Startnotitie vervolg basisondersteuning vanaf 2028

Versie 6 november 2026

Doel startnotitie

Het doel van deze startnotitie is tweeledig. Met de startnotitie wordt invulling gegeven aan een toezegging die door het college is gedaan in december 2025. Bij de totstandkoming van de startnotitie is geput uit de ingetrokken motie *'Versterking kaderstelling bij toekomstige opdrachtverlening welzijnswerk'* (zie bijlage 1). De startnotitie geeft inzicht in:

- de verwachte maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen die van invloed zijn op het welzijnswerk in de komende contract- of aanbestedingsperiode;
- de beoogde doelen van de gemeente, inclusief mogelijke prioritering, waarop de opdrachtverlening wordt gebaseerd;
- de wijze waarop doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van de inzet van publieke middelen worden gedefinieerd en beoordeeld;
- de eisen die de gemeente wil stellen aan de financiële transparantie en verantwoording richting college en raad gedurende de contractperiode;
- de lessen uit de uitvoering in de afgelopen periode binnen de gemeente Westerkwartier;
- de voorgestelde systematiek van rapportage aan college en raad, inclusief inzicht in resultaten, voortgang en inzet van middelen, en de wijze waarop signalen en klachten van inwoners, ook bij uitbesteed welzijnswerk, worden betrokken bij monitoring en beleidsmatige bijsturing;

Daarnaast is deze startnotitie één van de onderleggers voor de inkoopstrategie voor het sociaal domein (zie ook paragraaf 4.4).

Definitie basisondersteuning

Basisondersteuning in het sociaal domein omvat de toegankelijke, algemene voorzieningen en lichte ondersteuning die gemeenten en maatschappelijke partners bieden om zelfredzaamheid en participatie van inwoners te bevorderen. Het vormt de basislaag voor zorg, welzijn, werk en jeugd, gericht op het voorkomen van zwaardere zorg en het versterken van de lokale sociale structuur.

Kernaspecten van de basisondersteuning zijn:

- Locatie en toegankelijkheid: Het gaat om laagdrempelige voorzieningen in de buurt, zoals welzijnswerk, buurtteams, vrijwilligerssteunpunten en mantelzorgondersteuning.
- Zelfredzaamheid en ontmoeting: inwoners krijgen de ruimte om eigen initiatieven te ontwikkelen.
- Preventie: Voorkomen dat problemen verergeren en zwaardere, dure zorg (maatwerkvoorzieningen) nodig is.

De basisondersteuning is verankerd in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet, de Participatiewet en de Wet Publieke Gezondheid (WPG).

1. Aanleiding

Sinds 2019 voert Sociaal Werk De Schans de basisondersteuning in de gemeente Westerkwartier uit. De basisondersteuning bestaat uit laagdrempelige en vrij toegankelijke individuele en collectieve ondersteuning aan onze inwoners. Te denken valt aan de inzet van buurtwerk, buurtmaatschappelijk werk, jongerenwerk, schoolmaatschappelijk werk, buurtsportwerk, cultuurcoach en welzijnscoach, maar ook onafhankelijke cliëntondersteuning, ondersteuning van vrijwilligers(organisaties) en mantelzorgers, opvoedondersteuning, ondersteuning van inwonersinitiatieven, eerstelijns schuldhulpverlening, armoedebestrijding, gezondheidsbevordering, bevordering (mentale) weerbaarheid, bevordering leefbaarheid, veiligheidspreventie en maatschappelijke begeleiding van statushouders en vluchtelingen. De verlengingsmogelijkheden in het huidige contract met Sociaal Werk De Schans eindigen op 31 december 2027. De basisondersteuning zal daarna opnieuw ingekocht moeten worden. Daarbij kijken we

opnieuw naar hoe en onder welke voorwaarden we de basisondersteuning vanaf 2028 willen uitvoeren. Tussentijds geleerde lessen worden hierin meegenomen. Deze startnotitie geeft een weergave van de historie en gaat in op de opdracht en de stappen die we daarin hebben te zetten, mede in relatie tot andere inkooptrajecten in het sociaal domein.

2. Historische context

De huidige opdracht voor de basisondersteuning is na de herindeling tot stand gekomen na een interactief onderzoekstraject uitgevoerd door een onafhankelijk adviesbureau BVNG[1]. Er is destijds een brede inventarisatie gedaan naar de behoefte van de inwoners en vertegenwoordigers van vrijwilligersorganisaties en welzijn- en zorgorganisaties. Op basis hiervan is invulling gegeven aan de basisondersteuning als het fundament onder de destijds nieuwe ondersteuningsstructuur in het sociaal domein. Deze was gericht op de transformatiebeweging waarin het versterken van de eigen kracht en het inzetten van vrij toegankelijke preventieve en collectieve en individuele ondersteuning aan onze inwoners centraal stonden. De doelen die met de transformatie van de basisondersteuning werden nagestreefd waren:

- Versterken organisatiekracht samenleving;
- Bereiken en benutten (potentieel aan) vrijwilligers;
- Komen tot preventief aanbod (collectieve en individuele ondersteuning) dat aansluit bij de behoefte van de inwoners;
- Aansluiten op netwerk van sleutelfiguren in de dorpen en wijken;
- Signaalfunctie richting eerstelijns professionals versterken;
- Korte lijnen creëren tussen sleutelfiguren en eerstelijns professionals;
- Niet-gebonden budget (wijkbudget) om innovatieve oplossingen te kunnen bekostigen;
- Bekendheid bij en in verbinding met de integrale toegang tot maatwerkvoorzieningen.

Om dit vorm te geven, was een omslag nodig binnen de basisondersteuning en bij de destijds betrokken professionals die werkzaam waren in het sociaal domein. Het was een gewenste omslag, waarbij inwoners meer in hun eigen kracht zouden worden gezet en waarbij professionals randvoorwaarden creëren waardoor inwoners (georganiseerd en ongeorganiseerd) zelf initiatieven ontwikkelen, gebaseerd op de behoeften van inwoners. Professionals in de basisondersteuning dienden voornamelijk faciliterend te zijn. Al deze elementen, voortkomend uit de gesprekken met inwoners en maatschappelijke organisaties, werden vertaald naar een opdracht[2] voor de basisondersteuning. De opdracht werd geconcretiseerd door de inhoud te koppelen aan de visie, ambities en doelen op de zes pijlers van Positieve Gezondheid: dagelijks functioneren, meedoen, lichaamsfuncties, kwaliteit van leven, mentaal welbevinden en zingeving. In het betreffende onderzoek zijn ook de voor- en nadelen voor verschillende organisatievormen en bekostigingsmodellen tegen elkaar afgewogen. Dit leidde tot de keuze voor een zelfstandige stichting en een taakgerichte bekostiging op basis van een contract.

2.1. Sociaal Werk De Schans

Uit het aanbestedingstraject kwam de Tintengroep naar voren als organisatie die het best voldeed aan de criteria zoals beschreven in de opdracht basisondersteuning. De Tintengroep heeft vervolgens Stichting Sociaal Werk De Schans opgericht. Een zelfstandige stichting voor de gemeente Westerkwartier met een eigen inhoudelijke opdracht, lokale kleur en begroting en tegelijkertijd gebruik makend van de schaalvoordelen (lees: minder overheadkosten) van de Tintengroep. Denk hierbij aan centraal georganiseerde afdelingen als personeelszaken, salarisadministratie, financiën, training en advies en ICT. Sociaal Werk De Schans bestaat inmiddels bijna acht jaar. Er staat een solide organisatie die werkt vanuit vier gebiedsteams (Zuidhorn, Grootegast, Leek en Marum) en de organisatie is een strategische partner van de gemeente geworden in het sociaal domein.

[1] *Adviesrapportage Basisondersteuning en één toegang gemeente Westerkwartier (BVNG 26-1-2018)*
[2] *Inhoudelijke opdrachtformulering basisondersteuning (selectieleidraad bijlage 5 aanbestedingsstukken 2018)*

2.2. Van prestatie- naar impactmeting

Vanuit de oorspronkelijke opdracht heeft Sociaal Werk De Schans gewerkt aan 27 ambities en 41 doelen te weten:

- 13 leerdoelen, gericht op het verwerven van kennis en vaardigheden;
- 18 prestatiedoelen, gericht op meetbare resultaten;
- 10 preventiedoelen, gericht op het voorkomen of stabiliseren van problematiek.

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop Sociaal Werk De Schans de opdracht 'Basisondersteuning' uitvoert voorziet Sociaal Werk De Schans het college jaarlijks van jaarrapportages, cijfermatige rapportages en een financieel overzicht. Daarmee maken ze zelf inzichtelijk wat ze dat jaar hebben gedaan om bij te dragen aan de realisatie van de geformuleerde doelen op de afzonderlijke onderdelen uit de basisondersteuning. Tussendoor is er periodiek op zowel bestuurlijk-, directie-, teammanagers- als beleidsniveau regelmatig overleg over de voortgang van de werkzaamheden en de samenwerking. In dat opzicht beschouwen we Sociaal Werk De Schans als een belangrijke strategische partner in het sociaal domein. Dat wil zeggen dat we op basis van gelijkwaardigheid een gedeelde verantwoordelijkheid hebben in het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Dat doen we vanuit een gedeelde visie en urgentie en het bundelen van krachten wat leidt tot beleidsaansluiting bij de praktijk, innovatie en effectieve ondersteuning in de sociale basis.

Naast de rapportages en gesprekken heeft een onafhankelijk onderzoeksbureau, Sociaal Planbureau Groningen gedurende vier jaar op onderdelen[3] van de opdracht een monitor uitgevoerd om de impact van de inzet van Sociaal Werk De Schans te onderzoeken. Al in het eerste jaar liep dit onderzoeksbureau aan tegen zowel de grote omvang van het aantal doelen als de formulering van de doelen. In overleg met de gemeente en Sociaal Werk De Schans zijn deze door de onderzoekers destijds vertaald om ze geschikter te maken voor onderzoek[4]. De strekking van de doelen is daarmee wel gelijk gebleven.

Verder kwamen we gezamenlijk tot de constatering dat Sociaal Werk De Schans nooit alleen verantwoordelijk kan worden gehouden voor het behalen van met name de geformuleerde prestatiedoelen. Het is een bredere gezamenlijke opdracht en verantwoordelijkheid voor het sociaal domein waar meerdere maatschappelijke organisaties, zoals het onderwijs, (sport)verenigingen, Humanitas, de GGD, VNN en de GKB voor nodig zijn en ook de gemeente zelf. Daarnaast zijn autonome ontwikkelingen van invloed op het al of niet behalen van de prestatiedoelen. Zo heeft de coronaperiode geleid tot een verhoging van het aantal jongeren met mentale problemen en meer eenzaamheid onder ouderen. Dat kan niet toegerekend worden aan de inzet van Sociaal Werk De Schans.

Om bovengenoemde redenen bleek het lastig om Sociaal Werk De Schans af te rekenen op het wel of niet behalen van de prestatiedoelen. Dankzij het onderzoek door het Sociaal Planbureau Groningen hebben we wel na kunnen gaan wat de impact van Sociaal Werk De Schans is op de geformuleerde doelen. Per thema is daar een overzicht van gegeven (zie Impact SW Schans per thema). Daaruit blijkt dat Sociaal Werk De Schans:

- een belangrijke bijdrage levert aan het bestrijden van (kinder-)armoede;
- door middel van individuele en collectieve trajecten bewegen aantrekkelijk maakt voor een grote doelgroep en daarmee een gezonde leefstijl bij inwoners stimuleert;
- zich inzet om laaggeletterdheid te verminderen en in het verlengde hiervan het dagelijks functioneren van inwoners bevordert;
- een waardevolle bijdrage levert aan het bestrijden van jeugdwerkloosheid en voortijdig schoolverlaten en de hulp en ondersteuning zo licht als mogelijk houdt om erger te voorkomen;
- een belangrijke rol inneemt bij de mantelzorgondersteuning, een centrale partner in het mantelzorgnetwerk is en voor informatie, advies en ondersteuning goed gevonden wordt door zowel mantelzorgers als netwerkpartners;
- een waardevolle bijdrage levert aan het ondersteunen en adviseren van vrijwilligers(organisaties);

[3] *Armoede en schulden, gezonde leefstijl, laaggeletterdheid, jeugd, mantelzorgers, vrijwilligers, statushouders, kwetsbare inwoners, echtscheiding en huiselijk geweld, sterke buurten en arbeidsparticipatie.*

[4] *Samenvatting onderzoek Sociaal Planbureau Groningen naar impact Sociaal Werk De Schans*

- bijdraagt aan de integratie van statushouders en nauw samenwerkt met Stichting Vluchtelingenwerk in de ondersteuning van statushouders;
- een zeer belangrijke rol inneemt en een onmisbare partij is bij het ondersteunen van kwetsbare inwoners;
- een waardevol verschil maakt in de levens van ouders en kinderen die problemen ervaren in de huiselijke sfeer;
- een positieve impact maakt op de wijken en buurten door aanwezig te zijn en inwoners in staat te stellen zelf iets te veranderen of te organiseren in de wijk;
- een belangrijke (preventieve) impact maakt op het bevorderen van arbeidsparticipatie.

2.3. Nieuwe doelformuleringen en aanvullende opdrachten

In aanloop naar de eerste contractuele verlengingsperiode vanaf 2024 zijn de gemeente en Sociaal Werk De Schans overeengekomen om de opdracht met 27 ambities en 41 doelen aan te scherpen en in te perken, zonder overigens de aard van de opdracht te veranderen en binnen de ruimte die de overeenkomst met Sociaal Werk De Schans ons biedt (artikel 9.1[5]). De 10 doelen uit het beleidsplan sociaal domein[6] zijn daarbij leidend. Vanaf 2025 vragen we Sociaal Werk De Schans aan te geven aan welke van die 10 doelen ze bijdragen, welke inspanningen ze daarvoor leveren, welke cijfers ze daarvoor kunnen aanleveren en welke effecten ze kunnen laten zien vanuit het perspectief van de inwoners. Dat vragen we overigens niet alleen aan Sociaal Werk De Schans maar ook aan onze andere samenwerkingspartners in het sociaal domein. Op die manier zien we per doel wie waaraan bijdraagt en met welk effect en verwachten we een cumulatief effect te zien van alle gezamenlijke inspanningen.
Op basis van deze vraag heeft Sociaal Werk De Schans een notitie[7] geschreven waarin is aangegeven welke oude doelen van de oorspronkelijke opdracht al zijn gerealiseerd, welke oude doelen omgezet zijn naar nieuwe doelen uit het beleidsplan en hoe, met welke inspanningen, zij daar invulling aan geven. Dat is inclusief de aanvullende opdrachten. Aanvullende opdrachten waren nodig omdat er de afgelopen jaren vele nieuwe ontwikkelingen waren die niet specifiek in de opdracht stonden en die we destijds ook niet hebben kunnen voorzien. Denk daarbij aan de wettelijke verplichting voor eerstelijns schuldhulpverlening, de coronacrisis, de opvang van Oekraïense vluchtelingen, de verdriedubbeling van onze taakstelling huisvesting statushouders en de energiecrisis. Ook zijn er in de loop van de tijd aanvullende akkoorden en programma's met financieringsstromen ontstaan waarin een nadrukkelijke rol voor sociaal werk is weggelegd. Denk hierbij aan GALA, IZA, AZWA, NPG, Nij Begun en Gezond Groningen. Binnen de overeenkomst hadden we een passage opgenomen die ons ruimte bood om binnen een marge van 20% flexibel met die opdracht om te kunnen gaan. Daarnaast kenden de laatstgenoemde akkoorden en programma's vaak een subsidiemogelijkheid. Op die manier heeft Sociaal Werk De Schans altijd flexibel in kunnen spelen op actualiteiten. Tot slot heeft Sociaal Werk De Schans twee losse aanbestedingen gegund gekregen, namelijk die van de Ondersteuners Jeugd en Gezin (OJG) en Cultuurcoach. Kort samengevat ziet de opbouw van de opdracht er als volgt uit:

- Opdracht conform overeenkomst inhoudelijke opdrachtformulering Basisondersteuning[8]
- Aanvullende opdrachten binnen de overeenkomst op basis van nieuwe ontwikkelingen of vraagstukken (binnen de 20% regeling)
- Aanvullende opdrachten buiten de overeenkomt (vanuit externe financieringsbronnen)
- Afzonderlijke opdrachten vanuit aparte aanbestedingstrajecten.

2.4. Evaluatie 2023

In de aanloop naar de keuze voor opdrachtverlenging in 2024 is er een evaluatie gedaan naar de tevredenheid over de werkzaamheden van en samenwerking met Sociaal Werk De Schans. De uitkomsten daarvan gaven aanleiding om de opdracht met twee keer twee jaar te verlengen.

---

[5] '*Opdrachtgever kan gedurende de looptijd van de overeenkomst gemotiveerd en na opdrachtnemer te hebben gehoord de geformuleerde prestatie-, preventie- en leerdoelen (bijlage J) wijzigen, tenzij dit de algemene aard van de opdracht verandert'.*
[6] '*Samen werken aan een sociaal Westerkwartier' - Beleidsplan sociaal domein 2024*
[7] *Notitie Doelen en Monitoring SWDS 2024-2025*
[8] *Inhoudelijke opdrachtformulering basisondersteuning (selectieleidraad bijlage 5 aanbestedingsstukken 2018)*

3. Doelstelling

Het doel van het huidige inkooptraject is onder andere om te komen tot een geactualiseerde opdracht voor de basisondersteuning. De opdrachtomschrijving moet helderheid bieden over de verwachtingen die we hebben van de basisondersteuning en de resultaten die we willen behalen of de effecten die we willen zien. Daarbij moet er bovendien een besluit worden genomen over de vorm waarin we verdergaan met de basisondersteuning (subsidie, aanbesteding, (quasi) inbesteding). Deze keuze is uitgewerkt in de inkoopstrategie sociaal domein.

4. Criteria en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de criteria en randvoorwaarden waar de opdracht basisondersteuning aan zal moeten voldoen. Deze passen binnen de kaders van het beleidsplan sociaal domein '*Samen werken aan een sociaal Westerkwartier'* dat in 2024 door de raad is vastgesteld en het Coalitieakkoord 2026-2030 '*Samen zijn wij Westerkwartier'*. Hieronder bespreken we de maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen en opgaven waar we de komende jaren voor staan en de visie, missie, ambities en doelen van de gemeente zoals beschreven in het beleidsplan. Verder gaan we in op de samenhang met de andere inkooptrajecten, de bredere inhoudelijke en organisatorische uitgangspunten voor de opdracht, de wijze waarop doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid worden gedefinieerd en beoordeeld en de benodigde financiering voor de opdracht.

4.1. Maatschappelijke en beleidsmatige opgaven

We hebben de komende jaren op zowel landelijk, regionaal als lokaal niveau te maken met diverse maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen en opgaven die van invloed zijn op de opdracht basisondersteuning. In het beleidsplan sociaal domein staan deze uitgebreid beschreven. Het zijn enerzijds autonome ontwikkelingen zoals de vergrijzing en de nog altijd (mentale) gevolgen van corona. Anderzijds zijn het stelselwijzigingen, programma's en akkoorden die voortkomen uit beleid van de Rijksoverheid. Het gaat dan om stelselwijzigingen zoals de Hervormingsagenda, Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming, Participatiewet in balans, Wet van school naar duurzaam werken en programma's als Integraal Zorg Akkoord (IZA), het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en de sociale agenda van Nij Begun. De belangrijkste ontwikkelingen die we in het sociaal domein zien in de gemeente Westerkwartier zijn:

- een toename van complexe problemen en het ontstaan van lange wachtlijsten;
- meer inwoners die moeite hebben met rondkomen en/of in armoede leven;
- zorgen om de mentale gezondheid van jongeren;
- een groeiende groep (oudere) ouderen (vergrijzing);
- zorgen om de voorzieningen in de kleine dorpen;
- zorgen om de continuïteit van het vrijwilligerswerk.

Meer recent zien we ook andere zorgelijke ontwikkelingen. Het gaat dan om:

- zorgen om de gezondheid van inwoners (leefstijl (voeding/bewegen) en toenemend overgewicht/ obesitas);
- zorgen om het toenemend overgewicht en obesitas bij (zeer) jonge kinderen;
- zorgen om kwetsbare jongeren door risico's in de leefomgeving, middelengebruik, schooluitval, beperkte toekomstperspectieven en sociaal emotionele problemen;
- blijvende druk op de eerstelijnszorg en GGZ en oplopende zorgkosten.

De daaraan gekoppelde maatschappelijke uitdagingen of opgaven die van invloed zijn op de opdracht basisondersteuning zijn:

- <u>Het versterken van de sociale basis:</u>
  Een sterke sociale basis is van groot belang om de transformatie van zorg naar preventie, vroegsignalering en zelfredzaamheid te realiseren. Deze basis is nodig om een omgeving te creëren waarin jeugdigen optimaal kunnen opgroeien en inwoners omzien naar elkaar en elkaar ondersteunen.
- <u>Preventief werken:</u>
  We willen eerder ondersteuning bieden of voorkomen dat ondersteuning nodig is. Dat betekent dat we signalen vroegtijdig op willen pakken en op tijd de juiste en meest passende ondersteuning willen

bieden. Licht waar dat kan en intensiever als dat echt nodig is, passend bij de vraag of behoefte van de inwoner. Preventief werken betekent ook lichte ondersteuning bieden in het voorliggend veld. Daarvoor is bewustwording en kennisvergroting bij inwoners nodig en voldoende algemene vrij toegankelijke voorzieningen waar ze gebruik van kunnen maken.

- Het centraal stellen van inwoners:
  We willen beter aansluiten bij en ons verplaatsen in de inwoner. Door aan te sluiten bij ideeën en initiatieven van inwoners zelf. Door de vraag en behoefte van de inwoners centraal te stellen, oprecht te luisteren en te kijken wat de inwoner zelf aangeeft nodig te hebben. Oplossingen liggen niet in de afzonderlijke financiële, organisatorische en wettelijke kaders van de professionals, maar gaan vaak over de domeinen heen. Daarom is het nodig om integraal naar vraagstukken van inwoners te kijken.
- Het logisch organiseren van de toegang:
  We willen de gemeentelijke dienstverlening en die van onze maatschappelijke partners zodanig inrichten dat die dichtbij, vindbaar, zichtbaar, bereikbaar en toegankelijk is. Dat helpt inwoners zelfredzaam te zijn en tijdig passende ondersteuning te vinden.
- Samenwerken:
  Om de vraag van de inwoner centraal te stellen is het ook tussen ketenpartners essentieel om integraal te kijken naar wat de inwoners nodig hebben. Vanuit de gemeente en de samenwerkingspartners (inclusief vrijwilligersorganisaties en informele zorgstructuren) mogen we verwachten dat ze elkaar weten te vinden en de benodigde ondersteuning op elkaar afstemmen. Dat betekent dat we vraagstukken van inwoners in samenhang oppakken.
- Aandacht voor onze jongeren
  De jongeren staan voortdurend bloot aan tal van verleidingen, waaronder roken/vapen, alcohol, online challenges en impulsieve (online) aankopen beïnvloed door influencers. Groepsdruk is daarbij een factor die het moeilijk maakt verleidingen te weerstaan. Experimenteren hoort bij de ontwikkeling, maar vereist weerbaarheid tegen deze risico's en een goed netwerk. We willen daar zijn waar de jongeren zich begeven: thuis, op school, op straat en bij voorzieningen en samen met ouders en scholen aandacht, betrokkenheid en laagdrempelige ondersteuning organiseren. Het is belangrijk aandacht te hebben voor jongeren op het sociaal emotionele vlak en dat ouders zich versterken in hun opvoedvaardigheden. We willen een omgeving creëren die ondersteunend is voor jongeren.

4.2. Visie gemeente Westerkwartier

De visie van de gemeente op het sociaal domein[5] is van invloed op de opdracht basisondersteuning. Het gewenste beeld dat we van onze gemeente voor ogen hebben voor onze inwoners gaat uit van sociale waarden die nodig zijn voor meer zorgzaamheid en het versterken van de sociale basis. Het mensbeeld van waaruit we willen handelen gaat uit van vertrouwen en het goede in de mens. We gaan ervan uit dat onze inwoners veerkrachtig zijn en in staat zijn hun eigen leven te leiden: dat zij zelf- en samenredzaam zijn. Inwoners ervaren zoveel mogelijk regie op hun eigen leven en voelen zich verantwoordelijk voor zichzelf, elkaar en hun leefomgeving. Inwoners voor wie een ondersteunend netwerk ontbreekt, of wanneer deze niet voldoende is, ondersteunen we. Daarbij werken we integraal. Uitvoering geven aan deze sociale waarden, mensbeeld en visie vraagt iets van onze houding en ons gedrag. We benaderen onze inwoners vanuit het gedachtegoed van positieve gezondheid, stress-sensitiviteit, vergroten van grip en met maatwerkoplossingen. We kijken wat wél kan. Dat vragen we ook van onze samenwerkingspartners en de organisatie die de basisondersteuning uitvoert.

Missie, ambities en doelen gemeente Westerkwartier

In het beleidsplan sociaal domein zijn tevens missie, ambities en doelen voor het sociaal domein geformuleerd. We verwachten dat de inzet op basisondersteuning bijdraagt aan het realiseren van deze ambities en meerdere doelen. Dat hoeft deze organisatie niet alleen te doen, maar is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en opdracht van zowel gemeente als vele samenwerkingspartijen in het sociaal domein.
Als gemeente staan we voor de missie dat: *'zo veel mogelijk inwoners zelf en samen in staat zijn om hun leven te leiden en de uitdagingen die het leven met zich meebrengt te hanteren'*. Onderstaande drie ambities dragen bij aan deze missie:

- Veerkrachtige inwoners, dorpen, buurten en gemeenschappen
- Goede toegang en passende ondersteuning voor inwoners
- Samenwerkende en in samenhang werkende organisaties in het sociaal domein

De doelen waaraan de opdracht basisondersteuning moet bijdragen zijn:
1. Inwoners ervaren dat zij zelf regie hebben over hun eigen leven en lossen zoveel mogelijk zelf en samen met hun netwerk op
2. Inwoners ervaren dat zij de hulp en ondersteuning die zij nodig hebben kunnen vinden en ontvangen.
3. Inwoners ervaren samenhang in de geboden ondersteuning door verschillende organisaties.
4. Inwoners krijgen gelijke kansen om zich breed te ontwikkelen (onderwijs, werk, talenten benutten) en de kans om het onderwijs te volgen dat ze nodig hebben.
5. Inwoners kunnen wonen/verblijven op een plek die bij hun ondersteuningsbehoeften past.
6. Inwoners zijn tevreden over hoe zij meedoen in en bijdragen aan de maatschappij.
7. Inwoners vertonen gezond gedrag en ervaren dat gezond leven toegankelijk is.
8. Inwoners ervaren dat zij rond kunnen komen.
9. Inwoners voelen zich prettig en veilig in hun huis, buurt en gemeente.
10. Inwoners ervaren voldoende mogelijkheden om in hun vrije tijd activiteiten te ondernemen.

4.3. Samenhang met andere inkooptrajecten
Eén van de voorwaarden is om de inkoop basisondersteuning integraal en domein overstijgend op te pakken met de lokale inkoop voor de basisgezinshulp (Jeugd) en Wmo. Dit hebben we beschreven in de inkoopstrategie sociaal domein. Vanuit de gedeelde visie hebben keuzes in de inkoop van de basisgezinshulp en Wmo namelijk consequenties voor die van de basisondersteuning en vice versa. Vanuit de Hervormingsagenda en in het verlengde daarvan het Langjarig Perspectief is regionaal richting gegeven aan een andere manier van samenwerken en op het structureel verkrijgen van meer grip op de uitgaven voor jeugd- en gezinshulp. Daarmee zijn ook afspraken over de inkoop jeugd- en gezinshulp gemaakt, die uitgangspunten meegeven voor de overige opdrachten in het sociaal domein. Daarom is het noodzakelijk om de inkoop voor nieuwe contracten per 2028 voor jeugd en gezin, Wmo en basisondersteuning in samenhang en integraal op te pakken. Deze inkooptrajecten bieden hét moment om de transformatieopgaven daadwerkelijk te realiseren. Door de inkoop hierop in te richten, worden de uitgangspunten voor samenwerking, sturing en financiering vertaald naar duidelijke kaders die richting geven aan de uitvoering de aankomende jaren. Investeren in stevige, integrale basisondersteuning kan sterk bijdragen aan het verminderen van instroom in duurdere zorg. Waardoor die zorg beschikbaar blijft voor de inwoners die dat het meest nodig hebben.

4.4. Inhoudelijke en organisatorische criteria
Criteria die we bij de eerder geformuleerde inkoopstrategie in 2018 hebben geformuleerd, zijn voor het grootste deel nog steeds van toepassing. Daarnaast formuleren we een aantal aangepaste of nieuwe criteria op basis van lerend vermogen en voortschrijdend inzicht. We maken daarbij onderscheid in inhoudelijke criteria en criteria voor de uitvoerende organisatie.

Inhoudelijke criteria basisondersteuning
- *Basisondersteuning als fundament (bestaand)*
  De basisondersteuning is hét fundament onder de ondersteuningsstructuur en gericht op het versterken van de eigen kracht en het inzetten van preventieve collectieve en individuele ondersteuning. We willen preventieve ondersteuning dichtbij, transparant, eenvoudig en flexibel organiseren waarbij vragen van inwoners leidend zijn voor het ondersteuningsaanbod. De basisondersteuning is voor alle inwoners vrij toegankelijk.
- *Van individueel naar collectief (nieuw)*
  Uitgangspunt in de basisondersteuning is zo collectief als mogelijk. Daar waar we dat bij de opdracht in 2018 open hebben gelaten vragen we nu om bij elke individuele vraag te kijken naar de mogelijkheden om deze collectief op te pakken. Deze ontwikkeling past bij allerlei andere bewegingen waar collectief de norm is. Het landelijk kennisinstituut Movisie zegt hierover het volgende: '*Collectief*

werken is niet alleen efficiënter, maar kan ook effectiever zijn. Onderzoek toont aan dat inwoners zich minder gestigmatiseerd voelen. Ze ervaren dat ze niet de enige zijn met een probleem, ontdekken hun eigen kracht en bouwen aan een sociaal netwerk. Dit vergroot hun zelfredzaamheid en welzijn. Daarnaast maakt collectief werken het mogelijk om problemen eerder te signaleren en samen met partners in de wijk aan te pakken – of zelfs te voorkomen. Het versterkt de gemeenschap en draagt bij aan een duurzame sociale infrastructuur.' Daarom willen we dat er alleen in hoge uitzonderingen sprake is van een individueel aanbod, of daar is kort sprake van in aanloop naar een collectieve oplossing ("collectief, tenzij").

- *Inzet op preventie (bestaand)*
  De basisondersteuning is voorliggend op de geïndiceerde zorg en preventief van aard. We willen een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening dicht bij de inwoners organiseren, door meer in te zetten op preventieve ondersteuning waardoor minder gebruik wordt gemaakt van specialistische ondersteuning. Deze beweging moet leiden tot minder uitgaven in het sociaal domein. Uit onderzoek van de Erasmus School of Economics, SEOR[9] blijkt dat preventie in het sociaal werk een maatschappelijk rendement oplevert van factor 1,6 (baten zijn 1,6 keer hoger dan kosten). Het voorkomt zwaardere, duurdere zorg, vermindert de werkdruk in zorg en welzijn (1 extra sociaal werker scheelt ruim 3,5 zorgmedewerkers in 2033) en verhoogt de kwaliteit van leven.
- *Werken vanuit Positieve Gezondheid (aangepast)*
  Inwoners werken vanuit de methode Positieve Gezondheid toe naar het versterken van de eigen regie naar zelfredzaamheid. Vanuit een bredere kijk op gezondheid wordt op zes pijlers (dagelijks functioneren, lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven en meedoen) gekeken wat iemand wel kan en wat iemands leven betekenisvol maakt. In 2018 waren de doelen in de de opdracht gebaseerd op de inzet per pijler, maar inmiddels is deze methode zo verweven in de werkwijze dat we dat niet meer expliciet per pijler hoeven te benoemen. Wel vragen we op welke pijlers van positieve gezondheid de inzet van toepassing is. Het werken vanuit positieve gezondheid blijft daarmee wel het uitgangspunt.
- *Laagdrempelige ondersteuning dichtbij (bestaand)*
  Om de ondersteuning dichtbij inwoners te kunnen organiseren zijn er laagdrempelige en vrij toegankelijke collectieve voorzieningen nodig verspreid binnen de gemeente Westerkwartier. Ondersteuning dichtbij kan meer vorm krijgen als het voorliggend veld en de informele zorgstructuren beter worden benut. Er bestaan verschillende informele zorgnetwerken waarbinnen vrijwilligersorganisaties, verenigingen en kerken een belangrijke rol spelen. Het is een wens om meer inclusieve activiteiten te organiseren en voorzieningen in te richten die toegankelijk zijn voor verschillende leeftijdsgroepen. Zo ontstaat ruimte waarbij inwoners elkaar kunnen ondersteunen.
- *Samenwerken met informele zorgstructuren en vrijwilligers(organisaties) (aangescherpt)*
  De eerder beschreven visie gaat ervan uit dat inwoners zo zelfredzaam mogelijk zijn en eerst een beroep doen op hun eigen netwerk of vrijwilligers of informele zorgstructuren. In het coalitieakkoord wordt eveneens gesproken over het benutten van vrijwilligersorganisaties. We verwachten daarom van de organisatie die de basisondersteuning uitvoert dat ze nauw samenwerken met de informele zorgstructuren en/of vrijwilligers(organisaties) en onderling afspraken maken over wie wat doet en van wie wat wordt verwacht.
- *Faciliterende rol (bestaand)*
  In de opdracht in 2018 hebben we nadrukkelijk gekozen voor een faciliterende rol van de basisondersteuning. Dat betekent dat niet het organiseren en uitvoeren van activiteiten centraal staat, maar dat professionals inwoners in staat stellen om zelf nieuwe initiatieven te ontwikkelen, aansluitend op hun behoefte. Wel kunnen activiteiten proactief georganiseerd worden met als doel te ontmoeten, signaleren, stimuleren of een ingang te creëren tot contact.

[9] https://www.seor.nl/wp-content/uploads/2025/03/S1368-Meta-analyse-businesscases-sociaal-werk.pdf

Criteria uitvoerende organisatie

- *Continuïteit van dienstverlening (nieuw)*
  Een belangrijk uitgangspunt in de uitvoering van de basisondersteuning vanaf 2028 is het waarborgen van de continuïteit van dienstverlening en ondersteuning naar onze inwoners. Vanaf dag één moet die continuïteit er zijn. Van aanbieders verwachten we dat ze aangeven hoe ze deze dienstverlening organisatorisch denken te waarborgen.
- *Strategisch partnerschap (bestaand)*
  We zien de organisatie die de basisondersteuning uit gaat voeren net als de afgelopen jaren als onze strategische partner in het sociaal domein. Dat wil zeggen dat we op basis van gelijkwaardigheid een gedeelde verantwoordelijkheid hebben in het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Dat doen we vanuit een gedeelde visie en urgentie en het bundelen van krachten wat leidt tot betere beleidsaansluiting bij de praktijk, innovatie en effectievere ondersteuning in de sociale basis. Daarbij respecteren we elkaars kennis en expertise en is er een grote mate van wederzijds vertrouwen om het goede te doen voor onze inwoners. De gemeente bepaalt de kaders en formuleert de doelen van de opdracht (het WAT) en de uitvoerende organisatie bepaalt het HOE. De traditionele opdrachtgever–opdrachtnemersrelatie waarin de gemeente als opdrachtgever bepaalt en de opdrachtnemer strikt heeft uit te voeren hebben we daarmee lang geleden losgelaten. Hiermee heeft een verschuiving plaatsgevonden naar meer opgavegericht werken, meer de focus op de inhoudelijke impact en welzijn van de inwoner en inhoudelijke verdieping door het uitwisselen van kennis en het komen tot gezamenlijke oplossingen.
- *Lokale uitvoeringspartij met gebiedsgerichte aanpak en netwerk (bestaand)*
  We zoeken een lokale partij met een breed netwerk die de Westerkwartierse samenleving goed kent. Dat wil zeggen dat zij aantoonbare ervaring heeft in onze gemeente, weet welke inwoners, gezinnen, buurten, wijken of dorpen extra aandacht nodig hebben, welke aandacht gegeven moet worden en met wie er samengewerkt moet worden. Om dat mogelijk te maken is het nodig dat er gebiedsgericht wordt gewerkt en dat er per gebied minimaal één herkenbare gebiedsentree is (fysiek, telefonisch en digitaal) waar inwoners terecht kunnen. Daar is een vast team werkzaam in een gekaderd gebied met vertrouwde gezichten voor inwoners. Die gebieden moeten aansluiten bij de Westerkwartierse identiteit en bij voorkeur niet bij de voormalige gemeentegrenzen (maar bijvoorbeeld bij de die van de leefbaarheidsadviseurs: noordoost, noordwest, midden en zuid Westerkwartier).
- *Zelfstandige stichting (bestaand)*
  In de voorbereiding op de aanbesteding is in 2018 door BVNG een verkenning gedaan van verschillende organisatievormen (zelf uitvoeren, netwerkorganisatie, inbesteden, stichting en coöperatie). De voor- en nadelen van die organisatievormen zijn destijds op een rij gezet en de conclusie was dat een zelfstandige stichting het best passend was en een duidelijke voorkeur had om de basisondersteuning bij te beleggen. Gezien de geleverde kwaliteit, continuïteit en onafhankelijkheid van dienstverlening, de beschikbare kennis en expertise en de flexibiliteit en slagvaardigheid van de inzet is er geen aanleiding om daar anno 2026 anders over te denken. We kiezen daarom net als in 2018 voor een zelfstandige stichting die uitvoering gaat geven aan de opdracht basisondersteuning.

4.5. Doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid

Doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid vormen de kern van inkoop- en aanbestedings-procedures voor een verantwoorde overheidsuitgave. Rechtmatigheid is hierbij de harde randvoorwaarde (voldoen aan de wet), terwijl doelmatigheid en doeltreffendheid gericht zijn op het realiseren van maatschappelijke waarde en het behalen van gewenste resultaten.

Doelmatigheid (efficiëntie):

Doelmatigheid gaat over het efficiënt inzetten van middelen. Binnen het welzijnswerk vraagt dit om een balans tussen doelmatig werken en de ruimte die hoort bij strategisch partnerschap en lumpsumfinanciering. De gemeente formuleert vooraf duidelijke, specifieke doelen en stuurt op eindresultaten, tevredenheid van inwoners en brede maatschappelijke impact. Jaarlijks wordt gemonitord

in welke mate aan de doelen is bijgedragen. Tijdens tussentijdse evaluaties wordt gesproken over kwaliteit, doelmatigheid en eventuele bijsturing.

Doeltreffendheid (effectiviteit):
Doeltreffendheid gaat over het bereiken van de gewenste maatschappelijke effecten en beleidsmatige doelen. Binnen het welzijnswerk is dit complex om vast te stellen, omdat resultaten vaak het gevolg zijn van gezamenlijke inspanningen van meerdere partijen. De werkzaamheden in de basisondersteuning laten zich daarom moeilijk vangen in prestatiedoelen (zie ook paragraaf 2.2). Om toch zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de doeltreffendheid van de inspanningen, beschrijft de gemeente zo concreet mogelijk aan welke opgaven het welzijnswerk moet bijdragen en welke resultaten redelijkerwijs aan de uitvoerende organisatie of gezamenlijke inspanningen kunnen worden toegeschreven. Effectiviteit wordt geborgd via een open dialoog, tussentijdse evaluaties en door te sturen op zowel output (producten en diensten) als outcome (impact voor inwoners). Er wordt bovendien verkend of instrumenten zoals een impactkaart of effectencalculator ingezet kunnen worden als verantwoordingsmodel (zie ook paragraaf 5).

Rechtmatigheid:
Rechtmatigheid wordt geborgd door te voldoen aan aanbestedings- of subsidieregels en door periodieke contractmanagementgesprekken en accountantscontroles. De gemeente ziet toe op naleving van juridische kaders en voorkomt onrechtmatigheid door zorgvuldig te handelen bij aanbestedingen, drempelwaarden en contractwijzigingen. De afgelopen jaren zijn geen onrechtmatigheden geconstateerd en dit blijft de norm.

4.6. Bekostiging
Voor de financiering van de basisondersteuning kiezen we net als in 2018 voor een lumpsumfinanciering. Hierbij ontvangt de uitvoerende organisatie een vast budget om de maatschappelijke doelen te bereiken. Lumpsumfinanciering biedt voordelen door de integrale bekostiging in één totaalbedrag. De voornaamste voordelen zijn:
- grote beleidsvrijheid waardoor organisaties zelf kunnen bepalen hoe de middelen worden ingezet en meer autonomie voor de professionals in de basisondersteuning;
- minder administratieve lasten;
- de mogelijkheid om financiële middelen efficiënter, effectiever en flexibeler in te zetten op basis van gesignaleerde behoeften (daadwerkelijk doen wat nodig is);
- focus op resultaat en maatschappelijke impact in plaats van productie (activiteiten, inspanningen).

Vertrouwen en maatschappelijke resultaten staan bij lumpsumfinanciering centraal. We sturen op inhoud, effecten en relatie. Deze manier van werken vraagt van de gemeente meer een rol als samenwerkingspartner dan controleur. Daarbij dient wel oog te zijn voor de controlerende taak van de raad (zie ook paragraaf 5).

5. Monitoring en verantwoording
In paragraaf 2.2. bespraken we de ervaringen met de verantwoording van de basisondersteuning en de knelpunten waar we tegenaan liepen. Kort samengevat:
- Preventie en daarmee de basisondersteuning is lastig te meten;
- Maatschappelijke effecten zijn een optelsom van gezamenlijke inspanningen van de basisondersteuning en andere partijen (inclusief gemeente);
- Er zijn autonome ontwikkelingen die van invloed zijn op de maatschappij (en daarmee de opdracht basisondersteuning).

Om de impact en effecten te achterhalen van de inspanningen van de organisatie die de basisondersteuning uitvoert onderscheiden we twee sporen:

1. De monitor sociaal domein

In het beleidsplan sociaal domein hebben we aangegeven dat we de brede maatschappelijke ontwikkelingen in het sociaal domein willen monitoren. Dat doen we aan de hand van 10 effectdoelen die geformuleerd zijn vanuit het perspectief van de inwoner. Daarom vragen we aan alle organisaties die werkzaam zijn in het sociaal domein om aan te geven welke inspanningen bijdragen aan welk doel, welke cijfers ze daarover kunnen laten zien maar vooral ook aan te geven welke impact dat op de inwoners heeft gehad. Dat kan op organisatieniveau bijvoorbeeld door klanttevredenheidsonderzoeken of verhalen van inwoners op te halen. Op gemeentelijk niveau door een representatief inwonerspanel te bevragen of gesprekken met (groepen) inwoners te organiseren. Deze informatie geeft een goed beeld of we met elkaar de juiste dingen doen en de gewenste effecten bereiken. Het dient ook als duiding voor de meer algemene cijfers over hoe het met de inwoners van Westerkwartier gaat die we vanuit openbare bronnen als CBS en GGD-monitor tot onze beschikking hebben.

2. De verantwoording door de organisatie die de basisondersteuning uitvoert

Uit een recent essay[10] 'Sociaal werk is meer dan cijfers' in het Binnenlands Bestuur wordt onder meer gesteld dat er niet alleen gekeken moet worden naar het kwantificeren van resultaten omdat dit tot een beperkt inzicht leidt op met name de korte termijn. De auteurs pleiten ervoor om sociaal werk breder te beoordelen, met oog voor de impact op de lange termijn en met de erkenning van de waarde die niet altijd in cijfers uit te drukken is. Dat komt omdat de impact vaak veelomvattend en domeinoverstijgend is en soms onverwacht tot uiting komt op andere (beleids)terreinen dan van tevoren bedacht. Ze bepleiten daarom om zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens uit een breed palet aan bronnen te gebruiken. Dat vraagt een combinatie van uitkomstdata en verhalen die een verband zichtbaar maken tussen de interventie en de beoogde resultaten. Daarbij moet we ook accepteren dat het uiteindelijke effect soms onzichtbaar blijft. Verder is het gesprek over de impact van sociaal werk soms ook een kwestie van vertrouwen. Er is namelijk al veel (landelijk) onderzoek gedaan naar de impact van sociaal werk waaruit blijkt dat het een goede investering is en een maatschappelijke waarde heeft. De gemeente Westerkwartier heeft met deze manier van verantwoorden (zie paragraaf 2.2) en het bieden van vertrouwen al veel ervaring opgedaan.

De raad vraagt daarnaast vanuit zijn controlerende taak, specifiek om aan te geven welke eisen we als gemeente willen stellen aan de financiële transparantie en verantwoording richting college en raad gedurende de contractperiode van de basisondersteuning. In de opdracht zal wat betreft verantwoording meer dan nu het geval is aandacht zijn voor een combinatie van financiën, prestaties en maatschappelijke effecten. Zo willen we meer inzicht krijgen in de besteding van de beschikbare middelen, in welke mate bijgedragen is aan de doelen en wat het de maatschappij cq inwoners oplevert. In de volgende paragraaf leggen we uit hoe we dit willen doen.

5.1. Financiële transparantie en verantwoording

De werkzaamheden in de basisondersteuning zijn globaal onder te verdelen in vijf clusters, te weten:

1. Jeugd
2. Armoede en schulden
3. Leefbaarheid en buurt
4. (Mentale) Gezondheid
5. Participatie en integratie

Binnen het lumpsum bedrag kan de uitvoerende organisatie optimaal inspelen op maatschappelijke trends en ontwikkelingen in de dorpen en buurten. De organisatie heeft de volledige operationele regie over de flexibele inzet en verschuiving van fte's en middelen over vijf clusters. Wel is de organisatie verplicht om de gemeenteraad maximale transparantie te bieden over deze gemaakte keuzes. Het idee op dit moment is om dit te doen via een halfjaarlijks dashboard waarin verschuivingen in personele inzet en prognoses per cluster gemotiveerd worden onderbouwd. Achteraf toont de organisatie de rechtmatigheid van de totale lumpsum aan met een accountantsverklaring (inclusief de definitieve financiële realisatie en inzet per

[10] https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/essay-sociaal-werk-is-meer-dan-cijfers

cluster) en verantwoordt zij de maatschappelijke waarde aan de hand van klanttevredenheidsonderzoek op de tien gemeentelijke effectdoelen.

Het idee op dit moment is om op twee momenten te verantwoorden:

1. De halfjaarlijkse monitor
   Dit dashboard informeert de gemeenteraad halverwege het jaar over de gemaakte keuzes. Het laat zien hoe het geld en de fte's organisch meebewegen met de actualiteit in de gemeente. Hieronder een *voorbeeld* opzet voor het cluster 'jeugd' met betrekking tot personele inzet en verdeling over de clusters die dient als basis voor de verdere inrichting van de halfjaarlijkse monitor.

Cluster	**Beoogde inzet**	**Actuele inzet (bv nov)**	**Prognose inzet voor de komende periode**	**Toelichting op de gemaakte keuzes (trends en ontwikkelingen)**	**Impact inhoudelijk op KPI / effectdoelen/ klanttevredenheidsonderzoek**
Jeugd	....%	.....%	.....%	Bv. Toename complexe opvoedvragen na de zomer. Capaciteit tijdelijk opgeschaald door inzet vanuit cluster Participatie om escalatie naar specialis-tische zorg te voorkomen *(werkt aan doel 1+4)*	- individuele ondersteuning - collectieve trajecten - indirect aantal deelnemers - direct aantal deelnemers - bereik inwoners - (door)verwijzing naar (in)formele partners - klanttevredenheid
Idem overige 4 clusters	....%	.....%	.....%		Idem
TOTAAL	.....%	.....%	.....%	De totale lumpsum blijft sluitend. De uitvoerende organisatie heeft zelfstandig capaciteit verschoven om in te spelen op de lokale dynamiek in dorpen en buurten.	

2. De integrale jaarverantwoording

Achteraf legt de uitvoerende organisatie verantwoording af over het totale lumpsum-budget én het maatschappelijke rendement. Dit product bevat:

- Financiële jaarrekening + accountantsverklaring:
  De formele bevestiging hoe het lumpsum-budget van de gemeente Westerkwartier is besteed.
- Transparant eindoverzicht inzet per cluster:
  De definitieve verdeling van personele inzet (in percentages) over de 5 clusters. De raad ziet exact hoe de vloeibare inzet over het hele jaar heeft uitgepakt.
- De maatschappelijke effectrapportage:
  Dit geeft antwoord op de vraag *wat* al die flexibele inzet heeft opgeleverd. Aan de hand van een 'Westerkwartier Welzijnsthermometer' (de inwonersteekproef) krijgt de gemeenteraad de harde percentages te zien op de 10 effectdoelen (bijv.: *"84% van de inwoners ervaart na contact met de welzijnsorganisatie weer de regie over het eigen leven"*).

Hoe helpt dit de gemeenteraad om financieel te sturen?

Hoewel de gemeenteraad niet vooraf de fte's indeelt, krijgt zij door deze opzet juist een strategische financiële sturingsknop:

- Sturen op de omvang van de lumpsum:
  Ziet de gemeenteraad in de monitor dat de uitvoerende organisatie structureel personele inzet tekortkomt op *Armoede* en *Jeugd* en dat daardoor de scores op de effectdoelen (bijv. doel 7: rondkomen) dalen? Dan kan de gemeenteraad deze signalen betrekken bij de begrotingsbehandeling.
- Kaderstelling via de effectdoelen:
  De gemeenteraad kan via een motie of beleidskader meegeven: *"Wij zien dat doel 6 (gezond gedrag) achterblijft in de rapportages. Wij vragen de werkorganisatie om de flexibele capaciteit het komende halfjaar scherper in te zetten op dit specifieke doel."* De uitvoerende organisatie behoudt de

operationele vrijheid *hoe* ze dat doet, maar de politiek bepaalt de prioriteit en maakt (vanwege de brede lumpsum) afspraken over van welk cluster de inzet ten gevolge van de gestelde prioriteit daalt. Van tevoren spreken we criteria of drempelwaarden af. De werkorganisatie bezit de operationele vrijheid om fte's en middelen vloeibaar binnen en tussen de vijf clusters te verschuiven om in te spelen op actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Er geldt echter een actieve meldingsplicht aan het college als een verschuiving binnen een cluster groter is dan 5% van de geraamde clusterinzet óf leidt tot het substantieel afschalen van een bestaande basisvoorziening. In deze gevallen levert de werkorganisatie, in afstemming met de accounthouder, een beknopte analyse aan waarin de maatschappelijke noodzaak en de verwachte impact op de 10 gemeentelijke effectdoelen transparant worden toegelicht. Het college leidt deze informatie door naar de gemeenteraad ten behoeve van hun kaderstellende en controlerende rol.