil bij het bieden van basisondersteuning. Zij werken nauw samen met partijen in de sociale basis en de aanvullende ondersteuning.
Maatwerkvoorzieningen	Taakgerichte en productie bekostiging	Op basis van een aanbesteding zijn diverse partijen geselecteerd voor aanvullende ondersteuning.

• Sociale Basis

Op basis van de drie maatschappelijke opgaven worden subsidies verstrekt. Beoordeling gebeurt aan de hand van de mate waarin bijgedragen wordt aan de drie maatschappelijke opgaven.

• Sociaal Wijkteam

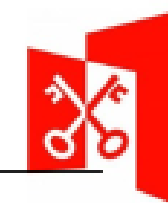
Sinds 2015 werkt de gemeente Utrecht met Buurteams. Deze Buurteams bieden 'basisondersteuning'. De Buurteams zijn er voor alle inwoners 'van jong tot oud'. De Buurteams werken met één 'voordeur', maar worden gevormd door een partij gericht op jongeren en een voor volwassenen. De Buurteams worden gesubsidieerd voor drie doelen: het bieden van basisondersteuning, het toewijzen van aanvullende ondersteuning en het doorontwikkelen van het sociaal domein. Medewerkers werken generalistisch en brengen de hele situatie van de inwoner in beeld. Bij het bieden van basisondersteuning maken zij veel gebruik van ervaringsdeskundigen. Insteek is dat zoveel mogelijk ondersteuning wordt geboden via de Buurteams.

• Maatwerkvoorzieningen

De gemeente heeft een aantal aanvullende vormen van ondersteuning gedefinieerd: individuele begeleiding, thuisbegeleiding, dagbegeleiding en arbeidsmatige activering. Door middel van een aanbesteding zijn daar diverse partijen voor gecontracteerd. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van taakgerichte bekostiging. In enkele gevallen is sprake van productiebekostiging. De toegang naar de aanvullende ondersteuning wordt door het Buurteam uitgevoerd.



Leiden



Onderdeel	Bekostiging	Korte beschrijving
Sociale Basis	Taakgericht	Ingericht via drie programma's met drie partners
Sociaal Wijkteam	Subsidierelatie	Netwerkorganisatie via een corporatie. Geen deelname van gemeentemedewerkers.
Maatwerkvoorzieningen	Productiebekostiging	Facturatie op cliëntniveau via een vast tarief per maand.

- **Sociale Basis**

De gemeente Leiden heeft in 2020 via een openbare aanbestedingsprocedure de Sociale Basis aanbesteed ('Een sterke Sociale Basis'). Dat heeft de gemeente Leiden gedaan via drie programma's; opgroeien, basiskrachten samen meedoen. Voor de drie programma's is een overeenkomst gesloten met één organisatie of samenwerkingsverband. De programma's worden gefinancierd via een taakgerichte bekostiging. Voor de kleine organisaties, zelforganisaties en burgerinitiatieven is een aparte subsidieregeling opgesteld.

- **Sociaal Wijkteam**

In 2014 is de gemeente Leiden gestart met Wijkteams. De Wijkteams zijn een netwerkorganisatie die juridisch vorm hebben gekregen in een corporatie (Corporatie Wijkteams Leiden). In de Wijkteams zijn medewerkers van verschillende organisaties werkzaam, zoals het ouderenwerk, maatschappelijk werk en het opbouw- en buurtwerk. In de teams zitten geen casemanagers Wmo of andere medewerkers van de gemeente. De casemanagers Wmo en klantmanagers werken vanuit de gemeente en zijn verbonden aan de diverse wijkteams over de stad. De wijkteams worden bekostigd via een subsidieovereenkomst.

- **Maatwerkvoorzieningen**

De maatwerkvoorzieningen Begeleiding, Dagbesteding en Kortdurend Verblijf zijn via een Bestuurlijke Aanbesteding gecontracteerd. Dat heeft de gemeente Leiden gedaan samen met de gemeenten in de Leidse regio. Er is gekozen voor een systeem waarbij er per cliënt afgerekend wordt op basis van een vast tarief per maand, ongeacht de daadwerkelijke inzet van de ondersteuning en begeleiding. De gemeente Leiden biedt aanbieders jaarlijks de mogelijkheid om toe- en uit de overeenkomst te treden. De gemeente Leiden heeft voor de maatwerkvoorzieningen een overeenkomst gesloten met ruim veertig partijen.



Resultaat: financiën en kwaliteit

- **De Rijnstreek**

Sinds de start van TOM in de Buurt in 2015 heeft het samenwerkingsverband tot 2020 budget overgehouden. In 2020 was sprake van een tekort. Dit tekort is gedekt met de opgebouwde bestemmingsreserve. Binnen de gehele contractperiode is TOM in de Buurt binnen de budgettaire kaders gebleven. Wel heeft de Rijnstreek te maken gekregen met een beperkte groei op de persoonsgebonden budgetten. Jaarlijks wordt een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de inwoners van de Rijnstreek en onder stakeholders van TOM in de Buurt. De tevredenheid van inwoners is stabiel rond een 8. De tevredenheid van stakeholders was in de beginjaren onvoldoende, in 2019 was dit een 7,1. Daarnaast worden de zeven gebiedsteams van TOM in de Buurt door een externe partij periodiek getoetst op kwaliteit.

- **Leeuwarden**

De gemeente Leeuwarden is per 2021 gestart met de nieuwe werkwijze. Er is dus nog onvoldoende inzicht op financiële resultaten en kwaliteit. In de verwerving heeft de gemeente een taakstelling van € 3.600.000,- kunnen opnemen (vanuit de maatwerkvoorzieningen Dagopvang, Ambulante Begeleiding en Hulp bij het huishouden).

- **Utrecht**

Voor de Buurteams wordt gewerkt met een vast subsidiebedrag. Bij de maatwerkvoorzieningen is sprake van een stijging in het gebruik en de uitgaven. Er is gekozen voor een systematiek waarbij zowel sprake is van budgetplafonds als facturatie op basis van productie. De tevredenheid van inwoners over de Buurteams wordt periodiek gemeten. De laatste meting over 2019 leverde een 7,9 op.

- **Leiden**

De stelselwijziging die de gemeente Leiden heeft doorgevoerd heeft alleen betrekking op de Sociale Basis. De opdracht is gegund aan drie partijen die op basis van een vast bedrag gefinancierd worden. Op deze budgetten is een beperkte taakstelling opgenomen. Bij de Wmo-maatwerkvoorzieningen heeft de gemeente Leiden te maken met fikse overschrijdingen (Leiden werkt met een productiebekostiging). Om te komen tot een nieuw stelsel wordt momenteel het project "heroriëntatie Wmo-maatwerk" uitgevoerd. Doel is om te komen tot een andere organisatie- en financieringswijze van de Wmo-maatwerkvoorzieningen.