



**BUREAU BARTELS B.V.**

RESEARCH | CONSULTANCY | MANAGEMENT

Stationsplein 69  
3818 LE Amersfoort  
Postbus 318  
3800 AH Amersfoort  
Telefoon (033) 479 20 20  
Fax (033) 479 20 21  
E-mail [info@brtls.nl](mailto:info@brtls.nl)  
Internet [www.bureaubartels.nl](http://www.bureaubartels.nl)

**WMO-MONITOR WELZIJN EN  
MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING**

**RAPPORTAGE WMO-MONITOR**

**Uitgebracht op verzoek van FCB**

**Amersfoort, 27 april 2009**



## INHOUD

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | INLEIDING  | 1  |
| 1.1 | Aanleiding   | 1  |
| 1.2 | Wmo-monitor WMD  | 1  |
| 1.3 | Kenmerken populatie deelnemende WMD-organisaties             | 2  |
| 1.4 | Leeswijzer   | 4  |
| 2.  | RELATIE MET GEMEENTEN  | 5  |
| 2.1 | Inleiding  | 5  |
| 2.2 | Ontwikkeling aantal gemeenten                                | 5  |
| 2.3 | Gemeentelijke beleidsvisie WMD                               | 6  |
| 2.4 | Veranderingen in de relatie met gemeenten                    | 6  |
| 2.5 | Invloed Wmo op budget  | 9  |
| 3.  | ERVARINGEN MET AANBESTEDINGEN                                | 11 |
| 3.1 | Inleiding  | 11 |
| 3.2 | Deelname aan aanbestedingsprocedures                         | 11 |
| 3.3 | Resultaten van aanbestedingen                                | 12 |
| 3.4 | Aandeel aanbestedingen in omzet                              | 14 |
| 4.  | GEVOLGEN WMO VOOR ORGANISATIE                                | 16 |
| 4.1 | Inleiding  | 16 |
| 4.2 | Organisatorische gevolgen                                    | 16 |
| 4.3 | Invloed op samenwerking met andere organisaties              | 19 |
| 4.4 | Veranderingen in dienstverlening                             | 21 |
| 4.5 | Invloed op prijzen/tarieven                                  | 23 |
| 4.6 | Invloed op concurrentie                                      | 26 |
| 5.  | GEVOLGEN WMO VOOR PERSONELE OMVANG                           | 27 |
| 5.1 | Inleiding  | 27 |
| 5.2 | Kwantitatieve personele gevolgen                             | 27 |
| 5.3 | Huidige en toekomstige ontwikkeling personeelsbestand        | 29 |
| 6.  | GEVOLGEN WMO VOOR KWALITEIT PERSONEEL                        | 31 |
| 6.1 | Inleiding  | 31 |
| 6.2 | Invloed op competenties en vaardigheden personeel            | 31 |
| 6.3 | Maatregelen om kwalitatieve gevolgen te ondervangen          | 32 |
| 6.4 | Ervaren knelpunten bij kwaliteitsverhoging van het personeel | 34 |
| 6.5 | Gevolgen voor de werksituatie van medewerkers                | 35 |
| 7.  | ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE EN LEERERVARINGEN                     | 37 |
| 7.1 | Inleiding  | 37 |
| 7.2 | Oordeel over Wmo   | 37 |
| 7.3 | Informatiekanalen en ondersteuningsbehoeften                 | 38 |
| 7.4 | Leerervaringen Wmo   | 41 |
|     | BIJLAGE I TABELLEN   |    |
|     | BIJLAGE II CASEBESCHRIJVINGEN GEMEENTEN                      |    |



## 1. INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

Per 1 januari 2007 is de **Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)** ingevoerd. Deze wet heeft verschillende andere wetten vervangen, zoals de Welzijnswet, de Wet voorzieningen gehandicapten (Wvg) en de onderdelen Huishoudelijke Verzorging en Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGz) binnen de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De Wmo moet er voor zorgen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen en meedoen aan de samenleving. Ook wordt beoogd om de sociale samenhang en onderlinge steun te bevorderen, zodat het beroep op (individuele) zorg kan worden teruggedrongen. De Wmo beoogt een meer vraaggerichte en integrale manier van werken in de maatschappelijke ondersteuning en een grotere inzet van mantelzorgers en vrijwilligers.

**Gemeenten** zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wmo. Dit was voorheen ook al het geval voor de Welzijnswet en de WVG, echter in de Wmo zijn de bovengenoemde AWBZ-onderdelen daaraan toegevoegd. De gemeenten hebben een grotere mate van beleidsvrijheid gekregen om zelf vorm en inhoud te geven aan het Wmo-beleid. Wel is vanuit de wet een aantal kaders opgesteld voor de gemeenten. Zo moeten gemeenten bij de maatschappelijke ondersteuning van haar inwoners prestaties leveren op een negental taakvelden, ook wel 'prestatievelden' genoemd. Verder moeten gemeenten één keer per vier jaar een beleidsplan opstellen waarin wordt aangegeven welk beleid zij voeren op elk van deze negen 'prestatievelden'.

Een belangrijke wijziging met de situatie vóór invoering van de Wmo is dat gemeenten voortaan zelf bepalen waar en bij wie zij hun 'Wmo-diensten' inkopen. Dit betekent dat er een andere relatie zal gaan ontstaan tussen de gemeenten enerzijds en de uitvoerende dienstverleners anderzijds. Gemeenten worden door de Wmo (meer dan voorheen) 'gedwongen' om op elk van de prestatievelden te definiëren welke ambities en prestaties zij willen leveren en op welke wijze zij dit gerealiseerd willen zien.

De bovenstaande ontwikkeling kan verstrekkende gevolgen hebben voor de sector **Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (WMD)**. De afhankelijke subsidierelatie tussen gemeenten en welzijnsorganisaties – zoals die voorheen binnen de Welzijnswet gold – zal in toenemende mate vervangen worden door meer zakelijke afspraken over doelen, te leveren prestaties en verantwoording van de geleverde prestaties. Daarnaast is het niet meer vanzelfsprekend dat gemeenten de gewenste welzijnsdiensten inkopen bij hun 'eigen' welzijnsorganisatie(s). Verwacht wordt dat in toenemende mate sprake zal zijn van concurrentie tussen de WMD-organisaties uit het eigen gebied en organisaties 'van buiten'. De verwachting bestaat dan ook dat de Wmo een impact zal hebben op de organisatie, de financiering en de inzet van 'human capital' van WMD-organisaties.

### 1.2 Wmo-monitor WMD

Om inzicht te krijgen in de gevolgen van de Wmo voor de **arbeidsmarkt** van de WMD-branche heeft FCB (Fonds Collectieve Belangen) een **monitor** laten ontwikkelen. Het gebruiksdoel van deze monitor is tweeledig. Enerzijds wordt met de monitor beoogd om leerervaringen voor de **eigen branche** in kaart te brengen. Aan de hand van de uitkomsten die met de monitor worden gegenereerd, zullen de sociale partners, FCB en individuele WMD-organisaties inzicht krijgen in hoe zij – elk vanuit hun eigen rol en betrokkenheid – om dienen te gaan met de WMO. De uitkomsten kunnen aanleiding vormen om initiatieven te ontplooiën op elk van deze niveaus en daarmee de branche als geheel en individuele instellingen daarbinnen 'Wmo-proof' te maken.

Anderzijds kunnen de uitkomsten van de monitor aanleiding vormen voor de sociale partners binnen de WMD om in de richting van externe partijen buiten de branche initiatieven te ontplooiën. Daarbij zou het bijvoorbeeld kunnen gaan om het ministerie van

VWS, de politiek of andere relevante 'spelers' op het Wmo-terrein. De gegevens die met de monitor worden verkregen zullen in ieder geval ingebracht worden voor de 'overall' evaluatie van de Wmo, die is voorzien in 2010.

De monitor zal bestaan uit **twee metingen**. De eerste raadpleging onder WMD-organisaties heeft plaatsgevonden in de periode december 2008 t/m februari 2009. Hieraan hebben in totaal 80 WMD-organisaties deelgenomen. Het betreft hier een gemêleerde groep waarin organisaties uit verschillende deelsegmenten en typen werkgebieden betrokken zijn. Diezelfde groep zal aan het eind van het jaar nogmaals worden geraadpleegd in een tweede, vervolgmeting.

In dit **tussenrapport** worden de uitkomsten van de eerste meting gepresenteerd. Eind 2009 zal – zoals hiervoor opgemerkt – een tweede meting worden uitgevoerd. In de rapportage van die vervolgmeting zullen de meetgegevens worden vergeleken met de navolgende uitkomsten. Op deze wijze zullen ontwikkelingen in de tijd kunnen worden geschetst.

### 1.3 Kenmerken populatie deelnemende WMD-organisaties

Hiervoor is al opgemerkt dat in totaal **80 WMD-organisaties** participeren in de Wmo-monitor WMD. Op 1 april 2008 hadden deze organisaties gezamenlijk ruim 10.800 werkzame personen in dienst (omgerekend in fulltime eenheden: circa 7.500 fte). Het totaal aantal werkzame personen in de branche bedroeg op dat moment naar schatting bijna 71.000 medewerkers<sup>1</sup>. Dit betekent dat de WMD-organisaties die hebben deelgenomen aan deze eerste meting in totaal ruim 15% van het totale personeelsbestand van de WMD vertegenwoordigen.

Om een betrouwbaar en evenwichtig beeld te kunnen schetsen van de gevolgen van de Wmo voor de WMD-branche is bij de selectie van deelnemers een **spreiding** over een aantal kenmerken aangehouden. Bij de presentatie van de uitkomsten zullen we niet alleen de uitkomsten voor de gehele groep geraadpleegde WMD-organisaties weergeven, maar ook een nader onderscheid maken naar twee typen kenmerken. Dit betreft in de eerste plaats een onderscheid naar type organisatie. In de tweede plaats zullen we ook een onderscheid maken naar het type werkgebied waarin de betreffende WMD-organisaties met name opereren. In het onderstaande lichten we dit nader toe. Aan het eind van deze paragraaf besteden we ook aandacht in de mate waarin de deelnemende organisaties actief zijn op andere werkterreinen dan de WMD.

#### Type organisatie

Een gebruikelijke indeling naar type organisaties binnen de WMD is het onderscheid naar brede welzijnsorganisaties en gespecialiseerde organisaties. Onder **brede welzijnsorganisaties** verstaan we dan organisaties die Sociaal Cultureel Werk uitvoeren en alle organisaties die twee of meer werkterreinen uitvoeren die onder de maatschappelijke dienstverlening vallen. Daarnaast zijn er **gespecialiseerde organisaties** die toe hebben gelegd op één van de volgende werkterreinen van de WMD: maatschappelijke dienstverlening; maatschappelijke opvang; peuterspeelzalen; welzijn ouderen of vluchtelingen en integratie. De spreiding van de deelnemende WMD-organisaties over deze beide typen organisaties, is in tabel 1.1 weergegeven.

Tabel 1.1 Verdeling deelnemende organisaties over typen WMD-organisaties

| Type organisatie              | Aandeel     |
|-------------------------------|-------------|
| Brede welzijnsorganisaties    | 67%         |
| Gespecialiseerde organisaties | 33%         |
| <b>Totaal</b>                 | <b>100%</b> |

<sup>1</sup> Bron: Website [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl) 2009.

Dat brede welzijnsorganisaties meer vertegenwoordigd zijn in de monitor dan gespecialiseerde organisaties heeft te maken met de structuur van de sector. Ook sectorbreed is dit type in de meerderheid binnen de landelijke populatie van circa 2.400 WMD-organisaties. De monitor is op dit punt dus een betrouwbare afspiegeling van de sector.

De brede welzijnsorganisaties zijn gemiddeld groter van omvang dan de gespecialiseerde organisaties: de gemiddelde personeelsomvang bedraagt respectievelijk 153 werknemers en 99 werknemers. Met in totaal iets meer dan 8.250 werkzame personen vertegenwoordigen de brede welzijnsorganisaties ruim driekwart van de medewerkers binnen de monitor. Het aandeel van de gespecialiseerde organisaties bedraagt dus bijna een kwart.

### Werkgebied

In de monitor is ook rekening gehouden met het werkgebied van de WMD-organisaties. Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt tussen organisaties die vooral actief zijn in **(groot)stedelijke gebieden** en organisaties die voornamelijk in **niet-stedelijke gebieden** opereren. Tussen stad en platteland bestaan namelijk aanmerkelijke (cultuur)verschillen, zowel op bestuurlijk vlak, de sociale infrastructuur als de doelgroepen die vanuit de WMD-organisaties worden bediend. Bij de afbakening van wat als '(groot)stedelijk' moet worden beschouwd hebben we de G31-gemeenten uit het Grotestedenbeleid (GSB) als uitgangspunt genomen<sup>2</sup>. De overige organisaties zijn als 'niet-stedelijk' aangemerkt. Overigens hebben we bij de toedeling naar deze twee typen de locatie waar de hoofdvesting van de organisatie is gevestigd, als uitgangspunt genomen.

Uit tabel 1.2 blijkt dat de populatie WMD-organisaties binnen de monitor precies gelijkmatig verspreid zijn over '(groot)stedelijk' en 'niet-stedelijk'. Bovendien blijken gespecialiseerde organisaties net iets vaker in grote steden actief te zijn dan de brede welzijnsorganisaties in de monitor.

Tabel 1.2 Verdeling deelnemende organisaties naar regio, totaal en voor de type organisaties

| Werkgebied       | Brede organisaties | Gespecialiseerde organisaties | Totaal      |
|------------------|--------------------|-------------------------------|-------------|
| (Groot)stedelijk | 48%                | 54%                           | 50%         |
| Niet-stedelijk   | 52%                | 46%                           | 50%         |
| <b>Totaal</b>    | <b>100%</b>        | <b>100%</b>                   | <b>100%</b> |

### Combinatie met andere branches

In interviews hebben we getoetst in hoeverre de deelnemende organisaties ook actief zijn in andere branches dan de WMD. Ruim twee derde van de organisaties bestaat uit 'pure' WMD-organisaties en richt zich dus uitsluitend op WMD-activiteiten. De overige bijna een derde van de organisaties is ook actief in andere branches dan de WMD. Het gaat daarbij dan met name om de Jeugdzorg, de Kinderopvang en de Sport.

Zoals verderop zal blijken kan de keuze van organisaties om ook op andere terreinen actief te zijn, mede het gevolg zijn van de Wmo. Om minder afhankelijk te zijn van een beperkt aantal financieringskanalen – en daarmee meer weerbaar te worden voor eventuele financiële gevolgen van de stelselwijziging zoals die met de WMO is doorgevoerd – hebben sommige organisaties hun werkterrein verbreed naar andere branches.

<sup>2</sup> De volgende gemeenten worden tot de Grotestedenbeleid-gemeenten gerekend: Almere, Amersfoort, Amsterdam, Almelo, Arnhem, Breda, Den Haag, Deventer, Dordrecht, Eindhoven, Emmen, Enschede, Groningen, Haarlem, Heerlen, Helmond, Hengelo, Leeuwarden, Leiden, Lelystad, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Schiedam, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Utrecht, Venlo, Zaanstad en Zwolle.

## 1.4 Leeswijzer

Bij de presentatie van de monitoruitkomsten hanteren we een vaste format van tabellen. Daarin presenteren we enerzijds de uitkomsten van de **totale groep** van 80 WMD-organisaties. Daarnaast zullen we in de kolommen zowel de uitkomsten naar type organisatie als regionale spreiding weergeven. Bij **type organisatie** maken we, zoals gezegd' onderscheid in 'brede organisaties' (N=54) en 'gespecialiseerde organisaties' (N=26). Wat het werkgebied betreft, zullen we een onderscheid maken naar '(groot)stedelijke' (N=40) en 'niet-stedelijke' organisaties (N=40).

De uitkomsten in de navolgende tabellen zijn voor de totale groep en voor de verschillende deelsegmenten gebaseerd op de aantallen waarnemingen zoals hierboven aangegeven. Vanwege de overzichtelijkheid van de tabellen hebben we deze 'N' in veel gevallen achterwege gelaten. Alleen daar waar het aantal waarnemingen afwijkt van de bovengenoemde aantallen – bijvoorbeeld omdat door een routing de betreffende vraag alleen aan een deelsegment van de respondenten is voorgelegd – is het aantal waarnemingen weergegeven.

De verdere opbouw van dit tussenrapport is gebaseerd op de verschillende modules van de vragenlijst die voor de monitor is gebruikt. In tabel 1.3 is deze opbouw weergegeven.

Tabel 1.3 Opbouw van het rapport

| Module vragenlijst                        | Hoofdstuk |
|---|-----------|
| Relatie met gemeenten                     | 2         |
| Ervaringen met aanbestedingen             | 3         |
| Gevolgen voor organisatie                 | 4         |
| Gevolgen voor personele omvang            | 5         |
| Gevolgen voor kwaliteit personeel         | 6         |
| Ondersteuningsbehoeften en leerervaringen | 7         |

## 2. RELATIE MET GEMEENTEN

### 2.1 Inleiding

De eerste module uit de vragenlijst had betrekking op de relatie tussen WMD-organisaties en gemeenten. De vraag die hierbij centraal staat is in hoeverre zich veranderingen in deze relatie voordoen als gevolg van de Wmo. Hoewel het beeld bestaat dat de Wmo vooral een wet is die tot veranderingen in opdrachtverlening kan leiden (zoals open uitnodiging en/of aanbesteding), is dit minder het geval dan gedacht en vinden juist ook op andere terreinen (verdere) veranderingen plaats in de relatie tussen gemeenten en WMD-organisaties.

### 2.2 Ontwikkeling aantal gemeenten

Uit tabel 2.1 blijkt dat het aantal gemeenten waarin WMD-organisaties actief zijn, varieert. Meer dan tweevijfde van de WMD-organisaties is (vooralsnog) actief in één gemeente. Daarnaast is een vijfde (inmiddels) actief in 2 of 3 gemeenten en ruim tweederde heeft een werkgebied verspreid over tenminste 4 gemeenten. Hierbij doen zich overigens geen grote verschillen voor tussen verschillende typen WMD-organisaties.

Tabel 2.1 Aantal gemeenten waarin WMD-organisaties werkzaam zijn

| Categorie        | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                  | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| 1 gemeente       | 46%                  | 42%             | 48%               | 42%            | 45%         |
| 2 of 3 gemeenten | 17%                  | 23%             | 20%               | 18%            | 19%         |
| ≥ 4 gemeenten    | 37%                  | 35%             | 32%               | 40%            | 36%         |
| <b>Totaal</b>    | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

In het vorige hoofdstuk hebben we al even kort aangestipt dat de invoering van de Wmo gemeenten de vrijheid biedt om in zee te gaan met andere aanbieders dan de eigen WMD-organisatie. Omgekeerd biedt de Wmo de gelegenheid aan WMD-organisaties om het werkgebied uit te breiden naar (nog) meer gemeenten. Iets meer dan de helft van de WMD-organisaties verwacht dan ook dat zij in de komende twee jaar in meer gemeenten dan nu het geval is actief te worden. De overige WMD-organisaties verwachten dat het aantal gemeenten gelijk zal blijven en slechts een enkele organisatie verwacht een afname (zie tabel 2.2).

Tabel 2.2 Verwachte ontwikkeling van het aantal gemeenten waarin WMD-organisaties actief zullen zijn

| Ontwikkeling   | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|----------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Toename        | 61%                  | 46%             | 63%               | 50%            | 56%         |
| Gelijk blijven | 39%                  | 50%             | 37%               | 47%            | 43%         |
| Afname         | 0%                   | 4%              | 0%                | 3%             | 1%          |
| <b>Totaal</b>  | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Brede welzijnsorganisaties blijken relatief vaker dan gespecialiseerde organisaties een uitbreiding van het werkgebied naar andere gemeenten te verwachten. Zij zien meer mogelijkheden om (onderdelen van) hun aanbod aan welzijnsactiviteiten te 'exporteren' naar andere gemeenten. Bovendien zijn de brede welzijnsorganisaties doorgaans groter en kunnen ze meer menskracht en organisatorische capaciteit inzetten om actief 'de boer op te gaan'. Zo kunnen deze organisaties bijvoorbeeld eigen medewerkers aanstellen voor acquisitieactiviteiten.

### 2.3 Gemeentelijke beleidsvisie WMD

Volgens bijna driekwart van de geraadpleegde WMD-organisaties hebben de gemeente(n) waarin ze werkzaam zijn, een (gedeeltelijke) beleidsvisie ontwikkeld op het gebied van welzijn en maatschappelijke ondersteuning en de positie die de WMD-sector daarbinnen inneemt. Een kwart van de organisaties in de monitor heeft nog niet te maken met een goed uitgewerkt beleid aan de kant van de gemeente (zie tabel 2.3).

Tabel 2.3 Aanwezigheid beleidsvisie gemeente voor WMD-sector

| Antwoordcategorie                       | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Is (doorgaans) het geval                | 37%                  | 42%             | 32%               | 45%            | 38%         |
| Deels wel, deels niet                   | 37%                  | 33%             | 34%               | 37%            | 36%         |
| (Doorgaans) geen goed uitgewerkt beleid | 26%                  | 21%             | 32%               | 18%            | 25%         |
| Weet niet                               | 0%                   | 4%              | 2%                | 0%             | 1%          |
| <b>Totaal</b>                           | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

De WMD-organisaties die hebben aangegeven dat de gemeenten beschikken over een duidelijke beleidsvisie, merken op dat deze gemeenten doorgaans een duidelijke regierol in de richting van het WMD-veld vervullen. Bovendien stellen deze gemeenten prioriteiten en eisen op de verschillende prestatievelden. Daar waar gemeenten de regie over de keten nemen zijn duidelijke taken en verantwoordelijkheden toebedeeld aan de verschillende betrokken partijen. Hierdoor ontstaat duidelijkheid over de vorm en het doel van de samenwerking en tevens vertrouwen tussen de verschillende partijen (die tevens elkaars concurrenten kunnen zijn) voor de langere termijn. De samenwerking binnen de keten is met een dergelijke visie aan de kant van de gemeente en heldere afspraken duidelijk gebaat volgens deze respondenten.

De WMD-organisaties die opmerken dat het WMD-beleid van gemeenten deels wel en deels niet is uitgewerkt geven aan dat deze gemeenten eerste stappen hebben gezet maar vaak nog druk doende zijn om een compleet beleid te vormen. Bepaalde onderdelen zijn dan al uitgewerkt, maar sommige zaken (zoals de overheveling van bepaalde AWBZ-onderdelen naar de Wmo) behoeven dan nog aandacht.

Daar waar een goed uitgewerkt beleid tot dusver achterwege is gebleven, ontbreekt het volgens de respondenten vooral aan visie en leiderschap bij de gemeenten, samenhang met andere beleidsterreinen, kennis op ambtelijk niveau over de WMD-sector en duidelijke (prestatie-)afspraken.

### 2.4 Veranderingen in de relatie met gemeenten

We hebben de WMD-organisaties in de monitor een aantal mogelijke veranderingen in de relatie met de gemeente voorgelegd. In tabel 2.4 is aangegeven in welke mate de

geraadpleegde organisaties deze veranderingen inmiddels hebben ervaren in de achterliggende periode.

Tabel 2.4 Veranderingen in relatie met gemeente(n)

| Veranderingen   | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
|   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |        |
| Nieuwe typen diensten gevraagd  | 59%                  | 62%             | 55%               | 65%            | 60%    |
| Meer aandacht voor verantwoording inzet en prestaties                         | 54%                  | 46%             | 45%               | 58%            | 51%    |
| Groter aandeel middelen via projectsubsidies                                  | 52%                  | 46%             | 50%               | 50%            | 50%    |
| Verschuiving van exploitatiesubsidie naar prestatiesubsidie                   | 41%                  | 42%             | 38%               | 45%            | 41%    |
| Aanbesteding als middel om tot opdrachtverlening te komen                     | 43%                  | 23%             | 40%               | 33%            | 36%    |
| Gekwantificeerde doelstellingen over resultaten/ effecten WMD-dienstverlening | 37%                  | 31%             | 28%               | 43%            | 35%    |
| Gemeente kiest niet meer automatisch voor eigen WMD-organisatie               | 37%                  | 23%             | 35%               | 30%            | 33%    |
| Verkorting duur contracten/opdrachten   | 22%                  | 27%             | 23%               | 25%            | 24%    |
| Verkleining van het budget  | 24%                  | 12%             | 23%               | 18%            | 20%    |
| Lagere vergoedingen/tarieven  | 6%                   | 4%              | 3%                | 8%             | 5%     |

Een aantal van deze veranderingen passen volgens diverse WMD-organisaties binnen een trend van een toenemende verzakelijking van de relatie met gemeenten die het afgelopen decennia is ingezet. Hierbij kan dan worden gedacht aan de toename van prestatiesubsidies, gekwantificeerde doelstellingen en verantwoording van inzet en prestaties. De Wmo fungeert hierin volgens deze respondenten vooral als een **'katalysator'** die het proces van verzakelijking versneld. Zo heeft de Wmo bijvoorbeeld aan de hand van de prestatievelden de afbakening van werkgebieden en afspraken tussen gemeenten en organisaties scherper gedefinieerd.

Vanuit de Wmo worden ook **nieuwe typen diensten** gevraagd. Zo worden steeds meer opdrachten verleend waarin verschillende prestatievelden met elkaar worden verbonden en diverse (WMD-)organisaties projecten in ketenverband moeten samenwerken. Tevens bemerken WMD-organisaties dat veel gemeenten in hun opdrachtverlening de nadruk leggen op het begrip 'Civil Society': De typen diensten die dan worden gevraagd hebben betrekking op het bevorderen van 'Welzijnswerk Nieuwe Stijl', waarin de zelfredzaamheid van cliënten voorop komt te staan. Tevens worden eisen gesteld aan de professionele begeleiding van vrijwilligers en andere partijen in het veld waardoor de burgerparticipatie idealiter zou moeten toenemen.

De Wmo lijkt een duidelijk direct effect te hebben op de toename van het aantal **projectsubsidies**. Dit komt omdat gemeenten in hun opdracht vaak eerst een periode inbouwen van circa zes maanden tot één jaar, waarin WMD-organisaties zich moeten bewijzen op een bepaald terrein. Op basis van een tussentijdse evaluatie wordt vervolgens besloten of de dienstverlening/het project op een structurele wijze wordt gecontinueerd. Daarnaast merken WMD-organisaties dat gemeenten ook meer budget inruimen voor kleinschalige projecten die via projectsubsidies worden uitgezet. Dit zijn dan projecten die bijvoorbeeld na een relatief korte periode weer aflopen, zonder dat het de bedoeling is om hier een structureel vervolg aan te geven.

Tevens hebben bijna tweevijfde van de organisaties opgemerkt dat hun gemeente vanuit de Wmo heeft gekozen om opdrachten (gedeeltelijk) te gaan **aanbesteden**. Kortom, de relatie met de opdrachtgever is zodanig dat sprake is van competitie tussen verschillende (WMD-)organisaties om al dan niet via het uitbrengen van offertes opdrachten binnen te halen. Brede welzijnsorganisaties hebben deze verandering veel vaker aangegeven dan gespecialiseerde organisaties. Dit laatste heeft mogelijk te maken met het feit dat gemeenten vaak niet om deze laatstgenoemde organisaties heen kunnen. De gespecialiseerde organisaties – bijvoorbeeld maatschappelijke opvang – beschikken namelijk vaak over toegang tot de aanwezige sociale infrastructuur en maken hier zelf intrinsiek onderdeel van uit. In veel gemeenten nemen deze gespecialiseerde organisaties dus min of meer een monopolypositie in.

### Knelpunten relatie met gemeenten

In de (veranderende) relatie met de gemeenten ervaart ruimt tweederde van de WMD-organisaties knelpunten. De overige WMD-organisaties spreken doorgaans van een vrij 'soepele' relatie. Hierbij doen zich nauwelijks verschillen voor tussen de verschillende deelsegmenten (zie tabel 2.5).

Tabel 2.5 De mate waarin knelpunten worden ervaren in de relatie met gemeenten

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 72%                  | 69%             | 73%               | 70%            | 71%         |
| Nee               | 28%                  | 23%             | 23%               | 30%            | 26%         |
| Weet niet         | 0%                   | 8%              | 4%                | 0%             | 3%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

De belangrijkste knelpunten die worden ervaren is allereerst dat binnen gemeenten **niet altijd een integraal beleid** aanwezig is. Hierdoor zijn gemeenten niet altijd eenduidig in hun opdrachtgeverschap en is het onduidelijk met welke afdeling en ambtenaar nu het beste om de tafel kan worden gezeten. Daarnaast wordt als knelpunt ervaren dat de gemeente als belangrijkste gesprekspartner van de WMD-organisaties een grote **kennisachterstand** over het werk hebben ten opzichte van hun opdrachtnemers. De betrokken ambtenaren zouden in dat geval onvoldoende inzicht en kennis hebben van de werkvelden van de WMD-organisatie.

Een ander knelpunt dat aangedragen is vanuit de geraadpleegde WMD-organisaties is dat sinds de invoering van de Wmo **iedere gemeente haar eigen beleid** en regels is gaan ontwikkelen. Dit leidt tot een aanzienlijke overhead binnen organisaties die actief zijn in meer dan één gemeente, omdat enerzijds met de ambtenaren van de verschillende gemeenten contacten moeten worden onderhouden en anderzijds iedere gemeente haar eigen specifieke vragen/wensen heeft op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Dit vraagt van de WMD-organisaties zowel in de benadering van gemeenten alsmede bij het offreren, in de uitvoering en bij verantwoording van opdrachten een maatwerkaanpak moeten hanteren.

Daarnaast ervaren sommige WMD-organisaties het als een knelpunt dat sommige gemeenten onvoldoende hun regierol oppakken en vanuit hun opdrachtgeverschap beperkte zekerheid en garantie bieden voor langdurige samenwerking tussen verschillende partijen in de keten. Tegelijkertijd zijn deze samenwerkingspartners namelijk ook elkaars potentiële concurrenten. Door deze paradoxale relatie – elkaars samenwerkingspartners en tegelijkertijd concurrenten – is het extra belangrijk volgens deze WMD-organisaties dat gemeenten duidelijk hun voorkeur uitspreken voor de samenwerking met bepaalde partijen en/of hen ook een zekere mate van sturing in de keten geven. In dit opzicht is vertrouwen tussen de verschillende partijen in de keten het

sleutelwoord en dit wordt mede bepaalde door openheid van zaken en een duidelijke sturing vanuit de gemeente(n).

## 2.5 Invloed Wmo op budget

De WMD-organisaties zijn gevraagd om aan te geven wat de invloed zal zijn van de Wmo op het **totale budget** dat ze in de toekomst beschikbaar hebben. Mede als gevolg van de Wmo verwacht tweevijfde van de WMD-organisaties in de komende twee jaar een (sterke) uitbreiding van hun budget te kunnen realiseren. Daarnaast verwacht eenderde van de organisaties dat het budget gelijk zal blijven. Een verwachte daling werd door een beperkt aantal organisaties aangegeven, nagenoeg uitsluitend door brede welzijnsorganisaties in stedelijke gebieden.

Tabel 2.6 Verwachte invloed Wmo op toekomstig budget WMD-organisaties

| Antwoordcategorie   | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|---------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                     | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Sterke stijging     | 4%                   | 4%              | 0%                | 5%             | 3%          |
| Stijging            | 33%                  | 39%             | 33%               | 38%            | 37%         |
| Zal stabiel blijven | 33%                  | 31%             | 30%               | 35%            | 33%         |
| Daling              | 15%                  | 4%              | 18%               | 5%             | 11%         |
| Sterke Daling       | 0%                   | 0%              | 0%                | 0%             | 0%          |
| Weet niet           | 15%                  | 22%             | 19%               | 13%            | 16%         |
| <b>Totaal</b>       | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Tevens hebben we de WMD-organisaties gevraagd hoe het gemeenteaandeel binnen het totale budget van de organisatie zich de komende twee jaar zal gaan ontwikkelen. Deze verwachtingen zijn in tabel 2.7 weergegeven.

Tabel 2.7 Verwachte invloed Wmo op toekomstig gemeenteaandeel in het totale budget van WMD-organisaties

| Verwachte invloed | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Sterke stijging   | 0%                   | 0%              | 0%                | 0%             | 0%          |
| Stijging          | 11%                  | 27%             | 12%               | 20%            | 16%         |
| Gelijk blijven    | 41%                  | 50%             | 38%               | 50%            | 44%         |
| Daling            | 43%                  | 12%             | 38%               | 28%            | 33%         |
| Sterke daling     | 0%                   | 0%              | 0%                | 0%             | 0%          |
| Weet niet         | 5%                   | 11%             | 12%               | 2%             | 7%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Wat opvalt, is dat eenderde van de WMD-organisaties een daling verwacht van het gemeenteaandeel. Met name brede WMD-organisaties verwachten dit. Als verklaring wordt vanuit de betreffende organisaties aangevoerd dat gemeenten als gevolg van de WMO vooral prioriteit zullen geven aan zorgactiviteiten en minder aan WMD-activiteiten.

Het hogere aandeel gespecialiseerde organisaties die juist een stijging van het gemeenteaandeel in hun budget verwacht, heeft te maken met de overheveling van bepaalde AWBZ-onderdelen vanuit zorgkantoren naar gemeenten, die in 2009 zijn beslag zal krijgen.

Door WMD-organisaties die geen verschuivingen verwachten in het gemeenteaandeel binnen hun budget wordt aangevoerd dat het beleid van de gemeenten vrijwel ongewijzigd zal blijven. Ook hebben sommige van deze organisaties inmiddels voor een langere periode budget toegezegd gekregen.

Ten aanzien van de WMD-organisaties die een daling van het gemeenteaandeel in hun budget verwachten is aangegeven dat dit naar alle waarschijnlijkheid zal worden opgevangen door steeds meer gebruik te gaan maken van alternatieve financieringsbronnen. Belangrijke financieringsbronnen die in dit opzicht zijn genoemd, zijn de eigen bijdrage van gebruikers/cliënten, zorg/AWBZ-gelden, woningcorporaties, provincie en het bedrijfsleven. Tevens zien we dat WMD-organisaties bewust een strategie van verbreding van financieringsgelden inzetten, om minder afhankelijk te worden van gelden van de gemeenten. In hoofdstuk 4 komen we hierop terug.

### 3. ERVARINGEN MET AANBESTEDINGEN

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we verder ingaan op de ervaringen die WMD-organisaties hebben met aanbestedingen in het kader van de Wmo. Onder aanbestedingen worden hier dan zowel de ‘open aanbestedingen’ (waarbij van te voren geen grens is bepaald wat betreft het aantal aanbieders dat zich in zal schrijven) en de ‘gesloten inschrijvingen’ (waarbij een beperkt aantal aanbieders wordt uitgenodigd om een offerte uit te brengen) verstaan.

De consequenties van gewonnen of verloren aanbestedingen op de omvang van het personeelsbestand van de geraadpleegde WMD-organisaties, komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

#### 3.2 Deelname aan aanbestedingsprocedures

In het vorige hoofdstuk zijn we ingegaan op de (veranderende) relatie tussen WMD-organisaties en gemeenten als gevolg van de Wmo. Daar is al aan de orde geweest dat ruim eenderde van de organisaties meer met aanbestedingen te maken hebben gekregen. Kern hiervan is dat een vorm van competitie is ‘ingebouwd’, waarbij meerdere (WMD-)organisaties aanbiedingen doen. In tabel 3.1 is weergegeven in hoeverre de deelnemende WMD-organisaties sinds de invoering van de Wmo op 1 januari 2007 ervaringen hebben opgedaan met aanbestedingsprocedures.

Vier op de tien WMD-organisaties – en dan voornamelijk brede organisaties – hebben hiermee inmiddels ervaringen opgedaan. Nog eens een zesde verwacht op korte termijn alsnog te gaan participeren in aanbestedingsprocedures. Tussen (groot)stedelijke en niet-stedelijke organisaties zien we geen noemenswaardige verschillen op dit punt.

Tabel 3.1 Ervaringen geraadpleegde WMD-organisaties met aanbestedingen sinds de invoering van de Wmo

| Antwoordcategorie                                  | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied       |                | Totaal      |
|--|----------------------|-----------------|------------------|----------------|-------------|
|  | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot)stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ervaringen met aanbestedingen                      | 54%                  | 12%             | 38%              | 43%            | 40%         |
| Geen ervaringen, maar wel concrete plannen daartoe | 15%                  | 19%             | 18%              | 15%            | 16%         |
| Geen ervaringen met aanbestedingen                 | 30%                  | 62%             | 43%              | 37%            | 40%         |
| Niet bekend  | 1%                   | 7%              | 3%               | 5%             | 4%          |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>      | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Voor het verschil tussen brede en gespecialiseerde WMD-organisaties op dit punt kunnen twee verklaringen worden gegeven. Enerzijds besteden gemeenten vooral nog kleinschalige opdrachten uit. Dit betekent dat bestaande werkgebieden binnen de WMD meestal niet nog als geheel ‘op de schop gaan’ en dat vooral nicheopdrachten worden aanbesteed die door bredere welzijnsorganisaties gemakkelijker kunnen worden ingevuld. Anderzijds kunnen gemeenten – zoals ook in het vorige hoofdstuk al naar voren is gekomen – amper om veel gespecialiseerde WMD-organisaties heen.

Aan de 32 WMD-organisaties die inmiddels ervaring hebben opgedaan met aanbestedingen hebben we een aantal vragen voorgelegd over de typen aanbestedingen en de resultaten daarvan. De navolgende resultaten zijn dan ook gebaseerd op

uitsluitend deze groep organisaties. Daarbij maken we overigens geen nader onderscheid naar type organisatie (omdat slechts drie gespecialiseerd organisaties ervaring hadden met aanbestedingen).

De WMD-organisaties blijken naar verhouding vaker ervaring te hebben met aanbestedingsprocedures binnen hun oorspronkelijke werkgebied dan daarbuiten. Van de 32 'ervaren' organisaties had 84% ervaring met het eigen, traditionele werkgebied en 59% (ook) ervaring buiten het eigen gebied. De belangrijkste redenen voor sommige WMD-organisaties om tevens te gaan deelnemen aan aanbestedingsprocedures buiten het traditionele werkgebied, zijn er vooral in gelegen dat deze organisaties groei wilden realiseren. In veel mindere mate werden versterking van de positie van de organisatie en risicospreiding aangevoerd als redenen (zie tabel 3.2).

**Tabel 3.2 Redenen voor deelname aanbestedingen buiten het traditionele werkgebied**

| Redenen  | Aandeel (N=19) |
|--|----------------|
| Groei willen realiseren  | 53%            |
| Versterken positie organisatie                                   | 16%            |
| Risicospreiding  | 16%            |
| Compensatie omzet/banenverlies                                   | 11%            |
| Op uitnodiging van een gemeente                                  | 11%            |
| Om te oefenen voor latere aanbestedingen binnen eigen werkgebied | 5%             |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren. De WMD-organisaties kunnen immers aan meerdere aanbestedingen hebben meegedaan die ze hebben verloren en/of gewonnen of waarvan de uitslag van de procedures nog niet bekend zijn.

Tweevijfde van de WMD-organisaties (41% bij N=32) heeft bewust aanbestedingen binnen het eigen gebied aan zich voorbij laten gaan. De meest genoemde reden hiervoor was dat ze op het betreffende werkveld nog weinig ervaringen hadden en zichzelf daardoor niet kansrijk achtten ten opzichte van organisaties die op dit terrein al wel de nodige kennis en ervaring konden inbrengen.

### 3.3 Resultaten van aanbestedingen

Binnen het eigen werkgebied blijken de 'ervaren' WMD-organisaties meer succesvol te zijn dan daarbuiten. Hoewel WMD-organisaties buiten hun traditionele werkgebied relatief minder vaak 'de voet tussen de deur' konden krijgen, heeft bijna de helft van de organisaties die hiermee ervaring hebben één of meerdere keren een aanbesteding gewonnen (zie tabel 3.3).

**Tabel 3.3 Uitslag aanbestedingen binnen en buiten traditioneel werkgebied**

| Traditioneel werkgebied              | Aandeel (N=27) |
|--------------------------------------|----------------|
| Aanbesteding(en) gegund              | 85%            |
| Aanbesteding(en) verloren            | 56%            |
| Uitslag procedure(s) nog niet bekend | 26%            |
| Buiten traditioneel werkgebied       | Aandeel (N=19) |
| Aanbesteding(en) gegund              | 47%            |
| Aanbesteding(en) verloren            | 47%            |
| Uitslag procedure(s) nog niet bekend | 11%            |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Daarnaast zien we dat een aanzienlijk percentage van de WMD-organisaties ook te maken heeft gehad met aanbestedingen die ze verloren hebben: zowel binnen als buiten het traditionele werkgebied. Slechts een enkeling heeft later via onderaanbesteding alsnog een deel van de opdrachten binnengehaald.

Hoewel dus veel organisaties ook aanbestedingen hebben verloren, betekent dit voor het overgrote merendeel van de organisaties niet dat ze hiermee (delen van) het reguliere welzijnswerk verloren. Dit is slechts voor enkele organisaties – en dan met name in (groot)stedelijke gemeenten – het geval. Het ging namelijk – zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen – bij de meeste aanbestedingen vooral om het binnenhalen van (extra) werk om groei te realiseren. Ook het willen betreden van nieuw (niche)markten – naast het reguliere welzijnswerk – is voor WMD-organisaties vaak reden geweest om aan aanbestedingsprocedures deel te nemen.

Daarnaast hebben sommige WMD-organisaties bewust deelgenomen aan aanbestedingen waarop ze zich minder kansrijk achtten. Dit om alvast wat ervaring op te doen op het gebied van aanbestedingen, zodat ze als organisatie beter voorbereid zijn mocht in de toekomst delen van het reguliere welzijnswerk (in hun eigen werkgebied) alsnog zouden worden aanbesteed.

### Succes- en faalfactoren bij aanbestedingen

Bij de WMD-organisaties die ervaring hebben met aanbestedingsprocedures hebben we navraag gedaan wat volgens hen de redenen zijn geweest waarom aanbestedingen door hen werden gewonnen dan wel verloren. Uit tabel 3.4 blijkt dat de kwaliteit van dienstverlening en de prijsstelling in ongeveer gelijke mate als succesfactor werden genoemd bij aanbestedingen die positief uitpakten (zie tabel 3.4).

**Tabel 3.4 Succesfactoren voor het winnen van aanbestedingen**

| Redenen   | Aandeel (N=28) |
|---|----------------|
| Kwaliteit dienstverlening   | 39%            |
| Prijsstelling   | 36%            |
| Gemeente was al bekend met de organisatie                         | 25%            |
| Ervaring op het betreffend prestatieveld                          | 18%            |
| Goede relatie met de gemeente                                     | 14%            |
| Bekendheid met de cliënten/doelgroepen                            | 11%            |
| Maatwerk/goed aansluiten bij wensen opdrachtgever                 | 11%            |
| Zakelijke benadering in offerte (transparantie in verantwoording) | 7%             |
| Vertrouwen  | 7%             |
| Anders  | 21%            |
| Weet niet   | 11%            |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

In tabel 3.5 hebben we de belangrijkste redenen weergegeven waarom organisaties naar hun eigen zeggen aanbestedingsprocedures hebben verloren. De meest genoemde reden is dat de aanbestedende gemeente (de aanpak van) een andere aanbieder prefereerde. In sommige gevallen betekende dit dat de gemeente 'iets nieuws' wilde proberen. Zo bood bijvoorbeeld één commerciële partij aan dat ze op basis van het geld van de gemeente nog meer geld konden binnenhalen via contacten van deze partij met co-financiers. Ook konden gemeenten zich soms niet vinden in de werkwijze die de (traditionele) WMD-organisatie deed en wilde de gemeente een nieuwe methodiek proberen. In veel mindere mate werd een te hoge prijsstelling ten opzichte van de concurrent een reden aangevoerd waarom WMD-organisaties een opdracht hebben verloren.

**Tabel 3.5 Faalfactoren bij verloren aanbestedingsprocedures**

| Redenen  | Totaal (N=21) |
|--|---------------|
| Gemeente wilde (aanpak) andere aanbieder                 | 48%           |
| Prijsstelling  | 29%           |
| Gemeente was niet bekend met de organisatie              | 14%           |
| Onvoldoende ervaring met aanbestedingen                  | 14%           |
| Andere partij had meer ervaring op specifiek werkterrein | 10%           |
| Weet niet  | 24%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Daarnaast speelde bij enkele WMD-organisaties dat het niet hun traditionele werkgebied was en dat ze te weinig bekend waren bij de betreffende gemeenten, waardoor de opdrachtverstrekking is vergaan naar een partij waar de gemeente wel al mee bekend was. Ook hadden sommige concurrerende partijen soms meer ervaring op een specifiek werkterrein. Ten slotte zijn in enkele gevallen opdrachten niet binnengehaald, omdat de organisatie onvoldoende kennis en ervaring had op het gebied van aanbestedingsprocedures. Hierdoor was het voor de WMD-organisatie onduidelijk welke informatie moest worden aangeleverd en binnen welke termijnen dit moest gebeuren. Ook hebben organisaties opgemerkt dat de concurrent soms beter in staat was om – vanuit de ervaring met aanbestedingen – een offerte te schrijven die meer was toegespitst op de vraag van de opdrachtgever.

### 3.4 Aandeel aanbestedingen in omzet

Ten besluit van dit hoofdstuk kijken we eerst nog naar het aandeel dat de aanbestedingen inmiddels vormen in het totale budget van de WMD-organisaties in 2008 vormen. De uitkomsten in tabel 3.6 zijn weer gebaseerd op de hele populatie van 80 WMD-organisaties. Ongeveer een derde van de WMD-organisaties bleek niet in staat om hierover gegevens aan te reiken.

**Tabel 3.6 Aandeel aanbestedingen in omzet WMD-organisaties**

| Antwoordcategorie | Aandeel     |
|-------------------|-------------|
| 51-100%           | 4%          |
| 26-50%            | 4%          |
| 11-25%            | 6%          |
| 1-10%             | 15%         |
| 0%                | 39%         |
| Weet niet         | 31%         |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b> |

Dit bevestigt het beeld dat aanbestedingen in de meeste gevallen nog maar een klein gedeelte van het budget uitmaken. In de meeste gevallen gaat het namelijk om uitbreiding van het reguliere welzijnswerk of om 'aanpalende' activiteiten die vooralsnog buiten het reguliere welzijnswerk van WMD-organisaties vielen. Slechts in enkele gevallen maakt het aandeel opdrachten dat is verkregen via aanbesteding een aanzienlijk deel uit van de totale omzet uit.

### Verwachte ontwikkeling aanbestedingen

De totale groep WMD-organisaties – dus ook zij die tot op heden nog niet hebben

deelgenomen aan aanbestedingen – hebben we gevraagd wat hun verwachtingen zijn voor de komende twee jaar als het gaat om de ontwikkeling van inkomsten via aanbestedingen. Uit tabel 3.7 blijkt dat bijna de helft een (sterke) stijging verwacht. Brede welzijnsorganisaties houden relatief vaker rekening met een stijging dan gespecialiseerde organisaties.

**Tabel 3.7 Verwachte ontwikkeling in inkomsten via aanbesteding**

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Sterke stijging   | 2%                   | 4%              | 5%                | 0%             | 3%          |
| Stijging          | 52%                  | 31%             | 45%               | 45%            | 45%         |
| Gelijk blijven    | 19%                  | 42%             | 23%               | 30%            | 26%         |
| Daling            | 2%                   | 0%              | 3%                | 0%             | 1%          |
| Sterke daling     | 0%                   | 0%              | 0%                | 0%             | 0%          |
| Weet niet         | 25%                  | 23%             | 24%               | 25%            | 25%         |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Een kwart van de deelnemende organisaties verwacht geen noemenswaardige ontwikkelingen op het punt van aanbestedingen. Bijna niemand verwacht een daling van inkomsten via aanbesteding en dit is ook logisch omdat het merendeel van de organisaties er nog niet mee te maken heeft gehad of omdat aanbesteding in veel gevallen nog maar een klein aandeel van de omzet vormen. Een kwart van de WMD-organisaties kon de vraag niet beantwoorden.

## 4. GEVOLGEN WMO VOOR ORGANISATIE

### 4.1 Inleiding

Verschillende typen gevolgen van de Wmo voor de organisatie van de WMD-organisaties komen in dit hoofdstuk aan bod. Daarbij gaat het achtereenvolgens om de samenstelling, organisatiestructuur en profilering van de organisatie, de samenwerking met andere organisaties, veranderingen in de dienstverlening, de tarieven/prijsstelling en de concurrentie.

### 4.2 Organisatorische gevolgen

#### Al ervaren organisatorische veranderingen

Het overgrote merendeel van de WMD-organisaties geeft aan dat de invoering van de Wmo inmiddels organisatorische veranderingen binnen de eigen organisatie tot gevolg heeft gehad (zie tabel 4.1). Wel merken we hierbij op dat diverse organisaties hebben aangegeven dat niet altijd sprake is van een causale relatie, maar dat de Wmo met name een 'katalysator' is geweest die bepaalde (al in gang gezette) ontwikkelingen heeft versneld. Een vijfde van de organisaties had nog niet te maken gehad met organisatorische wijzigingen als gevolg van de Wmo. Hierbij doen zich overigens geen grote verschillen voor tussen de verschillende typen WMD-organisaties.

Tabel 4.1 Invloed van de Wmo op organisatorische veranderingen in WMD-organisaties

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 83%                  | 77%             | 80%               | 83%            | 81%         |
| Nee               | 17%                  | 23%             | 20%               | 17%            | 19%         |
| Weet niet         | 0%                   | 0%              | 0%                | 0%             | 0%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Indien we kijken naar de groep waarvoor inmiddels vanuit de Wmo veranderingen hebben voorgedaan, dan zijn de meest voorkomende organisatorische veranderingen die zich voor hebben gedaan het ontwikkelen van een nieuwe strategische koers, het invoeren van een nieuw organisatiestructuur en meer resultaatgericht werken. Tevens hebben diverse organisaties ook (meer) ingezet op de profilering van de eigen organisatie en marketingactiviteiten (zie tabel 4.2).

Tabel 4.2 Typen organisatorische veranderingen die als gevolg van de Wmo optreden

| Veranderingen  | Type WMD-organisatie |                        | Werkgebied               |                       | Totaal (N=65) |
|--|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|  | Breed (N=45)         | Gespecialiseerd (N=20) | (Groot) stedelijk (N=32) | Niet-stedelijk (N=33) |               |
| Nieuwe strategische koers ontwikkeld                         | 49%                  | 50%                    | 53%                      | 45%                   | 49%           |
| Meer resultaatgericht werken                                 | 38%                  | 40%                    | 31%                      | 45%                   | 38%           |
| Nieuwe organisatiestructuur ingevoerd                        | 36%                  | 40%                    | 28%                      | 45%                   | 37%           |
| Meer aandacht voor profilering van de organisatie            | 24%                  | 20%                    | 22%                      | 24%                   | 23%           |
| Meer aandacht voor marketing                                 | 20%                  | 25%                    | 16%                      | 27%                   | 22%           |
| Fusie met vergelijkbare WMD-organisatie                      | 18%                  | 5%                     | 9%                       | 18%                   | 14%           |
| HKZ-certificering of andere vorm van kwaliteitscertificering | 11%                  | 15%                    | 9%                       | 15%                   | 12%           |
| Fusie met andere typen aanbieders (in de keten)              | 7%                   | 10%                    | 9%                       | 6%                    | 8%            |
| Uitbreiding aantal locaties                                  | 7%                   | 10%                    | 13%                      | 3%                    | 8%            |
| Anders   | 22%                  | 15%                    | 19%                      | 21%                   | 20%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren

Uit de bovenstaande tabel komt naar voren dat bijna de helft van de WMD-organisaties mede vanuit de Wmo heeft ingezet op een nieuwe strategische koers. Deze strategische koers kan uit verschillende benaderingen bestaan. Zo hebben diverse WMD-organisaties bewust meer ingezet op het afstemmen van hun diensten op de vraag die gemeenten stellen vanuit de prestatievelden. Tevens proberen WMD-organisaties nieuwe innovatieve producten te ontwikkelen en zijn verschillende organisaties druk bezig met het introduceren van een werkmethode 'Welzijn Nieuwe Stijl' (waarin de zelfredzaamheid van de cliënt centraal staat en de WMD-organisatie steeds meer de professionele organisatie in het veld wordt die de verschillende betrokken partijen in de keten met elkaar verbindt). Dit past dan ook vaak in de Wmo-beleidsvisie van gemeenten waarvoor de WMD-organisaties werkzaam zijn.

In het kader van de Wmo hebben diverse WMD-organisaties tevens een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. Met name grotere organisaties zijn bezig met het opzetten van een 'holdingstructuur' of hebben dit inmiddels al bewerkstelligd. Men beoogt met deze koepel om binnen één structuur verschillende organisatieonderdelen hun werkgebied en werkterreinen te laten uitbreiden. Bovendien vormt het voor veel van deze organisaties een oplossing voor de overhead die vanuit de invoering van de Wmo aanzienlijk is toegenomen. De WMD-organisaties moeten immers contacten onderhouden met verschillende typen gemeenten en hun activiteiten afstemmen op de vraag van deze gemeenten. Daarnaast moeten ze (in de toekomst) voor diverse gemeenten offertes uitbrengen en resultaatgericht en transparant werken. Ook het op orde brengen van de benodigde competenties en vaardigheden van medewerkers vergt de nodige aandacht en geld. Door een gezamenlijke aanpak van deze aspecten via een dergelijke holdingstructuur wordt enige massa en organiserend vermogen gecreëerd.

Daarnaast zijn diverse WMD-organisaties inmiddels bezig om binnen de eigen organisatie een aparte acquisitieafdeling op te richten waarvoor medewerkers zijn aangesteld en/of aangenomen. Deze afdeling houdt zich bezig met het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten; het schrijven van offertes; introduceren van marktconforme prijzen en het onderhouden van contacten met de gemeente(n) en andere potentiële opdrachtgevers.

Behalve de opzet een nieuwe organisatiestrategie en –structuur heeft bijna tweevijfde van de WMD-organisaties opgemerkt dat ze ook meer resultaatgericht zijn gaan werken om aan de prestatieafspraken met gemeenten te kunnen voldoen. Ook is ruim een vijfde van de organisaties inmiddels meer aandacht gaan besteden aan marketingactiviteiten en het profileren van de organisatie. Het onder de aandacht brengen van de werkvelden van de organisatie bij gemeenten als ook bij andere potentiële opdrachtgevers is immers steeds belangrijker in het kader van marktwerking en toenemende concurrentie.

Bij de categorie ‘anders’ werden onder meer een grotere samenwerking en kennisuitwisseling met andere organisaties, het organiseren van een aanbod via ketens, het introduceren van een meer integrale benadering op bijvoorbeeld wijkniveau en het ontplooiën van activiteiten voor nieuwe doelgroepen.

### Toekomstige organisatorische veranderingen

De overgrote meerderheid van de WMD-organisaties verwacht dat ze naar de toekomst toe mede als gevolg van de Wmo (verdere) organisatorische veranderingen zullen doorvoeren binnen de eigen organisatie. Hierbij zien we wederom geen grote verschillen tussen de verschillende typen WMD-organisaties (zie tabel 4.3).

**Tabel 4.3** Mate waarin WMD-organisaties in de toekomst organisatorische veranderingen verwachten

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 82%                  | 85%             | 83%               | 83%            | 83%         |
| Nee               | 11%                  | 15%             | 15%               | 10%            | 13%         |
| Weet niet         | 7%                   | 0%              | 2%                | 7%             | 4%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

De typen veranderingen die hiervoor al werden ervaren, worden ook voor de toekomst verwacht, zo blijkt uit tabel 4.4.

**Tabel 4.4 Toekomstige organisatorische veranderingen als gevolg van de Wmo**

| Veranderingen  | Type WMD-organisatie |                        | Werkgebied               |                       | Totaal (N=66) |
|--|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|  | Breed (N=44)         | Gespecialiseerd (N=22) | (Groot) stedelijk (N=33) | Niet-stedelijk (N=33) |               |
| Nieuwe strategische koers ontwikkeld                         | 59%                  | 27%                    | 52%                      | 45%                   | 48%           |
| Meer aandacht voor profilering van de organisatie            | 36%                  | 14%                    | 27%                      | 30%                   | 29%           |
| Meer resultaatgericht werken                                 | 30%                  | 27%                    | 33%                      | 24%                   | 29%           |
| Nieuwe organisatiestructuur ingevoerd                        | 34%                  | 9%                     | 24%                      | 27%                   | 26%           |
| Meer aandacht voor marketingactiviteiten                     | 16%                  | 9%                     | 15%                      | 12%                   | 14%           |
| HKZ-certificering of andere vorm van kwaliteitscertificering | 9%                   | 18%                    | 12%                      | 12%                   | 12%           |
| Uitbreiding aantal locaties                                  | 5%                   | 18%                    | 15%                      | 3%                    | 9%            |
| Fusie met vergelijkbare WMD-organisatie                      | 5%                   | 9%                     | 3%                       | 9%                    | 6%            |
| Fusie met andere typen aanbieders (in de keten)              | 5%                   | 5%                     | 6%                       | 3%                    | 5%            |
| Anders   | 20%                  | 27%                    | 21%                      | 24%                   | 23%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Opvallend is verder dat brede organisaties veel vaker dan gespecialiseerde organisaties toekomstige veranderingen in de strategische koers en organisatiestructuur verwachten. Dit kan worden verklaard door het feit dat de gespecialiseerde organisaties – zeker in het eigen werkgebied – verwachten dat ze de komende tijd in ‘rustiger vaarwater’ zullen zitten dan de brede welzijnsorganisaties. Dit heeft te maken met een andere positie ten opzichte van gemeenten, zoals hiervoor aangegeven.

### 4.3 Invloed op samenwerking met andere organisaties

In en rondom het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening zijn WMD-organisaties van oudsher gewend om met verschillende organisaties samen te werken. Het ‘verbindende karakter’ is volgens diverse WMD-organisaties zelfs een hoofdkenmerk van hun organisatie en medewerkers. De Wmo heeft in het verlengde hiervan een duidelijke impuls gegeven aan de samenwerking van WMD-organisaties met andere (WMD-)organisaties. Zo geeft bijna driekwart van de WMD-organisaties aan dat de samenwerking met andere partijen (verder) is geïntensiveerd en voor iets minder dan een kwart is dit tot op heden niet het geval geweest. Hierbij doen zich overigens geen verschillen voor tussen de verschillende typen WMD-organisaties (zie tabel 4.5).

**Tabel 4.5 Effect Wmo op samenwerking met (WMD-)organisaties**

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 72%                  | 73%             | 73%               | 73%            | 73%         |
| Nee               | 22%                  | 23%             | 23%               | 23%            | 23%         |
| Weet niet         | 6%                   | 4%              | 4%                | 4%             | 4%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Indien we kijken naar de groep WMD-organisaties die opmerkt dat de Wmo effect heeft op de samenwerking met andere organisaties, dan blijkt dat met name de ketensamenwerking verder is toegenomen (zie tabel 4.6).

**Tabel 4.6 Effect Wmo op type samenwerking met (WMD-)organisaties**

| Antwoordcategorie   | Type WMD-organisatie |                        | Werkgebied               |                       | Totaal (N=58) |
|---|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|   | Breed (N=39)         | Gespecialiseerd (N=19) | (Groot) stedelijk (N=29) | Niet-stedelijk (N=29) |               |
| Meer samenwerking met andere typen aanbieders binnen de WMD | 69%                  | 68%                    | 66%                      | 72%                   | 69%           |
| Meer samenwerking met andere typen aanbieders buiten de WMD | 64%                  | 53%                    | 55%                      | 66%                   | 60%           |
| Meer samenwerking met gelijksoortige WMD-organisaties       | 46%                  | 63%                    | 52%                      | 52%                   | 52%           |
| Minder samenwerking met gelijksoortige WMD-organisaties     | 8%                   | 11%                    | 14%                      | 3%                    | 9%            |
| Anders  | 26%                  | 16%                    | 24%                      | 21%                   | 22%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Zo geeft ruim tweederde van deze organisaties aan dat de samenwerking met andere typen aanbieders binnen de WMD is toegenomen en drievijfde is ook meer gaan samenwerken met andere typen aanbieders buiten de WMD. Bij dit laatste gaat het dan bijvoorbeeld om thuiszorgorganisaties, GGZ-instellingen, scholen, woningcorporaties, et cetera.

Daarnaast is bij iets meer dan de helft de samenwerking met gelijksoortige WMD-organisaties gegroeid. Slechts bij een minderheid is de samenwerking met gelijksoortige organisaties – vanwege mogelijke concurrentie – juist afgenomen.

### Wmo-effecten voor toekomstige samenwerking

Ook voor de toekomst verwacht het overgrote merendeel van de WMD-organisaties dat de Wmo effect zal hebben op de samenwerking met andere (WMD-)organisaties. Van de WMD-organisaties verwacht bijna viervijfde dat de Wmo effect zal hebben op de samenwerking en slechts een beperkt aantal WMD-organisaties verwacht dat dit niet het geval zal zijn of weet het nog niet (zie tabel 4.7).

**Tabel 4.7 Toekomstig Effect Wmo op samenwerking met (WMD-)organisaties**

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 76%                  | 85%             | 78%               | 80%            | 79%         |
| Nee               | 6%                   | 12%             | 8%                | 8%             | 8%          |
| Weet niet         | 18%                  | 3%              | 14%               | 12%            | 13%         |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Een vergelijkbaar patroon als bij de ontwikkeling van de samenwerking in de achterliggende periode, wordt ook voor de toekomst verwacht. De organisaties die op dit

punt veranderingen verwachten, geven wederom aan dat het daarbij vooral om samenwerking met andere typen organisaties (in de keten) gaat (zie tabel 4.8).

**Tabel 4.8 Toekomstig effect Wmo op type samenwerking met (WMD-)organisaties**

| Antwoordcategorie   | Type WMD-organisatie |                        | Werkgebied               |                       | Totaal (N=63) |
|---|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|   | Breed (N=41)         | Gespecialiseerd (N=22) | (Groot) stedelijk (N=31) | Niet-stedelijk (N=32) |               |
| Meer samenwerking met andere typen aanbieders binnen de WMD | 59%                  | 73%                    | 65%                      | 63%                   | 63%           |
| Meer samenwerking met andere typen aanbieders buiten de WMD | 61%                  | 59%                    | 52%                      | 69%                   | 60%           |
| Meer samenwerking met gelijksoortige WMD-organisaties       | 39%                  | 45%                    | 45%                      | 38%                   | 41%           |
| Minder samenwerking met gelijksoortige WMD-organisaties     | 7%                   | 9%                     | 10%                      | 6%                    | 8%            |
| Anders  | 22%                  | 23%                    | 23%                      | 22%                   | 22%           |
| <b>Totaal</b>   | <b>100%</b>          | <b>100%</b>            | <b>100%</b>              | <b>100%</b>           | <b>100%</b>   |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

#### 4.4 Veranderingen in dienstverlening

De invoering van de Wmo heeft inmiddels ook voor ruim viervijfde van de WMD-organisaties geleid tot aanpassingen in de dienstverlening. In het bijzonder voor de brede WMD-organisaties geldt dat deze vrijwel allemaal in meer of mindere mate aanpassingen hebben gedaan in hun pakket aan WMD-diensten. Hoewel dit voor gespecialiseerde dienstverleners relatief minder het geval is, werd dit toch nog door ongeveer tweederde van deze organisaties als effect van de Wmo ervaren.

**Tabel 4.9 Huidige invloed Wmo op dienstverlening WMD-organisaties**

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 89%                  | 65%             | 72%               | 90%            | 81%         |
| Nee               | 9%                   | 31%             | 23%               | 10%            | 16%         |
| Weet niet         | 2%                   | 4%              | 5%                | 0%             | 3%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Indien we de typen veranderingen in de dienstverlening in ogenschouw nemen, blijken WMD-organisaties met name te hebben ingezet op de verbreding van hun huidige aanbod, gevolg door een toenemende aandacht voor verantwoording van output en effecten als ook de kwaliteit van de dienstverlening. Hierbij doen zich overigens geen grote verschillen voor tussen de verschillende typen WMD-organisaties (zie tabel 4.10).

Tabel 4.10 Huidige typen veranderingen in dienstverlening vanuit de Wmo

| Antwoordcategorie                 | Type WMD-organisatie |                        | Werkgebied               |                       | Totaal (N=65) |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|                                   | Breed (N=48)         | Gespecialiseerd (N=17) | (Groot) stedelijk (N=29) | Niet-stedelijk (N=36) |               |
| Verbreding van het aanbod         | 52%                  | 59%                    | 48%                      | 58%                   | 54%           |
| Verantwoording output en effecten | 42%                  | 35%                    | 31%                      | 47%                   | 40%           |
| Kwaliteit van dienstverlening     | 40%                  | 18%                    | 38%                      | 31%                   | 34%           |
| Concentratie op kernactiviteiten  | 25%                  | 18%                    | 24%                      | 22%                   | 23%           |
| Anders                            | 35%                  | 35%                    | 48%                      | 25%                   | 35%           |
| <b>Totaal</b>                     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>            | <b>100%</b>              | <b>100%</b>           | <b>100%</b>   |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat ruim de helft van de WMD-organisaties haar aanbod heeft verbreed. Deze verbreding van het aanbod moet vooral aansluiten op de nieuw typen dienstverlening die gemeenten vragen. De opzet en uitvoering van Wmo-loketten door WMD-organisaties in gemeenten is in deze een sprekend voorbeeld.

Tevens besteedt tweevijfde van de WMD-organisaties vanuit de Wmo extra aandacht aan de verantwoording van output en effecten. Dit in het kader van de toenemende eisen die gemeenten stellen aan transparantie en verantwoording van effecten van de dienstverlening. Deze verantwoording vindt bijvoorbeeld plaats via systemen zoals Welzijnsinformatie Lokaal en Landelijk (WILL) en Transformatie naar een Resultaatgerichte Informatievoorziening Lokaal en Landelijk (TRILL). In deze systemen wordt de inzet van WMD-organisaties gekoppeld aan de vragen en beleidsdoelen van de gemeente(n). De WILL-systematiek beperkt zich tot de verantwoording in hoeverre verplichtingen zijn nagekomen. Terwijl TRILL uitgaat van resultaatafspraken waarover de WMD-organisaties verantwoording afleggen.<sup>3</sup>

Daarnaast hebben – met name brede – WMD-organisaties opgemerkt dat een toenemende aandacht is ontstaan voor de kwaliteit van de dienstverlening. Dit heeft in die gevallen bijvoorbeeld geleid tot grotere scholingsinspanningen om medewerkers te kunnen laten werken volgens ‘Welzijn Nieuwe Stijl’. Hierbij staat, zoals eerder naar voren is gekomen, het stimuleren van de zelfredzaamheid van cliënten voorop. Dit stelt andere eisen aan de professionele begeleiding van vrijwilligers en andere partijen in het veld. Tevens hebben diverse WMD-organisaties mede vanuit de Wmo gewerkt aan kwaliteitscertificering, zoals het behalen van een HKZ-certificaat.

### Toekomstige invloed Wmo op dienstverlening

Indien we naar de toekomstige invloed van de Wmo op de dienstverlening kijken, dan blijkt dat de meerderheid van de WMD-organisaties (verdere) aanpassingen in de dienstverlening verwachten. Door bijna driekwart van de deelnemende organisaties is dit aangegeven.

<sup>3</sup> Bron: MOVISIE 2009.

Tabel 4.11 Verwachting toekomstige invloed Wmo op veranderingen in dienstverlening

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 76%                  | 65%             | 73%               | 73%            | 73%         |
| Nee               | 7%                   | 23%             | 18%               | 7%             | 13%         |
| Weet niet         | 17%                  | 12%             | 9%                | 20%            | 14%         |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Uit tabel 4.12 blijkt dat zij die veranderingen verwachten met name meer aandacht zullen (moeten) besteden aan de verantwoording van de output en effecten van hun dienstverlening (op de verschillende prestatievelden van de Wmo). Opvallend is verder het grote aandeel gespecialiseerde WMD-organisaties dat naar de toekomst toe een verbreding van het aanbod verwacht. Bij de bredere WMD-organisaties is dit nauwelijks als toekomstig effect naar voren gebracht.

Tabel 4.12 Verwachte veranderingen in dienstverlening vanuit de Wmo

| Antwoordcategorie                 | Type WMD-organisatie |                        | Werkgebied               |                       | Totaal (N=58) |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|                                   | Breed (N=41)         | Gespecialiseerd (N=17) | (Groot) stedelijk (N=29) | Niet-stedelijk (N=29) |               |
| Verantwoording output en effecten | 46%                  | 41%                    | 48%                      | 41%                   | 45%           |
| Verbreding van het aanbod         | 12%                  | 82%                    | 38%                      | 28%                   | 33%           |
| Concentratie op kernactiviteiten  | 22%                  | 18%                    | 24%                      | 17%                   | 21%           |
| Kwaliteit van dienstverlening     | 39%                  | 18%                    | 34%                      | 31%                   | 33%           |
| Anders                            | 37%                  | 41%                    | 48%                      | 28%                   | 38%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

#### 4.5 Invloed op prijzen/tarieven

Tot op heden heeft de Wmo bij de meerderheid van de WMD-organisaties nog geen invloed gehad op de prijsstelling en tarieven die worden gehanteerd. Zo heeft driekwart van de organisaties opgemerkt dat in de tarieven/prijsstelling geen veranderingen zijn opgetreden en een kleine minderheid heeft hier geen zicht op. Daar staat tegenover dat bijna een vijfde van de WMD-organisaties opmerkt dat de Wmo de gehanteerde prijsstellingen en tarieven wel heeft beïnvloed (zie tabel 4.13).

Tabel 4.13 Effect Wmo op prijsstelling/tarieven

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 21%                  | 12%             | 25%               | 10%            | 18%         |
| Nee               | 72%                  | 81%             | 68%               | 83%            | 75%         |
| Weet niet         | 7%                   | 7%              | 7%                | 7%             | 7%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Indien we kijken naar deze groep die aangeeft dat de Wmo inmiddels effecten heeft op de gehanteerde prijsstelling en tarieven, blijkt dat deze zowel ten positieve als negatieve zijn beïnvloed. Uit tabel 4.14 blijkt namelijk dat een deel van de organisaties met een verlaging van de tarieven (voor bepaalde diensten) is geconfronteerd. Een min of meer vergelijkbaar aandeel heeft juist betere tarieven kunnen hanteren. Wat dit laatste betreft gaat het vooral om organisaties die via een betere verantwoording van de gemaakte kosten (waarin alle elementen zijn meegenomen, ook de overhead) hebben kunnen aantonen dat hogere tarieven moeten worden gehanteerd.

Tabel 4.14 Type effect Wmo op prijsstelling/tarieven

| Antwoordcategorie           | Type WMD-organisatie |                       | Werkgebied               |                      | Totaal (N=14) |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|---------------|
|                             | Breed (N=11)         | Gespecialiseerd (N=3) | (Groot) stedelijk (N=10) | Niet-stedelijk (N=4) |               |
| Algehele verlaging          | 27%                  | 33%                   | 30%                      | 25%                  | 29%           |
| Verlaging bepaalde diensten | 18%                  | 0%                    | 20%                      | 0%                   | 14%           |
| Betere tarieven             | 45%                  | 0%                    | 50%                      | 0%                   | 36%           |
| Anders                      | 9%                   | 100%                  | 10%                      | 75%                  | 29%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

### Kostendekkendheid huidige tarieven en prijzen

In tabel 4.15 is de kostendekkendheid van de huidige prijsstelling/tarieven voor de gehele groep geraadpleegde WMD-organisaties weergegeven. Het beeld wat naar voren komt is dat bij bijna tweederde van de organisaties de gehanteerde tarieven en prijsstelling kostendekkend zijn. Echter, een kwart van de WMD-organisaties heeft aangegeven dat de huidige tarieven en prijzen niet kostendekkend zijn. Vanuit grote steden wordt dit iets vaker aangegeven dan vanuit organisaties die in niet-stedelijke gebieden actief zijn.

Tabel 4.15 Kostendekkendheid huidige tarieven/prijsstelling

| Antwoordcategorie    | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                      | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                   | 63%                  | 65%             | 58%               | 70%            | 64%         |
| Nee                  | 24%                  | 27%             | 33%               | 18%            | 25%         |
| Dit moet nog blijken | 7%                   | 4%              | 2%                | 10%            | 6%          |
| Weet niet            | 6%                   | 4%              | 7%                | 2%             | 5%          |
| <b>Totaal</b>        | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

De organisaties die aangegeven hebben om dat de tarieven niet kostendekkend zijn, nemen verschillende maatregelen om alsnog over voldoende financiële middelen te kunnen beschikken. Met name het verkrijgen van inkomsten uit andere activiteiten en het aangaan van het overleg met gemeenten werd daarbij aangegeven, en in mindere mate bezuinigingen/kostenbesparingen. Tot het ontslaan van personeel heeft het bij geen van de organisaties geleid.

Bij het genereren van andere inkomstenbronnen werden verschillende voorbeelden genoemd, zoals verhuur van het eigen pand aan derden, verhoging van de eigen bijdragen van deelnemers aan activiteiten en het ontplooiën van activiteiten op andere terreinen zoals de kinderopvang en zorg.

Tabel 4.16 Maatregelen bij niet-kostendekkende tarieven/prijzen

| Antwoordcategorie                                  | Type WMD-organisatie |                       | Werkgebied               |                      | Totaal (N=20) |
|--|----------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|---------------|
|  | Breed (N=13)         | Gespecialiseerd (N=7) | (Groot) stedelijk (N=13) | Niet-stedelijk (N=7) |               |
| Gebruikmaken van inkomsten uit andere activiteiten | 46%                  | 0%                    | 23%                      | 43%                  | 30%           |
| Overleg met/bezwaar bij gemeente                   | 31%                  | 0%                    | 8%                       | 43%                  | 20%           |
| Bezuinigen/kostenbesparingen                       | 15%                  | 14%                   | 23%                      | 0%                   | 15%           |
| Reorganiseren                                      | 0%                   | 14%                   | 8%                       | 0%                   | 5%            |
| Ontslaan van personeel                             | 0%                   | 0%                    | 0%                       | 0%                   | 0%            |
| Fuseren  | 0%                   | 0%                    | 0%                       | 0%                   | 0%            |
| Interen op eigen vermogen                          | 8%                   | 0%                    | 8%                       | 0%                   | 5%            |
| Anders   | 23%                  | 71%                   | 23%                      | 71%                  | 40%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Bij de antwoordcategorie 'anders' werd nog een palet aan maatregelen naar voren gebracht door de betreffende organisaties. Maatregelen die daarbij bijvoorbeeld naar voren werden gebracht zijn inkomsten genereren met projecten, verhoging van de arbeidsproductiviteit, meer samenwerking met andere partijen, vermindering van het cursusaanbod, publiciteit om particuliere giften te krijgen, volumevergroting om overhead bekostigd te krijgen, verjonging van het personeelsbestand (lagere loonkosten) en herplaatsing van ondersteunend personeel.

In tabel 4.17 is weergegeven in hoeverre de WMD-organisaties in de nabije toekomst aanpassingen verwachten in de prijsstelling/tarieven als gevolg van de Wmo. Iets meer dan een derde van de WMD-organisaties verwacht op dit punt aanpassingen. Dit geldt met name voor de bredere welzijnsorganisaties. Bij de gespecialiseerde organisaties zal op het punt van de prijs- en tariefstelling minder 'dynamiek' optreden. Dit heeft te maken met een minder groot aanbod (en daardoor een grotere afhankelijkheid van dit type organisaties). Bovendien hanteren deze specialistische organisaties vanuit hun ervaring in het verleden tarieven en prijsstellingen die in de loop der tijd in overleg met gemeenten min of meer 'vast' zijn komen te liggen.

Tabel 4.17 Verwachte toekomstige aanpassingen in de prijsstelling/tarieven als gevolg van de Wmo

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 43%                  | 19%             | 35%               | 35%            | 35%         |
| Nee               | 37%                  | 69%             | 43%               | 53%            | 48%         |
| Weet niet         | 20%                  | 12%             | 12%               | 12%            | 17%         |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Uit de toelichting van de organisaties die op dit punt veranderingen verwachten, blijkt dat met in grote meerderheid een verbetering van de tarieven verwachten. Dit heeft te maken met de verwachting dat zij in staat zullen zijn om nieuwe diensten in de markt te zetten en ook beter in staat zullen zijn om tarieven te onderbouwen. Bij de organisaties die een verlaging van de tarieven verwachten wordt gewezen op een toenemende concurrentie als gevolg van aanbestedingen (zie ook paragraaf 4.6).

Tabel 4.18 Typen aanpassingen in prijsstelling/tarieven

| Antwoordcategorie                      | Type WMD-organisatie |                       | Werkgebied               |                       | Totaal (N=28) |
|--|----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|  | Breed (N=23)         | Gespecialiseerd (N=5) | (Groot) stedelijk (N=14) | Niet-stedelijk (N=14) |               |
| Betere tarieven                        | 70%                  | 40%                   | 57%                      | 71%                   | 64%           |
| Verlaging voor bepaalde typen diensten | 13%                  | 20%                   | 7%                       | 21%                   | 14%           |
| Algehele verlaging                     | 17%                  | 40%                   | 36%                      | 8%                    | 22%           |
| <b>Totaal</b>                          | <b>100%</b>          | <b>100%</b>           | <b>100%</b>              | <b>100%</b>           | <b>100%</b>   |

#### 4.6 Invloed op concurrentie

De helft van de geraadpleegde WMD-organisaties ervaart – als gevolg van de Wmo – een grotere toename van de concurrentie met collega-organisaties binnen de WMD. De andere helft ervaart dit echter (nog) niet. De concurrentie met organisaties buiten de WMD wordt door minder organisaties ervaren, hoewel hierbij moet worden aangetekend dat een belangrijk deel van de respondenten niet wist of hiervan sprake was.

Tabel 4.19 Ontwikkeling concurrentie met collega-organisaties binnen de WMD als gevolg van de Wmo

| Antwoordcategorie            | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                              | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| <b>Binnen de WMD</b>         |                      |                 |                   |                |             |
| (Grote) toename concurrentie | 52%                  | 43%             | 40%               | 58%            | 49%         |
| Geen toename concurrentie    | 43%                  | 54%             | 50%               | 43%            | 46%         |
| Weet niet                    | 6%                   | 4%              | 10%               | 0%             | 5%          |
| <b>Totaal</b>                | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |
| <b>Buiten de WMD</b>         |                      |                 |                   |                |             |
| (Grote) toename concurrentie | 39%                  | 27%             | 30%               | 40%            | 36%         |
| Geen toename concurrentie    | 33%                  | 35%             | 43%               | 25%            | 34%         |
| Weet niet                    | 28%                  | 38%             | 28%               | 35%            | 31%         |
| <b>Totaal</b>                | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

De WMD-organisaties die bemerken dat de concurrentie is toegenomen, merken op dat zij bij aanbestedingsprocedures te maken krijgen met verschillende soorten organisaties waarmee ze concurreren. Dit kunnen dan zowel WMD-organisaties zijn waarvoor de regio traditioneel werkterrein is, als WMD-organisaties van buiten het gebied. Daarnaast krijgen WMD-organisaties te maken met nieuwe type aanbieders zoals particuliere bedrijven, thuiszorgorganisaties, scholen en woningbouwcorporaties. Dit laatste wordt door de betreffende WMD-organisaties als 'paradoxaal' ervaren, omdat deze partijen vaak ook hun samenwerkingspartners in de keten zijn.

## 5. GEVOLGEN WMO VOOR PERSONELE OMVANG

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we in gaan op de gevolgen van de Wmo voor de personele omvang van de WMD-organisaties in de monitor. Het betreft dus de gevolgen voor de kwantiteit aan personeel dat vanuit de WMD-organisaties wordt ingezet. De gevolgen voor de kwaliteit van het personeel komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

### 5.2 Kwantitatieve personele gevolgen

#### Ontwikkeling aantal medewerkers

De WMD-organisaties die al dan niet hebben deelgenomen aan aanbestedingen hebben we gevraagd in hoeverre de Wmo inmiddels kwantitatieve en kwalitatieve gevolgen heeft gehad voor het eigen personeel. In tabel 5.1 hebben we allereerst weergegeven in hoeverre vanuit de Wmo sprake is van kwantitatieve effecten, in die zin dat het aantal werknemers bij de WMD-organisaties is veranderd. Bij de onderstaande tabel moet worden opgemerkt dat er sprake is van een overlap tussen gewonnen en verloren aanbestedingen. Een aantal WMD-organisaties heeft namelijk inmiddels met beide resultaten van doen gehad.

Tabel 5.1 Effect van de Wmo op personele omvang

| Antwoordcategorie   | Gewonnen aanbestedingen (N=28) | Verloren aanbestedingen(N=21) | Niet deelgenomen aan aanbestedingen (N=48) |
|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Toename medewerkers | 64%                            | 0%                            | 21%  |
| Afname medewerkers  | 7%                             | 19%                           | 0%   |
| Geen invloed        | 29%                            | 57%                           | 63%  |
| Weet niet           | 0%                             | 24%                           | 17%  |
| <b>Totaal</b>       | <b>100%</b>                    | <b>100%</b>                   | <b>100%</b>                                |

Daar waar sprake was van **gewonnen aanbestedingsprocedures**, heeft dit in tweederde van de gevallen ook geleid tot een toename van het aantal medewerkers. Hierbij gaat het overigens veelal om een beperkte groei van het personeelsbestand (meestal met enkele personen). De verklaring hiervoor is erin gelegen dat de aanbestedingsprocedures voor het merendeel betrekking hebben op kleine uitbreidingen van reguliere werkzaamheden, projecten of op aanvullende werkterreinen die in het verlengde liggen van het WMD-werk (en dat dus voor een belangrijk deel met bestaande capaciteit kan worden verricht).

**Verloren aanbestedingsprocedures** hoeven daarentegen lang niet altijd tot een afname van personeel te leiden. Dit komt eveneens omdat deze organisaties vaak hebben geoffreerd op potentieel 'extra werk', ter aanvulling op de reguliere activiteiten. Slechts voor circa een vijfde van de organisaties heeft het verliezen van aanbestedingen wel tot een (beperkte) afname van de personele omvang geleid. Het gaat dan om meestal om enkele personen. Daarbij zijn er enkele brede WMD-organisaties in grootstedelijke gebieden die opmerken dat ze naar aanleiding van verloren aanbestedingsprocedures in hun personele omvang aanzienlijk zijn gekrompen, en wel met enkele tientallen medewerkers.

Opvallend is dat van de WMD-organisaties die tot dusver nog niet hebben deelgenomen aan aanbestedingen, toch nog ongeveer een vijfde een positief effect van de Wmo op de personele omvang hebben ervaren. De Wmo heeft bij deze organisaties geleid tot een toename van het personeelsbestand met enkele personen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld

om de bemensing van Wmo-loketten en/of een intensivering van de begeleiding van vrijwilligers, cliënten en organisaties in het veld uitgebreid. Deze organisaties geven aan dat ze steeds meer aan het ontwikkelen zijn richting een organisatie die als ‘partij aan de zijlijn, maar ook in het veld’ steeds professionelere begeleiding biedt. De nadruk komt hierbij steeds meer te liggen op het faciliteren van een ‘Civil Society’ en de zelfredzaamheid van de doelgroepen.

### Benutte voorzieningen voor uitbreiding of krimp van het personeel

De WMD-organisaties die als gevolg van de Wmo te maken hebben met een stijging of daling van de personele omvang zijn gevraagd om aan te geven hoe ze dit hebben gerealiseerd. Voor een belangrijk deel hebben WMD-organisaties personeel extern op de arbeidsmarkt moeten werven. Tevens hebben organisaties – waar mogelijk – de uren van het zittend personeel uitgebreid. Indien een organisatie een aanbesteding heeft gewonnen van een WMD-organisatie die voorheen verantwoordelijk was voor de uitvoering van het werk, dan wordt doorgaans het personeel van deze organisatie overgenomen (zie tabel 5.2).

**Tabel 5.2 Benutte mogelijkheden om te voorzien in toename personeelsbestand als gevolg van de WMO**

| Antwoordcategorie  | Totaal (N=30) |
|--|---------------|
| Werving personeel op arbeidsmarkt  | 83%           |
| Uitbreiden uren zittend personeel  | 37%           |
| Personeel overgenomen van organisatie die aanbesteding heeft verloren            | 30%           |
| Meer gebruik van uitzendwerk   | 10%           |
| Meer gebruik van vrijwilligers   | 7%            |
| Inhuren personeel van andere organisaties  | 7%            |
| Anders (oproepkrachten, stagiaires, interne verschuiving en tijdelijke krachten) | 13%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

Als spiegelbeeld hebben we ook nagegaan welke oplossingsrichtingen WMD-organisaties hebben benut als zij (bijvoorbeeld door het verliezen van een aanbesteding) personeel hebben moeten afvloeien. Bij vier van de zes organisaties die hiermee te maken hadden is personeel overgegaan naar de organisatie die als winnaar uit de bus kwam in een aanbestedingsprocedure. Bij twee organisaties werden (ook) mensen intern herplaatst op vacatures. In één geval werden tijdelijke contracten niet verlengd.

### Invloed op verloop

De Wmo heeft in het overgrote merendeel van de WMD-organisaties tot op heden geen grote invloed gehad op het verloop van personeel. Uit tabel 5.3 blijkt dat slechts in enkele organisaties het verloop is toegenomen. Dit komt enerzijds door uitstroom van medewerkers als gevolg van verloren aanbestedingen. Anderzijds vertrekken ook medewerkers uit zichzelf door onzekerheid als gevolg van de invoering van de Wmo.

Tabel 5.3 Invloed Wmo op verloop personeel

| Antwoordcategorie          | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|----------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                            | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Sterke stijging            | 4%                   | 0%              | 5%                | 0%             | 3%          |
| Stijging                   | 9%                   | 11%             | 13%               | 7%             | 10%         |
| Geen stijging, geen daling | 83%                  | 89%             | 78%               | 93%            | 85%         |
| Daling                     | 2%                   | 0%              | 2%                | 0%             | 1%          |
| Sterke daling              | 0%                   | 0%              | 0%                | 0%             | 0%          |
| Weet niet                  | 2%                   | 0%              | 2%                | 0%             | 1%          |
| <b>Totaal</b>              | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

### Invloed op het aantal tijdelijke contracten

Tot op heden heeft de Wmo ook bij tweederde van de organisaties nog niet tot een toename van tijdelijke arbeidscontracten geleid (zie tabel 5.4). Dit komt veelal omdat de meeste organisaties hiervan al gebruik maakten voor de invoering van de Wmo en de Wmo an sich hier geen invloed op heeft gehad. Bij een derde van de organisaties heeft de invoering van de Wmo echter wel tot een toename van tijdelijke arbeidscontracten geleid. Deze organisaties merken op dat de Wmo hen meer onzekerheid geeft over de toekomstige ontwikkeling van hun activiteiten op bepaalde werkgebieden. Vaste contracten zijn in dat geval 'te risicovol'. Tevens brengt de Wmo met zich mee dat – zeker in het beginstadium – vaker subsidie op projectbasis wordt toegekend. Dit betekent dat medewerkers die betrokken zijn bij dergelijke projecten vaak een contract voor bepaalde tijd krijgen, omdat bij voorbaat niet vaststaat of continuering van het project aan de orde is.

Tabel 5.4 Invloed Wmo op tijdelijke arbeidscontracten

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 35%                  | 23%             | 30%               | 32%            | 31%         |
| Nee               | 61%                  | 77%             | 65%               | 68%            | 66%         |
| Weet niet         | 4%                   | 0%              | 5%                | 0%             | 3%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

### 5.3 Huidige en toekomstige ontwikkeling personeelsbestand

In samenspraak met de WMD-organisaties zijn we de verschillende werkterreinen langsgelopen waarop deze organisaties momenteel en/of in de toekomst actief zijn. De diverse WMD-organisaties hebben hierbij voor hun 'eigen' werkterreinen aangegeven of ze momenteel dan wel in de toekomst vanuit de Wmo een personele toename of afname verwachten

Uit tabel 5.5 blijkt dat vier werkterreinen in de achterliggende periode bij relatief veel WMD-organisaties een uitbreiding hebben vertoond, namelijk het Jeugd- en Jongerenwerk en de Vrijwilligerscentrale (binnen het Sociaal en Cultureel Werk) alsmede het School maatschappelijk werk en Schuldhulpverlening (binnen de Specifieke hulpverlening).

Tabel 5.3 Huidige en toekomstige ontwikkeling personeelsbestand

| Hoofdterrein                     | Werkterrein*                                 | Afgelopen periode |      |            | Toekomst   |     |            |
|----------------------------------|--|-------------------|------|------------|------------|-----|------------|
|                                  |  | -                 | +/-  | +          | -          | +/- | +          |
| SCW                              | Jeugd- en Jongerenwerk (N=46)                | 7%                | 37%  | <b>56%</b> | 4%         | 26% | <b>70%</b> |
|                                  | Recreatief en cultureel werk (N=46)          | 16%               | 67%  | 17%        | 26%        | 46% | 28%        |
|                                  | Bewonersondersteuning (N=40)                 | 13%               | 55%  | 32%        | 18%        | 25% | <b>57%</b> |
|                                  | Vrijwilligerscentrale (N=35)                 | 0%                | 49%  | <b>51%</b> | 6%         | 17% | <b>77%</b> |
| Welzijn ouderen                  | Ouderenadvisering/Cliëntondersteuning (N=49) | 6%                | 57%  | 37%        | 12%        | 35% | <b>53%</b> |
|                                  | Recreatie en educatie (N=41)                 | 2%                | 81%  | 17%        | 14%        | 66% | 20%        |
| Peuterspeelzalen                 | Peuterspeelzalen (N=23)                      | <b>30%</b>        | 52%  | 18%        | <b>39%</b> | 39% | 22%        |
| Maatschappelijke dienstverlening | Algemeen Maatschappelijk Werk (N=26)         | 0%                | 65%  | 35%        | 4%         | 50% | <b>46%</b> |
|                                  | Sociaal raadsliedenwerk (N=14)               | 7%                | 64%  | 29%        | 14%        | 43% | 43%        |
| Specifieke hulpverlening         | Schuldhulpverlening (N=21)                   | 5%                | 52%  | <b>43%</b> | 14%        | 24% | <b>62%</b> |
|                                  | School maatschappelijk werk (N=17)           | 6%                | 35%  | <b>59%</b> | 12%        | 23% | <b>65%</b> |
|                                  | Telefonische hulpdienst (N=5)                | 0%                | 100% | 0%         | 20%        | 40% | 40%        |
| Maatschappelijke opvang          | Dak- en thuislozenzorg (N=12)                | 17%               | 66%  | 17%        | 8%         | 75% | 17%        |
|                                  | Crisisopvang (N=9)                           | 22%               | 45%  | 33%        | 10%        | 45% | <b>45%</b> |
| Algemeen overig                  | Educatie en vorming (N=16)                   | 13%               | 56%  | 31%        | 24%        | 38% | 38%        |
|                                  | Asielopvang/vluchtelingenwerk (N=11)         | 0%                | 55%  | 45%        | 27%        | 46% | 27%        |

\* werkterreinen met minder dan 5 waarnemingen hebben we buiten beschouwing gelaten

**Legenda:** + = toename  
+/- = geen effect  
- = afname

Naar de toekomst toe blijken de deelnemende WMD-organisaties ten aanzien van veel meer werkterreinen een groei van het personeelsbestand te verwachten. Alleen ten aanzien van Peuterspeelzalen verwacht een redelijk deel van de organisaties een afname van het aantal medewerkers. De vraag hierbij is overigens wel of dit niet meer door andere ontwikkelingen dan de Wmo wordt beïnvloed (zoals de groei van de kinderopvang).

## 6. GEVOLGEN WMO VOOR KWALITEIT PERSONEEL

### 6.1 Inleiding

In het voorgaande zijn we ingegaan op de kwantitatieve personele gevolgen die de Wmo met zich meebrengt voor WMD-organisaties. In het navolgende zullen we ingaan op de invloed die de Wmo heeft op vereiste kwaliteit – dus de vaardigheden en competenties – van het personeel.

### 6.2 Invloed op competenties en vaardigheden personeel

Uit tabel 6.1 blijkt dat drievijfde van de organisaties – als invloed van de Wmo – andere eisen zijn gaan stellen aan de competenties en vaardigheden waarover het eigen personeel moet beschikken. Brede welzijnsorganisaties blijken hier vaker mee te maken te hebben dan gespecialiseerde organisaties binnen de WMD. Dit is in lijn met eerdere uitkomsten dat de Wmo sterkere effecten hebben op brede organisaties, waardoor zij dus ook vaker met veranderingen te maken zullen hebben dan gespecialiseerde organisaties. Deze veranderingen vragen om andere competenties en vaardigheden bij (een deel van) het personeel.

Tabel 6.1 Mate waarin WMD-organisaties andere eisen stellen aan competenties en vaardigheden personeel als gevolg van de Wmo

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 67%                  | 46%             | 50%               | 70%            | 60%         |
| Nee               | 22%                  | 46%             | 38%               | 23%            | 30%         |
| Weet niet         | 11%                  | 8%              | 12%               | 7%             | 10%         |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

De brede WMD-organisaties stellen deze nieuwe eisen aan vaardigheden en competenties in de meeste gevallen aan alle medewerkers van de organisatie, terwijl bij de gespecialiseerde organisaties dit veelal voor bepaalde specialismen binnen de organisatie gelden (bijvoorbeeld specifieke functies binnen het welzijn ouderen of de maatschappelijke opvang).

Tabel 6.2 De typen medewerkers waarvoor andere competenties/vaardigheden gelden

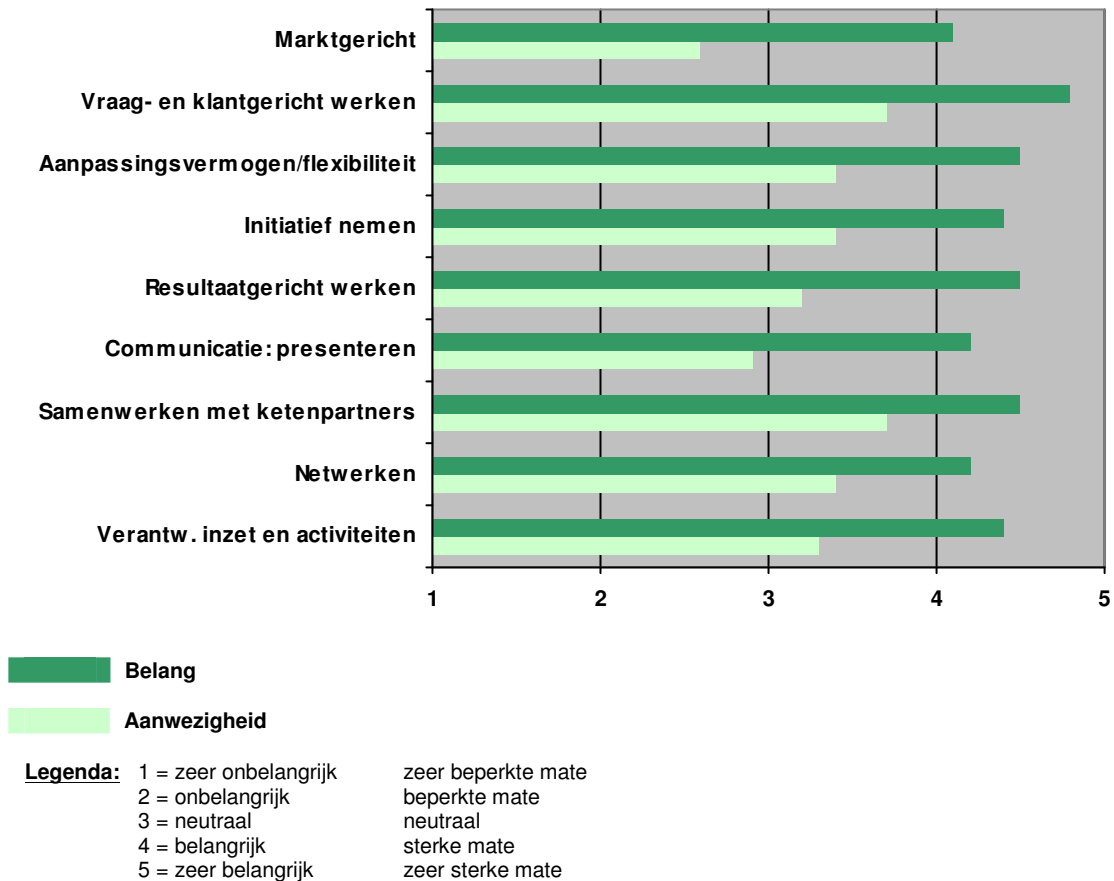
| Antwoordcategorie              | Type WMD-organisatie |                        | Werkgebied               |                       | Totaal (N=48) |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|                                | Breed (N=36)         | Gespecialiseerd (N=12) | (Groot) stedelijk (N=20) | Niet-stedelijk (N=28) |               |
| Voor specifiek type medewerker | 14%                  | 42%                    | 15%                      | 25%                   | 21%           |
| Voor alle medewerkers          | 61%                  | 58%                    | 70%                      | 54%                   | 60%           |
| Weet niet                      | 25%                  | 0%                     | 15%                      | 21%                   | 19%           |
| <b>Totaal</b>                  | <b>100%</b>          | <b>100%</b>            | <b>100%</b>              | <b>100%</b>           | <b>100%</b>   |

### Belang en aanwezigheid van competenties en vaardigheden

Aan de WMD-organisaties is gevraagd in hoeverre ze belang hechten aan verschillende

competenties en vaardigheden en in hoeverre de medewerkers binnen de eigen organisatie hier inmiddels over beschikten. Daarbij hebben we de WMD-organisaties gevraagd om ten aanzien van het belang en de aanwezigheid van deze competenties/vaardigheden uit te gaan van een 'dwarsdoorsnede' van hun organisatie. In figuur 6.1 zijn het gemiddelde belang dat aan deze competenties en vaardigheden wordt gehecht en de mate van aanwezigheid hiervan op het meetmoment weergegeven.

**Figuur 6.1 Gemiddeld belang en aanwezigheid van competenties en vaardigheden bij de deelnemende WMD-organisaties**



Allereerst blijkt dat voor de WMD-organisaties alle voorgelegde competenties en vaardigheden (zeer) belangrijk zijn. Tussen het belang dat de verschillende WMD-organisaties hechten aan deze competenties/vaardigheden en de feitelijke aanwezigheid hiervan binnen de eigen organisatie is echter op de meeste punten nog een behoorlijk slag te maken. De grootste verschillen doen zich voor bij de competenties/vaardigheden 'marktgerichtheid', 'kunnen presenteren', 'resultaatgericht werken' en 'verantwoordelijkheid van inzet en activiteiten'. Hier ligt nog een belangrijke opgave voor de organisaties om de organisatie 'op peil te brengen'.

Bij de uitkomsten op deze vragen blijkt overigens nauwelijks sprake van een onderscheid naar typen organisaties te zijn (zie de tabellen in bijlage I).

### 6.3 Maatregelen om kwalitatieve gevolgen te ondervangen

Vrijwel alle WMD-organisaties erkennen dat wat de genoemde competenties en vaardigheden betreft er een behoorlijk verschil zit tussen de gewenste situatie en de feitelijke aanwezige situatie. De organisaties proberen op deze veranderende behoefte met name in te springen via bijscholing van het personeel en door in het aannamebeleid

nieuw type personeel aan te trekken (dat wel over de benodigde competenties en/of vaardigheden beschikt). Bredere organisaties zijn op deze punten meer actief dan gespecialiseerde organisaties. Slechts enkele organisaties nemen (nog) geen maatregelen (zie tabel 6.3).

**Tabel 6.3 Maatregelen ‘opschalen’ competenties en vaardigheden personeel**

| Antwoordcategorie                                | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal |
|--|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
|  | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |        |
| Bijscholing zittend personeel                    | 87%                  | 45%             | 80%               | 85%            | 83%    |
| Aantrekken nieuw/ander type personeel            | 67%                  | 42%             | 60%               | 58%            | 59%    |
| Coaching werknemers door leidinggevendenden      | 35%                  | 31%             | 53%               | 15%            | 34%    |
| Definiëren vaardigheden- en competentieprofielen | 29%                  | 23%             | 28%               | 28%            | 28%    |
| Meer overleg/intervisie tussen medewerkers       | 20%                  | 15%             | 18%               | 20%            | 19%    |
| Kenniskruisbestuiving                            | 13%                  | 19%             | 15%               | 15%            | 15%    |
| Geen specifieke activiteiten                     | 2%                   | 8%              | 0%                | 8%             | 4%     |
| Anders   | 2%                   | 15%             | 8%                | 5%             | 6%     |
| Weet niet  | 2%                   | 0%              | 0%                | 3%             | 1%     |

De bijscholing vindt zowel plaats via interne als externe scholing van (gedeelten van) het zittende personeelsbestand. In het bijzonder vindt bijscholing plaats op de thema's verantwoording van output en effecten (bijvoorbeeld tijdsverantwoording) en het werken volgens 'Medewerker Welzijn Nieuwe Stijl'. Daarnaast vindt bij een deel van de organisaties scholing plaats via het 'train de trainer' principe: medewerkers die interne cursussen geven, gaan eerst zelf op cursus om de opgedane kennis te kunnen doorgeven aan collega-medewerkers.

Daarnaast proberen sommige WMD-organisaties via 'kenniskruisbestuiving' de competenties en vaardigheden van de medewerkers op peil te brengen. Hierbij wordt een eigen medewerker of medewerker van een (collega-)organisatie in de keten benut die beschikt over specifieke competenties en vaardigheden: bijvoorbeeld marktgerichtheid. Deze medewerker wordt dan gevraagd om zijn of haar kennis over een specifiek thema via bijvoorbeeld een workshop over te dragen aan medewerkers binnen de WMD-organisatie.

Ook hebben WMD-organisaties opgemerkt dat ze in hun aannamebeleid sterker zijn gaan letten in hoeverre (potentiële) medewerkers over specifieke vaardigheden en competenties beschikken die passen binnen de nieuwe type dienstverlening en werkwijze van de eigen organisatie. Daarbij proberen sommige organisaties in nieuwe 'vijvers' te vissen door bijvoorbeeld personeel met een commerciële achtergrond binnen boord te halen. Dit type personeel wordt bijvoorbeeld ingezet voor (de ondersteuning van) acquisitieactiviteiten als ook om nieuwe inzichten en competenties/vaardigheden in te brengen binnen de eigen organisatie.

Tevens trachten sommige WMD-organisaties om hun eigen toekomstige personeel al in een zo vroeg mogelijk stadium te vormen door in samenwerking met het onderwijs stagiaires voor langere perioden in dienst te nemen. Tijdens (meerdere) stageperiodes wordt zo getracht om een potentiële arbeidspool te kweken die aan de start van hun carrière beschikken over competenties en vaardigheden zoals marktgerichtheid, verantwoording van output en effecten en resultaatgericht werken.

## 6.4 Ervaren knelpunten bij kwaliteitsverhoging van het personeel

Bij de voornoemde acties op het gebied van de 'opwaardering' van de benodigde competenties en vaardigheden van medewerkers binnen de organisatie, ondervindt bijna driekwart van de WMD-organisaties bepaalde knelpunten. In tabel 6.4 hebben we deze knelpunten weergegeven.

Tabel 6.4 Ervaren knelpunten op het gebied van de vereiste competenties en vaardigheden

| Antwoordcategorie  | Totaal (N=58) |
|--|---------------|
| Cultuuromslag kost tijd  | 34%           |
| Weerstand tegen cultuuromslag                                    | 34%           |
| Onderwijs sluit onvoldoende aan op nieuwe behoeften arbeidsmarkt | 10%           |
| Bepaalde financiële middelen                                     | 19%           |

Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.

In de eerste plaats merken WMD-organisaties op dat de cultuuromslag die binnen de eigen organisatie plaatsvindt een langdurig proces is dat veel tijd kost. Het merendeel van de medewerkers is namelijk van oudsher niet gewend om te werken met tijdsregistratie, geautomatiseerde systemen of om bepaalde resultaten binnen een vooraf afgebakende tijdsinzet te realiseren. Tevens richten veel medewerkers zich 'van nature' liever op het wel en wee van de cliënt en beschouwen zij de feitelijke opdrachtgever (de gemeente(n) of andere typen organisaties) als secundair. Het realiseren van draagvlak en bewustwording van de noodzaak voor een (ver)nieuw(d)e werkwijze en het verkrijgen van de bijbehorende competenties en vaardigheden blijkt in de praktijk een langdurig en intensief proces te zijn.

In de tweede plaats hebben de organisaties te maken met weerstanden onder het personeel. Uit de toelichting blijkt dat dit vooral voorkomt bij medewerkers die langere tijd in dienst zijn en medewerkers die werkzaam zijn in beroepen waarin deze nieuwe competenties en vaardigheden op het eerste gezicht minder logisch lijken. Zo vinden volgens sommige respondenten bijvoorbeeld jongerenwerkers het verantwoorden van tijd en inzet en het leveren van prestaties binnen een bepaald tijdsbudget minder prettig. Over het algemeen merken de WMD-organisaties echter op dat deze weerstanden niet abnormaal zijn en bijna vanzelfsprekend horen bij veranderingsprocessen. De verwachting is dan ook dat ze van tijdelijke aard zijn.

In de derde plaats is vanuit de WMD-organisaties opgemerkt dat het huidige onderwijsprogramma's van MBO- en HBO-instellingen onvoldoende aandacht schenken aan de nieuwe competenties en vaardigheden waarover de toekomstige medewerkers van WMD-organisaties zouden moeten beschikken. Zo wordt in het curriculum bijvoorbeeld weinig aandacht besteed aan resultaatgericht werken, marktgericht werken en de verantwoording van resultaten en effecten van het eigen werk. Diverse WMD-organisaties hebben opgemerkt dat ze deze competenties/vaardigheden vaak zelf nog moeten bijscholen tijdens stages en/of na reguliere opleiding.

Ten slotte hebben sommige WMD-organisaties ook aangegeven dat het binnen de eigen organisatie vaak ontbreekt aan voldoende financiële middelen voor scholing. Binnen budgetten of projectgelden die vanuit gemeenten beschikbaar hebben gesteld, is doorgaans geen financiële ruimte opgenomen voor scholing.

## 6.5 Gevolgen voor de werksituatie van medewerkers

In hoeverre de Wmo inmiddels effecten heeft op de werksituatie en -omstandigheden van WMD-medewerkers staat weergegeven in tabel 6.5. Drie van de voorlegde aspecten blijken volgens meer dan de helft van de WMD-organisaties beïnvloed door de Wmo, namelijk de inhoud van het werk, de wijze waarop het werk gecoördineerd moet worden en de werkdruk die door mensen wordt ervaren.

Tabel 6.5 Gevolgen Wmo voor de werksituatie van medewerkers

| Antwoordcategorie        | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|--------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                          | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Inhoud van het werk      | 70%                  | 54%             | 63%               | 65%            | 65%         |
| Coördinatie van het werk | 70%                  | 54%             | 63%               | 68%            | 65%         |
| Werkdruk                 | 61%                  | 46%             | 48%               | 65%            | 56%         |
| Samenstelling van teams  | 44%                  | 19%             | 35%               | 38%            | 36%         |
| Roostering               | 22%                  | 12%             | 18%               | 20%            | 19%         |
| Beloning/salaris         | 19%                  | 19%             | 25%               | 13%            | 19%         |
| <b>Totaal</b>            | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Wat de *inhoud van het werk* betreft werd daarbij onder meer gewezen op een toegenomen aandacht voor het registreren van de tijdsinzet en de output/effecten van het werk. Ook werd door een deel van de organisaties een andere methodiek van werken geïntroduceerd, namelijk 'Welzijn Nieuwe Stijl'. Daarin krijgen medewerkers van WMD-organisaties een meer coördinerende/faciliterende om de burgerparticipatie en inzet van vrijwilligers te bevorderen. Ook is de inzet van dienstverlening niet meer gericht op het 'aan de hand nemen' van cliënten, maar juist op het bevorderen van de zelfredzaamheid. Daarnaast is een andere ontwikkeling in het werk dat in toenemende mate een integrale, thematische aanpak wordt gehanteerd (bijvoorbeeld wijk- of doelgroepgericht). Hierbij zijn dan verschillende organisaties uit de keten betrokken. Dit betekent dat de WMD-medewerkers nog sterker dan voorheen moeten kunnen samenwerken met verschillende typen partijen. Bovendien moeten ze hun organisatie ten opzichte van de partners in de keten kunnen profileren en 'gespits' zijn op nieuwe marktkansen voor de eigen organisatie.

Ten derde treden vanuit de Wmo in de *coördinatie van het werk* – vanuit directie en (midden)management ook de nodige veranderingen op. De WMD-organisatie is zoals gezegd steeds meer een spil in het netwerk waardoor de afstemming met betrokken ketenpartijen veelvuldig en intensief moet plaatsvinden. Daarnaast is tevens het onderhouden van contacten met gemeente(n) en andere potentiële opdrachtgevers belangrijker geworden. Hierin moet veelvuldig acquisitie worden gepleegd om de organisatie in beeld te houden op het moment dat een mogelijke opdracht zich voordoet. Bovendien moet door de hoeveelheid aan werkterreinen en de diverse betrokken partijen extra de nadruk worden gelegd op een duidelijke communicatie: zowel binnen de eigen organisatie; naar de ketenpartners als naar de opdrachtgever(s). In het laatste geval is het ook belangrijk dat de activiteiten van de organisatie duidelijk worden gekoppeld aan de prestatievelden van de Wmo. Ten slotte is het 'opwaarderen' van competenties en vaardigheden van het personeel een belangrijke taak. Het opzetten en coördineren van scholingsactiviteiten, aantrekken van nieuw type personeel en het begeleiden van het huidige personeelsbestand om de cultuuromslag te kunnen maken naar een welzijnsorganisatie 'Nieuwe Stijl' zijn belangrijke coördinerende vaardigheden die worden vereist.

Mede als gevolg van de toegenomen aandacht voor ketensamenwerking is – in de derde

plaats – de **werkdruk** (onder een deel van het personeel) toegenomen. De WMD-organisaties zijn daarbij dan vaak de ‘spin in het web’ die de diverse contacten moet onderhouden. Daarnaast is de werkdruk hoger geworden vanwege de nieuwe stijl van werken die aan medewerkers vereist dat ze nieuwe competenties en vaardigheden leren en toepassen. Bovendien is de ‘overhead’ van het werk aanzienlijk toegenomen. De tijdsregistratie, verantwoording van output en effecten en het onderhouden van contacten met (potentiële) opdrachtgevers maken het werk extra inspannend. Ten slotte moeten ook nieuwe (innovatieve) diensten in de markt worden gezet en uitgevoerd, bijvoorbeeld de wijkgerichte aanpak in combinatie met wijkservicecentra. De opzet en uitvoering hiervan vereist de nodige inzet. Ten slotte moeten medewerkers ‘echt presteren’ om subsidies binnen te halen, omdat deze in veel mindere mate dan vroeger automatisch vanuit de opdrachtgever worden toegekend.

Bij veranderingen in de **samenstelling van de teams** gaat het bijvoorbeeld om het instellen van multidisciplinaire teams waarin medewerkers vanuit verschillende werkterreinen/prestatievelden samenwerken. Dit is bijvoorbeeld het geval als een integrale, thematische of wijkgerichte aanpak wordt ingevoerd. Daar staat tegenover dat sommige organisaties juist kiezen voor de opsplitsing van de organisaties in verschillende teams, al dan niet afgestemd op de verschillende prestatievelden. Uiteraard vindt tussen de verschillende teams wel uitwisseling van kennis en informatie plaats. In beide gevallen – opzet van integrale teams dan wel meerdere teams voor diverse prestatievelden – heeft dit tot doel om enerzijds de efficiency van de organisatie te verbeteren en anderzijds de organisatie richting de opdrachtgever(s), ketenpartners en cliënten beter te kunnen profileren.

Ten slotte heeft de Wmo op de roostering en beloning/salaris bij de meeste organisaties minder effect. De organisaties die dit wel merken geven aan dat de roostering flexibeler wordt en meer is afgestemd op de wensen van de cliënten. Dit betekent dat meer wordt gewerkt op avonden en in de weekenden. Ten aanzien van beloning/salaris geven sommige organisaties aan dat deze ‘onder druk’ staat omdat het takenpakket en de verantwoordelijkheden van medewerkers toenemen. Dit zou op termijn kunnen betekenen dat voor bepaalde functies hogere lonen moeten worden gehanteerd om personeel te behouden en/of nieuw personeel met de benodigde competenties en vaardigheden aan te trekken.

## 7. ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE EN LEERERVARINGEN

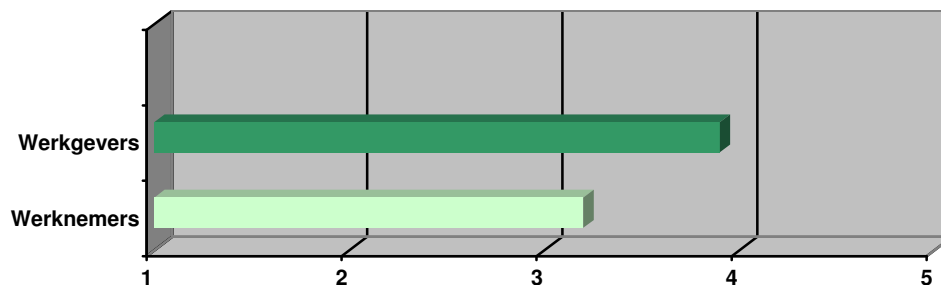
### 7.1 Inleiding

Tot slot van dit tussenrapport zullen we ingaan op de ondersteuningsbehoeften en leerervaringen die vanuit de deelnemende WMD-organisaties naar voren zijn gebracht. Alvorens deze aan de orde te stellen, geven we weer hoe werkgevers en werknemers van de betreffende organisaties in zijn algemeenheid de Wmo beoordelen.

### 7.2 Oordeel over Wmo

De geraadpleegde WMD-organisaties is gevraagd hoe de (mogelijke) veranderingen in en rondom de organisatie als gevolg van de Wmo over het algemeen zijn ontvangen. Daarbij is gevraagd hoe zowel de werkgevers als de werknemers tegenover de Wmo staan (zie figuur 7.1).

Figuur 7.1 Oordeel Wmo werkgevers en werknemers



**Legenda:** 1 = zeer negatief  
2 = negatief  
3 = neutraal  
4 = positief  
5 = zeer positief

#### Werkgevers

Uit de figuur blijkt dat over de gehele linie van verschillende typen WMD-organisaties werkgevers (gematigd) positief zijn over de Wmo. Dit heeft vooral te maken met de overgangssituatie waarin WMD-organisaties momenteel verkeren, waarbij de Wmo zich nog verder moet uitkristalliseren. Daar staat tegenover dat Wmo een positieve bijdrage kan leveren aan een heldere en afgebakende definiëring van de typen werkvelden en de rol van de verschillende actoren daarbinnen. Bovendien kan via de Wmo een 'zakelijkere' relatie ontstaan tussen WMD-organisaties en gemeenten, waarin prestatieafspraken en outputfactoren beter worden gedefinieerd.

De onbekendheid van gemeenten met vormen van aanbestedingen, meer zakelijke afspraakvormen en het gebrek aan kennis van de specifieke activiteiten van WMD-organisaties maken dat de implementatie van de Wmo vooralsnog in de praktijk soms minder positief uitwerkt. In het bijzonder de bredere WMD-organisaties bemerken dat de gemeenten minder bekend zijn met hun spectrum aan WMD-activiteiten en oordelen daardoor minder positief over de Wmo, dan de gespecialiseerde organisaties die het eenvoudiger vinden om hun specifieke activiteit in beeld te brengen bij de gemeente(n).

#### Werknemers

De werknemers van de WMD-organisaties staan wisselend tegenover de invoering van

de Wmo en oordelen daarom gemiddeld noch positief, noch negatief over de Wmo. De verklaring voor het neutrale oordeel is er enerzijds in gelegen dat de Wmo voor sommige medewerkers een 'ver van het bed show is'. Anderzijds is beeld over de Wmo voor velen een beeld van onzekerheid. De werknemers hebben over algemeen namelijk weinig zicht op de wat de gevolgen van de Wmo op termijn zullen zijn voor de eigen arbeidszekerheid en manier van werken.

### 7.3 Informatiekanalen en ondersteuningsbehoeften

#### Informatiekanalen

Om aan informatie over de Wmo te komen gebruiken de WMD-organisaties uiteenlopende kanalen. In tabel 7.1 is weergegeven welk deel van de geraadpleegde WMD-organisaties gebruik maken van elk van de informatiekanalen.

Tabel 7.1 Gebruikte informatiekanalen over Wmo

| Antwoordcategorie                                 | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
|   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |        |
| Gemeente  | 63%                  | 73%             | 63%               | 70%            | 66%    |
| MOgroep   | 55%                  | 54%             | 55%               | 55%            | 55%    |
| Internet  | 48%                  | 31%             | 35%               | 50%            | 43%    |
| (Vak)bladen, tijdschriften, rapporten, congressen | 37%                  | 42%             | 38%               | 40%            | 39%    |
| Collega-organisaties                              | 31%                  | 19%             | 28%               | 28%            | 28%    |
| Ministerie van VWS                                | 22%                  | 12%             | 20%               | 18%            | 19%    |
| Belangenorganisaties deelbranche                  | 11%                  | 19%             | 18%               | 10%            | 14%    |
| Regionale overlegorganen                          | 11%                  | 4%              | 8%                | 10%            | 9%     |
| Kennis-/adviesorganisaties                        | 7%                   | 8%              | 5%                | 10%            | 8%     |
| Medewerkers binnen eigen organisatie              | 4%                   | 12%             | 10%               | 3%             | 6%     |

*Nota bene: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden mogelijk waren.*

Op het lokale/regionale niveau is vooral informatie vanuit de eigen gemeente(n) belangrijk. De WMD-organisaties houden dan vooral in de gaten wat de plannen van de gemeenten zijn en hoeveel budget er voor de verschillende werkvelden voor de komende jaren beschikbaar komen. Bij de vormgeving van het gemeentelijk Wmo-beleid worden – omgekeerd – WMD-organisaties veelal ook als kennis- en informatiebron gebruikt door de gemeente.

Op meer 'overall' niveau wordt de MOgroep als belangrijke informatiebron beschouwd. Daarbij gaat het dan veelal om politieke ontwikkelingen rondom de Wmo en de consequenties voor en vertaling naar 'het veld'. Ook het Servicepunt Welzijnsinformatie – dat op initiatief van de MOgroep en de VNG is opgestart – vervult in dit opzicht een belangrijke functie.

#### Informatie- en ondersteuningsbehoeften

Uit het voorgaande is naar voren gekomen dat de WMD-organisaties via diverse informatiekanalen op de hoogte zijn gebleven van de ontwikkelingen op het gebied van de Wmo en de mogelijke gevolgen die dit heeft voor de eigen organisatie. Het merendeel van de WMD-organisaties heeft dan ook opgemerkt dat er op het punt van de Wmo eerder sprake is van een 'overdosis' dan een tekort aan informatie. Tevens is op het gebied van (potentiële) ondersteuning vanuit belangen- en adviesorganisaties en

kennispartijen een uiteenlopend aanbod beschikbaar. De WMD-organisaties hebben opgemerkt dat het vooral een kunst is om 'door de bomen het bos te blijven zien' en de belangrijkste relevante informatie over de gevolgen van de Wmo uit de grote hoeveelheid aan informatie te selecteren. 'Overall' gezien zijn de meeste organisaties dus voldoende geïnformeerd over de gevolgen van de Wmo (zie tabel 7.2).

**Tabel 7.2** Mate waarin WMD-organisaties voldoende geïnformeerd zijn over de gevolgen van de Wmo voor de eigen organisatie

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 85%                  | 73%             | 85%               | 78%            | 81%         |
| Nee               | 11%                  | 19%             | 10%               | 18%            | 14%         |
| Weet niet         | 4%                   | 8%              | 5%                | 4%             | 5%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Hoewel de meeste WMD-organisaties dus hebben aangegeven dat ze voldoende op de hoogte zijn van de Wmo en de mogelijke gevolgen die dit heeft voor de eigen organisaties, heeft iets meer van de helft van de WMD-organisaties opgemerkt dat ze naar de toekomst toe nog wel behoefte hebben aan bepaalde (aanvullende) kennis, informatie en/of ondersteuning (zie tabel 7.3).

**Tabel 7.3** Mate waarin WMD-organisaties naar de toekomst toe behoefte hebben aan (aanvullende) informatie en/of ondersteuning op het gebied van de Wmo

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 58%                  | 39%             | 53%               | 50%            | 51%         |
| Nee               | 37%                  | 54%             | 43%               | 43%            | 43%         |
| Weet niet         | 5%                   | 7%              | 3%                | 7%             | 6%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Het gaat daarbij vooral om een behoefte aan 'praktische kennis'. Kennis die ingaat op hoe een WMD-organisatie moet omgaan met de Wmo, gemeente(n) en andere opdrachtgevers, samenwerkingspartners en concurrenten, inrichting van de eigen organisatiestructuur, et cetera. Dit is de kernbehoefte van WMD-organisaties. Ten slotte dichtten de WMD-organisaties geen specifieke rol toe aan bepaalde partijen in en rondom de WMD-sector als het gaat om praktische informatievoorziening. Al met al hebben ze vooral behoefte aan de volgende informatie-/ondersteuningsbehoeften:

- Goede praktijkvoorbeelden van WMD-organisaties Het liefst uitgesplitst naar type WMD-organisatie, grootteklasse en de verschillende werkterreinen.
- 'Out of the box' voorbeelden van andere typen organisaties, zoals woningbouwcorporaties en commerciële bedrijven. Hoe is hun werkwijze in de praktijk en wat kunnen WMD-organisaties daarvan leren.
- De wijze waarop ketensamenwerking kan worden vormgegeven, zodat de samenwerkingspartners – die tegelijkertijd elkaars potentiële concurrenten zijn – op basis van vertrouwen met elkaar kunnen samenwerken. Welke afspraken moeten hiervoor worden gemaakt vanuit (WMD-)organisaties en gemeenten (bijvoorbeeld in het kader van regierol).
- Op welke wijze kunnen WMD-organisaties zich het beste opstellen ten opzichte van

gemeenten als het gaat om het bepalen van een goede prijsstelling. Hoe kun je de daadwerkelijke kosten van je organisatie het beste inzichtelijk en bespreekbaar maken en vervolgens betere prijsstelling/tarieven realiseren.

- Op welke wijze kan de ketensamenwerking inhoudelijk het meest succesvol worden vormgegeven. Via een integrale – bijvoorbeeld wijkgerichte – thematische aanpak en/of via andere methodieken.
- Informatie over vormen van opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap. Welke samenwerkingsvormen (in de keten) bestaan. Welke typen prestatieafspraken, outputindicatoren worden vanuit gemeenten en WMD-organisaties gehanteerd (in het bijzonder ook voor nieuwe diensten in het kader van de Wmo).
- Informatie over aanbestedingen: hoe werken aanbestedingen en aan welke criteria moet als WMD-organisatie worden voldaan, indien een organisatie wil meedingen in aanbestedingsrondes. Ook ten aanzien van timing: op welk moment, moet welke informatie beschikbaar zijn. En welke competenties en vaardigheden moeten bij de WMD-organisatie en het personeel aanwezig zijn om succesvol aan aanbestedingen te kunnen deelnemen (bijvoorbeeld PR/ marketing/(innovatieve)producten, et cetera).
- Welke ruimte bieden gemeenten op termijn om daadwerkelijk als commerciële partij te kunnen opereren. Is het bijvoorbeeld mogelijk om aan vermogensopbouw te doen.
- Vanuit welke invalshoeken is concurrentie te verwachten (beveiligingsbedrijven; zorgorganisaties, et cetera) en hoe bereidt je daar als WMD-organisatie het beste op voor;
- Op welke wijze kan het beste worden gecommuniceerd met gemeenten, zodat hun Wmo-beleidsvisie in het verlengde ligt van de WMD-organisatie en vice versa.
- Op welke wijzen kunnen outputindicatoren het beste in beeld worden gebracht (ook – tussentijds - richting de gemeenten)
- Organiseren van congressen, workshops, bijeenkomsten over gevolgen van de Wmo op basis van de voornoemde thema's.

Bovendien heeft driekwart van de WMD-organisaties opgemerkt dat ze interesse hebben in leerervaringen van andere organisaties (zie tabel 7.4).

**Tabel 7.4 Mate waarin WMD-organisaties interesse hebben in leerervaringen van andere WMD-organisaties op het gebied van de Wmo**

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 78%                  | 77%             | 73%               | 83%            | 78%         |
| Nee               | 22%                  | 23%             | 27%               | 17%            | 22%         |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

Naar de volgende typen leerervaringen gaat de interesse van de deelnemende organisatie uit:

- Wat zijn de ervaringen van (WMD-)organisaties met aanbestedingsprocedures: hoe is de relatie WMD-organisaties-gemeenten tijdens procedure: formeel of informeel;
- Wat zijn de ervaringen van (WMD-)organisaties tijdens de uitvoering van opdrachten vanuit gemeenten: hoe is de relatie opdrachtgever-opdrachtnemerschap: welke rol nemen gemeenten in. Is dit bijvoorbeeld een regierol en op welke wijze is dit uitgewerkt;
- Wat zijn de ervaringen van (WMD-)organisaties op het gebied van ketensamenwerking. Welke samenwerkingsafspraken worden gemaakt tussen WMD-(organisaties) die tegelijkertijd elkaars potentiële concurrent kunnen zijn. En welke invloed heeft de rol die de gemeente aanneemt op deze ketensamenwerking;
- Welke nieuwe, innovatieve producten hebben WMD-organisaties in het kader van de Wmo ontwikkeld die mogelijk ook elders toepasbaar zijn;
- Welke methodieken worden gebruikt om de competenties en vaardigheden van het

personeel 'op te waarderen' in het kader van de Wmo: voorbeelden van interne/externe scholing; kenniskruisbestuiving en dergelijke;

- Concrete gevolgen die de Wmo op allerlei niveaus heeft gehad voor organisaties en hoe daarmee is omgegaan/op is ingespeeld;
- Strategieën die WMD-organisaties kiezen in het kader van de Wmo (bijvoorbeeld ook inkomsten uit andere bronnen);
- Op welke fronten ervaren collega-organisaties concurrentie. Vanuit welke hoeken (bijvoorbeeld beveiligingsbedrijven; zorgorganisaties), komt dit naar voren en wat zijn de gevolgen hiervan en hoe ga je hiermee om;
- Op welke wijze wordt beleid en uitvoering gekoppeld aan outcome: bijvoorbeeld via nulmeting-eindmeting;
- Op welke wijzen kunnen organisaties de toenemende overhead goedkoper oplossen (bijvoorbeeld via samenwerking op P&O-gebied met andere organisaties);
- Hoe komen organisaties tot een goede prijsstelling/tarieven en waar baseren ze deze op;
- Welke personele effecten ervaren organisaties op competenties en vaardigheden die benodigd zijn en op aspecten als werkdruk, roosterindeling, et cetera;
- Op welke wijzen realiseren collega-organisaties in het kader van de Wmo een integraal/thematisch aanbod.

#### 7.4 Leerervaringen Wmo

Ter afronding hebben we de deelnemende WMD-organisaties in hoeverre de eigen organisatie inmiddels leerervaringen hebben opgedaan rondom de Wmo, die als voorbeeld zouden kunnen dienen voor andere organisaties binnen de WMD-sector. Bijna de helft van de WMD-organisaties heeft opgemerkt dat ze inmiddels leerervaringen hebben opgedaan rondom de Wmo (zie tabel 7.5).

Tabel 7.5 Mate waarin WMD-organisaties leerervaringen hebben opgedaan rondom de Wmo

| Antwoordcategorie | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal      |
|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |             |
| Ja                | 46%                  | 46%             | 45%               | 48%            | 46%         |
| Nee               | 43%                  | 50%             | 43%               | 48%            | 45%         |
| Weet niet         | 11%                  | 4%              | 12%               | 4%             | 9%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>100%</b>          | <b>100%</b>     | <b>100%</b>       | <b>100%</b>    | <b>100%</b> |

De belangrijkste leerervaringen die vanuit de respondenten naar voren werden gebracht, hebben we in het onderstaande kort toegelicht.

**Leerervaring 1:** *Duurzame relatie met gemeenten opbouwen door eigen kennis en expertise vroegtijdig in te brengen bij ontwikkeling Wmo-beleid.*

De diverse WMD-organisaties hebben opgemerkt dat een duurzame relatie met de gemeente(n) – de ambtenaren en de wethouder – van essentieel belang is. Enerzijds kan de gemeente namelijk 'leren' van de WMD-organisaties die de specifieke kennis hebben van de verschillende werkerreinen. Dit biedt dan een zekere waarborging voor de kwaliteit van de uitvoering van (toekomstige) werkzaamheden. Anderzijds biedt deze kennisvoorsprong WMD-organisaties een mogelijkheid om mee te denken in het vormgeven van het gemeentelijk WMO-beleid. Hiermee zitten de WMD-organisaties zelf vroegtijdig in beleidsontwikkeling (of herijking van beleid) en kunnen eigen kennis/ervaring etaleren en inbrengen. Hiermee kunnen WMD-organisaties een pro-actieve rol gaan spelen in de beleidsvorming i.p.v. dat ze een afwachtende houding innemen.

**Leerervaring 2:** *Neem als WMD-organisatie een sleutelpositie in binnen ketensamenwerking.*

In het kader van de Wmo is ketensamenwerking zowel tussen WMD-organisaties onderling als met andere typen organisaties uitermate belangrijk en steeds vaker een eis in de opdrachtverstrekking vanuit de gemeente(n). Om als WMD-organisatie niet 'onder te sneeuwen' ten opzichte van andere (collega-)organisaties is het belangrijk dat de organisatie een onmisbare positie inneemt binnen het samenwerkingsveld. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd indien de gemeente(n) de WMD-organisatie hoofdverantwoordelijke maakt voor de aansturing en uitvoering van de gezamenlijke dienstverlening die in samenwerking met andere (WMD-)organisaties binnen de keten wordt geleverd. De gemeente(n) kunnen dit bijvoorbeeld realiseren door de subsidieverstrekking aan de andere partijen alleen – in overleg met – de WMD-organisatie te laten plaatsvinden. De WMD-organisatie plaatst zich dan zowel inhoudelijk als procesmatig als 'spin in het web' binnen de ketensamenwerking.

**Leerervaring 3:** *Stimuleer dat de gemeente een duidelijke beleidsvisie heeft op de samenwerking tussen (WMD-)organisaties in de keten.*

Mede in het verlengde van de voorgaande leerervaring is gebleken dat het belangrijk is dat de gemeente(n) een duidelijke beleidsvisie ontwikkeld ten aanzien van ketensamenwerking. Met andere woorden: de gemeente(n) moeten helder naar voren brengen met welke ketenpartners ze voor langere termijn willen samenwerken en welke rol de verschillende partijen binnen de keten innemen. Hiermee kan namelijk worden bewerkstelligd dat – evenals bij de voorgaande leerervaring – vertrouwen ontstaat tussen de verschillende partijen die elkaars samenwerkingspartners zijn, maar potentieel ook concurrenten (kunnen) zijn. Een duidelijke beleidsvisie en uitvoering daarvan bevordert de samenwerking in de keten.

**Leerervaring 4:** *Ontwikkel als WMD-organisatie producten en diensten die aansluiten op Wmo-vraagstukken.*

Vanuit de Wmo ontstaat in zekere mate een verschuiving in het type vraag die vanuit gemeente(n) worden gesteld. Thema's als integrale ketenbenadering; zelfredzaamheid en burgerparticipatie zijn vanuit de Wmo – onder meer in de prestatievelden – duidelijker naar voren gebracht. In dit kader is het voor WMD-organisaties belangrijk om de organisatie in te richten op de prestatievelden en duidelijk te maken wat de meerwaarde/prestaties op elk van de velden kan zijn. Daarbij is het tevens belangrijk om te innoveren en voorop te lopen bij nieuwe behoeften die op het werkkterrein ontstaan. Zo kunnen WMD-organisaties steeds meer een rol aannemen als externe partij die burgers, vrijwilligers en cliënten begeleiden in het actief worden in de samenleving en de zelfredzaamheid. Ook activiteiten die innovatieve (keten-)samenwerking bevorderen en benadrukken: bijvoorbeeld de opzet van Wmo-loketten, zijn terreinen waar WMD-organisaties zich op kunnen profileren (zie ook hiervoor).

**Leerervaring 5:** *Zet onverminderd in op scholing van medewerkers om de organisatie 'Wmo-proof' te maken.*

Mede in het kader van de Wmo merken WMD-organisaties dat ze nieuwe eisen stellen aan de vaardigheden en competenties van hun medewerkers. Tussen de aanwezige en eigenlijk benodigde competenties en vaardigheden is bij de meeste WMD-organisaties sprake van een 'kloof'. De WMD-organisaties zijn dan ook druk doende om de huidige competenties en vaardigheden van hun medewerkers 'op te schalen'. In dit kader kan van verschillende (creatieve) methoden gebruik worden gemaakt om de competenties en vaardigheden op te waarderen. Voorbeelden hiervan zijn kenniskruisbestuiving tussen medewerkers van de eigen organisatie en het nemen van een kijkje in de keuken bij

ketenpartners om te bezien wat ze voor de eigen organisatie kunnen betekenen in de relatie met gemeenten.

**Leerervaring 6:** *Investeer in profilering en marketing van de WMD-organisatie richting opdrachtgever(s), partners in de keten en cliënten.*

In een omgeving die steeds meer concurrerend wordt is het belangrijk om als WMD-organisatie te onderscheiden ten opzichte van potentiële concurrenten binnen en/of buiten de WMD-sector. In dit kader is de marketing en profilering van de eigen organisatie steeds belangrijker. Hiervoor is raadzaam om voldoende kennis en kunde in huis te halen of eigen te maken ten aanzien van deze competenties en vaardigheden. Het profileren van de organisatie; transparantie van inzet en effecten; inzetten van marketingactiviteiten en uitvoeren van acquisitieactiviteiten naar (potentiële) opdrachtgevers is van wezenlijk belang om als WMD-organisatie de aangewezen kandidaat te blijven voor de uitvoer van activiteiten op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening.

**Leerervaring 7:** *Realiseer offertes waarin inputfactoren, overhead en outputresultaten duidelijk zijn weergegeven om een betere kostprijs te realiseren.*

In offertes van WMD-organisaties is momenteel niet altijd het volledige spectrum van inputfactoren, overhead en outputresultaten opgenomen. Dit is echter wel noodzakelijk om een reële kostprijs te kunnen realiseren die wordt betaald vanuit gemeenten en/of andere (potentiële) opdrachtgevers. Bovendien is dit door de invoering van de Wmo extra noodzakelijk. Allereerst is namelijk de 'overhead' binnen WMD-organisaties aan het toenemen door (nieuwe) eisen die worden gesteld aan ketensamenwerking, opleidingsniveau en typen activiteiten die moeten worden uitgevoerd. Dit betekent dat WMD-organisaties steeds meer contacten moeten onderhouden met opdrachtgevers en ketenpartners en moeten inzetten op scholing. Dit kost extra tijd en geld, die in offertes moet worden verrekend. Daarnaast werkt de Wmo als een katalysator in de (verdere) verzakelijking van de relatie tussen WMD-organisaties en gemeenten/andere opdrachtgevers. Dit houdt in dat WMD-organisaties in toenemende mate in offertes moeten aangeven wat de resultaten zullen zijn van hun werk. Dit kan zowel via het inzichtelijk maken van de inputfactoren (bijvoorbeeld het aantal in te zetten medewerkers en x-aantal te voeren gesprekken) als outputfactoren (bijvoorbeeld het aantal bereikte personen binnen een doelgroep; bijdrage van een project aan de leefbaarheid van de wijk, et cetera).



## BIJLAGE I TABELLEN

### Tabellen bij hoofdstuk 6

Tabel 1.1 Gemiddeld belang dat aan competenties en vaardigheden wordt gehecht

| Competenties en vaardigheden             | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal |
|--|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
|  | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |        |
| Marktgericht                             | 4,1                  | 4,1             | 4,2               | 4,1            | 4,1    |
| Vraag- en klantgericht werken            | 4,8                  | 4,9             | 4,8               | 4,8            | 4,8    |
| Aanpassingsvermogen/flexibiliteit        | 4,4                  | 4,6             | 4,5               | 4,5            | 4,5    |
| Initiatief nemen                         | 4,4                  | 4,4             | 4,3               | 4,5            | 4,4    |
| Resultaatgericht werken                  | 4,6                  | 4,5             | 4,5               | 4,6            | 4,5    |
| Communicatie: presenteren                | 4,1                  | 4,3             | 4,1               | 4,3            | 4,2    |
| Samenwerken met ketenpartners            | 4,5                  | 4,5             | 4,5               | 4,5            | 4,5    |
| Netwerken                                | 4,2                  | 4,3             | 4,2               | 4,3            | 4,2    |
| Verantwoording van inzet en activiteiten | 4,4                  | 4,4             | 4,4               | 4,5            | 4,4    |

**Legenda:** 1 = zeer onbelangrijk  
 2 = onbelangrijk  
 3 = neutraal  
 4 = belangrijk  
 5 = zeer belangrijk

Tabel 1.2 Aanwezigheid van competenties en vaardigheden

| Competenties en vaardigheden             | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal |
|--|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
|  | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |        |
| Marktgericht                             | 2,7                  | 2,4             | 2,6               | 2,6            | 2,6    |
| Vraag- en klantgericht werken            | 3,7                  | 3,8             | 3,7               | 3,7            | 3,7    |
| Aanpassingsvermogen/flexibiliteit        | 3,4                  | 3,5             | 3,5               | 3,4            | 3,4    |
| Initiatief nemen                         | 3,4                  | 3,3             | 3,2               | 3,5            | 3,4    |
| Resultaatgericht werken                  | 3,2                  | 3,2             | 3,2               | 3,2            | 3,2    |
| Communicatie: presenteren                | 2,9                  | 2,9             | 2,8               | 3,0            | 2,9    |
| Samenwerken met ketenpartners            | 3,7                  | 3,7             | 3,7               | 3,7            | 3,7    |
| Netwerken                                | 3,4                  | 3,4             | 3,4               | 3,5            | 3,4    |
| Verantwoording van inzet en activiteiten | 3,4                  | 3,1             | 3,3               | 3,3            | 3,3    |

**Legenda:** 1 = zeer beperkte mate  
 2 = beperkte mate  
 3 = neutraal  
 4 = sterke mate  
 5 = zeer sterke mate

## Tabel bij hoofdstuk 7

Tabel 1.3 Oordeel over de Wmo van werknemers en werkgevers, volgens de respondenten

| Type betrokkenen | Type WMD-organisatie |                 | Werkgebied        |                | Totaal |
|------------------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
|                  | Breed                | Gespecialiseerd | (Groot) stedelijk | Niet-stedelijk |        |
| Werknemers       | 3,1                  | 3,3             | 2,9               | 3,4            | 3,2    |
| Werkgevers       | 3,4                  | 4,0             | 3,6               | 3,6            | 3,6    |

**Legenda:** 1 = zeer negatief  
2 = negatief  
3 = neutraal  
4 = positief  
5 = zeer positief

## BIJLAGE II CASEBESCHRIJVINGEN GEMEENTEN

### CASE I GEMEENTE MIDDEN-DRENTHE

#### Kenmerken

|                          |                                     |                         |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Type gemeente:           | Plattelandsgemeente met dorpskernen |                         |
| Aantal inwoners:         | Circa 33.000                        |                         |
| Wmo-budget welzijn 2009: | SCW                                 | 800.000 euro            |
|                          | WO                                  | 689.000 euro            |
|                          | MWD                                 | 300.000 euro            |
|                          | Welzijn totaal                      | 1.8 miljoen euro (25%)  |
| Wmo-budget totaal 2009:  | Wmo totaal:                         | 7.2 miljoen euro (100%) |

#### Invoering Wmo

In de gemeente Midden-Drenthe is per 1 januari 2007 de Wmo ingevoerd. Het opzetten van de Wmo is daarbij in nauwe samenwerking gegaan met andere Drentse gemeenten. Het voordeel hiervan is geweest dat de afzonderlijke gemeenten hierdoor niet ieder voor zich 'het wiel opnieuw moesten uitvinden'. Ook hebben de gemeenten uit de provincie Drenthe vanuit de Wmo op het gebied van de thuiszorg gezamenlijke aanbestedingen gedaan om een betere prijs te realiseren. "In Nederland is er geen provincie waar de gemeenten op zo'n nauwe wijze hebben samengewerkt als in Drenthe", aldus Harry Dekkers, projectleider Wmo van de Gemeente Midden-Drenthe.

#### Wmo-beleid gemeente

Op basis van deze voorgeschiedenis van aanbesteden in de thuiszorg zou verwacht kunnen worden dat de gemeente Midden-Drenthe wellicht ook op het gebied van de WMD-sector (op termijn) zou gaan overgaan op aanbesteding. Het tegendeel is echter waar.

Op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening heeft de gemeente Midden-Drenthe namelijk nadrukkelijk gekozen voor het continueren van de samenwerking met gevestigde WMD-instellingen. Hierbij wordt dan gebruikgemaakt van meerjarige budgetcontracten. Zo zal de gemeente voor de WMD-sector – in tegenstelling tot de zorgsector – niet kiezen voor aanbesteden. Van oudsher is namelijk sprake van een goede samenwerkingsrelatie met de lokale WMD-instellingen. Bovendien beschikken de lokale organisaties over een sterke sociale infrastructuur en kennen ze de doelgroepen binnen de gemeente. "In dit licht zijn de lokale WMD-instellingen natuurlijke partners", aldus de heer Barelds, beleidsambtenaar van de gemeente Midden-Drenthe.

Wel is het zo dat ten aanzien van de meerjarige budgetcontracten die worden afgesloten – evenals bij de aanbestedingen in de thuiszorg – met WMD-organisaties prestatieafspraken worden gemaakt. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan afspraken over de kwaliteitseisen die worden gesteld aan medewerkers van de organisatie; de aanwezigheid van HKZ-certificering; de maximale grootte van de wachtlijsten en de deskundigheid van de organisatie en het personeel ten aanzien van specifieke doelgroepen.

Illustratief voor de samenwerking tussen de gemeente Midden-Drenthe en de WMD-instellingen zijn de Wmo-loketten die voor burgers in de gemeente zijn ingericht. Hiervoor zijn de bestaande loketten van de gemeente en de WMD-organisaties op het gebied van welzijn en zorg gebruikt. Deze loketten waren namelijk al in de verschillende dorpskernen gevestigd. Bovendien zijn de medewerkers erop getraind om burgers naar verschillende instellingen door te verwijzen binnen de keten van wonen, zorg en welzijn. Daarnaast is voor burgers voor wie het lastig is om naar het loket te komen een digitaal loket ingericht en vinden – waar nodig – huisbezoeken plaats door Wmo-consulenten van de lokale WMD-instellingen.

De invoering van de Wmo heeft als resultaat dat het overleg tussen de gemeente en de WMD-sector is geïntensiveerd. Dit komt tot uiting in het interactief beleid dat de gemeente uitvoert. Zo is al vanaf het begin dat WMD-activiteiten worden opgezet sprake

van een dialoog tussen de gemeente, de WMD-organisaties en betrokken partijen uit de keten (zoals de zorg, GGZ en woningcorporaties). Ook zijn de WMD-organisaties op indirecte wijze sterk betrokken bij de Wmo-raad die is opgericht. Deze raad is opgebouwd uit verschillende clusters die de diverse groepen uit de Midden-Drentse samenleving vertegenwoordigen. Zo is de WMD-sector vertegenwoordigd via de clusters 'vrijwilligerswerk en mantelzorg' en 'welzijn'. De vertegenwoordigers van deze clusters adviseren de gemeente bij het vormgeven van het gemeentelijk (WMD-)beleid op basis van signalen vanuit hun achterban.

Mede dankzij de Wmo is de aard van de relatie tussen de gemeente en de WMD-instellingen eveneens aan veranderingen onderhevig. Zo worden nieuwe subsidierelaties zakelijker ingericht en is meer aandacht voor financiële verantwoording via bijvoorbeeld (tussentijdse) financiële rapportages en accountantsverklaringen. Ook is de aandacht voor inhoudelijke verantwoording van resultaten en effecten toegenomen en worden vaker gekwantificeerde doelstellingen geformuleerd. "Deze verzakelijking in de relatie tussen de gemeente en de WMD-organisaties verloopt parallel aan de Wmo. De Wmo is hierin vooral een 'katalysator' geweest die de aanwezige afspraken op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening binnen de gemeente herdefinieert en versneld", aldus de heer Barelds.

Indien we kijken naar de dienstverlening die WMD-organisaties in opdracht van de gemeente uitvoeren, valt op dat de gemeente Midden-Drenthe met name op het gebied van mantelzorgondersteuning en vrijwilligersondersteuning extra dienstverlening vraagt. De aandacht voor deze doelgroepen is mede vanuit de visie van de Wmo op het gebied van 'Civil Society' – waarin burgers elkaar onderling ondersteunen – aanzienlijk toegenomen.

### **Toekomstig Wmo-beleid**

Het huidige budget voor de WMD-sector in de gemeente Midden-Drenthe is vastgesteld op 1,8 miljoen euro en maakt daarmee 25 procent uit van het totale Wmo-budget. Het budget is opgebouwd uit beschikbare gelden voor Sociaal Cultureel Werk, Welzijn Ouderen en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening.

Voor de toekomst verwacht de gemeente Midden-Drenthe dat in het Wmo-budget geen grote wijzigingen zullen plaatsvinden voor de WMD-sector. Hooguit zou het kunnen gebeuren dat door de economische omstandigheden op termijn tijdelijk een 'nullijn' zal worden gevolgd, maar de gemeente is niet van plan om te bezuinigen op de WMD-instellingen. Wel zal het budget voor de Huishoudelijke Hulp fors toenemen waardoor het budgetaandeel voor WMD-instellingen binnen de Wmo verhoudingsgewijs kleiner zal zijn.

### **Leerervaring voor de toekomst**

De gemeente Midden-Drenthe is via informatiebronnen als de VNG en haar lokale welzijnsinstellingen voldoende geïnformeerd over de Wmo. Als belangrijke leerervaring geeft de heer Barelds mee dat het sinds de invoering van de Wmo extra belangrijk is geworden om als gemeente vroegtijdig in overleg te gaan met de verschillende betrokken partijen in het werkveld. In dit kader is het belangrijk om de Wmo-raad (die de verschillende partijen vertegenwoordigen) zoveel mogelijk te betrekken. "Als gemeente moet je daarbij proberen om het brede beleidsspectrum van de Wmo zoveel mogelijk inzichtelijk te maken en in 'behapbare' stukken aan de raad aan te bieden voor overleg. Dit draagt bij aan een besluitvorming die efficiënt is en wordt gedragen door de verschillende partijen in het veld", aldus de heer Barelds.

Met dank aan de heer Roel Barelds, Beleidsambtenaar Wmo van de gemeente Midden-Drenthe.

## CASE II GEMEENTE VALKENSWAARD

### Kenmerken

|                         |   |              |
|-------------------------|---|--------------|
| Type gemeente:          | Plattelandsgemeente met dorpskernen     |              |
| Aantal inwoners:        | Circa 31.000 inwoners                   |              |
| Wmo-budget welzijn 2009 | MWD                                     | 550.000 euro |
|                         | Peuterspeelzalen                        | 300.000 euro |
|                         | Educatie en vorming                     | 250.000 euro |
|                         | Jeugd- en jongerenwerk                  | 100.000 euro |
|                         | Overig                                  | 100.000 euro |
|                         | SCW                                     | 100.000 euro |
|                         | Mantelzorgondersteuning                 | 60.000 euro  |
|                         | Club- en buurtwerk                      | 50.000 euro  |
|                         | Welzijn ouderen                         | 50.000 euro  |
|                         | Innovatie                               | 10.000 euro  |
|                         | Paladijn (diverse welzijnsactiviteiten) | 700.000 euro |

|                         |                |                         |
|-------------------------|----------------|-------------------------|
| Wmo-budget totaal 2009: | Welzijn totaal | 2,2 miljoen euro (40%)  |
|                         | Wmo totaal:    | 5,5 miljoen euro (100%) |

### Wmo-beleid gemeente

In de gemeente Valkenswaard zijn sinds de invoering van de Wmo in augustus 2007 verschillende veranderingen opgetreden in de relatie tussen de gemeente en de lokale WMD-instellingen. “De gemeente Valkenswaard heeft nu een duidelijke regierol ingenomen en is haar welzijnsbeleid zo ‘smart’ mogelijk gaan formuleren. Dit betekent dat we in samenwerking met instanties als de politie en scholen diverse kengetallen verzamelen op het gebied van welzijn. Aan de hand hiervan geven we als gemeente extra prioriteit aan bepaalde typen WMD-activiteiten en formuleren concrete doelstellingen”, aldus mevrouw Van der Hoek, senior beleidsmedewerker Welzijn van Maandag®, werkzaam bij de gemeente Valkenswaard.

In overleg met de WMD-organisaties worden vervolgens ‘prestatieafspraken’ gemaakt die ook daadwerkelijk door de gemeente worden getoetst. Maar deze afspraken – en de naleving ervan – zijn met de ene organisatie in de gemeente gemakkelijker te maken dan met de andere organisatie. Zo heeft één grote WMD-organisatie in de gemeente nog steeds moeite met de effecten van de Wmo op hun werkwijze. “Deze partij heeft nog weinig kennis van marktwerking en de essentie van prestatieafspraken en dat bemoeilijkt de samenwerking”, aldus Van der Hoek.

In het algemeen is dankzij de Wmo echter een betere samenwerking ontstaan tussen de gemeente en WMD-organisaties en zijn de gemaakte afspraken transparanter. In de gemeente Valkenswaard vormen de (prestatie)afspraken die zijn gemaakt op het gebied van straathoekwerk een duidelijk voorbeeld. Zo betaalt de gemeente voor een x-aantal uren straathoekwerk die worden aangestuurd door de werkgroep JOS (Jongeren Op Straat). In deze werkgroep participeert onder meer de politie die de bevindingen en resultaten van het straathoekwerk monitort en in de werkgroep bespreekt. Deze bevindingen van uitvoerende organisaties worden vervolgens door de gemeente als belangrijke **outputresultaten** van het straathoekwerk gehanteerd.

Daarnaast worden van tevoren door de gemeente ook in overleg met de organisatie voor het straathoekwerk **inputafspraken** vastgesteld. De straathoekwerkers moeten 75 procent van hun tijd op straat te vinden zijn. Bovendien moeten zij kunnen aangeven op welke – van de zogenaamde 15 ‘vindplekken’ in de gemeente – ze tijdens hun dienst aanwezig zijn geweest. De feitelijke uitvoering van het straathoekwerk, op locatie en in tijd, worden vervolgens getoetst aan de prestatieafspraken.

### Innovatie en vernieuwing

Vanuit de Wmo heeft de gemeente Valkenswaard inmiddels een klein budget vrijgemaakt voor innovatie. Zo is € 12.500,- euro beschikbaar gesteld als garantie kapitaal voor een externe projectleider op pilot-basis. Deze is enerzijds aangesteld om nieuwe zorgvragen die niet verleend kunnen worden op basis van de voormalige WVG-verordening in te kunnen vullen en anderzijds om in-actieven in de maatschappij te stimuleren tot sociale participatie door het vervullen van de nieuwe zorgvragen. Ook worden – mede via deze

externe projectleider – bestaande WMD-organisaties en ‘aanpalende’ partijen in het veld van wonen, welzijn en zorg aangespoord om met vernieuwende producten en diensten te komen. Het project zelf wordt verder bekostigd uit de vaste gelden die bestemd zijn voor re-integratietrajecten en dergelijke. De pilot is bedoeld om na de opstart een zodanig bestand opgebouwd te hebben dat de projectleider zijn/haar eigen salaris kan verdienen uit de omzet van dienstencheques enerzijds en bekostiging van begeleiding van (re)-integratietrajecten anderzijds.

Concreet heeft de gemeente Valkenswaard inmiddels sterk ingezet op de ‘ontschotting’ tussen zorg en welzijn; dit komt onder meer tot uitdrukking in het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) dat in de loop van 2009 actief wordt. “Het laten draaien van het CJG hebben de betrokken partijen onderling ook formeel laten vastleggen in een convenant; dit zijn het maatschappelijk werk, de GGD, en de jeugdgezondheidszorg (JGZ, met als basis de consultatiebureaus). Binnen de JGZ zijn, als gevolg van de Wmo en de gekozen invulling van het CJG, nieuwe taakvelden ontstaan. Aan de ‘front office’ is bijvoorbeeld de toeleiding naar peuterspeelzalen of vroeghulp voor kinderen met een mogelijke ontwikkelingsstoornis toegevoegd. Deze taak is overgeheveld vanuit het peuterspeelzaalwerk naar het CJG.”

Ook binnen de eigen organisatie is de gemeente Valkenswaard in het kader van de Wmo druk bezig om de ontschotting van verschillende typen dienstverlening te laten plaatsvinden. Binnen de zorg- en Wmo-loketten van de gemeente, wordt beleidsmatig een ‘helikopterview’ vorm gegeven en gecommuniceerd met alle bestaande loketten. Als gevolg daarvan kunnen de burgers en cliënten straks met al hun vragen terecht kunnen bij het loket van hun keuze; eigenlijk worden daarmee alle bestaande loketten virtueel tot één loket samengevoegd. In de gemeente Valkenswaard wordt dit gerealiseerd door ‘aan de achterkant’ van het loket een digitale verbinding te maken met de bestaande WMD-organisaties, zorgorganisaties, bibliotheken, politie, scholen, et cetera. De loketten zelf bevinden zich in de gemeente Valkenswaard op plekken waar ouderen en kinderen gemakkelijk kunnen komen en dienen dus – in samenwerking met de al aanwezige dienstverleners in de gemeente – directe antwoorden te kunnen formuleren op diverse vragen van burgers en cliënten.

### **Wmo-budget**

In het Wmo-beleid van de gemeente Valkenswaard ligt de nadruk op de preventie van problemen, sociale misstanden en zorg, aldus Van der Hoek. Dit blijkt ook uit het feit dat tweevijfde van het Wmo-budget, oftewel 2,2 miljoen euro (op een totaal van 5,5 miljoen euro) is gereserveerd voor welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Bovendien is de verwachting dat het budgettaire aandeel voor WMD-activiteiten – vanuit de preventiegedachte die de gemeente hanteert – in de toekomst verder zal stijgen.

Ten aanzien van de verdeling van het budget, kiest de gemeente Valkenswaard tot op heden vooral voor prestatiegerelateerde subsidieovereenkomsten met de lokale WMD-instellingen. Toch heeft de gemeente inmiddels al één keer een relatief klein project op het gebied van welzijn (circa 50.000 euro voor 4 samenwerkende gemeenten) aanbesteed aan een partij buiten het traditionele werkgebied. Bovendien verwacht Van der Hoek dat de omvang van aanbestedingen als een middel om tot opdrachtverlening te komen verder zal toenemen. “Wanneer de schaalvergroting en de professionalisering van de WMD-sector in de provincie Noord-Brabant zal toenemen en zich als gevolg daarvan nieuwe aanbieders melden, is dit onvermijdelijk”.

Wel bestaan twijfels over het toepassen van aanbestedingen in de WMD-sector. “Het resultaat is dan vooral afhankelijk van de kwaliteit van de bestekbeschrijving van de gemeente, maar het is voor deze sector heel lastig om een passende bestekbeschrijving te realiseren. Dit komt omdat de activiteiten en de resultaten vanuit WMD-organisaties vaak weinig concreet zijn”. Mocht echter tot aanbesteding worden overgegaan, dan verwacht Van der Hoek dat in de aanbestedingsprocedures de bekendheid van de WMD-organisatie met de specifieke doelgroep(en) het belangrijkste criteria zal vormen. “Het is daarom logisch dat we in dat geval eerder zouden kiezen voor een organisatie uit de buurt (provincie Noord-Brabant red.) die de taal spreekt van de lokale mensen, dan een

organisatie uit het noorden van het land.”

Met dank aan mevrouw Juanita van der Hoek, senior beleidsmedewerker Welzijn van Maandag<sup>®</sup>, werkzaam bij de gemeente Valkenswaard.

## CASE III GEMEENTE 'S-HERTOGENBOSCH

### Kenmerken

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Type gemeente:          | Stedelijke gemeente (Grootstedenbeleid-gemeenten: G21)                                   |
| Aantal inwoners:        | Circa 136.500 inwoners   |
| Wmo-budget totaal 2009: | Wmo totaal: Circa 41 miljoen euro (100%)<br>Waarvan welzijn: Circa 24 miljoen euro (59%) |

### Wmo-beleid

Het Wmo-beleid van de gemeente 's-Hertogenbosch kan volgens verschillende lokale WMD-organisaties als een voorbeeld dienen voor andere (grootstedelijke) gemeenten. Hieraan liggen een aantal verklaringen ten grondslag.

Allereerst heeft de gemeente 's-Hertogenbosch haar **Wmo-beleid systematisch opgezet**. Op 26 juni 2007 heeft de gemeente het Wmo-beleidsplan 'Meedoen en erbij horen' vastgesteld. In dit plan zijn de ambities en doelstellingen op het gebied van de Wmo voor 2010 geformuleerd. Hoewel het formuleren van een Wmo-beleidsplan landelijk is verplicht, is het opvallend dat in het plan van de gemeente 's-Hertogenbosch concrete en meetbare doelstellingen zijn opgenomen. Zo is vanuit de gemeente in 2007 een nulmeting opgesteld waarin doelstellingen voor de verschillende prestatievelden van de Wmo zijn geformuleerd die zijn opgenomen in het gemeentelijk Wmo-beleidsplan 'Meedoen en erbij horen'. In 2010 worden deze doelstellingen vervolgens via een eindmeting getoetst en kan inzicht worden verkregen in de effecten van het Wmo-beleid.

Tevens maakt de gemeente gebruik van **probleemanalyses en uiteenlopende instrumenten om prestaties te meten** in het (WMD-)veld. In het werkveld van - met name de WMD-sector - is namelijk vaak de mening toegedaan dat effecten lastig meetbaar kunnen zijn vanwege de 'aard' van het werk en allerlei externe omstandigheden. Ook mevrouw Dimmendaal, Teamcoördinator Welzijn van de gemeente 's-Hertogenbosch, beseft dat effecten van Wmo-beleid door velerlei (externe) factoren kunnen worden beïnvloed. Echter, dit betekent niet dat de effecten die op termijn plaatsvinden vanuit het gehanteerde Wmo-beleid niet deels of zelfs geheel in kaart kunnen worden gebracht.

Het begint volgens mevrouw Dimmendaal met het uitvoeren van goede probleemanalyses die de basis vormen voor opzet en uitvoering van het Wmo-beleid. "In het begin hebben we als gemeente op de verschillende prestatievelden van de Wmo probleemanalyses uitgevoerd die duidelijke voordelen opleveren. Zo dachten we bijvoorbeeld voor de mantelzorg, dat het belangrijkste knelpunt zou liggen in de ondersteuning, maar dit bleek juist prima in orde te zijn. De daadwerkelijke rem was erin gelegen dat het voor te veel mantelzorgers onduidelijk was via 'welke wegen' ze ondersteuning konden vinden. Als gemeente hebben we daarom gerichte beleidsdoelstellingen geformuleerd om het bereik van de ondersteuning te vergroten".

Ten slotte heeft de gemeente 's-Hertogenbosch in haar beleid **concrete en meetbare doelstellingen geformuleerd**. De gemeente past hiervoor verschillende instrumenten toe om een nul- en eindmeting van het Wmo-beleid te realiseren. Belangrijke instrumenten zijn omnibus- en klanttevredenheidsonderzoeken en het Leefbaarheids- en Veiligheidsonderzoek. Illustratief is bijvoorbeeld het onderzoek dat is uitgevoerd naar de bekendheid van burgers met verschillende onderdelen van het Wmo-loket. Op basis van de bekendheid in 2007 zijn meetbare doelstellingen geformuleerd voor 2010. De gemeente 's-Hertogenbosch wil dat 60 procent van de burgers in 2010 weten waar ze terecht kunnen voor informatie en advies op woon-, zorg-, en welzijnsgebied. Tevens heeft de gemeente een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd naar de geboden informatie en dienstverlening van de Wmo-loketten. Zodoende is de doelstelling geformuleerd dat 85 procent van de geholpen burgers in 2010 tevreden zal moeten zijn over de informatie en dienstverlening.

Dergelijke geconcretiseerde doelstellingen maken dat zowel de gemeente als betrokken (WMD-)organisaties weten waar ze naartoe kunnen werken. "ook maak je op basis van deze doelstellingen het voor de politiek inzichtelijk wat je als gemeente met het Wmo-

beleid wil doen en bereiken (...) bovendien kan, omdat inzicht is gegeven in de doelstellingen en te behalen resultaten, het uitgevoerde beleid in 2010 makkelijker worden getoetst", aldus mevrouw Dimmendaal.

### **Relatie met WMD-organisaties**

In de relatie tussen de gemeente 's-Hertogenbosch en de WMD-organisaties zijn sinds de invoering van de Wmo enige veranderingen opgetreden. De beleidsgestructureerde contractfinanciering met prestatieafspraken is gebleven, maar het gehanteerde beleid ten aanzien van zowel de grote (WMD-)organisaties als de kleine (WMD-)organisaties is enigszins gewijzigd.

Zo is de gemeente ten aanzien van de grote (WMD-)organisaties vooral een 'aanjagende rol' gaan vervullen. "We verlangen van de grote organisaties dat waar ze in ketenverband logischerwijs kunnen samenwerken, ze één gezamenlijk aanbod formuleren richting de gemeente. Daarbij stellen we als eis dat de partijen onderling één hoofdaannemer aanwijzen die de contacten met de gemeente onderhoudt. Hiermee stimuleren we de integrale samenwerking tussen verschillende organisaties", zo stelt Dimmendaal.

Over het algemeen verloopt de samenwerking met de grote (WMD-)organisaties voorspoedig. Volgens Dimmendaal worden in onderling overleg met de ketenpartners doelstellingen en prestatieafspraken geformuleerd. Tevens doen zich in de afrekening van de geboden dienstverlening geen grote problemen voor. Het belangrijkste knelpunt is vooralsnog dat verschillende partijen elk hun eigen cultuur en zienswijzen hebben. De gemeente 's-Hertogenbosch houdt daarom wel 'de vinger aan de pols' en participeert in overleggen van de verschillende ketenpartners. "We proberen tijdens deze overleggen bijvoorbeeld de hoofdtaken van de verschillende partijen extra onder het licht te brengen en de ketensamenwerking te bevorderen. De feitelijke uitvoering laten we uiteraard aan de ketenpartners zelf over", aldus Dimmendaal.

De gemeente kiest een andere opstelling ten opzichte van de kleine (WMD-)organisaties. Waar de gemeente 's-Hertogenbosch aan grote (WMD-)organisaties duidelijke eisen stelt, kiest de gemeente voor de kleine (WMD-)organisaties juist voor een laagdrempelige aanpak. Zo heeft de gemeente vanuit de Wmo nieuwe regelingen opgezet zoals de Maatschappelijke Initiatiefgelden die de mogelijkheid bieden aan organisaties/initiatiefnemers om maximaal 5.000 euro subsidie te verkrijgen voor een activiteit. In het kader van de Maatschappelijke Initiatiefgelden is de belangrijkste eis die aan projecten wordt gesteld, dat ze erop gericht zijn om burgers te stimuleren om deel te nemen aan/zich in te zetten voor de samenleving. De wijze waarop de (WMD-)organisaties dit uitvoeren wordt 'vrij gelaten'. Daarnaast heeft de gemeente om kleine (WMD-)organisaties te helpen een welzijnsmakelaar aangesteld die organisaties helpt bij het oplossen van knelpunten, zoals het vinden geschikte bedrijfsruimtes.

### **Wmo-budget**

Het Wmo-budget van de gemeente 's-Hertogenbosch bedraagt voor 2009 circa 41 miljoen euro. Daarvan is ongeveer 60 procent van het budget – circa 24 miljoen euro - ter beschikking gesteld voor WMD-activiteiten. Hoewel het budget momenteel in principe toereikend is, zal het budget naar de toekomst toe steeds meer 'onder druk' komen te staan volgens mevrouw Dimmendaal.

Dit komt allereerst omdat de individuele verstrekkingen voor de zorg aanzienlijk toenemen, mede door de toenemende vergrijzing. Daarnaast worden de bezuinigingen die plaatsvinden op de AWBZ-gelden steeds meer merkbaar. Zo komen patiënten met lichte psychische problemen steeds minder vaak in aanmerking voor een bijdrage uit de AWBZ en kloppen daarom vaker voor hulp aan bij stads- en wijksteunpunten. "Deze tendens is nu al merkbaar en de gemeente is dan ook momenteel in kaart aan het brengen wat de omvang is van deze nieuwe doelgroep die op ons afkomt", zo stelt Dimmendaal. Ten slotte bestaat vanuit de gemeente onzekerheid over wat het rijk - gezien de huidige economische omstandigheden - voor maatregelen zal nemen. Dit alles maakt het toekomstig beschikbare Wmo-budget en het budget daarbinnen voor de WMD-sector ongewis.

Voor het zover is blijft de gemeente 's-Hertogenbosch echter inzetten op haar ingeslagen koers ten aanzien van het Wmo-beleid. "Dit betekent het uitvoeren van goede analyses en nastreven van concrete en meetbare doelstellingen waarop de gemeenteraad en – niet in de laatste plaats – de burger en cliënt ons kunnen afrekenen", aldus Dimmendaal.

Met dank aan mevrouw Geertje Dimmendaal, Teamcoördinator Welzijn van de gemeente 's-Hertogenbosch.

## CASE IV GEMEENTE UTRECHT

### Kenmerken

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Type gemeente:          | Stedelijke gemeente (Grootstedenbeleid-gemeenten: G31)   |
| Aantal inwoners:        | Circa 300.000 inwoners   |
| Wmo-budget totaal 2009: | Welzijn totaal      Circa 49 miljoen euro (48%)<br>Wmo totaal:        Circa 96 miljoen euro (100%) |

### Wmo-beleid

In het Wmo-beleidskader 'Met elkaar, voor elkaar' heeft de gemeente Utrecht haar Wmo-beleid voor de periode 2009-2012 geformuleerd. Het Wmo-beleid van de gemeente Utrecht kenmerkt zich enerzijds door instandhouding van werkafspraken en samenwerkingsstructuren op bestaande prestatievelden. Hierin neemt de gemeente Utrecht een duidelijke regierol in en vindt samenwerking vooral plaats via bestaande ketens, bijvoorbeeld op het gebied van welzijn, zorg en wonen. Ook de Wmo-loketten zijn opgezet via de bestaande wijkservicecentra en de 'bemanning' daarvan vindt plaats via medewerkers van gevestigde (WMD-)organisaties en de gemeente Utrecht. "Tevens maakt de gemeente voor de Wmo-participatie van burgers en/of cliënten gebruik van de aanwezige formele adviesraden en is bewust geen Wmo-raad ingericht om 'Babylonische spraakverwarring' te voorkomen", aldus een beleidsmedewerker van de gemeente Utrecht. "De gemeente Utrecht gebruikt de Wmo vooral als een ordeningsprincipe en om te sturen op effecten. Ook zal op de traditionele werkterreinen binnen de Wmo – zoals de maatschappelijke opvang – van aanbesteding geen sprake zijn en worden bestaande prestatieafspraken gehanteerd".

Anderzijds kenmerkt het Wmo-beleidskader 'Met elkaar, voor elkaar' kenmerkt zich door enkele vernieuwende elementen. Zo is een apart budget van circa 3,2 miljoen euro (7% van het welzijnsbudget) ter beschikking gesteld voor 'open aanbesteding'. "Het budget voor open aanbesteding is beschikbaar gemaakt in de hoop dat dit (WMD-)organisaties stimuleert om met creatieve projectvoorstellen te komen. In principe is dit dan ook een 'experimentele subsidiepot' voor vernieuwende projecten (...) Tegelijkertijd biedt het de gemeente Utrecht de mogelijkheid om enige ervaring op te doen met het fenomeen open aanbesteding", stelt een beleidsmedewerker van de gemeente Utrecht.

### Ontwikkelingen Wmo-beleid

De komende jaren wil de gemeente Utrecht extra fors inzetten op een aantal prestatievelden. Dit zijn het prestatieveld Leefbaarheid en Sociale Samenhang; Advies, Informatie en Cliëntondersteuning en Ondersteuning Mantelzorg en Vrijwillige Inzet. Op de overige prestatievelden zal ook worden ingezet, maar volgens de gemeente Utrecht kregen deze velden al voldoende (financiële) middelen.

Ten aanzien van haar Wmo-beleid wil de gemeente Utrecht 'inclusief, outreachend en resultaatgericht zijn' en burgers/cliënten actief betrekken. Dit zijn ambitieuze doelstellingen, die de gemeente mede via het toekennen van een aantal 'rollen' wil bereiken. Zo heeft de gemeente zichzelf tot doel gesteld om de opzet en uitvoering van het Wmo-beleid te luisteren informeren, luisteren en monitoren en Wmo-activiteiten te stimuleren, faciliteren en regisseren. Daarbij is de mate waarin de gemeente een regierol inneemt volgens een beleidsmedewerker van de gemeente Utrecht, "afhankelijk van de kwetsbaarheid van de doelgroep. Naarmate de kwetsbaarheid van de doelgroep toeneemt, neemt de gemeentelijke verantwoordelijkheid toe en zal de gemeente Utrecht sterker in de uitvoering betrokken zijn".

### Ontwikkelingen Wmo-budget

Hoe het gemeentebudget voor WMD-activiteiten zich naar de toekomst zal ontwikkelen is vooralsnog ongewis. Hoewel momenteel 'experimentele aanbestedingsprocedures' in uitvoering zijn, ligt het niet in de lijn der verwachting dat in de toekomst op de traditionele werkterreinen van de WMD-sector 'en masse' zal worden overgegaan tot aanbestedingsprocedures. "We werken momenteel weliswaar met wat experimentele subsidies, maar als het gaat om de dienstverlening binnen de Wmo, dan zijn dit terreinen waar je zeer zorgvuldig mee om moet gaan", zo stelt een beleidsmedewerker van de gemeente Utrecht. De gemeente Utrecht zal dus voorlopig op de ingeslagen weg verder

gaan en – waar nodig – ruimte bieden binnen de Wmo aan nieuwe, innovatieve initiatieven.

Met dank aan de betrokken beleidsmedewerker van de gemeente Utrecht, op verzoek anoniem.

## CASE V GEMEENTE ZWOLLE

### Kenmerken

Type gemeente: Stedelijke gemeente (Grootstedenbeleid-gemeenten: G31)  
Aantal inwoners: Circa 120.000 inwoners

### Wmo-beleid

In 2005 heeft de gemeente Zwolle de Wmo-nota 'Meedoen, nu en later' voor de beleidsperiode 2005-2009 opgesteld. De energie is met name ingezet op het goed organiseren van de zorgkant van de Wmo en dan met name het verstrekken van individuele voorzieningen aan burgers. De nota richtte zich overigens wel op de prestatievelden 1 tot en met 9: het inzetten op basisvoorzieningen en streven naar een inclusief beleid waarin iedere burger – met of zonder beperking – kan deelnemen aan de samenleving.

Inmiddels dient de zienswijze van de Wmo-nota uit 2005 geactualiseerd te worden en werkt de gemeente Zwolle aan de vervaardiging van een nieuwe Wmo-nota voor de beleidsperiode 2010-2013. "Hoewel we momenteel nog druk bezig zijn met het vervaardigen van deze nota, is nu al wel duidelijk dat we hierin meer de aandacht willen gaan leggen op verbindingen tussen de 'voorkant' [prestatievelden 1 t/m 4 red.] en de 'achterkant' [prestatievelden 5 t/m 9 red.] van de keten welzijn en zorg." aldus Lauris van Eekeren, beleidsadviseur van de Afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Zwolle.

### Ontwikkelingen Wmo-beleid

In de relatie tussen individuele WMO-organisaties en de gemeente heeft al voor de invoering van de Wmo een 'verzakelijking' plaatsgevonden. Zo worden vanaf 2005 uitvoeringsovereenkomsten afgesloten. Deze afspraken zijn veelal output-gericht, maar richten zich nog in beperkte mate op effecten. Hiermee wordt wel geëxperimenteerd. Bedrijfsvoering ziet de gemeente als onderdeel van de verantwoordelijkheid van de instellingen zelf. Daarom stellen de organisaties zelf hun kwaliteitseisen ten aanzien van de eigen organisatie en het personeel. Zo ligt het initiatief voor HKZ-certificering bij de organisaties zelf en zal (ook in de toekomst) vanuit de gemeente naar verwachting geen subsidievoorwaarde vormen.

### Ontwikkelingen Wmo-budget

De verwachting is dat het Wmo-budget van de gemeente Zwolle de komende jaren gelijk zal blijven. Wel komt het budget 'onder druk' te staan. In de eerste plaats omdat de overheveling vanuit de AWBZ naar de Wmo niet altijd op alle onderdelen volledig wordt gecompenseerd. In de tweede plaats verwacht de gemeente Zwolle dat de kosten van de uitvoering van met name het onderdeel individuele voorzieningen zal stijgen in verband met andere wettelijke eisen. In de derde plaats wordt verwacht dat er minder ruimte is voor nieuw geld in verband met de huidige economische recessie.

Hoewel bezuinigingen op het totale Wmo-budget niet worden verwacht, kunnen de voornoemde ontwikkelingen er gezamenlijk toe leiden dat in de allocatie van het Wmo-budget veranderingen optreden. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat de gemeente zal moeten schuiven met gelden binnen het Wmo-budget. Hetgeen mogelijk kan betekenen dat gelden die bestemd zijn voor de WMD-sector, wellicht deels worden aangewend om aan burgers met een zorgvraag hun individuele voorzieningen te blijven verstrekken.

Met dank aan de heer Lauris van Eekeren, beleidsadviseur van de Afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Zwolle.