



**EVALUATIE PROCES
SUBSIDIETENDER
PROFESSIONEEL
WELZIJNSWERK
LERENDE EVALUATIE**

**KLANT
KENMERK
AUTEUR(S)**

Gemeente Den Haag
PT/bv/004714
Loïs Landman, Joris Geertman, Frank Heuts, Patrick Tazelaar en Inte
van der Tuin
17 februari 2026
DEFINITIEF

**DATUM
VERSIE**

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en doelstelling	3
1.2	Onderzoeksvragen fase 1	3
1.3	Onderzoeksaanpak	4
1.4	Leeswijzer	5
2	Vorbereiding en uitvoering subsidietender	6
2.1	Beleidsdoelen en richtinggevende keuzes van de gemeente	6
2.2	Van beleidsdoelen naar inrichting van de subsidietender	7
2.3	Verwachte effecten van de subsidietender op het welzijnslandschap	9
2.4	Uitvoering van de subsidietender	10
2.5	Communicatie en participatie van aanbieders en maatschappelijke initiatieven	10
2.6	Implementatie en opstart van de uitvoering	11
3	Ervaringen perspectief gemeente	12
3.1	Complex en nieuw proces dat onder hoge tijdsdruk volgens planning is verlopen	12
3.2	Goede interne samenwerking, maar wel gebrek aan stevige projectorganisatie	12
3.3	Beoordeling is met intensieve inzet van betrokkenen volgens procedure verlopen	13
3.4	Nauwe betrokkenheid gemeenteraad	14
3.5	Gevoelsmatig beperkte ruimte binnen juridische kaders voor participatie van aanbieders, maatschappelijke initiatieven en inwoner	14
3.6	Resultaat subsidietender deels onverwacht	15
4	Perspectief aanbieders en maatschappelijke initiatieven	16
4.1	Aankondiging van de subsidietender leidt tot een nieuwe dynamiek onder aanbieders	16
4.2	Samenwerking bleek ingewikkeld en er was onvoldoende tijd voor consortiumvorming	17
4.3	De subsidietender was duidelijk uitgewerkt, maar kende ook enkele lastige punten	17
4.4	Algemeen beeld over de subsidietender: tijdsdruk belangrijkste punt van kritiek	18
5	Beschouwing en leerpunten	20
5.1	Algemene beschouwing	20
5.2	Er zijn verschillende leerpunten; hou vast wat goed ging en leer van wat beter kan	21
Bijlage	25	
5.3	Bijlage 1: Overzicht van de bestudeerde documenten	25

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstelling

In 2017 verscheen het Haagse rekenkamerrapport 'Eerlijk delen' en in 2023 het rekenkamerrapport 'Werk aan Welzijn'. In deze rapporten wees de rekenkamer de gemeente Den Haag erop dat de huidige manier van subsidieverstrekking onrechtmatig is en de gemeente een gelijk speelveld moet creëren om rechtmatig subsidie te kunnen verstrekken. Op basis van een verkenning van een onafhankelijke partij heeft de gemeente gekozen om een tweejarige subsidietender uit te zetten als strategische tussenstap naar meerjarige financiering. De tussenstap was ingegeven door onduidelijkheid in landelijke ontwikkelingen rondom de zorgakkoorden (aansluiting medisch en sociaal domein) en lokale ontwikkelingen rondom aflopen van Wmo-contracten per 1-1-2028 en ontwikkelingen rondom dienstverlening nabij. Die waren nog te onduidelijk om te vertalen naar de subsidieregeling. Daarbij was ook tijd nodig voor professionaliseringslag (aansturing en accounthouderschap vanuit de gemeente, maar ook verantwoording vanuit de organisaties). Een voorwaarde van de gemeenteraad was hierbij om het subsidietenderproces zowel inhoudelijk als procesmatig te laten evalueren door een onafhankelijk bureau. Daarom heeft de gemeente Significant Public gevraagd om de subsidietender professioneel welzijnswerk te evalueren. De evaluatie richt zich op de subsidietender. De evaluatie van het beleid zelf vindt op een later moment plaats.

Het doel van de evaluatie is te onderzoeken in hoeverre de gemaakte keuzes en uitgevoerde activiteiten in de voorbereiding, uitvoering van de subsidietender en implementatie hebben bijgedragen aan de uitgangspunten en doelstellingen van de gemeente Den Haag. De evaluatie valt uiteen in drie fasen:

- a. **Fase 1:** het proces startend bij het voortraject van de totstandkoming van de tender tot en met de uitkomst van de tender (juli 2025). Evaluatie gereed eind januari 2026;
- b. **Fase 2:** we evalueren het proces van de implementatie vanaf de bekendmaking uitkomst tender eind juli 2025 tot 1 april 2026 (start van de opdracht). Evaluatie gereed eind juli 2026;
- c. **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 subsidieontvangers, en samenwerkingspartners over het eerste kwartaal van de subsidieregeling. Evaluatie gereed eind juli 2026.

Deze tussenrapportage beschrijft de evaluatie van Fase 1: het proces vanaf de voorbereiding tot en met de uitkomsten uit de subsidietender (januari 2024 tot juli 2025).

1.2 Onderzoeksvragen fase 1

In deze tussenrapportage presenteren we de bevindingen uit fase 1: het proces van het voortraject van de totstandkoming van de tender tot en met de uitkomst van de tender. Ten behoeve van de evaluatie zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Voor fase 1 zijn deze als volgt:

- a. **Uitgangspunten:** wat waren de beleidsdoelen en richtinggevende keuzes van de gemeente (kortweg: de bedoeling) die de richting bepaalden van welzijn (zowel in het algemeen als gericht op de subsidietender)?
- b. **Vertaling naar keuzes:** Op welke wijze zijn beleidsdoelen vertaald naar de inhoud van de subsidieregeling zoals opdrachtschrijving, perceelverdeling, gebiedsindeling, eisen aan de opdracht, verwachting ten aanzien van de ontwikkeling van het aanbod en landschap van aanbieders, interesse van welzijnsorganisaties (klein en groot)?

-
- c. **Verwachte effecten:** wat waren de verwachte effecten ten aanzien van de impact van gemaakte keuzes, welke kansen en bedreigen zijn gesignaleerd, welke maatregelen zijn genomen om ongewenste effecten te beperken en in hoeverre deze passen bij de bedoeling?
 - d. **Procesinrichting:** hoe is het proces in het (voor)traject ingericht ten behoeve van participatie en wijzigingen in een perceel?
 - e. **Participatie:** zijn alle partijen en aanbieders betrokken en tijdig meegenomen (wijze van communiceren door de gemeente) en hoe hebben organisaties deze periode van voorbereiding en tenderuitvoering ervaren?
 - f. **Kansen en belemmeringen:** welke kansen en belemmeringen hebben organisaties - met name de kleinere specialistische organisaties - ervaren ten tijde van de voorbereiding en uitvoering van de subsidietender?
 - g. **Interne organisatie:** hoe is de voorbereiding en uitvoering van de subsidietender georganiseerd, wat ervaren betrokkenen als positief en wat zien zij als leerpunten hierbij?
 - h. **Lessen:** welke lessen zijn te trekken uit de antwoorden op voorgaande vragen op het gebied van gemaakte keuzes, procesinrichting, betrokkenheid van aanbieders en interne organisaties? Lessen dragen bij aan de voorbereiding van een volgend periode na 2028.

1.3 Onderzoeks aanpak

In de aanpak van de evaluatie is gebruikgemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. De aanpak bestaat uit een documentenstudie, interviews met betrokkenen van de gemeente, een vragenlijst voor aanbieders en maatschappelijke initiatieven, interviews met een selectie van deze aanbieders en maatschappelijke initiatieven en een leersessie voor betrokkenen vanuit de gemeente. Hieronder lichten wij de onderzoeksactiviteiten toe:

- a. **Documentenstudie** om achtergrondinformatie, contextinformatie en eerste inzichten op te doen. Wij hebben de volgende documenten bestudeerd: het geactualiseerde beleidsplan professioneel welzijnswerk 2025-2027, de subsidieregeling 2026-2027 en uitgangspunten, rekenkamerrapporten en -brieven en documenten rondom de moties 'Meer grip op Welzijn', 'Haagse lokaliteit in het welzijnsbeleid', 'Samen Sterk' en 'Voorkom dat welzijnswerkers op straat komen te staan'. Een overzicht van de bestudeerde documenten is te vinden in bijlage 1.
- b. **Interviews met betrokken medewerkers van de gemeente**, negen interviews met vijftien medewerkers van de gemeente om het verloop van het proces scherp in beeld te krijgen en gericht verdiepende vragen te stellen over de onderwerpen in de onderzoeksvragen. Gesprekspartners waren directeurs, domeinmanagers, accounthouders, voorzitters van de beoordelingscommissies, beleidsadviseurs en programmamanagers van zowel Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW) als Dienst Publiekszaken (DPZ). Daarnaast is een concern jurist geïnterviewd.
- c. Een digitale **vragenlijst** met zowel gesloten als open vragen, opgesteld in afstemming met de opdrachtgevers. De vragenlijst is online geprogrammeerd en verspreid onder aanbieders en maatschappelijke initiatieven, zowel onder organisaties met subsidiebeschikking als zonder. De volgende thema's zijn onderdeel van de vragenlijst:
 - i. Algemene vragen over de respondent, eventuele consortiavorming en aanvraag;
 - ii. Inhoudelijke (beleids)doelen en inkoopkeuzes;
 - iii. Procedure subsidietender en planning;
 - iv. Afsluiting.

Wij hebben gewerkt met verschillende routes: aanbieders die een aanvraag hebben ingediend kregen meer vragen dan aanbieders die dit niet hebben gedaan (binnen deze groep maakten wij weer onderscheid tussen aanbieders die voor en na publicatie besloten deel te nemen). De vragenlijst is op 3 december verspreid onder 58 aanbieders en maatschappelijke initiatieven. We hebben 23 reacties (38% respons) ontvangen.

-
- d. **Interviews met aanbieders en maatschappelijke initiatieven** (11 interviews) om gericht vragen te stellen (op basis van de antwoorden op de vragenlijst) en relevante onderwerpen uit te diepen. Van de 11 interviews is geselecteerd uit grote en kleine organisaties en organisaties die wel of geen aanvraag hebben ingediend en/of een subsidiebeschikking hebben ontvangen. Een gedeelte van de geïnterviewde aanbieders heeft ook de vragenlijst ingevuld.
 - e. **Een leersessie** waar wij de bevindingen hebben gepresenteerd en met betrokken medewerkers hebben besproken. Daarin hebben we gereflecteerd op onze bevindingen en een aantal thema's nader doorgesproken voor verbetermogelijkheden.
 - f. **Opstellen tussenrapportage**. Op basis van alle verzamelde informatie is deze tussenrapportage opgesteld. Deze is in concept besproken met de opdrachtgever en vervolgens definitief gemaakt.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee beschrijven wij de keuzes die de gemeente Den Haag heeft gemaakt bij de (proces)inrichting van de subsidietender professioneel welzijnswerk. In het derde hoofdstuk besteden wij aandacht aan de ervaringen van medewerkers van de gemeente. Hoofdstuk vier gaat over de ervaringen van aanbieders en maatschappelijke initiatieven. In het vijfde hoofdstuk vertalen we deze bevindingen naar lessen en aandachtspunten voor de toekomst.

2 Voorbereiding en uitvoering subsidietender

In dit hoofdstuk beschrijven wij de keuzes die de gemeente Den Haag heeft gemaakt bij de (proces)inrichting van de subsidietender professioneel welzijnswerk en de onderbouwing van deze keuzes.

2.1 Beleidsdoelen en richtinggevende keuzes van de gemeente

Na het Rekenkamerrapport 'Werk aan Welzijn' uit 2023 heeft de gemeente besloten om de opdrachtverlening voor professioneel welzijnswerk op een andere manier vorm te geven. Ook eindigde het bestaande beleidsplan voor professioneel welzijnswerk 'Versterken & verbinden'¹ per eind 2024. Op dat moment, begin 2024, lag dan ook voor op welke wijze de gemeente de opdrachtverlening voor professioneel welzijn rechtmatig wenst vorm te geven en welk beleidskader hierop van toepassing zou zijn. Het doel was per 1 januari 2026 de nieuwe afspraken voor professioneel welzijn in te laten gaan.

De gemeente heeft vervolgens een onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheden voor rechtmatige opdrachtverlening voor professioneel welzijn. In dat onderzoek zijn verschillende varianten beschreven van de wijze waarop bekostiging kan plaatsvinden met daarin de voor- en nadelen. Daarnaast is de gemeente gestart met het voorbereiden van het toekomstig beleidskader voor professioneel welzijn als vervolg op het aflopende kader. Deze twee trajecten hebben geleid tot een nieuw beleidsplan voor professioneel welzijn met daarin opgenomen de keuze voor een subsidietender als instrument voor rechtmatige opdrachtverlening.

In het nieuwe beleidsplan professioneel welzijnswerk 'Actualisatie Beleidsplan Professioneel Welzijnswerk 2025-2027' van 6 februari 2025 (hierna: beleidskader 2025 - 2027) heeft de gemeente een aantal belangrijke uitgangspunten geformuleerd en keuzes gemaakt. Een belangrijke keuze is dat de gemeente heeft besloten om het aflopende beleidsplan met drie jaar te verlengen (tot en met 2027) en niet een geheel nieuw beleidsplan uit te werken. In dit plan beschrijft de gemeente de motivering hiervoor als volgt: *'Dit [beleidsplan] is bedoeld als een tussenstap naar een nieuwe wijze van (langdurige financiering) vanaf 2028 (zie RIS319210). Het uitgangspunt voor zowel de actualisatie als de tweejarige subsidietender is rust en continuïteit en tegelijkertijd ruimte creëren voor het versterken van de professionalisering en samenwerking tussen gemeente en professionele welzijnspartners.'* Kortom; de periode tot en met 2027 ziet de gemeente als overgangperiode naar een nieuw beleidskader zodat er meer tijd is om dit grondig voor te bereiden. De gemeente kan deze voorbereidingsperiode gebruiken om een grotere omslag te maken naar meer samenhangend welzijnsbeleid in de bredere context van een sterke sociale basis². Dit samenhangende welzijnsbeleid richt zich niet alleen op professioneel welzijn, maar op alle (welzijns)inzet die onderdeel uitmaakt van de sociale basis.

Een belangrijke keuze die in het beleidskader 2025 - 2027 is gemaakt, is om de opdrachtverlening via een nieuwe subsidieregeling te verstrekken. Daarin is uitgegaan van een subsidietender. Hiermee wil de gemeente ervoor zorgen dat voor deze periode de opdrachtverlening rechtmatig plaatsvindt en kan zij ervaring opdoen met dit voor Den Haag nieuwe instrument voor bekostiging van professioneel welzijn.

¹ Versterken en verbinden, (RIS310647), beleidsplan professioneel welzijnswerk 2021-2024'.

² Zie paragraaf 1.2 Samenhang actualisatie beleidsplan professioneel welzijnswerk 2025-2027 en beleidskader sociale basis 2025 - 2030.

Daarmee geeft de gemeente opvolging aan één van de aanbevelingen van de Haagse Rekenkamercommissie.

Inhoudelijk gezien bouwt het beleidskader 2025 - 2027 volledig voort op het eerdere beleidskader met dezelfde ambities en beleidsdoelen. Een belangrijk uitgangspunt is rust en continuïteit voor de inwoner: het doel van dit beleidskader is om eventuele veranderingen zo min mogelijk impact te laten hebben in wijken en buurt. Wel beschrijft het beleidskader dat het belangrijk blijft om te werken aan verbetering en ontwikkeling. Zo beschrijft het beleidskader trends en ontwikkelingen waarop wordt ingespeeld en welke vernieuwing en verbetering op verschillende onderwerpen op de agenda staat in deze periode.

De subsidietender maakt deel uit van een bredere ontwikkeling waarin de gemeente werkt aan verbetering van de subsidieverlening en de inrichting van een meerjarig, toekomstbestendig financieringsmodel. De subsidietender professioneel welzijnswerk was een ingrijpende verandering ten opzichte van de bestaande praktijk van jaarlijkse subsidieverlening aan (lokale) welzijnsaanbieders en maatschappelijke initiatieven. Deze praktijk, die al vele jaren bestond, was echter door de Rekenkamercommissie meermaals bekritiseerd en als niet-rechtmatig gekwalificeerd. Voor de gemeente Den Haag is het de eerste keer dat zij voor professioneel welzijnswerk de opdrachtverlening op deze wijze organiseert.

2.2 Van beleidsdoelen naar inrichting van de subsidietender

Op basis van het beleidskader 2025 - 2027 heeft de gemeente een subsidieregeling uitgewerkt en de subsidietender vormgegeven. Hierin zijn een aantal keuzes gemaakt om de uitgangspunten, ambities en beleidsdoelen te operationaliseren. De regeling heeft een totaalbudget van € 30,6 miljoen voor 2026 (ingangdatum april 2026) en € 40,7 miljoen voor 2027. In deze paragraaf beschrijven we een aantal belangrijke keuzes die de gemeente heeft gemaakt bij het vormgeven van de subsidietender.

Het professioneel welzijn is vormgegeven in twee opdrachten (twee hoofdpercelen: het **gebiedsgericht welzijnswerk** (opbouwwerk en jeugd- en jongerenwerk) (verantwoordelijkheid van de dienst DPZ) en **individuele ondersteuning** (verantwoordelijkheid van de dienst OCW). De beide opdrachten zijn vertaald in één subsidieregeling en subsidietender. Een andere belangrijke keuze bij de inrichting van de subsidietender was de gebiedsindeling. De gemeente is geografisch opgedeeld in verschillende percelen (=deelopdrachten) die aansluiten op verschillende kenmerken van wijken, culturen en bestaande aanbieders in de verschillende wijken. Kort voor de start van de formele tenderprocedure zijn een aantal percelen aangepast, mede gebaseerd op reflecties van aanbieders en de aangenomen motie 'Samen sterk: klein versterkt groot in welzijnsaanpak'. Deze ordening leidt tot de volgende indeling van de subsidietender waarbij voor ieder perceel één partij (één aanbieder of samenwerkingsverband) de subsidie ontvangt. Aanbieders kunnen zich inschrijven voor meerdere percelen.

Gebied	Individuele ondersteuning	Gebiedsgericht welzijnswerk
Centrum	✓	-
Centrum I	-	✓
Centrum II	-	✓
Centrum III	-	✓
Escamp	✓	-
Escamp I	-	✓
Escamp II	-	✓
Haagse Hout	✓	✓
Laak	✓	✓
Leidschenveen-Ypenburg	✓	✓
Loosduinen	✓	✓
Scheveningen	✓	✓
Segbroek	✓	✓

Figuur 1. Gebiedsindeling per perceel

De doorontwikkeling van de verdere professionalisering die in het beleidskader 2025 - 2027 is genoemd, is geoperationaliseerd in verschillende eisen die de gemeente heeft gesteld aan het werk. Zo zijn er nieuwe eisen geformuleerd op het gebied van samenwerking tussen partijen, monitoring van resultaten en het behalen van een keurmerken. Zo dient een inschrijver voor de subsidietender in bezit te zijn van een kwaliteitskeurmerk of kunnen aantonen dat hij/zij in de loop van de beschikkingsduur een kwaliteitskeurmerk verkrijgt. Ook zijn er enkele nieuwe eisen voor welzijnsaanbieders en beoordelingscriteria opgenomen die zich richten op het hebben van een gedegen netwerk in de stad en kennis van en ervaring met de maatschappelijke opgaven. Specifiek voor gebiedsgericht welzijn zijn ook criteria gesteld aan kennis over specifieke kenmerken en het karakter van het betreffende stadsdeel of gebied. De inschrijver diende een aangevulde gebiedsanalyse aan te leveren als onderdeel van zijn aanvraag. Hierbij heeft de gemeente zogenaamde gebiedsscans bij de subsidietender meegegeven die een beeld vormen over specifieke opgaven in de verschillende percelen.

Tijdens de bespreking van het beleidskader 2025 - 2027 en tijdens de voorbereiding van de subsidietender heeft de gemeenteraad via een motie aangegeven dat er strengere eisen gesteld moeten worden aan verplichte samenwerking tussen professionele welzijnspartijen en kleine welzijnsinitiatieven in de wijk en eisen ten aanzien van opname van deelopdrachten (of via andere constructies) van deze welzijnsinitiatieven in de begroting van professionele welzijnsaanbieders. Het college heeft hierop aangegeven dat zij gelijke kansen biedt aan alle welzijnspartijen bij het toekennen van subsidies binnen de spelregels van de subsidietender. Ook heeft het college aangegeven samenwerking belangrijk te vinden en dat tot uiting te laten komen in het beoordelingscriterium 'samenwerking' dat even zwaar meetelt als kwaliteit en kennis van maatschappelijke opgaven. Verder verwijst het college naar een aantal verplichtingen over samenwerking waaraan subsidieontvangers moeten voldoen. Deze artikelen verplichten subsidieontvangers tot een inhoudelijke en actieve samenwerking met andere subsidieontvangers in het betreffende stadsdeel, waarbij zij zelf de keuze hebben met welke partners de samenwerking tot stand komt en hoe deze vorm krijgt binnen de uitvoering van de activiteiten

De uitvoering van de subsidietender heeft tot gevolg dat iedere aanbieder die voldoet aan de gestelde criteria in aanmerking kan komen voor de uitvoering van de opdracht. Daarmee ontstaat de mogelijkheid dat bestaande aanbieders (een deel van) hun bestaande subsidies verliezen en het werk overgaat naar een andere aanbieder. Vanuit het uitgangspunt van 'rust en continuïteit voor de inwoner', heeft de gemeente daarom eisen gesteld aan de mogelijke overgang van werkzaamheden van de ene naar de andere aanbieder. Dit is geoperationaliseerd met behulp van 'overgang van onderneming' waarbij een nieuwe aanbieder het personeel van de oude aanbieder dient over te nemen. Tevens zijn eisen gesteld aan de overname van locaties, zodat inwoners op bestaande locaties terecht kunnen met hun zorgvraag. Hiermee wenste de gemeente de relatie tussen inwoner en welzijnsprofessional in stand te houden en de vindbaarheid van welzijnswerk in wijken en buurten te behouden.

Een belangrijk thema tijdens de uitwerking van de subsidieregeling was 'huisvesting'. De huidige aanbieders maken gebruik van locaties die verschillende eigendomsconstructies kennen en waar verschillende aanbieders en welzijnsinitiatieven gebruik van maken. Tijdens de voorbereiding heeft de gemeente in beeld gebracht op welke wijze huisvesting is geregeld en wie gebruikmaken van locaties. Uit deze inventarisatie bleek dat organisaties gebruikmaken van gemeentelijke panden, panden in bezit van de organisatie zelf en van huurpanden. Dit maakt het om verschillende redenen ingewikkeld om in beeld te krijgen welke kosten doorgaans begroot worden voor huisvesting. Gemeentelijke panden worden in de meeste gevallen namelijk gebruikt door organisaties vanuit verschillende subsidiestromen en kosten die organisaties kwijt zijn aan eigen panden en/of huur wordt gezien als bedrijfsgevoelige informatie, waarvan organisaties niet verplicht zijn om deze te delen. Een eventuele schatting van de kosten zou daarom gebaseerd zijn op beperkte informatie. Daarom heeft de gemeente ervoor gekozen deze informatie niet te delen in de uitvraag en ging ervan uit dat, wanneer er een overgang zou zijn naar een andere aanbieder, partijen zich inspannen voor een zorgvuldige overdracht van de locatie.

2.3 Verwachte effecten van de subsidietender op het welzijnslandschap

Tijdens de voorbereiding van de subsidietender is door betrokkenen bij de gemeente in algemene zin gesproken over de mogelijke impact op het welzijnslandschap. Immers, door de inzet van de subsidietender is de subsidieverlening opengesteld voor iedere geïnteresseerde aanbieder die voldoet aan de gestelde eisen en voorwaarden. Daardoor kan het zijn dat het werk verschuift van een huidige naar een andere (of nieuwe) aanbieder. Dit betekent een breuk ten opzichte van de vele jaren daarvoor waarbij de gemeente een jaarlijkse subsidie verleende aan welzijnsaanbieders, maar dat over het algemeen in overleg deed met aanbieders en uitging van de bestaande aanbieders.

In de interne besprekingen kwam volgens betrokkenen aan de orde welke uitkomsten de subsidietender zou kunnen hebben. Niet om te sturen op uitkomsten - iedere aanbieder die voldoet aan de eisen heeft immers gelijke kansen - maar om voorbereid te zijn op eventuele veranderingen in het landschap en daarbij te bespreken hoe het uitgangspunt van rust en continuïteit voor inwoners het beste kan worden geborgd. En wat de impact is van bepaalde eisen en voorwaarden om een aanvraag in te kunnen dienen. Zo is onder andere gesproken over de mogelijkheid van consortiumvorming waarbij meerdere aanbieders gezamenlijk een aanvraag konden indienen. Ook speelde hierbij de vraag of kleinere, gespecialiseerde aanbieders onderdeel zouden uitmaken van een aanvraag in samenwerking met een grotere welzijnsaanbieder.

Het algemene beeld bij betrokkenen was dat er mogelijk enkele verschuivingen zouden volgen tussen voornamelijk bestaande aanbieders, maar dat geen grote verschuivingen te verwachten waren. Zij verwachtten dat met name bestaande aanbieders een subsidieaanvraag zouden indienen en dat zij met hun kennis van de Haagse context hoog zouden scoren in de beoordeling van aanvragen op de subsidietender en dat grote verschuivingen in het landschap daarmee beperkt zouden blijven.

Betrokkenen waren zich in het algemeen bewust van de mogelijkheid dat ook aanbieders van buiten Den Haag interesse zouden hebben, maar schatten de kans dat dit zou gebeuren laag in. En, mocht dit aan de orde zijn, dan waren er eisen en voorwaarden in de subsidietender gesteld aan de overgang van personeel en locaties om te zorgen voor rust en continuïteit voor inwoners.

2.4 Uitvoering van de subsidietender

Begin april 2025 is de subsidieregeling gepubliceerd en konden partijen een subsidieaanvraag tot eind mei indienen. Uiteindelijk zijn er 55 aanvragen ingediend, namens 12 verschillende organisaties. Na ontvangst van de aanvragen zijn deze beoordeeld door een tweetal commissies. De gemeente heeft om te zorgen voor objectieve beoordeling van de aanvragen, gekozen voor een gemixte samenstelling van medewerkers van de gemeente alsook een aantal externen.

Nadat de beoordeling is uitgevoerd, is het resultaat bekendgemaakt en vastgesteld. Ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek loopt nog één bezwaarprocedure tegen het subsidiebesluit. Een ander bezwaar is inmiddels afgewezen en twee bezwaren zijn ingetrokken.

De uitkomst uit de subsidietender laat zien dat de subsidie voor een groot deel van het werk is verleend aan bestaande, in Den Haag bekende welzijnsaanbieders. Tegelijk heeft er bij individuele ondersteuning wel een grote verschuiving plaatsgevonden waarbij het werk in alle gebieden in de stad op één na, overgaat naar een aanbieder die op welzijnsgebied nog niet actief was in de gemeente Den Haag³.

Gebied	Aanbieder individuele ondersteuning	Aanbieder gebiedsgericht welzijnswerk
Centrum	Incluzio (nieuwe aanbieder)	-*
Centrum I	-*	Wijkz (deels huidige aanbieder)
Centrum II	-*	WeZijnTransvaal (huidige aanbieder)
Centrum III	-*	De Mussen (huidige aanbieder, in samenwerking met stichting Jeugdwerk)
Escamp	Incluzio (nieuwe aanbieder)	-*
Escamp I	-*	Wijkz (huidige aanbieder)
Escamp II	-*	Wijkz (huidige aanbieder)
Haagse Hout	Incluzio (nieuwe aanbieder)	Wijkz (huidige aanbieder)
Laak	Incluzio (nieuwe aanbieder)	Wijkz (huidige aanbieder)
Leidschenveen-Ypenburg	Incluzio (nieuwe aanbieder)	Wijkz (huidige aanbieder)
Loosduinen	Incluzio (nieuwe aanbieder)	Wijkz (huidige aanbieder)
Scheveningen	Welzijn Scheveningen (huidige aanbieder)	Welzijn Scheveningen (huidige aanbieder, in samenwerking met Kommunika)
Segbroek	Incluzio (nieuwe aanbieder)	Wijkz (huidige aanbieder)

Figuur 2. Uitkomst subsidietender professioneel welzijnswerk

2.5 Communicatie en participatie van aanbieders en maatschappelijke initiatieven

Tijdens de voorbereiding van het beleidskader 2025 - 2027 en tijdens de voorbereiding van de subsidietender heeft participatie van (potentiële) subsidieaanvragers en overige welzijnspartijen plaatsgevonden. Zoals in het beleidskader is vermeld, hebben tijdens de voorbereiding hiervan gesprekken plaatsgevonden met aanbieders en is gevraagd om inbreng voor de actualisatie.

³ Deze aanbieder was wel al actief op het gebied van de jeugdwet in Den Haag.

Bij de voorbereiding op de subsidietender, dat voor iedereen een nieuw instrument was, heeft ook participatie plaatsgevonden. Betrokkenen geven aan dat in het overleg met aanbieders het waarborgen van transparantie en gelijke toegang tot informatie voor de gemeente centraal stond. In de gesprekken met medewerkers van zowel OCW als DPZ komt naar voren dat aanbieders op uiteenlopende momenten en via verschillende kanalen door de gemeente zijn geïnformeerd over de inhoud en de vorm van het tenderproces. Onderstaand zijn deze momenten grafisch weergegeven:



Er zijn informatiesessies in verschillende fases georganiseerd: een eerste bijeenkomst waarin het proces en de komende tender werden aangekondigd, een vervolgsessie over uitgangspunten en gebiedsindeling, en later een sessie na publicatie van de regeling waarin vragen konden worden gesteld over de concrete uitwerking. Daarnaast zijn er individuele contacten op verschillende niveaus tussen de gemeente en aanbieders, waarbij informeel de subsidietender ter sprake is gekomen of informatie door de gemeente is verzameld die bijdroeg aan de voorbereiding.

Tijdens de tenderprocedure zelf is een formele vraag-en-antwoord-procedure ingericht, waarbij aanbieders hun vragen schriftelijk konden indienen. Deze vragen zijn vervolgens gebundeld en openbaar beantwoord om het gelijke speelveld te waarborgen. Geïnteresseerde aanbieders konden ook individueel vragen stellen, maar antwoorden zijn altijd openbaar gemaakt om te voorkomen dat één partij een informatievoorsprong zou krijgen.

Tijdens het tenderproces is door kleine(re) welzijnsaanbieders en maatschappelijke initiatieven een brief gestuurd naar de gemeenteraad waarin de gemeente is gevraagd te heroverwegen om de tender te stoppen. De reden die zij hierbij aandragen is dat zij niet voldoende betrokken worden in de uitvoering van het subsidiebeleid. De gemeente heeft niet overwogen de tender stop te zetten, maar is hierover wel in gesprek gegaan met welzijnsaanbieders en maatschappelijke initiatieven.

In het proces heeft geen participatie plaatsgevonden met inwoners en gebruikers van welzijn. Na het subsidiebesluit is gesproken met professionals van betrokken organisaties.

2.6 Implementatie en opstart van de uitvoering

Nadat de subsidie is verleend, is de implementatie gestart. Deze fase valt buiten de reikwijdte van het eerste deel van de evaluatie. Tijdens het tweede deel van de evaluatie (fase 2 en 3) die we in de loop van het voorjaar uitvoeren gaan we hierop nader in.

3 Ervaringen perspectief gemeente

In dit hoofdstuk beschrijven wij de bevindingen die inzicht geven in de ervaringen van medewerkers van de gemeente met het proces van de subsidietender en gaan we in op het perspectief van de gemeente.

3.1 Complex en nieuw proces dat onder hoge tijdsdruk volgens planning is verlopen

Uit de interviews met medewerkers van de gemeente als algemeen beeld komt nadrukkelijk naar voren dat onder best hoge tijdsdruk is gewerkt om de voorbereiding en uitvoering van de tender tijdig afgerond te krijgen. Uiteindelijk is het, met het beperkt opschuiven van de inwerkingtreding van de subsidie, gelukt om mijlpalen te halen en de verschillende activiteiten tijdig af te ronden. Omdat het de eerste keer was dat de gemeente de subsidietender inzet voor het professionele welzijnswerk en er een nieuwe subsidieregeling moest worden ontworpen, was de voorbereiding intensief en waren bepaalde vraagstukken ingewikkeld om tijdig opgelost te krijgen.

Het Rekenkamerrapport en bestuurlijke toezeggingen richting de raad zorgden voor een strakke planning. Hierdoor voelde het proces voor medewerkers soms als een deadline-gedreven 'sneltrain' waarin gaandeweg moest worden bijgestuurd om het op de rails te houden. Betrokkenen beschrijven deze periode als intensief en complex, waarbij regelmatig moest worden bijgestuurd om het proces op koers te houden. Dit leidde tot (ervaren) tijdsdruk voor interne afstemming, het zorgvuldig afwegen van opvolgende keuzes en het uitwerken van de regeling en subsidiedocumenten.

Een belangrijk onderwerp dat betrokken noemen als verklaring voor de tijdsdruk, is dat naar aanleiding van het externe onderzoek over de bekostigingsvorm, er bestuurlijk relatief lang is gedaan over een definitieve afweging. De reden hiervoor was volgens betrokkenen de zorg voor een (te) grote verandering ten opzichte van de bestaande situatie met onrust tot gevolg. Een belangrijke factor in de doorlooptijd was dat gedurende het traject nieuwe vragen en scenario's opkwamen die eerst zorgvuldig onderzocht moesten worden voordat vervolgstappen mogelijk waren. Dit voortschrijdend inzicht vroeg om extra afstemming en verkenning. Daardoor bleef er in de praktijk minder tijd over voor de verdere voorbereiding van de tender, terwijl bestuurlijk ook de afspraak gold dat het proces uiterlijk in 2025 rechtmatig moest worden ingericht. Verder uitstel van de subsidietender, en daarmee het in stand houden van onrechtmatige subsidieverlening, werd bestuurlijk gezien niet langer mogelijk geacht. Daarmee was er geen ruimte om de planning verder op te schuiven en meer tijd te nemen voor de voorbereiding en uitvoering. We merken hierbij op dat de destijds verantwoordelijke bestuurder niet meer actief is in Den Haag en daardoor is hij niet geïnterviewd over zijn perspectief op de afwegingen destijds.

3.2 Goede interne samenwerking, maar wel gebrek aan stevige projectorganisatie

Omdat de subsidie twee diensten raakt (OCW en DPZ) waren er veel medewerkers betrokken en vereiste dit een goede samenwerking om tot één subsidietender te komen. Naast OCW en DPZ was ook juridische inbreng, financiële en inbreng van medewerkers van stadsdelen nodig. Tijdens de tenderprocedure zijn ook onafhankelijke externen betrokken in het beoordelingsproces.

Medewerkers geven aan dat er sprake was van goede afstemming tussen OCW en DPZ over onderwerpen waarover gezamenlijk besluiten moesten worden genomen. Verschillen in perspectief, denk aan gebiedsgerichte versus individuele ondersteuning, of de omgang met vastgoed, vroegen om intensieve afstemming. Medewerkers benadrukken dat er uiteindelijk vaak 'met concessies' is toegewerkt

naar een uniforme uitvraag en gezamenlijke regeling. Medewerkers geven aan dat OCW en DPZ in goede samenwerking tot gezamenlijke besluiten zijn gekomen. Hoewel de samenwerking in het begin nog zoekend was, groeide gaandeweg een beter wederzijds begrip en werd de interactie door betrokkenen ervaren als leerzaam en constructief. Hoewel er discussiepunten waren, met name op het terrein van vastgoed, planning en beoordelingscriteria, is er volgens meerdere respondenten sprake geweest van een proces waarin OCW en DPZ constructief met elkaar optrokken om een consistente regeling neer te zetten. Medewerkers geven aan dat de samenwerking tussen OCW en DPZ gaandeweg steeds beter verliep en dat men elkaar inhoudelijk versterkte.

De afstemming tussen OCW en DPZ vond plaats op verschillende niveaus, zoals een werkgroep die het voorwerk heeft uitgevoerd en een stuurgroep met management waarin (bestuurlijke) keuzes zijn voorbereid.

Medewerkers geven aan dat het gebrek aan ervaring met een tenderprocedure maakte dat het proces vroeg om veel uitzoekwerk, afstemming en ontwikkelcapaciteit. Dit had tot gevolg dat medewerkers regelmatig ervoeren dat het krappe tijdpad soms belemmerend was voor de mate van verdieping die zij idealiter hadden willen aanbrengen. Keuzes moesten zij soms sneller maken dan gewenst. Betrokkenen benadrukken desondanks dat er inhoudelijk zorgvuldig is gewerkt en verschillende opties grondig zijn verkend.

Organisatorisch was het 'project subsidietender' projectmatig beperkt georganiseerd. Er is wel een mijlpalenplanning (op hoofdlijnen) gebruikt als leidraad voor het proces, maar een uitgewerkt projectplan is er niet geweest. Er zijn projectleiders aangesteld en een stuurgroep (managementniveau) ingericht. Hierin zijn in de loop van de tijd verschillende wisselingen geweest in samenstelling.

Meerdere respondenten geven aan dat de samenwerking goed verliep, maar dat er op sommige momenten onduidelijkheid was over rolverdeling, wie waarvoor verantwoordelijk was en wie zorgde voor de aansturing. De inzet van verschillende (externe) projectleiders met wisselende kennisniveaus heeft hierbij niet geholpen. Medewerkers van de gemeente benoemen dat projectleiders niet altijd vertrouwd waren met de Haagse context en dat het hen tijd kostte om op vlieghoogte te komen. Dit belemmerde een effectieve voortgang in het voorbereidingsproces. Medewerkers geven aan dat het werken met meerdere projectleiders, in combinatie met overdrachtsmomenten en het ontbreken van een sterk, eenduidig projectplan, voor onduidelijkheden heeft gezorgd. Ook gebrek van tijd van medewerkers omdat de bijdrage naast reguliere werkzaamheden werd gedaan, werkten door in de voortgang van activiteiten. Medewerkers geven aan dat achteraf gezien de regie op het project sterker had moeten zijn.

De bewaking van de grote lijn, de voortgang op mijlpalen en afstemming tussen OCW en DPZ op strategisch niveau werd uitgevoerd in een stuurgroep die regelmatig bijeenkwam. Dit werkte over het algemeen volgens betrokkenen goed, hoewel de bezetting als gevolg van vertrek van medewerkers niet gedurende het gehele proces op niveau was. Wel geven betrokkenen aan dat achteraf gezien het beter was geweest bepaalde onderwerpen en risico's uitvoeriger door te nemen. Daarbij zijn de twee verantwoordelijke wethouders nauw betrokken geweest bij alle belangrijke onderwerpen in de voorbereiding.

3.3 Beoordeling is met intensieve inzet van betrokkenen volgens procedure verlopen

Voor de beoordelingsprocedure is een aparte organisatie ingericht. De opdrachtgever hiervan was de projectleider van de subsidietender op dat moment. De voorzitters van de commissies zijn extern ingevuld door een onafhankelijk voorzitter. Voor individuele ondersteuning bestond de commissie uit één externe beoordelaar en één interne beoordeling met kennis over het werkveld. Voor gebiedsgericht welzijnswerk is

gekozen voor één externe beoordelaar en twee interne beoordelaars met kennis van het werkveld en kennis van de gebieden. Na deze beoordeling heeft een aparte commissie bestaande uit juristen en de twee voorzitters een eindtoets uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de beoordeling zorgvuldig en conform de spelregels is uitgevoerd. Bij deze eindtoets is specifiek gekeken naar drie inhoudelijke thema's: continuïteit, inclusie, en innovatie omdat deze thema's organisatiegericht en voor alle gebieden vergelijkbaar zijn. Deze thema's zijn zowel binnen de beoordelingen voor individuele ondersteuning als voor gebiedsgericht werken afzonderlijk beoordeeld, én in de onderlinge samenhang tussen beide beoordelingslijnen.

Betrokkenen geven aan dat de beoordeling zorgvuldig en volgens de spelregels is uitgevoerd. Wel geven betrokkenen aan dat er erg veel tijdsdruk zat op het beoordelingsproces van de 55 ingediende aanvragen, waardoor er te veel werkzaamheden in korte tijd moesten worden uitgevoerd. Dat is weliswaar gelukt, maar leverde een te hoge werkdruk op voor betrokkenen.

3.4 Nauwe betrokkenheid gemeenteraad

Het proces met bestuurlijke besluitvorming, bespreking in de gemeenteraad (met updates) en afdoening van moties en vragen is volgens betrokkenen goed verlopen. De gemeenteraad is gedurende het proces intensief meegenomen, via updates, sessies en bestuurlijke terugkoppelingen. Meerdere medewerkers van de gemeente geven aan dat de raad kritisch was op de positie van kleine aanbieders en dat dit onderwerp stevig op de agenda bleef staan. Dat blijkt ook uit de verschillende vragen die zijn gesteld en moties die zijn aangenomen en de aandacht die maatschappelijke initiatieven en specialistische welzijnsorganisaties voor hun positie hebben gevraagd via een brief.

Deze politieke aandacht leidde soms tot aanvullende moties, last-minute aanpassingen of druk om extra maatregelen te treffen ter bevordering van samenwerking en toegankelijkheid voor kleinere organisaties. Medewerkers ervoeren de politieke situatie als 'lastig' en soms remmend, omdat een deel van de discussie zich minder richtte op de inhoudelijke kern van professioneel welzijnswerk en meer op het waarborgen van de positie van kleinere initiatieven. De behoefte van de raad om 'iedereen mee te nemen' werd door medewerkers als begrijpelijk, maar tegelijk als belastend ervaren, omdat het veel gesprekstijd en afstemming vroeg.

Na afronding van de tender zijn de uitkomsten gemeld en toegelicht aan de gemeenteraad. Hoewel er regelmatig en soms intensief overleg was met de gemeenteraad voorafgaand aan en tijdens de subsidietender, is de uitkomst van de subsidietender door de raad overwegend rustig ontvangen. Kritische vragen of reacties zijn uitgebleven.

3.5 Gevoelsmatig beperkte ruimte binnen juridische kaders voor participatie van aanbieders, maatschappelijke initiatieven en inwoner

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, is interactie met aanbieders over de voorgenomen subsidietender georganiseerd. Deze participatie is vooral geweest met Haagse welzijnspartijen, waarvan te verwachten was dat een deel weer in aanmerking wilde komen voor de subsidie. Anderen leken vooral uit algemene interesse aan te sluiten bij bijeenkomsten.

Betrokkenen geven aan dat de participatie is ervaren als waardevolle interactie, maar dat inhoudelijke dialoog relatief beperkt is geweest. Medewerkers beschrijven dat zij wel bereid waren tot meer interactie, maar dat de tijd ontbrak om dit zorgvuldig en gelijkwaardig in te richten. Daarnaast komt de spanning tussen 'willen betrekken' van aanbieders en 'moeten begrenzen' in veel gesprekken met medewerkers van de gemeente terug.

Zo beschrijven meerdere medewerkers dat zij graag meer ruimte hadden gecreëerd voor participatie van aanbieders. Zij geven aan dat de kern van bijeenkomsten toch vooral 'informerend' is geweest van gemeente naar aanbieders. Vragen die aanbieders soms stelden over bepaalde keuzes konden niet altijd (al) beantwoord worden omdat ze nog niet waren gemaakt of omdat deze niet konden worden gedeeld. Ook hadden bepaalde aanbieders vooral vragen over de impact op de eigen organisatie. Deze vragen waren niet goed te bespreken in een sessie met meerdere aanbieders.

Achteraf gezien lijkt een meer open discussie over uitgangspunten zoals gebiedsindeling, samenwerking, de rol van maatschappelijke initiatieven of de inrichting van consortia waardevol. Medewerkers voelden zich beperkt door de (geadviseerde) juridische kaders met betrekking tot transparantie, objectiviteit en een gelijk speelveld. Zo konden zij nauwelijks ingaan op het bespreken of toetsen van bepaalde keuzes, omdat aanbieders dan het gevoel konden krijgen dat zij konden meeschrijven aan de regeling, wat de rechtmatigheid zou kunnen aantasten. Ook was er bezorgdheid dat partijen die al langer actief waren in de stad sneller in staat waren om inhoudelijk mee te denken, waardoor meer interactieve vormen hen onbedoeld voordeel zouden opleveren ten opzichte van nieuwkomers.

3.6 Resultaat subsidietender deels onverwacht

Het resultaat van de subsidietender is deels zoals betrokkenen bij de gemeente hadden verwacht, maar er zit ook één belangrijke verrassing in. Voor gebiedsgericht werken zijn bekende aanbieders degenen die de subsidie gaan ontvangen, waarbij twee kleine verschuivingen hebben plaatsgevonden. Voor individuele voorzieningen is er een aanbieder van buiten Den Haag die als winnaar uit de bus is gekomen voor zeven van de acht stadsdelen. Deze uitkomst was voor betrokkenen enigszins onverwacht, omdat ze de kans - zoals in paragraaf 2.3 beschreven - op een aanbieder van buiten Den Haag op voorhand niet hoog inschatten. Het gevolg hiervan is dat een bestaande aanbieder die in het merendeel van de percelen op dit gebied actief was, het werk over dient te dragen aan deze nieuwe aanbieder.

4 Perspectief aanbieders en maatschappelijke initiatieven

In dit hoofdstuk beschrijven wij de bevindingen die inzicht geven in de ervaringen van aanbieders en maatschappelijke initiatieven met het proces van de subsidietender. We beschrijven hierin het perspectief van deze organisaties.

4.1 Aankondiging van de subsidietender leidt tot een nieuwe dynamiek onder aanbieders

Nadat de gemeente bekend heeft gemaakt dat zij voornemens was om een subsidietender te starten voor de tweejaarsperiode, ontstond een zekere dynamiek. Aanbieders die al actief waren in de stad moesten zich voorbereiden op mogelijke veranderingen, zonder precies te weten welke gevolgen dit zou hebben voor hun positie in het veld. De beleving van deze dynamiek verschilt per aanbieder, afhankelijk van de rol, omvang en positie van partijen in het Haagse welzijnsveld.

Geïnterviewde aanbieders en maatschappelijke initiatieven geven aan dat de verandering richting een subsidietender bestaande en potentiële nieuwe samenwerkingen binnen het welzijnslandschap onder druk heeft gezet. Daarbij merkten aanbieders dat de bestaande samenwerkingsbereidheid afnam, omdat verschillende aanbieders mogelijk met elkaar moesten gaan concurreren om in aanmerking te komen voor subsidie. Dit was nieuw voor bestaande aanbieders op het gebied van welzijn in Den Haag.

Ook betekende de aankondiging van de subsidietender dat verschillende grote aanbieders dat zij zich moesten voorbereiden op een mogelijke verandering in de bedrijfsvoering op het moment dat zij werk kwijt zouden raken. Mogelijk ontstond dan een 'knip' in hun bedrijfsvoering waarvan de impact onduidelijk was. Pas bij de definitieve start van de subsidietender was volledig duidelijk welke percelen, en daarmee deelopdrachten, waren gedefinieerd en konden aanbieders de impact bepalen. Enkele aanbieders die in meerdere gebieden actief zijn, geven aan dat de gemeente te beperkt rekening heeft gehouden met de impact van de perceelindeling op hun bedrijfsvoering en positie in het veld.

Voordat de subsidietender startte, zijn verschillende aanbieders met elkaar in gesprek geweest over eventuele samenwerking en in enkele gevallen met pogingen tot consortiavorming. Maatschappelijke initiatieven (specialisten op bepaalde thema's) die in de bestaande situatie samenwerken met een grotere aanbieder hebben bijvoorbeeld ook gesprekken gevoerd in hoeverre zij als onderaannemer of samenwerkingspartner mee konden doen met een subsidieaanvraag van een grotere aanbieder. Mede gezien de eisen op het gebied van professioneel welzijn, die ook gelden voor onderaanneming, was het voor sommige kleinere aanbieders niet mogelijk om hieraan te voldoen. Enkele aanbieders geven aan teleurgesteld te zijn over het feit dat het hen niet lukte om al of niet in samenwerking met andere partijen mee te doen aan de subsidietender.

Er is behoefte aan duidelijkheid over positionering van kleinere initiatieven binnen de tender. Voor een belangrijk deel van de kleinere aanbieders en maatschappelijke initiatieven was niet duidelijk welke positie zij binnen deze subsidieregeling konden innemen. In meerdere gesprekken is aangegeven dat het voor hen lastig was te bepalen of zij als 'professioneel welzijnswerk' werden gezien of niet, welke criteria voor hen golden en of deelname aan de subsidietender überhaupt realistisch was. Sommige initiatieven geven aan dat zij aanvankelijk uit gesprekken met de gemeente de indruk kregen dat de subsidieregeling ook voor hen was bedoeld, maar dat later bij de start van de subsidietender bleek dat zij niet aan de formele eisen konden voldoen. Deze onduidelijkheid zorgde bij hen voor gemiste voorbereidingsstijd en in sommige

gevallen teleurstelling over het proces. De behoefte aan een duidelijk, tijdig en expliciet kader voor hun rol wordt door vrijwel alle initiatieven benadrukt.

Kleinere organisaties en maatschappelijke initiatieven geven in gesprek aan kritiek te hebben op de eis als aanbieder in het bezit te zijn van een kwaliteitskeurmerk (op het moment van inschrijven of op termijn). Doordat de gemeente voorafgaand uitgesproken heeft dat alle organisaties vrij zijn om een aanvraag in te dienen, is volgens gesproken aanbieders en maatschappelijke initiatieven de indruk gewekt dat alle organisaties in principe in aanmerking komen. Een aantal organisaties vinden dat de vereiste van een kwaliteitskeurmerk het onmogelijk maakt voor kleine initiatieven om deel te nemen aan de subsidietender, ook als onderaannemer. Een deel van de organisaties ziet dit als problematisch, omdat dit de positie van kleine initiatieven onzeker maakt binnen het speelveld. De brief die namens een aantal kleinere organisaties en maatschappelijk initiatieven aan de gemeenteraad is gestuurd onderstreept dit beeld.

Een ander deel van de organisaties dat dit punt benoemde, heeft voor zichzelf geconstateerd dat deze subsidietender niet voor hen bedoeld was. Zij geven aan dat de subsidietender professioneel welzijnswerk ook niet voor hen was bedoeld en dat zij gebruikmaken van andere subsidieregelingen. Wel benoemen zij hierbij het aandachtspunt dat voorafgaand aan de publicatie van de uitvraag voor hen niet duidelijk was voor wie de tender was bedoeld. Zij kwamen hier pas achter tijdens een informatiebijeenkomst van de gemeente over de regeling.

4.2 Samenwerking bleek ingewikkeld en er was onvoldoende tijd voor consortiumvorming

De bereidheid tot samenwerking tussen aanbieders en specialistische welzijnspartijen was zichtbaar, maar aanbieders gaven aan dat het concretiseren ervan binnen de beschikbare tijd uitdagend was. Meerdere geïnterviewde aanbieders geven aan dat de gemeente het criterium samenwerking in de subsidiedocumenten onvoldoende heeft uitgewerkt. Daarin stond niet concreet beschreven wat de gemeente precies onder samenwerking verstond, wat van organisaties werd verwacht en hoe lasten en verantwoordelijkheden verdeeld moesten worden. Daardoor ontstond in gesprekken over samenwerking en consortiumvorming discussie over de interpretatie en uitwerking van het criterium samenwerking en lukte het niet om binnen de aanvraagperiode tot overeenstemming te komen over samenwerking. Zeker wanneer het onderwerp werk- en rolverdeling of verdeling van de subsidie concreet ter sprake kwam, werd het gesprek zakelijker en scherper. Ook hebben verschillende aanbieders aangegeven dat de verzoeken voor samenwerking vooral ingestoken leken te zijn om 'goed te scoren' op een beoordelingscriterium en minder op intrinsieke motivatie om samen te werken.

Verschillende aanbieders hebben in aanloop van de aanvraagperiode met elkaar gesproken over consortiavorming. Deze gesprekken werden (pas) concreet op het moment dat de subsidietender is gestart. Op dat moment zijn partijen met elkaar in gesprek gegaan over een concrete subsidieaanvraag en het invullen van een mogelijke samenwerking. Aanbieders hebben de aanvraagperiode als te kort ervaren om te komen tot afspraken over consortiavorming. Hoewel samenwerking werd gestimuleerd en beloofd in de beoordelingssystematiek, hadden vooral kleinere organisaties moeite om in korte tijd passende partners te vinden. In sommige gevallen leidde dit ertoe dat zij besloten niet mee te doen in de subsidietender. Verschillende aanbieders geven aan dat het opzetten of bestendigen van samenwerkingsrelaties meer tijd en voorbereiding vergt dan de procedure mogelijk maakte. De kort voor de start van de subsidietender aangepaste gebiedsindeling was voor enkele aanbieders ingewikkeld omdat bleek dat eerder gestarte gesprekken over samenwerking niet langer relevant waren.

4.3 De subsidietender was duidelijk uitgewerkt, maar kende ook enkele lastige punten

Over het algemeen waren de subsidiedocumenten helder voor welzijnsaanbieders. De procedure was duidelijk beschreven en ook de opdracht was duidelijk. Als positief punt noemen aanbieders de

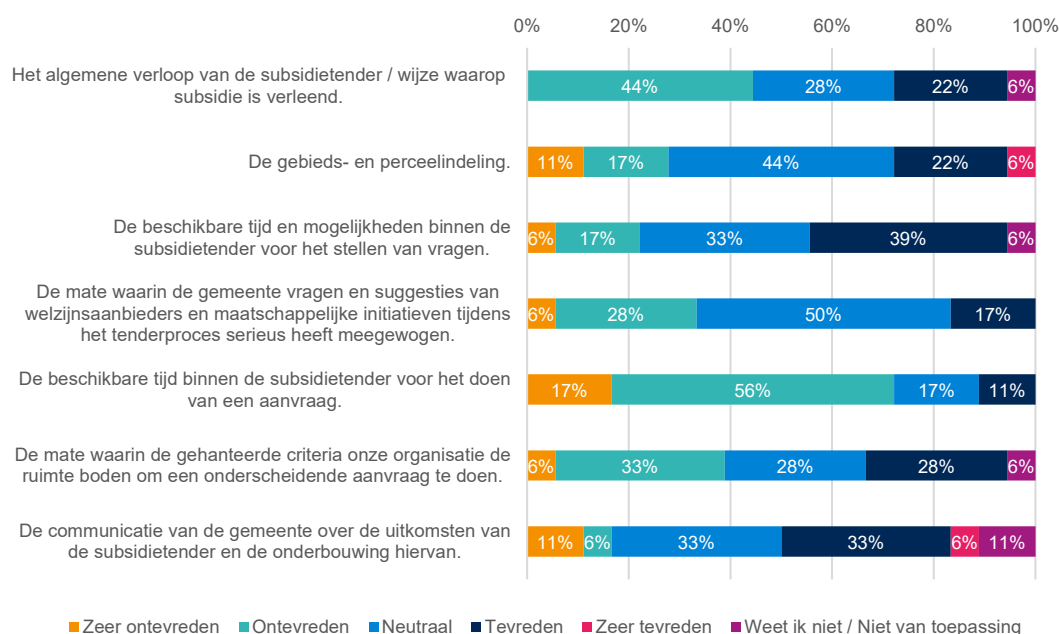
gebiedsanalyses, als onderdeel van gebiedsgerichte welzijn, die de gemeente bij de tender had meegegeven. Daardoor konden aanbieders een hele gerichte subsidieaanvraag per gebied opstellen. Toch zijn er ook enkele onderwerpen die meerdere aanbieders hebben genoemd die voor hen niet duidelijk waren. Aanbieders noemen in dit verband vooral het criterium innovatie en inclusiviteit, en de omgang met locaties.

Ondanks dat innovatie in de bestaande situatie (waar subsidie zonder tenderproces werd verstrekt) altijd onderdeel van de opdracht is geweest, vonden welzijnsaanbieders dit criterium niet duidelijk. Zij geven aan dat dit met name kwam doordat het onduidelijk was wat er op gebied van innovatie en inclusiviteit van hen werd verwacht en dat dit hen de indruk gaf dat ze voor een grote verandering stonden. Dit terwijl het uitgangspunt was om te zorgen voor rust en continuïteit waarmee het beeld ontstond om voor aandacht te hebben voor continuïteit van hulpverlening.

Een tweede punt van kritiek die verschillende aanbieders hebben gemaakt is dat de opdracht onduidelijkheid liet bestaan over de omgang met huisvestingskosten, locaties en de impact hiervan op de begroting. Aanbieders die niet het beheer of eigendom van een pand hadden, hadden hiermee geen zicht op de kosten of risico's in geval zij een locatie zouden overnemen. Zij konden daardoor lastig de kosten en risico's als voorbereiding op de subsidieaanvraag overzien.

4.4 Algemeen beeld over de subsidietender: tijdsdruk belangrijkste punt van kritiek

In de vragenlijst voor aanbieders en maatschappelijke initiatieven is de respondenten gevraagd om het proces op een aantal onderdelen te beoordelen. Hierbij merken we op dat we niet zozeer kijken naar de absolute score, maar vooral naar welke onderwerpen eruit springen. Een subsidietender, zeker op het gebied van welzijn en wanneer dit een eerste keer betreft, is vaak een beladen onderwerp. Zeker wanneer een organisatie graag had meegedaan, maar niet kon voldoen of wanneer een organisatie werk is verloren, ontstaat al snel kritiek. Daar tegenover ontstaat snel een positieve respons bij een aanbieder die een aanvraag gehonoreerd ziet. Toch is het zinvol om de respons nader te beschouwen. In figuur 3 zijn de antwoorden op de vragenlijst weergegeven.



Figuur 3. Overzicht antwoorden van aanbieders op de vragenlijst

De resultaten laten een gemengd beeld zien, met relatief veel 'neutraal' als respons op de gestelde vragen. Respondenten zijn het meest kritisch over de tijdsdruk binnen het proces van de subsidietender. Driekwart van de respondenten vond de tijd voor het opstellen van een aanvraag te krap. Ook is een deel van de respondenten kritisch over de mate waarin de inbreng van aanbidders is meegenomen in de voorbereiding en beoordeling van de subsidieaanvragen.

Het meest positief zijn aanbidders over de werkwijze van de gemeente op het gebied van vraag en antwoord tijdens de tenderprocedure. Deze is door 39% van de respondenten als positief beoordeeld. Ook de communicatie over en toelichting op de uitkomsten is door relatief veel respondenten als positief ervaren. In gesprekken noemen verschillende aanbidders tevens de objectieve wijze van beoordeling, de inzet van onafhankelijke commissies en de mogelijkheid om in meerdere rondes vragen te stellen als positief. Ook wordt in interviews door een aantal aanbidders waardering uitgesproken voor de transparantie van de vragenprocedure en de open communicatie in de bezwaaraanpak.

In de gesprekken met welzijnsaanbidders en maatschappelijke initiatieven komt naar voren dat de omvang en complexiteit van het tenderproces in het algemeen als zwaar is ervaren. Met name voor organisaties die zich op meerdere percelen wilden inschrijven, vergde de procedure grote inspanning in korte tijd. Diverse aanbidders geven aan dat het indienen van meerdere aanvragen tegelijk leidde tot hoge administratieve lasten (met tientallen pagina's aanvraag die zij moesten uitwerken), tijdsdruk en kosten van het tenderproces. Ook partijen die uiteindelijk besloten niet in te schrijven, benadrukken dat het proces omvangrijk en voor kleinere organisaties nauwelijks behapbaar was. Ook speelt hierbij een rol dat het voor aanbidders in Den Haag de eerste keer was dat zij op deze wijze een aanvraag moesten indienen.

In de gesprekken met aanbidders komen verschillende onderwerpen naar voren die een verklaring vormen waarom zij op bepaalde onderwerpen kritisch zijn. Dit betreft bijvoorbeeld de mate waarin zij mee kunnen denken over verschillende onderwerpen die in de subsidievoorwaarden zijn uitgewerkt, zoals op het gebied van samenwerking of bepaalde eisen die de gemeente heeft gesteld. Sommige partijen geven aan dat identieke tekstpassages in hun aanvraag per perceel verschillend zijn beoordeeld, dat interpretaties van begrippen uiteenliepen of dat beoordelingen niet altijd aansloten bij de positieve tone-of-voice uit de individuele terugkoppeling. We merken hierbij op dat we in ons onderzoek geen oordeel geven of kritiek van aanbidders terecht is. De genoemde punten zijn te zien als onderwerpen die bij een volgende subsidietender belangrijk zijn om aandacht aan te besteden en te bepalen waarin verbetering mogelijk is.

5 Beschouwing en leerpunten

Het subsidietenderproces voor professioneel welzijnswerk was een omvangrijke en intensieve operatie, waarin onder hoge tijdsdruk keuzes moesten worden gemaakt over de inrichting van de regeling, de samenwerking binnen de organisatie en de betrokkenheid van het veld. In dit hoofdstuk beschrijven we een beschouwing op de bevindingen en geven we een aantal leerpunten mee op basis van de bevindingen en onze beschouwing. We merken hierbij op dat deze zich richten op de voorbereiding en uitvoering van de subsidietender. De implementatie en opstart van de uitvoering onderzoeken we later in het voorjaar van 2026.

5.1 Algemene beschouwing

De inzet van de subsidietender was nieuw en markeert een breuk met het verleden

De gemeente heeft voor de eerste keer een subsidietender voorbereid en uitgevoerd op het gebied van professioneel welzijn. Dit markeerde een belangrijke verandering ten opzichte van het verleden waarin jaarlijkse subsidies werden verstrekt aan (lokale) welzijnsaanbieders. De beslissing om deze verandering in te zetten is mede ingegeven door (herhaalde) aanbevelingen van de Rekenkamercommissie over (onder andere) rechtmatige subsidieverlening en de gemeenteraad om deze aanbevelingen over te nemen. Er was dan ook (politieke) druk om verandering door te voeren.

Vervolgens is afgewogen hoe financiering van professioneel welzijn het beste rechtmatig kan worden vormgegeven. Dat leidde tot de keuze voor een subsidietender en een tweejarige tussenstap met beperkte beleidsmatige verandering ('rust en continuïteit'). Deze strategische tussenstap geeft de gemeente de ruimte om enerzijds te oefenen met het instrument subsidietender en de hierbij behorende regeling, en daarmee om subsidie rechtmatig te verlenen, en de ruimte om een grotere verandering voor te bereiden voor de wijze waarop (de bekostiging van) welzijnswerk wordt georganiseerd vanaf 1 januari 2028.

De voorbereiding en uitvoering van de subsidietender is verlopen zoals beoogd, maar kenmerkte zich door een intensief en tijdsdruk gedreven proces

We constateren in het onderzoek dat de voorbereiding en uitvoering van de subsidietender in het algemeen is verlopen zoals was beoogd. De oorspronkelijke deadline als start van de nieuwe subsidie van 1 januari 2025 is niet gehaald, maar de vertraging is beperkt gebleven tot enkele maanden. Gegeven de context en omvang van deze verandering is dat een knappe prestatie. Zeker omdat de voorbereiding en uitvoering van een subsidietender voor velen (gemeente en aanbieders) nieuw was. Dit betekende voor de gemeente veel uitzoek- en ontwikkelwerk, keuzes afwegen en een beeld opbouwen van de impact op het welzijnswerk. Doordat de verantwoordelijkheid van de subsidie bij twee diensten ligt, betekende dit ook samen voorbereiden, afstemmen en soms concessies doen. Er is door betrokkenen dan ook hard gewerkt om de voorbereiding tijdig af te ronden en besluiten te nemen. Niet voor niets noemen betrokkenen het een intensief proces.

De bij de gemeente ervaren tijdsdruk is niet alleen het gevolg van het 'nieuwe' van de subsidietender en de daarmee samenhangende voorbereiding. Er is ook pas relatief laat in de voorbereidingsperiode (zomer van 2024) een bestuurlijk besluit genomen over de bekostigingsvorm omdat er (enige) zorg was over de onrust die een subsidietender, als breuk met het verleden, met zich mee kon brengen. Een belangrijke factor in de doorlooptijd was dat gedurende het traject nieuwe vragen en scenario's opkwamen die eerst zorgvuldig onderzocht moesten worden voordat vervolgstappen mogelijk waren. Dit voortschrijdend inzicht vroeg om extra afstemming en verkenning. Daardoor bleef er in de praktijk minder tijd over voor de verdere uitwerking van de tender, terwijl bestuurlijk ook de afspraak gold dat het proces uiterlijk in 2025

rechtmatig moest worden ingericht. Politiek-bestuurlijk werd er geen ruimte gezien om (nog) langer onrechtmatig subsidie te verlenen en was er (enige) zorg over de onrust die een subsidietender, als breuk met het verleden, met zich mee kon brengen. Het gevolg was dat de actualisering van het beleid parallel liep met de voorbereiding van de subsidietender en dat besluiten hierover kort op elkaar zijn genomen.

Een (eerste) tenderprocedure voor welzijn leidt vaak tot een sterke dynamiek en onzekerheid bij aanbieders en dat zien we ook in Den Haag

Ook voor Haagse aanbieders was het instrument subsidietender nieuw, waarbij vooral het in concurrentie een voorstel maken om in aanmerking te komen voor een subsidie tot enige onrust leidde, soms onzekerheid over gevolgen en soms onduidelijkheid over de eigen positie in het veld. De aankondiging van een 'tender' leidde ook tot een dynamiek in het veld met onderlinge competitie, spanning in sommige relaties en (pogingen tot) consortiavorming.

De uiteindelijke opzet van subsidietender met percelen zorgde voor bestaande aanbieders tot (potentiële) uitdagingen in de bedrijfsvoering en voor andere (kleine) welzijnspartijen (enige) onzekerheid over hun rol in het veld. Afhankelijk van rol en positie zien we hier (enige) verschillen. Dat een subsidietender, zeker wanneer deze voor de eerste keer wordt ingezet, leidt tot onrust of onzekerheid is niet onverwacht. Vooral aanbieders met grote belangen kunnen immers (een deel van) hun werkveld verliezen en andere, nieuwe of niet-Haagse aanbieders zien mogelijkheden om actief te zijn op dit gebied. Verschillende kleinere welzijnsaanbieders en maatschappelijke initiatieven hebben aangegeven 'zoekende' te zijn geweest naar hun rol en positie bij deze subsidie. We zien dan ook dat aanbieders best kritisch terugkijken op het tenderproces. Ook bij andere gemeenten zien we dat de inzet van dit instrument kan leiden tot een zeker 'shoकेffect' in het veld en deze zijn niet altijd te voorkomen bij grote veranderingen.

Ook bij aanbieders was sprake van een (te) hoge tijdsdruk bij de subsidieaanvraag

Ook bij aanbieders zien we dat er tijdsdruk ontstond om tijdig een aanvraag in te dienen. Ook zij deden (bijna allemaal) voor het eerst mee met een dergelijk tenderproces, moesten een beeld vormen van de wijze waarop de aanvragen werden beoordeeld en hun aanvraag opstellen. De meeste aanbieders waren al veel eerder op de hoogte van het voornemen van de gemeente om een subsidietender in te zetten en hadden soms al gesprekken gevoerd over samenwerking of consortiavorming.

Toch zien we dat de meeste aanbieders pas echt vol aan de slag gaan als de tenderprocedure start. Pas dan worden de ideeën concreet en ontstaan zakelijke gesprekken over samenwerking en uitwerking van de aanvraag. Voor sommigen was deze periode te kort om tot goede samenwerkingsafspraken te komen. Ook dit is een herkenbaar beeld bij andere gemeenten (of opdrachtgevers). Zeker aanbieders die voor meerdere percelen een aanvraag wilden indienen, hebben de (administratieve) belasting, en daarmee gepaard gaande kosten, als hoog ervaren. Enkele noemen dat deze niet in verhouding staat tot de tweejaarsperiode voor de uitvoering.

5.2 Er zijn verschillende leerpunten; hou vast wat goed ging en leer van wat beter kan

Op basis van de bevindingen van het onderzoek hebben we een aantal belangrijk leerpunten beschreven die in de toekomst (kunnen) bijdragen aan het (nog) beter voorbereiden en uitvoeren van een vergelijkbaar proces.

Verschillende onderwerpen zijn belangrijk om vast te houden voor toekomstige projecten

Bij het afwegen van de best passende keuze voor de wijze van bekostiging is niet over één nacht ijs gegaan. Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar mogelijkheden en opties zijn uitgebreid doorgenomen

door de gemeente. Dit leidde uiteindelijk tot de keuze voor de subsidietender als vorm. Het zorgvuldig afwegen van de verschillende mogelijkheden levert uitgebreide kennis op voor toekomstige afwegingen op dit gebied. In combinatie met de uitvoering van de subsidietender en ervaring met implementatie levert dit veel kennis op voor toekomstige projecten.

Er is veel aandacht geweest voor aandachtspunten en zorgen die de gemeenteraad heeft besproken. De gemeente heeft zo goed mogelijk hierop ingespeeld door deze te vertalen naar de subsidietender of door de raad antwoorden te geven over hun vragen. Daarbij is zorgvuldig te werk gegaan en is uitgebreid stilgestaan bij het afwegen van mogelijkheden of oplossingen. Dit is terug te zien in de raadsdocumenten.

Het werken met een beoordelingscommissie waarin objectiviteit en onafhankelijkheid is georganiseerd is als positief ervaren door de gemeente en verschillende aanbieders. Deze werkwijze helpt in het zo goed mogelijk objectief beoordelen van aanvragen alsook bij het borgen van een gelijk speelveld. In de organisatie van deze wijze van beoordelen is nog winst te behalen door aandacht te hebben voor goede instructie en aandacht te hebben voor de totale werklast voor beoordelaars. Daarnaast benadrukken zowel gemeente als aanbieders het belang van deskundigheid op het gebied van welzijnswerk voor beoordelaars. Dit bevordert eenduidige interpretatie van criteria en versterkt het vertrouwen in het proces.

Duidelijke beleidslijn en schets van de gewenste inrichting van het (brede) welzijnslandschap dragen bij aan duidelijkheid bij aanbieders over hun positie en strategische opties

We zien dat het algemene uitgangspunt van 'rust en continuïteit (voor inwoners)' weliswaar bedoeld was om zo min mogelijk verstoring in het veld te veroorzaken, maar dat een subsidietender en perceelindeling leidt tot een veel grotere impact dan beleidsmatig is beschreven. 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. Dit zorgt (wellicht ongemerkt) tot dynamiek in het veld die kan leiden tot onrust en continuïteitsrisico's met zich meebrengen.

Voor toekomstig beleid helpt het dat de gemeente daarin ook uitwerkt wat de gewenste inrichting van het (brede) welzijnslandschap is. Daarbij hoort naar onze mening ook een uitwerking van uitgangspunten die beter passen bij de (mogelijke) veranderingen die het gevolg zijn van gemeentelijk beleid. 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.

Verdiepende analyses vanuit verschillende perspectieven leveren meer inzicht in cruciale risico's

Tijdens de voorbereiding heeft gemeente keuzes afgewogen die betrekking hebben op het beleid en voorbereiding van de tenderprocedure. Niet op ieder thema is voldoende verdieping geweest om de impact van de tenderprocedure te doorgronden. Soms omdat relevante informatie niet voorhanden was en soms omdat er niet voldoende tijd was om te verdiepen.

Naar onze mening helpt het 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 of

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.

We adviseren dergelijke analyses en scenario's (op hoofdlijnen) ook bestuurlijk te bespreken, zodat een verantwoordelijk bestuurder scherp in beeld krijgt wat de impact kan zijn van voorgenomen beleidskeuzes. Ook het actief betrekken van de gemeenteraad bij het bespreken van de impact en risico's van de gekozen beleidslijn helpt om te anticiperen op mogelijke onrust die in het veld kan ontstaan.

Participatie, interactie en reflectie met aanbieders helpt een verandering door te voeren en geeft scherpte aan gemeentelijke keuzes, maar dynamiek en onrust in het veld 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.

We adviseren om interactie met aanbieders op verschillende momenten van de voorbereiding te organiseren (het 'trechteren' van keuzes en afwegingen). Deze start met de uitgangspunten van beleid, maar kan ook interactie zijn over mogelijke oplossingsrichtingen of het identificeren van risico's van bepaalde beleidskeuzes of uitwerking van een bepaalde procedure. Hoe concreter de gemeente kan zijn in het delen van informatie over voorgenomen keuzes, hoe scherper de reflectie van het veld kan zijn.

Bij het bepalen van de vorm, helpt het om na te denken over wat de gemeente nodig heeft aan relevante informatie van aanbieders en/of informatie die kan helpen om impact van beleid beter in beeld te krijgen. De kritiekpunten die aanbieders hebben genoemd in het kader van deze evaluatie zijn eveneens aanknopingspunten om voor toekomstig beleid over door te praten (bijvoorbeeld samenwerking, beoordelingscriteria, omvang van de subsidieaanvraag, et cetera). Eventueel kan een dialoogvorm tijdens een formele procedure hier ook onderdeel van uitmaken. Uiteraard dient de gemeente hierbij een (juridisch) gelijk speelveld te waarborgen en daarbinnen de ruimte te zoeken naar een geschikte participatievorm.

Ondanks zorgvuldig betrekken van aanbieders, is onrust of dynamiek niet te voorkomen. Zeker wanneer er sprake is van een grote verandering met impact op de positie van een aanbieder. Wanneer veranderingen (kunnen) optreden op het gebied van zakelijke of financiële belangen, met impact op medewerkers of veranderingen in relaties in het veld, kan kritiek ontstaan of nemen partijen een andere houding aan ten opzichte van de gemeente of andere aanbieders. Dit is inherent aan het veranderproces dat zich voltrekt en de gemeente dient hiermee rekening te houden.

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

Hoewel er wel een (mijlpalen)plan op hoofdlijnen was voor het gehele proces, ontbreekt een uitgewerkt projectplan en bijbehorende projectorganisatie. Ook was er soms onduidelijkheid over rollen en wie waarvoor verantwoordelijk was, of was er te beperkte capaciteit bij medewerkers om taken tijdig uit te kunnen voeren. Niet in de laatste plaats zijn cruciale keuzes pas op een relatief laat moment gemaakt.

Een veel projectmatiger werkwijze en sturing helpt om een dergelijk omvangrijk project, met vele betrokkenen, verschillende diensten en verschillende bestuurders succesvol en 'rustig' te laten verlopen. Het veel steviger organiseren van het project met daarin duidelijke mijlpalen over cruciale keuzes, helpt

om management en bestuur tijdig besluiten te adviseren en te nemen. Wanneer besluiten niet tijdig worden genomen, kan direct duidelijk worden gemaakt wat de impact hiervan is op het vervolg van het project. Ook helpt expliciet risicomanagement hierbij om eventuele risico's met hoge impact bespreekbaar te maken en eventuele mitigerende maatregelen te nemen. Daarbij is het (tijdig) alloceren van capaciteit bij medewerkers (wie moet wanneer wat doen) onderdeel van de sturing zodat medewerkers in relatieve rust en beschikbare tijd hun taak kunnen uitvoeren. Het onderkennen dat een dergelijk complex en omvangrijk project een steviger projectmatige sturing nodig heeft helpt om het beter te organiseren.

Onderdeel van het projectplan is de borging van participatie van aanbieders, maar ook mogelijke participatie van bewoners en gebruikers van welzijn. Hun inbreng kan bijdragen aan het ontwikkelen van welzijnsbeleid en gemeentelijke keuzes hierin.

Voldoende tijd is nodig voor de gemeente, maar ook voor aanbieders om zich te positioneren, voorbereiden en voor het uitwerken van hun 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. En voldoende tijd om aanvragen uit te kunnen werken en daarin samenwerking op te zoeken. In de communicatie met aanbieders helpt het als de gemeente hier aanbieders tijdig op wijst en hen meeneemt in cruciale keuzes (zie ook participatie). Op basis van de ervaringen in dit traject adviseren wij om voor vergelijkbare processen minimaal 4 tot 6 maanden in te plannen tussen publicatie van de regeling en het indienen van aanvragen. De duur is sterk afhankelijk van de complexiteit, interactie met het veld tijdens de procedure en verandering die met de tender wordt vormgegeven. Een langere duur biedt aanbieders voldoende ruimte voor samenwerking, afstemming en het opstellen van kwalitatief sterke aanvragen. Tegelijk helpt het de gemeente om gedurende deze periode passende ondersteuning, verduidelijking en participatievormen te organiseren.

Ook aanbieders zelf hebben hierin een verantwoordelijkheid. Wanneer zij strategische afwegingen moeten maken of risico's zien in de beleidskeuzes die de gemeente heeft gemaakt, dan vraagt dit van hen ook een actieve houding naar de gemeente toe. 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 ervaring met de al uitgevoerde tender kan hierbij behulpzaam zijn.

Bijlage

5.3 Bijlage 1: Overzicht van de bestudeerde documenten

- a. Actualisatie beleidsplan professioneel welzijnswerk 2025-2027 (inclusief alle bijlagen) RIS321267 - 6 februari 2025.
- b. Subsidieregeling 2026-2027 en uitgangspunten (inclusief bijlagen) (2a - 6 februari 2025) RIS321267 en (2b -11 maart 2025) RIS321268.
- c. Brief Rekenkamer: Opvolging raadsbesluit rekenkameronderzoek 'Werk aan welzijn', RIS322798 - 8 juli 2025.
- d. Afdoening motie 'Meer grip op Welzijn', RIS321950 -11 april 2025.
- e. Afdoening motie inzake Haagse lokaliteit in het welzijnsbeleid (motie R.2 GL) (GroenLinks, PvdA), RIS321650 -10 juni 2025.
- f. Commissiebrief inzake Nadere toelichting inzake de afdoening van de motie Samen sterk: klein versterkt groot in welzijnsaanpak (6a -13 juni 2025) RIS322429 en (6b -15 april 2025) RIS321649.
- g. Afdoening motie inzake Voorkom dat welzijnswerkers op straat komen te staan (motie R.5 PvdA) (PvdA, SP, ChristenUnie/SGP), RIS321653 -20 mei 2025.
- h. Verklaring van tien sociale initiatieven in Den Haag inzake Succesvolle initiatieven van Hagenaars verdienen een volwaardige plaats in het welzijnswerk. Aparte bijlage (staat niet in RIS) - 25 juni 2025.
- i. Commissiebrief inzake Uitkomsten Subsidieregeling Professioneel Welzijnswerk 2025, RIS323007 - 17 juli 2025.
- j. Commissie brief Sociale basis (RIS323213) - 19 september 2025.
- k. Procesbrief professioneel welzijnswerk richting langjarige financiering vanaf 2028 (RIS323207) - 19 september 2025.
- l. Reactie college op het opvolgingsonderzoek van de Rekenkamer (RIS323211) - 19 september 2025.
- m. Motie evaluatie subsidietender professioneel welzijnswerk (9 oktober 2025, D66).
- n. Brief van 30 januari 2025: Vaststelling uitgangspunten en gebieds- en perceelverdeling subsidietender (RIS321277).
- o. Subsidieregeling Professioneel Welzijn 2026-2027: uitgangspunten (RIS321278) - 28 januari 2025.