



Den Haag

Co Engberts

Wethouder van Volkshuisvesting, Welzijn,
Wijken en Zuidwest

dienst: dienstcode

Retouradres: Postbus 12600, 2500 DJ Den Haag

Aan de voorzitter van de commissie Samenleving

Ons kenmerk

DPZ/11019151

RIS325095

Contactpersoon

Monique de Graaf Rakemann

Dienst

Dienst Publiekszaken

Afdeling

DPZ Bureau SeW

Telefoonnummer

14070

E-mailadres

monique.degraaf@denhaag.nl

Datum

31 maart 2026

Onderwerp

Uitkomsten evaluatie fase 1 subsidietender professioneel welzijnswerk

Geachte voorzitter,

Met de procesbrief professioneel welzijnswerk richting langjarige financiering vanaf 2028 (RIS323207), die op 19 september 2025 met uw raad gedeeld is, bent u geïnformeerd over hoe de evaluatie van de subsidietender professioneel welzijnswerk wordt vormgegeven. Bijgaand (tussen-) rapport richt zich op de procesevaluatie van de eerste fase.

Terugkijkend naar de periode van de eerste fase, die startte in januari 2024 en doorliep tot de zomer 2025, dan zien we dat er veel en goed werk is verricht om de ingezette koers zo adequaat en zorgvuldig mogelijk vorm te geven. Zo zijn vooraf gestelde deadlines gehaald, waren de opgestelde gebiedsanalyses (voor het gebiedsgerichte welzijnswerk) fijn en richtinggevend, is de beoordelingsprocedure goed verlopen en is de werkwijze en communicatie van de gemeente als positief ervaren. Daar zijn we trots op. Kijkend naar de beschouwing en de leerpunten, dan constateren we dat deze helpend zijn om het proces richting een langjarige financiering vanaf 2028 (nog) beter voor te bereiden en uit te voeren.

Korte terugblik

Naar aanleiding van het Rekenkamerrapport 'Werk aan Welzijn' (RIS315975) heeft de raad het college opgeroepen om tot een rechtmatige financieringssysteem met een open speelveld, toegankelijk voor meer partijen dan alleen de huidige aanbieders, te komen. In de brief 'Keuze nieuwe financieringsmethodiek professioneel welzijn' (RIS319210) wordt de keuze voor een tweejarige subsidietender toegelicht. Ook wordt aangegeven dat vanwege alle inhoudelijke transitie die raken aan het sociaal domein (denk aan alle landelijke ontwikkelingen zoals het Integraal Zorgakkoord, de transitie medisch naar sociaal en de omslag naar gebiedsgericht werken) het nu langdurig vastleggen niet wenselijk is. Daarom is gekozen voor een ontwikkelkoers met een strategische en beheerste tussenstap zodat we kunnen inspelen op alle inhoudelijke en financiële ontwikkelingen. We nemen ruimte om te kunnen leren van de nieuwe werkwijze, immers na jarenlang het professionele welzijnswerk op eenzelfde wijze te hebben gefinancierd, is het open speelveld nieuw voor zowel de gemeente als de welzijnsorganisaties.

Op 17 juli 2025 bent u op de hoogte gebracht van de uitkomsten van de tweejarige subsidieregeling Professioneel Welzijnswerk 2025 (RIS321726). Kort samengevat: 12 organisaties hebben samen 55 aanvragen ingediend op de percelen Individuele Ondersteuning en/of het Gebiedsgerichte Welzijnswerk. De uitkomst betekent voor het perceel Individuele Ondersteuning dat in 7 van de 8 gebieden een andere (nieuwe) aanbieder per 1 april 2026 verantwoordelijk wordt voor het professionele welzijnswerk. Binnen het perceel Gebiedsgericht Welzijnswerk is er een verschuiving tussen de huidige aanbieders in 2 van de 11 gebieden.

Evaluatie

Omdat we de lessen uit deze evaluatie willen benutten voor de voorbereidingen voor de langjarige financiering per 2028 en de regeling pas 1 april 2026 van start gaat, hebben we bureau Significant Public gevraagd deze evaluatie uit te voeren en de evaluatie van de regeling in 3 fases ingedeeld:

- Fase 1: We evalueren het proces en de inhoud van de subsidietender, startend bij het voortraject van de totstandkoming van de tender vanaf januari 2024 tot en met de uitkomst van de tender (juli 2025, inclusief bezwaarperiode). Bij de inhoud van de subsidieregeling kijken we o.a. naar perceel- en gebiedsverdeling en de ervaringen van het aanvullende welzijnswerk (informele en specialistische organisaties) zoals toegezegd aan uw raad.
- Fase 2: We evalueren het proces van de implementatie vanaf de bekendmaking uitkomst tender eind juli 2025 tot 1 april 2026 en hebben hierbij oog voor thema's zoals het proces van de overdracht en de overname van het personeel. De uitkomsten delen we in Q3 2026 met uw raad.
- Fase 3: We evalueren de nieuwe situatie vanaf 1 april 2026, het moment dat de nieuwe situatie van start gaat en de gevolgen daarvan in de praktijk. Daarbij vragen we naar de eerste ervaringen van de aanbieders over het eerste kwartaal van de subsidieregeling. Deze ervaringen delen we met uw raad in Q3 2026.

De bevindingen

Deze eerste fase van de evaluatie is gebaseerd op een documentenstudie, interviews met betrokken medewerkers van de gemeente, een vragenlijst en interviews met welzijnsaanbieders en maatschappelijke initiatieven. Vervolgens heeft de eerste leersessie plaatsgevonden met betrokken medewerkers, hiermee wordt beoogd de lessen zo goed mogelijk te benutten voor het beleidskader en proces voor 2028.

De onderzoekers constateren dat:

- De inzet van de subsidietender nieuw was en een breuk met het verleden markeert
- De voorbereiding en uitvoering van de subsidietender is verlopen zoals beoogd, maar zich kenmerkte door een intensief en tijdsdruk gedreven proces
- Een (eerste) tenderprocedure voor welzijn vaak leidt tot een sterke dynamiek en onzekerheid bij aanbieders en dat zien we ook in Den Haag
- Ook bij aanbieders er sprake was van een (te) hoge tijdsdruk bij de subsidieaanvraag

Op basis van de bevindingen van het onderzoek hebben de onderzoekers een zestal leerpunten beschreven die in de toekomst (kunnen) bijdragen aan het (nog) beter voorbereiden en uitvoeren van een vergelijkbaar proces, zie paragraaf 5.2 van het rapport.

Hou vast wat goed ging en leer van wat beter kan

1. Verschillende onderwerpen zijn belangrijk om vast te houden voor toekomstige projecten.
 - Het uitgebreide vooronderzoek en het zorgvuldig afwegen van de verschillende mogelijkheden naar de passende bekostiging heeft veel waardevolle kennis opgeleverd voor toekomstige projecten.
 - Er is veel aandacht geweest voor aandachtspunten en zorgen vanuit de raad, daarbij is zorgvuldig te werk gegaan en is uitgebreid stil gestaan bij het afwegen van mogelijkheden of oplossingen.
 - Het werken met een beoordelingscommissie waarin objectiviteit en onafhankelijkheid is georganiseerd heeft bijgedragen aan het borgen van een gelijk speelveld en is positief ervaren door zowel de gemeente als de aanbieders. Aandachtspunt is aandacht te hebben voor een goede instructie en de totale werklust voor de beoordelaars.
2. Duidelijke beleidslijn en schets van de gewenste inrichting van het (brede) welzijnslandschap dragen bij aan duidelijkheid bij aanbieders over hun positie en strategische opties.
 - Enige concurrentie tussen aanbieders is er altijd geweest, maar door de subsidietender verschuift dit 'ineens' naar de voorgrond en sommige aanbieders zien 'hun' werkveld opgeknipt worden in deelopdrachten. De gemeente is niet verantwoordelijk voor strategische keuzes van aanbieders, dat ligt bij aanbieders zelf. De gemeente geeft met beleidskeuzes wel richting aan de strategische afwegingen die aanbieders kunnen maken. Ook helpt het als de gemeente, voor dit beleidsterrein, niet alleen richting geeft voor professioneel welzijn, maar daarin ook in gaat op de positie van andere welzijnsaanbieders, maatschappelijke organisaties of andere partijen. Zodat deze ook een beeld hebben van 'hun' positie in het veld en weten voor welke middelen zij wel of niet in aanmerking kunnen komen.
3. Verdiepende analyses vanuit verschillende perspectieven leveren meer inzicht in cruciale risico's.
 - Het helpt om een aantal verdiepende analyses (expliciet) in de voorbereiding uit te voeren vanuit een aantal verschillende perspectieven. We noemen hierbij een analyse van het (volledige) welzijnslandschap: wie heeft welke rol in de huidige situatie en welke onderlinge relaties zijn er? Ook het bedrijfsvoeringsperspectief is hierbij relevant: wat betekenen gemaakte keuzes in percelen, overgang van personeel en locaties voor de bedrijfsvoering van aanbieders (huidig en mogelijk toekomstig)? Wat verwacht de gemeente op het gebied van samenwerking tussen partijen en welke ruimte en randvoorwaarden zijn hierin belangrijk? Relevant daarbij is verschillende scenario's door te nemen zodat de gemeente goed voorbereid is wat mogelijk kan gebeuren. Deze scenario's helpen om fundamentele keuzes en daaraan gerelateerde veranderingen vroegtijdig scherp te krijgen.
4. Participatie, interactie en reflectie met aanbieders helpt een verandering door te voeren en geeft scherpere aan gemeentelijke keuzes, maar onrust en dynamiek zijn hierbij niet te voorkomen.
 - Op verschillende momenten in de voorbereiding is zowel formeel als informeel interactie met het veld georganiseerd. We zien dat deze interactie vooral gericht was op het informeren op hoofdlijnen en minder op daadwerkelijke participatie. Informatie van aanbieders is nodig om scherp te krijgen wat de impact is van mogelijke beleidskeuzes en ook aanbieders, zowel bestaand als nieuw, kunnen ook meedenken over oplossingen.
5. Een stevige projectorganisatie en projectplan draagt bij aan het tijdig sturen op resultaat, tijdige besluitvorming over cruciale onderwerpen en relatieve rust voor de uitvoering van activiteiten.
 - Het onderkennen dat een dergelijk complex en omvangrijk project een steviger projectmatige sturing nodig heeft helpt om het beter te organiseren.
6. Voldoende tijd is nodig voor de gemeente, maar ook voor aanbieders om zich te positioneren, voorbereiden en het voor het uitwerken van de aanvraag.

- Niet alleen binnen de gemeente is tijd nodig om een complex project goed te kunnen doorlopen, ook bij aanbieders is dat het geval. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid bij de gemeente om aanbieders voldoende tijd te geven om zich voor te bereiden op (belangrijke) beleidswijzigingen en een tenderprocedure. Ook aanbieders zelf hebben hierin een verantwoordelijkheid. Het is belangrijk dat ook aanbieders zich tijdig realiseren wat beleidskeuzes kunnen betekenen voor hun positie in het veld, welke keuzes zij hierbij moeten maken en dat zij zich tijdig en grondig hierop voorbereiden.

De lessen zijn samen te nemen in twee hoofdthema's: tijdige betrokkenheid van en helderheid voor het veld, en een goede programmatische aanpak met een helder plan met aandacht voor verdiepende analyses, risico's, planning en passende tijdslijnen.

Er zijn inmiddels een aantal stappen gezet in de voorbereiding voor de langjarige financiering vanaf 2028, we nemen de lessen hierin mee. Zo wordt er gewerkt aan een breed beleidskader maatschappelijke ondersteuning en welzijn en aan het vereenvoudigen van het subsidielandschap, waarmee bijgedragen wordt aan de behoefte meer duidelijkheid te bieden aan de positie van aanbieders en maatschappelijk initiatieven. Tevens zal hier in de participatie en verwerving nadrukkelijk aandacht voor zijn. Voor de participatie van de welzijnsaanbieders en maatschappelijke initiatieven is een bureau aangetrokken dat werkt aan een tijdig en helder proces van participatie.

Afsluitend

De start met deze subsidietender was ingegeven door het advies van de rekenkamer om een open speelveld te creëren voor partijen. Met 55 inschrijvingen vanuit 12 verschillende organisaties voor deze tender, kunnen we stellen dat dit doel bereikt is. We zijn ons ervan bewust dat de uitslag voor een aantal aanbieders vervelend en teleurstellend is. Daarom waardeert het college het enorm dat ook zij bereid zijn geweest mee te werken aan de evaluatie om de leeropbrengst te verrijken. De leerpunten uit het onderzoek zijn herkenbare en waardevolle punten om het proces voor 2028 beter vorm te geven.

Met vriendelijke groet,
de wethouder van Volkshuisvesting, Welzijn, Wijken en Zuidwest
Co Engberts