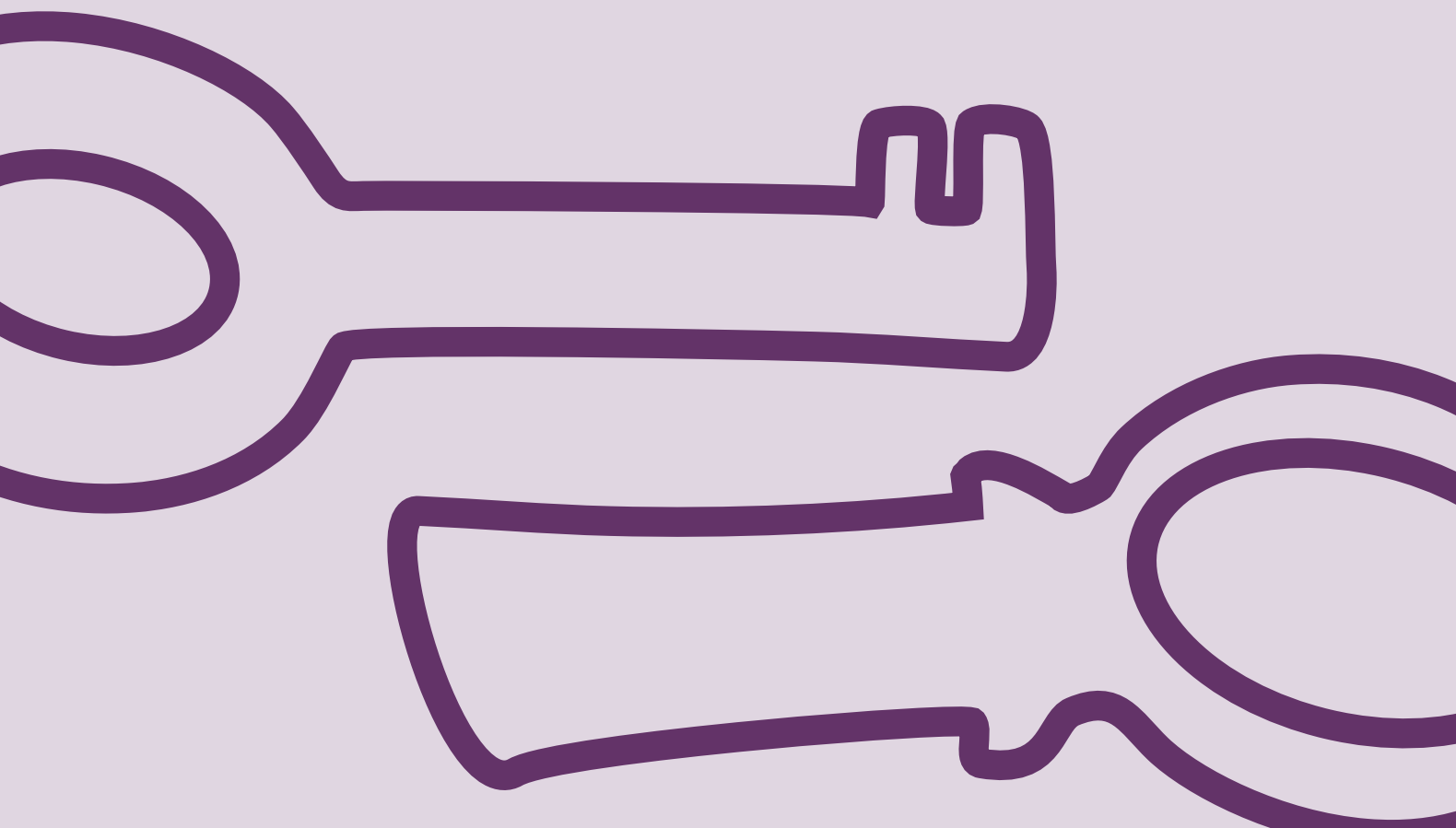


Rekenkamercommissie  Leiden

Praktijk Wmo weerbarstig



Praktijk Wmo weerbarstig

Onderzoek naar (de totstandkoming van) beleid, uitvoering en effecten van het onderdeel Samenleven Wmo Beleidsplan 2008-2012

Colofon

'Praktijk Wmo weerbarstig'

Onderzoek naar beleid, uitvoering en effecten
onderdeel Samen-leven Wmo-beleidsplan 2008-2012

Uitgave: Rekenkamercommissie Leiden

Leden:

Cornelis van der Werf, voorzitter

Rob van Lint

Pieter Stroink

Mattheus Wassenaar

Gerard Wuisman

Secretaris: M.C.Teunissen

Druk: Grafisch Productie Centrum gemeente Leiden

Rekenkamercommissie Leiden

Postbus 292,

2300 AG Leiden

www.leiden.nl/rekenkamer

Januari 2012

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van de Rekenkamercommissie Leiden naar (de totstandkoming) van beleid, de uitvoering en de effecten van het onderdeel 'Samen-leven' uit het Wmo-beleidsplan 2008 – 2012 'Participatie centraal'. Met het rapport wil de Rekenkamercommissie een inhoudelijke bijdrage leveren aan de politieke discussie bij het nieuwe Wmo-beleidsplan 2013-2016 dat het College in 2012 aan de gemeenteraad zal voorleggen.

Het Wmo-beleidsplan "Participatie Centraal" in 2008 had de ambitie een goede start te maken met de uitvoering van het nieuwe Wmo-beleid in Leiden. Het bevatte een helder beleidskader om de wet conform haar bedoelingen uit te voeren. Door de gemeenteraad in de rol van steller van de kaders en het College in de rol van het voeren van regie over de uitvoering zouden de beoogde resultaten worden bereikt. Uit het onderzoek van de Rekenkamercommissie blijkt dat een consequente concretisering en uitvoering van dat beleidskader echter achterwege is gebleven.

Zo heeft over het Uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn geen heldere besluitvorming plaatsgevonden. Het gevolg was dat de ambtelijke organisatie en de maatschappelijke organisaties onvoldoende invulling hebben gegeven aan de ambities en doelstellingen van het Wmo-beleidsplan. De poging om via twee pilots het wijkgerichte welzijnsbeleid te concretiseren, heeft niet tot de voorgenomen vernieuwingen geleid. Wel hebben deze pilots tot een aantal andere bruikbare uitkomsten geleid.

Ook concludeert de Rekenkamercommissie dat de beoogde regierol van de gemeente niet van de grond is gekomen. Het College stuurt maatschappelijke partners niet aan op te realiseren maatschappelijke effecten maar op het leveren van uitvoeringsprestaties. Daardoor en door het gekozen model van marktwerking staan de uitvoeringsorganisaties teveel met elkaar in concurrentie en worden dezelfde producten en diensten naast elkaar en soms op dezelfde locatie aangeboden. Dit bevordert segregatie in plaats van cohesie en is bovendien maatschappelijk inefficiënt.

De kritische bevindingen van de Rekenkamercommissie worden gevolgd door aanbevelingen die dienstig kunnen zijn aan de besluitvorming over het in voorbereiding zijnde nieuwe Wmo-beleidsplan 2013-2016.

De hoofdaanbevelingen zijn:

- Maak een heldere keuze wat basisaanbod en wat interventieaanbod is (toegespitst per wijk).
- Maak realistische uitvoeringsplannen.
- Voer regie en stuur op te bereiken resultaten.

De Rekenkamercommissie vertrouwt er dan ook op dat mede op basis van de lessen uit de uitvoeringspraktijk van de afgelopen periode de ambities in de komende periode alsnog kunnen worden gerealiseerd. Wij bevelen deze rapportage dan ook van harte in uw aandacht aan!

Het onderzoek is uitgevoerd door het bureau Partners+Pröpper. De Rekenkamercommissie zegt de onderzoekers dank voor de wijze waarop dit complexe onderzoek in relatief korte tijd is uitgevoerd. Onze dank gaat evenzeer uit naar de medewerkers van de gemeente Leiden die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek.

Cornelis van der Werf,

Voorzitter Rekenkamercommissie Leiden

Leiden, 9 januari 2012

Deel 1

Bestuurlijke nota

1. Inleiding

Op 1 januari 2007 is de Wmo in werking getreden. Deze wet beoogde af te rekenen met het versplinterde welzijnsbeleid. Versplinterd wat betreft zowel het aanbod als de verantwoordelijkheden die teveel bij verschillende overheden lagen, met als gevolg het ontbreken van samenhang en doelmatigheid. Met de Wmo is de gemeente op het gebied van welzijn de centrale verantwoordelijke overheid geworden met als opdracht te zorgen voor een samenhangend en op de behoeften aansluitend aanbod van maatschappelijke ondersteuning.

In 2005 start het College met de voorbereidingen op de invoering van de Wmo. In 2008 stelt de Raad het beleidsplan Wmo 2008-2012 vast onder de naam "Participatie centraal". Het Wmo-beleid is gericht op het activeren van mensen om hen in staat te stellen zelf deel te nemen aan de samenleving. In het door de Raad aanvaarde beleidsplan worden de negen prestatievelden van de Wmo ingedeeld naar vier domeinen:

- Samen-leven.
- Vrijwilligers.
- Voorzieningen voor ouders, gehandicapten en mantelzorgers.
- Voorzieningen voor (dreigend) daklozen, verslaafden en (ex) psychiatrische patiënten.

Centrale thema's zijn het leveren van basisvoorzieningen, het bevorderen van de maatschappelijke participatie en een uitvoering op basis van het zgn. regiemodel. In dat model is de gemeenteraad kaderstellend, het College voert regie, het ambtelijk apparaat heeft een voorbereidende en implementerende rol en de maatschappelijke organisaties zijn belast met de daadwerkelijke uitvoering.

Invalshoek Rekenkameronderzoek

De Rekenkamercommissie heeft op basis van een breed gedragen wens binnen de gemeenteraad onderzoek naar de Wmo uitgevoerd. Gelet op de ervaringen elders in het land is niet gekozen voor een onderzoek naar de volle breedte van het beleidsterrein. Dat is daarvoor te groot en kan daardoor gemakkelijk de scherpste missen om tot bruikbare aanbevelingen te komen.

In het onderzoek van de Rekenkamercommissie staat het prestatieveld 1 "het bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten" binnen het domein 'Samen-leven' centraal. Binnen dit domein beoogt het beleidsplan dat mensen zich vertrouwd en thuis voelen in de buurt, zich verantwoordelijk voelen voor de leefbaarheid in de buurt en dat toegankelijke voorzieningen worden gerealiseerd.

Doelen uit domein 'Samen-leven'

1. Mensen voelen zich vertrouwd en thuis in de buurt waar ze wonen.
2. Mensen voelen zich verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de buurt.
3. Algemene voorzieningen zijn voor iedereen, ook voor mensen met een handicap beschikbaar.

Het onderzoek van de Rekenkamercommissie beoogt na te gaan in hoeverre de uitvoering van het Wmo-beleid voor het prestatieveld 1 heeft bijgedragen aan het realiseren van de hierboven genoemde doelen van het Wmo-beleid. Daartoe is gekeken naar (de totstandkoming van) het beleid, de uitvoering ervan en de bereikte maatschappelijke effecten. Omdat wijkgericht werken en het werken volgens het zgn. regiemodel een belangrijke plaats inneemt in het geformuleerde Wmo-beleid is hier specifiek naar gekeken.

De keuze van de Rekenkamercommissie om het onderzoek te richten op prestatieveld 1 is gemaakt in de aanname dat de uitkomsten ook relevant kunnen zijn voor de rest van het Wmo-terrein. De Rekenkamercommissie realiseert zich dat dat niet persé steeds het geval zal zijn. In het onderzoek dat in opdracht van de Rekenkamercommissie door het bureau Partners+Pröpffer is uitgevoerd, is literatuur bestudeerd, zijn een groot aantal actoren geïnterviewd en zijn in een tweetal wijken van Leiden straatenuêtes gehouden. De onderzoekresultaten zijn neergelegd in het bijgaande bevindingsrapport. Op basis hiervan komt de Rekenkamercommissie tot de volgende bevindingen, conclusies en aanbevelingen. De Rekenkamercommissie hoopt hiermee bruikbare aanbevelingen aan te bieden die relevant zijn voor het nieuwe Wmo-beleidsplan 2013-2016.

2. Bevindingen

Het onderzoek is gericht op (de totstandkoming van) beleid, de uitvoering ervan en de bereikte maatschappelijke effecten. Het Uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn speelde een belangrijke rol in de concretisering van het Beleidsplan voor het domein Samen-leven.

Uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn

Het College heeft het domein 'Samen-leven' geconcretiseerd in een Uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn. In december 2009 stelt het College het Uitvoeringsplan vast. Het plan moet bijdragen aan het realiseren van de doelen uit het domein 'Samen-leven' en bouwt voort op de nota 'Ruimte voor burgers' die mede ten grondslag lag aan het Wmo-beleidsplan 2008-2012. Belangrijke thema's zijn:

- Het versterken van de regierol van de gemeente. Dit punt is opgenomen naar aanleiding van een motie van de Raad in 2008 en op verzoek van maatschappelijke partners.
- Aansturing van maatschappelijke partners.
- Concentratie op de aandachtswijken.
- Vraaggericht werken.
- Het maken van een onderscheid naar een basis- en interventieaanbod binnen het welzijn.

De maatschappelijke partners zijn relatief laat betrokken bij de totstandkoming van het Uitvoeringsplan. Hierdoor was er voor hen weinig ruimte om hun kennis en expertise effectief in te brengen in dit plan.

Het Uitvoeringsplan is uiteindelijk niet vastgesteld door de gemeenteraad. Voor de raadscommissie Onderwijs en Samenleving was onduidelijk wat het Uitvoeringsplan nu precies behelsde en in hoeverre er sprake was van nieuw beleid. Het Uitvoeringsplan is daarna niet nader besproken in de commissie. Het College heeft de uitvoering van het plan vervolgens in gang gezet.

Uitvoering door maatschappelijke organisaties

Het College voert het Wmo-beleid samen met haar maatschappelijke partners uit. Belangrijke maatschappelijke partners zijn de welzijnsorganisaties Libertas Leiden, Stichting ActiVite en Stichting Radius. De gemeente heeft met deze partners een subsidierelatie.

In de samenwerkingsrelatie met de maatschappelijke partners komt de regierol van de gemeente niet goed tot ontwikkeling. De relatie opdrachtgever-opdrachtnermer is daarmee nog onvoldoende professioneel.

Naast deze via het Wmo-budget gefinancierde organisaties leveren ook anderen zoals de woningbouwcorporaties en de politie een bijdrage aan het realiseren van de gemeentelijke doelen in de wijken. Van deze partners koopt de gemeente geen diensten in. Hun bijdragen kunnen wel van groot belang zijn voor het realiseren van de Wmo-doelstellingen.

Uitvoering verloopt niet volgens plan

De uitvoering van het Uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn is niet volgens plan verlopen. Tijdens de uitvoering blijkt dat belangrijke keuzes onderbelicht zijn gebleven. Zo was het niet helder wat het begrip Wijkgericht welzijn inhield en is niet duidelijk geworden waaruit het basis- en interventieaanbod in de wijken zou moeten bestaan. Het College heeft geprobeerd om via de uitvoering van pilots in 2010-2011 in de districten Leiden-Noord en Binnenstad-Noord duidelijkheid te creëren. Dit is niet gelukt.

Tegelijkertijd speelden er op landelijk niveau nieuwe ontwikkelingen zoals de invoering van het Welzijn Nieuwe Stijl¹ waarop het College moest anticiperen. Het College slaagt er niet in de nieuwe ontwikkelingen in te passen binnen de pilots en besluit om deze in het voorjaar van 2011 stop te zetten. Hiermee zijn de voorgenomen vernieuwingen in het welzijnswerk op het gebied van wijkgericht werken niet van de grond gekomen.

Het niet volgens plan verlopen van de uitvoering van het Uitvoeringsplan en daarmee uitblijven van vernieuwing kent naast de onderbelichte keuzes en nieuwe ontwikkelingen zoals Welzijn Nieuwe Stijl nog een drietal oorzaken:

1. Het College zet beschikbare informatie onvoldoende in om de inzet van de maatschappelijke partners in de wijken in te richten. Het College beschikt over verschillende bronnen van informatie over de wijken, waaronder de jaarlijkse Veiligheidsmonitor, stadsenquêtes en specifieke onderzoeken en analyses die worden verricht ter ondersteuning en uitvoering van wijkontwikkelingsplannen. De inzichten die dit oplevert, worden nog niet gebruikt om de inzet van maatschappelijke partners per wijk in te richten. Libertas Leiden heeft een instrument voor wijkanalyse ontwikkeld dat mogelijk als basis kon gaan dienen voor wijkgericht maatwerk. Het instrument wordt echter nog niet breed ingezet, omdat het College niet tevreden is over de gehanteerde meetmethodiek en het abstractieniveau van de rapportage.

¹ Staatssecretaris Bussemaker introduceert dit begrip in september 2009 tijdens een congres in de RAI waarna er veel landelijke discussie ontstaat. Zie ook: Welzijn Nieuwe Stijl, brochure van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en sport in samenwerking met MOgroep en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, januari 2010 (brochure).

2. Het College slaagt er beperkt in om effectieve samenwerking tussen de maatschappelijke partners in de wijk tot stand te brengen. Tussen hen heerst er een gevoel van concurrentie. Het College is er nog niet in geslaagd te sturen op het bundelen van krachten en gerichte samenwerking om gemeentelijke beleidsdoelen te behalen. Maatschappelijke partners zijn er vooral op gericht om zoveel mogelijk de eigen producten en diensten uit te voeren en daarvoor deelnemers en cliënten te trekken. Dit wordt versterkt door de wijze waarop het College op dit moment de opdrachtgeversrol vervult en de gekozen richting bij de invoering van de Wmo en de nota 'Ruimte voor Burgers' om cliënten de mogelijkheid te bieden om te kiezen uit verschillende aanbieders. Het College rekent de maatschappelijke partners af op de geleverde producten en diensten (uitvoeringsprestaties). Maatschappelijke partners streven hierdoor naar maximalisatie van de uitvoeringsprestaties. In praktijk blijkt dit uit bijvoorbeeld:
 - computerlokalen en een cursusaanbod voor ouderen van twee organisaties op een steenworp afstand van elkaar;
 - adviseurs of opbouwwerkers van verschillende organisaties die bij dezelfde cliënten thuishouden en elkaar eerder aftroeven dan samenwerken om de cliënt optimaal te ondersteunen;
 - beperkte bereidheid bij maatschappelijke partners om accommodaties te delen en aan elkaar ter beschikking te stellen;
 - beperkte bereidheid bij maatschappelijke partners om informatie over hun cliënten uit te wisselen en samen op te trekken via bijvoorbeeld een 'achter de voordeur'² aanpak. Dit was ingegeven door de angst om cliënten kwijt te raken.
3. Het College vult de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met de maatschappelijke partners nog onvoldoende professioneel in. Het College stuurt de partners niet aan op te realiseren effecten ('wat merken burgers van het beleid?'). Tegelijkertijd geeft het College de partners nog te weinig ruimte om te kunnen inspelen op relevante ontwikkelingen en daarmee ook echt vraaggericht te werken. Door sturing op uitvoeringsprestaties bepaalt het College vooraf precies wat de partners het komende jaar moeten doen. Voorbeelden van deze uitvoeringsprestaties zijn het openstellen van buurthuizen, het inzetten van opbouwwerk en het aanbieden van diverse cursussen. Daarmee is er te weinig ruimte om in te kunnen spelen op signalen van maatschappelijke partners of de wijkmanagers.

Effecten van gevoerd beleid onduidelijk

Of de uitvoering van het beleid leidt tot de gewenste effecten in de wijken is lastig vast te stellen. Dit heeft een aantal redenen die in dit rapport worden besproken. Het is wel mogelijk om aan de hand van beschikbare kwantitatieve gegevens (bijvoorbeeld de Leefbaarometer) de algemene ontwikkelingen voor Leiden als geheel en de aandachtsgebieden Leiden-Noord en Binnenstad-Noord in kaart te brengen. Hieruit blijkt het volgende. In de periode 2008-2010 zijn er geen grote veranderingen waar te nemen in de mate waarin mensen zich vertrouwd en thuis voelen in buurt en de beschikbaarheid van algemene voorzieningen in de wijken. Het voorzieningenniveau in Leiden scoort in 2008 positief in vergelijking met landelijk gemiddelde. In 2010 is het voorzieningenniveau wat afgenomen maar scoort nog steeds boven het landelijke gemiddelde. In tegenstelling tot het voorzieningenniveau scoort de sociale

² In zogenaamde Achter de Voordeur projecten zoeken gemeenten en hulpverlenende instellingen naar vernieuwende manieren om gezinnen samenhangende hulp te bieden.

samenhang iets lager dan het landelijke gemiddelde. De interviews die in het kader van dit onderzoek zijn afgenomen bevestigen het beeld. De respondenten zien nauwelijks ontwikkelingen. Onduidelijk is echter of het geschetste beeld een gevolg is van de afgesproken uitvoeringsprestaties.

Om de ontwikkelingen binnen de aandachtsgebieden Leiden-Noord en Binnenstad-Noord nader in beeld te brengen, is er een stratenquête onder de inwoners van beide gebieden uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de mensen die er wonen over het algemeen tevreden zijn. Opvallend is dat ondanks het feit dat mensen het aanbod en kwaliteit van voorzieningen in de wijk voldoende vinden, weinig gebruik van deze voorzieningen wordt gemaakt. 77% tot 94% geeft aan algemene voorzieningen als buurtcentra en ontmoetingsplekken in de praktijk nooit te gebruiken. Daarnaast valt op dat de bewoners weinig behoefte hebben om signalen en wensen door te geven aan de gemeente en langs die weg bij te dragen aan het gemeentelijk beleid en plannen.

Kernthema's die voor de toekomst aandacht vragen

Het niet realiseren van het Uitvoeringsplan en (daarmee) het uitblijven van de beoogde vernieuwingen heeft als grondoorzaak het niet maken van duidelijke keuzes. Het gaat daarbij om de volgende thema's:

- Het ontbreken van heldere politieke keuzes ten aanzien van waaruit het basis- en interventieaanbod in de wijken zou moeten bestaan. Dit is belangrijk om te bepalen welke inzet in welke wijken moet worden gepleegd zodat niet tot de basis behorend aanbod alleen plaatsvindt waar dat nodig is.
- Het ontbreken van een goed beeld van wat er in de wijken speelt. Analyse van de situatie per wijk en achterliggende oorzaken ontbreken.
- Het niet geslaagd zijn in het maken van de omslag van sturing op activiteiten naar het voeren van regie door sturing op resultaten. Ook een goede monitoring van de effecten van de uitvoering van het beleid is nodig.
- Het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en de wijze waarop de gewenste marktwerking is vormgegeven. Uitgangspunt van het Uitvoeringsplan was dat de burger moet kunnen kiezen uit verschillend aanbod. Daartoe zijn er meer aanbieders van dezelfde diensten. Uit het Rekenkameronderzoek blijkt dat de afname van diensten gesegmenteerd plaats vond: bevolkingsgroepen uit een wijk kozen vooral voor "eigen" aanbieders. Het is aannemelijk dat daardoor diensten niet op een efficiënte wijze worden verleend en dat op bepaalde gebieden de marktwerking eerder segregatie dan cohesie in de hand werkt.

3. Conclusies en aanbevelingen

Nadere ontwikkelingen

Het College heeft op 25 oktober 2011 het concept van de Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie 2025, Leven in Leiden (voor inspraak tot 9 december 2011) vastgesteld. Daarmee speelt de gemeente in op haar veranderde rol als hoeder van het welzijn. "Een rol die gekenmerkt wordt door een gemeente die richting geeft, ruimte biedt aan anderen, vertrouwen heeft in de partners

waarmee de gemeente samenwerkt, ervoor zorgt dat de partners ook vertrouwen hebben in de gemeente en lef toont.”³

De Rekenkamercommissie constateert dat deze visie nauw aansluit bij vergelijkbare ambities van het beleidsplan Wmo 2008 – 2012 “Participatie centraal”. Zoals uit het onderzoek blijkt, sluit de huidige praktijk hierop nog niet aan.

Onderstaande conclusies en aanbevelingen zijn erop gericht de ambities vanuit de Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie en het eerder vastgestelde Wmo-beleidsplan te ondersteunen en (alsnog) te kunnen realiseren. De Rekenkamercommissie komt tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

3.1. Politieke keuzes

3.1.1. Conclusies

Er zijn geen duidelijke politieke keuzes gemaakt ten aanzien van de inhoud van het te voeren Wmo-beleid. Daardoor:

- a. is er geen inhoud gegeven aan wat concreet onder wijkgericht welzijn verstaan wordt en wat niet. In het Uitvoeringsplan staat weliswaar het bevorderen van de sociale samenhang en leefbaarheid in de wijken en buurten, maar daarmee is wijkgericht welzijn voor de uitvoeringspraktijk nog onvoldoende helder gedefinieerd. Daardoor ontstond het risico dat in essentie werd voortgegaan met het 'oude' welzijnsbeleid (waarin vooral aanbodgerichte activiteiten werden gesubsidieerd in plaats van een vraaggericht aanbod afhankelijk van de specifieke problematiek in bepaalde wijken en buurten).
- b. is de met de Wmo beoogde samenhang in het welzijnsbeleid niet van de grond gekomen. Het overzicht ontbreekt. De gemeente heeft onvoldoende inzicht in wat er zich in de wijken en buurten van Leiden afspeelt, bijvoorbeeld doordat de functie van de wijkmanager niet effectief wordt benut.
- c. is in de uitvoering het aanwezig zijn van activiteiten belangrijker dan het daarmee beoogde resultaat en ontbreekt het kader waarbinnen de doelmatigheid en effectiviteit hiervan kan worden bepaald.
- d. worden de uitvoerders, de maatschappelijke organisaties, nog te veel gezien als echte uitvoerders en niet als partners in het veld die behoeften vertalen en innovatie van beleid bevorderen en ondersteunen.

3.1.2. Aanbevelingen

1. Aan de gemeenteraad dienen op basis van probleemanalyses duidelijke politieke keuzes te worden voorgelegd met de daaraan verbonden kosten ten aanzien van de inhoud van het Wmo-beleid. In lijn met de Bestuursvereenkomst 2010 – 2014 kunnen aan de gemeenteraad voor het maken van deze keuzes meerdere scenario's worden voorgelegd. De genomen besluiten vormen voor het College de leidraad bij het formuleren van het uitvoeringsbeleid voor wijken en buurten.

³ Gemeente Leiden, *Leven in Leiden; Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie 2025*, 4 november 2011.

Daartoe zijn concrete uitspraken nodig over de volgende onderwerpen:

- De omschrijving van de begrippen basis- en interventieaanbod en de concrete invulling daarvan.
 - De speerpunten en prioriteiten per wijk en de inzet van gemeente en maatschappelijke partners die daarbij hoort. Dat betekent een keuze voor 'actief beheer', 'beheer' of 'behoud', zoals aangeduid in het Uitvoeringsplan.
2. De gemeenteraad dient bij de vaststelling van het nieuwe Wmo-beleidsplan evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelen voor alle prestatievelden te formuleren. Dit betekent dat de beleidsdoelen:
- zo precies mogelijk de beoogde maatschappelijke effecten omschrijven;
 - zijn voorzien van concrete indicatoren om het bereiken van de doelen te meten;
 - zijn opgenomen in de programmabegroting.
- Gelet op de aanzienlijke budgettaire omvang van het Wmo-beleid en de impact van dat beleid, ligt het maken van een specifiek Wmo-programma in de rede zodat daarover ook buiten de Planning en Controlcyclus aan de Raad wordt gerapporteerd.
3. Het College dient vervolgens het vastgestelde Wmo-beleidsplan in haalbare en voor de ambtelijke organisatie en maatschappelijke partners uitvoerbare uitvoeringsplannen te vertalen. Zonodig dient het maken van benodigde politieke keuzes en aanvullende kaderstelling door de gemeenteraad een iteratief proces te zijn.

3.2. Beeld van de wijken

3.2.2. Conclusies

De gemeente heeft onvoldoende beeld van wat er in de wijken speelt. Er wordt daardoor geen Wmo maatwerkbeleid gevoerd maar een beleid wat teveel gebaseerd is op een aanbod van activiteiten. Het College stuurt op het plaatsvinden van activiteiten in plaats van op de beoogde effecten van het Wmo-beleid.

- a. Gegevens over de situatie per wijk inclusief achterliggende oorzaken ontbreken.
- b. Doordat de met de Wmo beoogde vernieuwingen nog niet zijn doorgevoerd, zijn de effecten van de Wmo voor de burger niet zichtbaar.

3.2.3. Aanbevelingen

- 1. De inzet van het Wmo-beleid dient te worden gebaseerd op een analyse van de behoeften per wijk en in de uitvoering op basis daarvan dient maatwerk te worden geleverd.
- 2. Het College dient de ervaring en expertise van de maatschappelijke organisaties actief in te zetten om tot deze wijkanalyses te komen. Hun expertise dient te worden benut bij de inhoudelijke vernieuwing van het Wmo-beleid.

3.3 Regierol gemeente

3.3.1. Conclusies

De beoogde regierol van de gemeente is niet van de grond gekomen. Het College stuurt maatschappelijke partners niet aan op te realiseren maatschappelijke effecten maar op het leveren van uitvoeringsprestaties. De beoogde effecten van het Wmo-beleid zijn mede daardoor onvoldoende gerealiseerd.

Goede monitoring en evaluatie ontbreekt. Zo sluiten de indicatoren uit de veiligheidsmonitor niet volledig aan op de doelstellingen van het beleid en ontbreekt een nulmeting. Tot op heden zijn evenmin de hiervoor genoemde wijkanalyses beschikbaar die hierin kunnen voorzien.

3.3.2. Aanbevelingen

1. Het College dient de regie op de uitvoering van het Wmo-beleid te versterken door overzicht te creëren over wat er zich in de Leidse wijken en buurten van Leiden afspeelt, de beleidslijnen uit te zetten, de interne en externe samenwerking te verbeteren en zorg te dragen voor een adequate verantwoording.
Het gewenste overzicht kan worden gecreëerd door de beschikbare statistische informatie over de stadsdelen en districten te verrijken met inzicht in de situatie en problematiek per wijk en de achterliggende oorzaken.
 - Het instrument voor wijkanalyse dat door Libertas Leiden is ontwikkeld, kan hierbij worden benut. Van belang is echter dat het College zorgt voor een objectief instrument waar alle maatschappelijke partners zich in kunnen vinden, om zo discussie over de feitelijke situatie in de wijken te voorkomen. De maatschappelijke partners kunnen worden bevraagd op relevante informatie om een precies beeld te krijgen van wat er speelt in de wijken en buurten van Leiden.
2. Het College dient enerzijds beleidslijnen uit te zetten en anderzijds ruimte te geven aan de uitvoerende partners door het aantal schijven dat bij de uitvoering van het Wmo-beleid betrokken is te beperken. Hierdoor kunnen de uitvoerende maatschappelijke organisaties centraal komen te staan en kan de afstand tussen Stadhuis en het veld kleiner worden. Voorts dient de samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie versterkt te worden om een slagvaardige uitvoering van het Wmo-beleid te bereiken. De situatie en problematiek in de wijken dient bij de uitvoering van het Wmo-beleid centraal te staan.
3. Het College dient de omslag van sturen op activiteit naar sturen op resultaat te maken.
 - Daarbij is een goede monitoring van de bereikte effecten in relatie tot de geformuleerde doelen van groot belang.
 - Deze monitoring alsmede de ervaring van de maatschappelijke organisaties dienen te worden benut om te komen tot het actueel houden van het Wmo-beleid.
4. De gemeenteraad dient te worden geïnformeerd over de mate waarin de beoogde maatschappelijke effecten en prioriteiten per wijk (op basis van de vastgestelde indicatoren) feitelijk worden behaald.

3.4. Marktwerking en opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

3.4.1. Conclusies

Met betrekking tot de maatschappelijke partners hanteert de gemeente het beginsel van marktwerking in die zin dat de burger voor eenzelfde dienst uit verschillende aanbieders moet kunnen kiezen. Het Rekenkameronderzoek wijst uit dat deze invulling van marktwerking op gespannen voet kan staan met doelmatige inzet van Wmo-middelen en ander beleid zoals integratie van verschillende bevolkingsgroepen in een wijk. Voor een klein aantal gebruikers leveren meerdere aanbieders hetzelfde type ondersteuning. Door dit te voorkomen kan met de ingezette middelen tot een beter of breder aanbod van ondersteuning worden gekomen.

Er is in de Wmo-kolom onvoldoende sprake van professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Dit uit zich op drie niveaus:

- a. De Raad geeft als opdrachtgever van het College onvoldoende uitvoerbare kaders mee. Het College daagt als opdrachtnemer de Raad onvoldoende uit tot het maken van heldere keuzes. Die blijven, zoals hiervoor aangegeven, onduidelijk.
- b. Het College geeft als opdrachtgever van de ambtelijke organisatie op haar beurt de ambtelijke organisatie onvoldoende uitvoerbaar plannen mee. Een voorbeeld hiervan is het Uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn. De ambtelijke organisatie spreekt op haar beurt het College daarop onvoldoende aan maar gaat daarentegen aan de slag met de uitvoering. Het gevolg hiervan is dat de uitvoering van het beleid verzandt in discussies met maatschappelijke partners over definities en afbakening van begrippen en dat de gewenste vernieuwingen niet (of onvoldoende) worden doorgevoerd.
- c. Het College stuurt de maatschappelijke partners in de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer niet aan op te realiseren effecten (wat merken de burgers van het beleid?), maar op uitvoeringsprestaties (zijn de afgesproken producten en diensten al dan niet geleverd?). Hierdoor zijn maatschappelijke partners meer gericht op maximalisatie van de eigen uitvoeringsprestaties in plaats van op het gezamenlijk bundelen van krachten gericht op de gewenste maatschappelijke effecten in de wijken en buurten.

3.4.2. Aanbevelingen

1. De gemeenteraad dient bij de vaststelling van het nieuwe Wmo-beleid eventueel gewenste marktwerking zo in te vullen dat daarmee de doelstellingen van de Wmo, wat beleidsintenties en effectiviteit betreft, worden bereikt en ongewenste effecten zoals segregatie en ineffiëncy worden voorkomen.
2. Het College dient het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap in de Wmo-kolom te professionaliseren, zowel tussen Raad en College, College en ambtelijke organisatie als tussen College en maatschappelijke partners.
3. Het College dient het nieuwe Wmo-beleidsplan te vertalen in 'uitvoeringsovereenkomsten nieuwe stijl' met maatschappelijke partners. Zij moeten daarbij zoveel mogelijk worden aangestuurd op het realiseren van de beoogde maatschappelijke effecten en prioriteiten per wijk en zo min mogelijk in detail op activiteiten en te leveren product en diensten. De maatschappelijke partners dienen ruimte met voldoende bevoegdheden te krijgen om vanuit hun eigen professionaliteit tot maatwerk te komen.
4. Het College dient de maatschappelijke partners aan te sturen op onderlinge samenwerking. Zij kunnen bijvoorbeeld worden gevraagd in hun subsidieaanvraag aan te geven hoe zij met andere partners gaan samenwerken aan het realiseren van maatschappelijke effecten. Daarbij is het van belang te zoeken naar vormen van financiering die onderlinge samenwerking stimuleren. Voorkomen moet worden dat de financieringswijze leidt tot onderlinge concurrentie en maximalisatie van de eigen uitvoeringsprestaties, zoals nu teveel het geval is.

Deel 2

Nota van bevindingen

*ONDERZOEK NAAR DE UITVOERING EN EFFECTEN
VAN DE WET MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING
IN DE GEMEENTE LEIDEN*

Aan

Rekenkamercommissie gemeente Leiden

Referentiecode: 538.001.01

Van

Drs. Mark Rouw

Drs. Jurgen de Jong

Vught, 9 december 2011

PARTNERS⁺PRÖPPER

DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

MARKTVELD 26 · 5261 EB VUGHT

WWW.PARTNERSENPROPPER.NL

POSTBUS 115 · 5260 AC VUGHT

INFO@PARTNERSENPROPPER.NL

TELEFOON (073) 658 70 80

KVK 33300373

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Inhoud en kwaliteit van het beleid	3
2.1	Het Wmo beleid van de gemeente Leiden	3
2.2	Kwaliteit van het beleid.....	6
2.3	Afspraken over verantwoording en informatievoorziening	8
2.4	Bevindingen samengevat.....	9
3	Uitvoering van het Wmo beleid	10
3.1	Sturing op de uitvoering van het Wmo beleid.....	10
3.2	Samenwerking tussen maatschappelijke partners en efficiëntie	14
3.3	Regievoering door de gemeente	16
3.4	Bevindingen samengevat.....	17
4	Effecten	19
4.1	Een eerste beeld van voorzieningenniveau en sociale samenhang.....	20
4.2	Ontwikkelingen op het niveau van de gemeente Leiden.....	21
4.3	Ontwikkelingen in Leiden-Noord en Binnenstad-Noord	22
4.4	Waardering van ontwikkelingen en effecten door respondenten	24
4.5	Bevindingen samengevat.....	24
Bijlage 1	Onderzoeksopzet	25
Bijlage 2	Straatenquête	30
Bijlage 3	Geraadpleegde bronnen.....	34

1 Inleiding

In consultaties van de Rekenkamercommissie bij de raadsfracties over de te onderzoeken onderwerpen scoort de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) hoog. Na een vooronderzoek heeft de Rekenkamercommissie besloten een onderzoek naar de Wmo uit te voeren.

Achtergrond

In januari 2007 is de Wmo in werking getreden. De Wmo is een zogenaamde participatiewet met als voornaamste doel dat alle burgers mee kunnen doen in de maatschappij. Met de Wmo probeert de overheid de eigen verantwoordelijkheden en zelfredzaamheid van mensen te bevorderen door:

- 1 een groter beroep op de eigen verantwoordelijkheid;
- 2 een nadrukkelijke rol voor vrijwilligers en het maatschappelijk middenveld in de uitvoering van het beleid;
- 3 het bevorderen van cliëntenraden.

Het Wmo-beleidsveld blijft sterk in beweging. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor het verder stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid, de zelfredzaamheid en het betaalbaar houden van de zorg. Voorbeelden zijn het ontstaan van Eigen Kracht Centrales en verschillende visies op de modernisering van de Wmo zoals ‘Welzijn Nieuwe Stijl’¹, ‘kanteling van de Wmo’ en ‘burgerkracht’².

Afbakening van het onderzoek

Om het onderzoek naar de Wmo hanteerbaar te houden, heeft de Rekenkamercommissie gekozen zicht te richten op het domein Samen-leven en meer specifiek op prestatieveld 1 van de Wmo.

Domein Samen-leven

In het Wmo-beleid 2008-2012 ordent de gemeente Leiden de negen Wmo-prestatievelden naar vier domeinen. Het domein ‘Samen-leven’ richt zich op:

- Prestatieveld 1: Het bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten.
- Prestatieveld 5: Het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijke verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem.

¹ Voormalig staatssecretaris Bussemaker van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport introduceerde dit begrip aan de hand van acht ‘bakens’ tijdens het Wmo congres op 24 september 2009 in de Rai te Amsterdam als wenkend perspectief voor de veranderende verhoudingen tussen burger, professional en de overheid.

² Zie bijvoorbeeld: Raad voor Maatschappelijke Ondersteuning, *Burgerkracht, de toekomst van het sociaal werk in Nederland*, Essay door van Nico de Boer en Jos van der Lans, april 2011.

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is vierledig:

- a Inzicht verkrijgen in het beleid, de uitvoering, de investeringen en de effecten in relatie tot het domein Samen-leven.
- b Inzicht krijgen in de bijdrage van wijkgericht werken aan de realisatie van de Wmo-doelen en de participatie van burgers.
- c Inzicht krijgen in de mate waarin de bevindingen op het domein Samen-leven zeggingskracht hebben voor het Wmo-beleid als geheel.
- d Bieden van praktische aanbevelingen aan het gemeentebestuur voor het nieuwe Wmo-beleidsplan 2013-2016.

Onderzoeksaanpak en leeswijzer

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juli – oktober 2011. Ten behoeve van het onderzoek is er een dossierstudie uitgevoerd, zijn er gesprekken gevoerd met diverse betrokkenen en is een stratenquête afgenomen onder de inwoners van de gemeente Leiden. De volledige onderzoeksopzet is opgenomen in bijlage 1. Figuur 1 laat het evaluatiemodel zien dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek.



Figuur 1: het evaluatiemodel.

Het Wmo-beleid en de kwaliteit hiervan komt aan de orde in hoofdstuk 2. De uitvoering van het beleid komt aan de orde in hoofdstuk 3. De effecten daarvan worden behandeld in hoofdstuk 4.

2 Inhoud en kwaliteit van het beleid

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe het Wmo beleid van de gemeente Leiden is opgebouwd en hoe het beleid tot stand is gekomen. Er wordt daarnaast ingegaan op de kwaliteit van het beleid, aan de hand van antwoorden op de onderzoeksvragen 1 tot en met 6 en 8.³

2.1 Het Wmo beleid van de gemeente Leiden

Het actuele Wmo beleid van de gemeente Leiden en meer specifiek het domein Samenleven staat beschreven in:

- a nota “Ruimte voor Burgers”, november 2005;
- b uitgangspuntennotitie beleidsplan Wmo, januari 2007;
- c beleidsplan Wmo 2008-2012 “Participatie Centraal”, januari 2008;
- d uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn, december 2009.

Nota “Ruimte voor Burgers”

De gemeente Leiden start in *januari 2005* met de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning.⁴ Om in te kunnen spelen op de invoering van de Wmo past de gemeente in *november 2005* het welzijnsbeleid aan. De aanpassing van het welzijnsbeleid stelt de raad vast in de nota ‘Ruimte voor Burgers’. De nota vermeldt de volgende ambities:

- de bewoners invloed geven op de besteding van de welzijnsmiddelen in de wijk;
- een onderscheid maken tussen een basisinfrastructuur, een interventieprogramma en een bewonersprogramma;
- wijkgericht werken verder vorm geven;
- de wederzijdse afhankelijkheid tussen gemeente en gesubsidieerde instellingen doorbreken door het afbouwen van exclusieve subsidierelaties door met meerdere (concurrerende) aanbieders te gaan werken.

De gemeente is voornemens de ambities in 2006 uit te werken naar modellen en plannen.⁵

Uitgangspuntennotitie Wmo beleidsplan

In *januari 2007* stelt het college een kaderstellende uitgangspuntennotitie op als basis voor gesprekken met maatschappelijke partners en burgers over de invulling van het Wmo beleidsplan. De raad stelt deze notitie in *april 2007* vast.

³ Zie bijlage 1 voor de onderzoeksopzet inclusief alle onderzoeksvragen.

⁴ Gemeente Leiden, *Vaststellen kaderstellende uitgangspuntennotitie 4-jarig beleidsplan Wet maatschappelijke ondersteuning (RV 07.0013)*, 30 januari 2007.

⁵ Gemeente Leiden, *Ruimte voor Burgers, herijking beleidskader welzijn (B&W nr. 05.1333)*, 22 november 2005.

UITGANGSPUNTEN INVOERING WMO LEIDEN

- 1 Preventie voorop; de gemeente Leiden voorkomt dat mensen een zorgvraag ontwikkelen of dat deze verergert, onder andere door te zorgen voor adequate voorlichting, het stimuleren van sociale samenhang, goede basiscondities voor wonen, welzijn en de toegankelijkheid van wegen en gebouwen.
- 2 Alle inwoners doen mee: de gemeente Leiden bevordert dat inwoners actief deelnemen aan de samenleving.
- 3 Iedereen kiest zelf: de gemeente Leiden schept voorwaarden voor de invulling van keuzevrijheid en betrokkenheid ten aanzien van zorg- en dienstverlening.
- 4 Toegankelijke en goede zorg: de gemeente Leiden bewaakt de beschikbaarheid en de kwaliteit van zorg en dienstverlening.
- 5 Een sluitend vangnet van de zorgvoorziening: de gemeente zorgt voor voorzieningen voor inwoners die niet op eigen kracht de door hen benodigde zorg kunnen regelen.

Beleidsplan Wmo 2008-2012 “Participatie Centraal”

Op basis van de kaderstellende uitgangspuntennotitie en gesprekken met maatschappelijke partners en burgers stelt het college het beleidsplan Wmo 2008-2012 op. *Begin 2008* stelt de raad het beleidsplan Wmo 2008-2012 “Participatie Centraal” vast. In het beleidsplan ordent het college de Wmo langs vier domeinen:

- Samen-leven.
- Vrijwilligers.
- Voorzieningen voor ouderen, gehandicapten en mantelzorgers.
- Voorzieningen voor (dreigend) daklozen, verslaafden en (ex-) psychiatrisch patiënten.

Voor de domeinen ‘Samen-leven’ en ‘Voorzieningen voor (dreigend) daklozen, verslaafden en (ex-) psychiatrisch patiënten’ ontwikkelt het college geen nieuw beleid. Het college zet het beleid zoals geformuleerd in de nota ‘Ruimte voor Burgers’ en de beleidsvisie Verslavingszorg & maatschappelijke opvang 2006-2009 voort. Voor de overige domeinen ontwikkelen de raad en het college nieuw beleid.

Uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn

In de bespreking van het beleidsplan Wmo 2008-2012 dient de raad een aantal moties in. De moties gaan over buurtontmoetingsplaatsen, sociale samenhang en verenigingen en de regierol van de gemeente. Het college werkt de moties uit in een uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn. Het uitvoeringsplan is een concretisering van de doelen uit het domein ‘Samen-leven’. Uitvoering van het plan moet leiden tot het bereiken van deze doelen. Het college stelt het uitvoeringsplan in december 2009 vast.⁶

Het uitvoeringsplan wordt geagendeerd in de raadscommissie Onderwijs en Samenleving in januari 2010, maar daar niet inhoudelijk behandeld.⁷ Bij de commissie bestaat

⁶ Gemeente Leiden, *Vaststellen Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012*, 1 december 2009.

⁷ Gemeente Leiden, *Verslag vergadering commissie Onderwijs en Samenleving*, 21 januari 2010.

.....

onduidelijkheid over de inhoud van het uitvoeringsplan. Is er sprake van een herijking van het bestaande beleid of betreft het uitvoering van beleid binnen de vastgestelde kaders van het beleidsplan Wmo? De raadscommissie en de portefeuillehouder slagen er niet in deze vraag naar tevredendheid te beantwoorden en de commissie krijgt de mogelijkheid schriftelijke vragen te stellen. De gestelde vragen zijn beantwoord en ter informatie aan de commissie aangeboden.⁸ Het uitvoeringsplan is niet nader besproken in de raadscommissie en er heeft geen besluitvorming over het plan plaatsgevonden in de raad.⁹ Het college heeft de uitvoering van het plan in gang gezet.

Het uitvoeringsplan voorziet in het voornemen om het welzijnsaanbod beter te laten aansluiten op de vraag in de wijk. Tegelijkertijd voorziet uitvoeringsplan in de behoefte van maatschappelijke partners aan visie vanuit de gemeente, een duidelijke prioritering en een gemeente die regie voert om zo de samenhang en samenwerking in de wijken te verbeteren.¹⁰ Om aan deze punten te voldoen zet de gemeente in op een vernieuwing van het welzijnswerk gericht op de wijken. Deze vernieuwing bestaat uit vier punten:

- concentratie op aandachtswijken;
- onderscheid tussen een basis- en interventieaanbod;
- vraaggericht: het actief betrekken van buurtbewoners en betrokken instellingen bij het bepalen van de inzet van het wijkgerichte welzijnsaanbod;
- onderscheid aanbrengen in inzet in buurten op basis van de indeling behoud, beheer en actief beheer.

In 2009 en 2010 wil de gemeente twee pilots uitvoeren om bovenstaande punten in de praktijk te brengen. De pilots vinden plaats in Leiden Noord en Binnenstad Noord.¹¹

⁸ Gemeente Leiden, agenda raadscommissie Onderwijs en Samenleving, 15 juni 2010.

⁹ Naar aanleiding van de ambtelijke reactie is er navraag gedaan bij commissiegriffier Onderwijs en Samenleving. Een inhoudelijke behandeling van het uitvoeringsplan en besluitvorming over het uitvoeringsplan door de raad heeft niet plaatsgevonden.

¹⁰ Gemeente Leiden, *Vaststellen Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012*, 1 december 2009.

¹¹ Gemeente Leiden, *Vaststellen Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012*, 1 december 2009.

2.2 Kwaliteit van het beleid

ONDERZOEKSVRAGEN IN DEZE PARAGRAAF

- 1 Bestaat er inzicht in de omvang van de groep mensen die men wil bereiken?
- 2 Is er een op de wijken afgestemd beleid dat gericht is op de participatie van de doelgroepen?
- 3 Is er voorzien in duidelijk op de doelgroepen vastgelegde doelstellingen, te maken uitvoeringsplannen en monitoring van de beoogde resultaten?
- 4 Hoe is dat beleid tot stand gekomen en welke belanghebbenden zijn daarbij betrokken geweest?
- 5 Waren deze voor het beoogde doel relevant?

DE TOTSTANDKOMING VAN HET WMO BELEID EN DE BETROKKENHEID VAN BELANGHEBBENDEN

Maatschappelijke partners, burgers en de Wmo adviesraad worden in wisselende mate betrokken bij de totstandkoming van het Wmo beleid. De gemeente vraagt hen doorgaans niet in een vroeg stadium input te leveren. Dit blijkt uit een aantal zaken.

- De gemeente heeft bij de totstandkoming van het beleidsplan Wmo in 2008 ingezet op brede betrokkenheid van zowel maatschappelijke organisaties als burgers en de Wmo adviesraad. Hiervoor heeft de gemeente verschillende middelen ingezet zoals het organiseren van een conferentie, themabijeenkomsten en wettelijke inspraak.
- Maatschappelijke organisaties en de Wmo adviesraad geven aan op een zeer laat moment gevraagd te zijn een reactie te geven op het uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn. Wel is er in de feitelijke uitvoering van pilots die onderdeel zijn van het plan intensief overlegd met Libertas Leiden.
- Bij de recente totstandkoming van de Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie heeft de gemeente partners wel in een vroeg stadium betrokken. Enkele maatschappelijke partners vinden dit traject een goed voorbeeld van hoe ze betrokken willen worden.

ZICHT OP DE TE BEREIKEN DOELGROEP

De gemeente Leiden heeft onvoldoende zicht op de exacte doelgroep van het domein 'Samen-leven'.

- Het beleidsplan Wmo geeft geen specifieke beschrijving van de doelgroep waar het beleid op gericht is. Er is volstaan met het benoemen van de doelgroep in termen van bewoners, ouderen en/of mensen met een handicap of chronische ziekte. Voor een aantal groepen benoemt de gemeente de omvang. Een voorbeeld hiervan is de schatting van de GGD dat in Leiden 1200 personen met ernstige psychische of psychiatrische problematiek wonen of de schatting van MEE dat er in Leiden 1700 mensen met een functiebeperking en/of handicap in Leiden wonen.
- Ook het uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn geeft geen specifieke omschrijving van de doelgroep. Een analyse van de doelgroep in termen van behoefte, problemen en de oorzaken daarvan ontbreekt.
- Om meer zicht te krijgen op doelgroep en de situatie in de verschillende wijken zet het college in op het uitvoeren van wijkanalyses en afstemming daarvan met

bewoners en organisaties in de wijken.¹² De gemeente en Libertas trekken samen op in het verzamelen van kennis over de wijken.¹³ De welzijnsorganisatie Libertas Leiden ontwikkelt echter op eigen initiatief in samenwerking met het Verwey Jonker instituut een instrument voor een wijkanalyse. De gemeente is over het instrument wijkanalyse niet tevreden en wil andere maatschappelijke partners niet binden aan de wijkanalyse omdat:

- de wijkanalyses zich niet alleen beperken tot welzijn maar ook uitspraken doen op de beleidsterreinen wonen, inkomen en veiligheid;
- de wijkanalyses niet in samenspraak zijn met instellingen en bewoners ontwikkeld of opgesteld;
- de gemeente geen beleidsdoelstellingen/speerpunten uit de analyses kan destilleren om de inzet van de maatschappelijke partners in de wijk beter te richten.¹⁴

AFSTEMMING VAN HET BELEID OP DE WIJKEN

De gemeente heeft de ambitie om in de wijken een wijkgericht welzijnsaanbod te organiseren. We constateren dat de gemeente gedeeltelijk wel zicht heeft op de specifieke problemen en omstandigheden in de wijken, maar deze kennis niet gebruikt om het beleid op maat af te stemmen op de afzonderlijke wijken.

Binnen de gemeente Leiden is veel statistische informatie beschikbaar over de stad en de verschillende stadsdelen en districten. Zo vindt er periodiek een veiligheidsmonitor plaats en worden er jaarlijks stadsenquêtes gehouden. Dergelijk onderzoek laat zien hoe de bewoners van Leiden de leefbaarheid van de woonomgeving beoordelen, welke buurtproblemen zij ervaren en de mate waarin zij zich veilig voelen. Deze gegevens geven echter geen inzicht in de situatie per wijk en achterliggende oorzaken.¹⁵

We treffen twee wijkplannen aan: het wijkontwikkelingsplan Leiden Zuidwest en het wijkontwikkelingsplan Leiden Noord. In het kader van deze plannen zijn specifieke onderzoeken en analyses verricht die inzicht geven in de situatie in de wijken.¹⁶ In het wijkontwikkelingsplan Leiden Noord is een groot aantal fysieke en sociale inspanningen benoemd. Bij fysiek gaat het onder andere om de herstructurering van het Kooiplein, een Brede School, verhuizing van het Marecollege en de transformatie van het Groenordhallerterrein in een woonwijk. Voorbeelden van sociale inspanningen zijn een buurtgericht gezondheidsproject, aanpak arbeidstoeleiding 'Wie Werkt Wint', woonzorg regelingen voor senioren en zorgbehoevenden en sociale activering via huisbezoeken. In 2011 zijn nagenoeg alle fysieke projecten in uitvoering gebracht of afgerond. De sociale

¹² Gemeente Leiden, , *Vaststellen Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012*, 1 december 2009 p12.

¹³ Bron: interviews.

¹⁴ Bron: ambtelijke reactie op nota van bevindingen.

¹⁵ Gemeente Leiden, *Veiligheidsmonitor 2010 gemeente Leiden*, maart 2011.

¹⁶ Bron: ambtelijke reactie op nota van bevindingen, p5.

projecten zijn in zeer wisselende mate uitgevoerd. Er zijn veel plannen gemaakt voor een samenhangend sociaal programma, maar dit is nog niet tot uitvoering gekomen.¹⁷

Maatschappelijke partners en de wijkmanagers beschikken over veel informatie per wijk. De gemeente maakt nog geen gebruik van deze informatie in het realiseren van een wijkgericht welzijnsaanbod. Zowel de organisaties als de wijkmanagers geven met enige regelmaat signalen af over de situatie in de wijken.¹⁸ Slechts één van de geïnterviewde maatschappelijke partners geeft aan dat college en ambtelijke organisatie deze signalen daadwerkelijk oppakt en doorvertaalt in de uitvoeringsovereenkomst.

2.3 Afspraken over verantwoording en informatievoorziening

ONDERZOEKSVRAGEN IN DEZE PARAGRAAF

- 6 Hoe vindt verantwoording plaats en wordt daarin aangegeven of de doelgroepen worden bereikt?
- 8 Hoe vindt de terugkoppeling naar de raad plaats?

AFSPRAKEN OVER VERANTWOORDING DOOR MAATSCHAPPELIJKE PARTNERS AAN DE GEMEENTE

De afspraken over de verantwoording tussen de gemeente en maatschappelijke partners zijn hoofdzakelijk vastgelegd in de subsidiebeschikking die de gemeente afgeeft. Onderlegger hiervoor is de subsidieverordening uit 2005.¹⁹ Voor de subsidie aan Stichting ActiVite voor het bureau Informele Zorg is bijvoorbeeld afgesproken dat er twee keer per jaar een voortgangsoverleg plaatsvindt met de betrokken beleidsambtenaar. De gemeente verwacht voor mei van het daaropvolgende jaar een inhoudelijk en financieel verslag van de gerealiseerde activiteiten, zodat de subsidie definitief kan worden vastgesteld.²⁰

De subsidieverordening biedt de mogelijkheid om een subsidiebeschikking uit te werken in een meer gedetailleerde uitvoeringsovereenkomst. Met stichting Radius en Libertas Leiden zijn ondermeer uitvoeringsovereenkomsten afgesloten. De gemeente heeft twee maal per jaar een formele voortgangsbespreking met de betreffende organisaties over de uitvoering van de uitvoeringsovereenkomst. Aan de basis van deze gesprekken ligt een voortgangsrapportage. De voortgangsrapportage bevat naast belangrijke inhoudelijke en financiële afwijkingen ten aanzien van uitvoeringsovereenkomst ook de actuele

¹⁷ Gemeente Leiden, *Concept WOP Noord meerjaren uitvoeringsprogramma 2011 t/m 2018*, 25 februari 2011.

¹⁸ Zie ook paragraaf 2.3.

¹⁹ Gemeente Leiden, *Algemene subsidieverordening 2005*, 12 april 2005.

²⁰ Gemeente Leiden, *Subsidiebeschikking aan Stichting ActiVite t.b.v. Bureau Informele Zorg*, 11 februari 2010.

ontwikkelingen die van belang zijn voor de lopende of toekomstige overeenkomsten met de gemeente.²¹

AFSPRAKEN OVER VERANTWOORDING DOOR HET COLLEGE AAN DE RAAD

Het college informeert de raad via de planning- en controlcyclus over de uitvoering van de Wmo. Daarnaast hebben het college en de raad afgesproken dat de raad in 2010 middels een tussenrapportage wordt geïnformeerd over de voortgang van het Wmo beleid.²² De tussenrapportage geeft inzicht in de acties die zijn uitgevoerd en welke effecten er gemeten zijn.

2.4 Bevindingen samengevat

- 1 De gemeente Leiden is sinds 2005 bezig met in- en uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning. Belangrijke thema's zijn:
 - onderscheid basis- en interventieaanbod;
 - aansturing van de gesubsidieerde instellingen;
 - realiseren van vraag- en wijkgerichte welzijn.
- 2 De gemeente heeft beperkt zicht wat er in de wijk speelt en komt niet tot welzijnsbeleid op maat per wijk.
- 3 Het college informeert de raad via de planning en control cyclus over de uitvoering van de Wmo. Daarnaast hebben het college en de raad afgesproken dat de raad in 2010 middels een tussenrapportage wordt geïnformeerd over de voortgang van het Wmo beleid.
- 4 De afspraken over de verantwoording tussen de gemeente en de maatschappelijke organisatie zijn hoofdzakelijk vastgelegd in de subsidieverordening 2005. Aanvullend op de subsidieverordening maakt de gemeente via de uitvoeringsovereenkomsten afspraken over verantwoording met de afzonderlijke organisaties.

²¹ Gemeente Leiden, *Uitvoeringsovereenkomst 2011 Gemeente Leiden – Stichting Radius*, datum onbekend.

Gemeente Leiden, *Uitvoeringsovereenkomst 2011 Gemeente Leiden – Libertas Leiden*, datum onbekend.

²² Gemeente Leiden, *Beleidsplan Wmo 2008-2012 “Participatie Centraal”*, januari 2008.

3 Uitvoering van het Wmo beleid

In het vorige hoofdstuk is het Wmo beleid zoals dat op papier staat beschreven. In hoofdstuk 3 gaan we in op de feitelijke uitvoering van het Wmo beleid en de manier waarop samenwerking tussen gemeente en maatschappelijke partners in de praktijk verloopt. Hierbij worden onderzoeksvragen 7 en 9 tot en met 18 beantwoord.

3.1 Sturing op de uitvoering van het Wmo beleid

ONDERZOEKSVRAGEN IN DEZE PARAGRAAF

- 9 Is er inzicht in de programma's die de organisaties draaien en sluiten die aan op de doelstellingen die met het Wmo-beleid worden beoogd?
- 11 Is er een helder beeld van de omvang van de groep die wordt bereikt?
- 12 Hoe is het opdrachtgever-opdrachtnemerschap geregeld?
- 13 Hoe is de verantwoording over de besteding van de subsidie in relatie tot de beoogde doelen geregeld?

FEITELIJKE UITVOERING VAN HET WMO BELEID

Het college voert het uitvoeringsplan Wijkgericht Welzijn niet volgens plan uit.

Voorgenomen maatregelen en activiteiten zijn beperkt uitgevoerd:

- Er heeft geen concentratie op de aandachtswijken plaatsgevonden.
- Het is niet gelukt om een basis- en interventieaanbod te onderscheiden.
- Er is geen vraag- en wijkgericht welzijnsaanbod bepaald.
- Er is geen onderscheid tussen wijken aangebracht op basis van de indeling behoud, beheer en actief beheer.

Het uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn biedt onvoldoende handvatten voor een efficiënte en effectieve uitvoering. In de totstandkoming van het plan is er geen brede en diepgaande discussie gevoerd met interne en externe betrokkenen over het begrip Wijkgericht welzijn.

Hierdoor bleven belangrijke keuzes onderbelicht.

- het was niet helder wat het begrip Wijkgericht welzijn inhield;
- het was onduidelijk waaruit het basis- en interventieaanbod van welzijn in de wijken zou moeten bestaan.

“Het uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn is meegelift op het nieuwe welzijnsbeleid zonder fundamentele keuzes vooraf te maken en

In het kader van de uitvoering van het plan heeft de gemeente alsnog geprobeerd de keuzes te beslechten en te komen tot afbakening van het Wijkgericht welzijn. De gemeente wilde een brede discussie opstarten met alle partners in de wijk. Deze discussie is niet gestart. De gemeente heeft er vanwege de hoeveelheid partners gekozen om in eerste instantie een pilot te starten met één organisatie, namelijk Libertas Leiden.²³ Doel van de pilot was ervaring op te doen met:

- het benoemen van een basis- en interventieaanbod;

²³ Bron: interviews en Gemeente Leiden, Vaststellen Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012, 1 december 2009 p7.

- het actief betrekken van buurtbewoners en betrokken instellingen bij het bepalen van de inzet van het wijkgerichte welzijnsaanbod;
- onderscheid aanbrengen in inzet in buurten op basis van de indeling behoud, beheer en actief beheer.

Het college en de ambtelijke organisatie hebben de pilot voortijdig gestopt, omdat in de samenwerking met Libertas Leiden niet mogelijk bleek om belangrijke begrippen goed te omschrijven en af te bakenen. De volgende factoren hebben hierbij een rol gespeeld:

- Het college heeft ervoor gekozen om de discussie over de kern van het welzijnsbeleid als actie op te nemen in het uitvoeringsplan.
- Het bleek op ambtelijk niveau vervolgens lastig om de pilot samen met Libertas concreet vorm te geven. Ambtenaren geven aan dat de keuzes die gemaakt moesten worden te fundamenteel waren om zonder kaders vanuit de politiek te maken. Daarbij spelen vragen als: op welke groepen bewoners gaan we ons richten? Wat krijgen zij van welke instelling? Is dat een basisvoorziening of juist niet? Geldt het aanbod langdurig of is het een eenmalige interventie?
- De samenwerking werd daarnaast bemoeilijkt doordat er vanuit de gemeente verschillende ambtenaren betrokken waren met uiteenlopende taakopvattingen.

Naast de onduidelijkheid over begrippen speelden de landelijke invoering van Welzijn Nieuwe Stijl in 2009/2010, nieuwe inzichten over vernieuwend welzijn en in mindere mate bezuinigen een rol bij het voortijdig stopzetten van de pilots.²⁴ Hiermee blijft onduidelijk hoe de vernieuwingen binnen het welzijn in de wijken moeten worden doorgevoerd.

Hoewel de voorgenomen vernieuwingen niet zijn gerealiseerd, hebben de pilots wel tot een aantal andere uitkomsten geleid.²⁵ Zo heeft Libertas een instrument tot wijkanalyse ontwikkeld.²⁶ Daarnaast gaat de gemeente met Libertas een vernieuwde opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie aan waarbij het accent ligt op:

- vraaggericht werken: het aanbod van Libertas sluit aan op de vraag uit de wijk;
- nadruk op ondersteuning van bewonersinitiatieven;
- aanbod dat gericht is op te realiseren effecten.

OPDRACHTGEVER- EN OPDRACHTNEMERSCHAP IN DE PRAKTIJK

Parallel aan de inspanningen om de voorgenomen vernieuwingen uit het uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn te realiseren, hebben maatschappelijke partners het reguliere welzijnswerk de afgelopen jaren gewoon uitgevoerd. De vaststelling van het Wmo-beleidsplan en het uitvoeringsplan Wijkgericht welzijn hebben hierin geen verandering gebracht.

²⁴ Bron: ambtelijke reactie op nota van bevindingen.

²⁵ Bron: ambtelijke reactie op nota van bevindingen.

²⁶ Ten tijde van het onderzoek was echter onduidelijk in hoeverre het instrument nu daadwerkelijk ingezet.

Voor de uitvoering van het welzijnswerk stuurt de gemeente maatschappelijke partners aan door het afgeven van subsidiebeschikkingen of het sluiten van uitvoeringsovereenkomsten. In de uitvoeringsovereenkomsten maken gemeente en maatschappelijke partners afspraken over de inzet van zogenaamde eenheden. Die eenheden hebben bijvoorbeeld betrekking aantallen te organiseren activiteiten, vergaderingen, bewoners dat bereikt moet worden, vrijwilligers, in te zetten uren van buurtopbouwwerkers of openingstijden van buurtcentra.²⁷ Hoeveel geld maatschappelijke partners voor deze activiteiten ontvangen, wordt bepaald op basis van eenheidsprijzen.

Met deze manier van werken is de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen gemeente en samenwerkingspartners nog onvoldoende professioneel.

Het college stuurt maatschappelijke partners niet aan op prestaties of beoogde maatschappelijke effecten. Naar aanleiding van een prestatieaanvraag door de gemeente doen maatschappelijke partners een aanbod. Vanuit vertrouwen in de professionaliteit van partners is het gebruikelijk ervan uit te gaan dat hun aanbod voldoende maatschappelijke effecten sorteert. De inspanningen van maatschappelijke partners zijn daarmee niet gekoppeld aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen.

- Door sturing op activiteiten bepaalt het college vooraf tot in detail wat maatschappelijke partners dat jaar moeten gaan doen. Hierdoor kunnen maatschappelijke partners gedurende het jaar weinig flexibel inspelen op veranderende omstandigheden. Overigens bevatten de uitvoeringsovereenkomsten die de gemeente afsluit met de maatschappelijke wel de mogelijkheid om een deel van het budget flexibel in te zetten. Desondanks ervaren maatschappelijke partners dat “ambtenaren op de stoel van de professional gaan zitten” en de huidige praktijk als remmend”.²⁸
- Maatschappelijke partners registreren nauwkeurig welke activiteiten zij feitelijk uitvoeren, hoeveel uren zij inzetten en wie er deelnemen. Door sturing op activiteiten aan de voorkant, vindt verantwoording aan het college ook op dit niveau plaats.²⁹ Het college heeft daarmee tot in detail zich op het aanbod dat maatschappelijke partners uitvoeren, niet in de effecten van dat aanbod. De verantwoordingsinformatie gaat niet in op de vraag of bewoners inderdaad zelfredzamer worden, hun participatie in de samenleving toeneemt of de sociale cohesie in buurten en wijken stijgt.
- Bovengenoemde punten hebben in de praktijk tot gevolg dat het aanbod van maatschappelijke partners over de jaren nauwelijks verandert. Uit interviews blijkt dat college en ambtelijke organisatie ieder jaar grofweg hetzelfde vragen en dat maatschappelijke partners grofweg hetzelfde aanbieden. Er komt daardoor geen maatwerk tot stand.

²⁷ Zie bijvoorbeeld: Libertas Leiden, *Offerte UVOK 2011 gemeente Leiden*, 23 september 2010.

²⁸ Zie ook: Gemeente Leiden, *Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012*, 1 december 2009.

²⁹ Zie bijvoorbeeld: Libertas Leiden, *Managementrapportage 2010*, 25 april 2010; Stichting Radius, *Registratie UVOK 2011 januari tot en met april*, 22 september 2011.

Inmiddels hebben college, ambtelijke organisaties en maatschappelijke partners stappen gezet om het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap te professionaliseren. Zij hebben uitgesproken meer op prestaties en maatschappelijke effecten te willen sturen en kijken gezamenlijk naar mogelijkheden om de huidige uitvoeringsovereenkomsten anders vorm te geven.³⁰ Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen Libertas en de gemeente Leiden (zie p.15).

Beleidsmatig is een nieuwe manier van samenwerken met maatschappelijke partners voorbereid in de Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie. Deze geeft een visie op de rol die maatschappelijke partners moeten gaan spelen. Uitgangspunten zijn sturing op integrale effecten, vertrouwen op de professionaliteit van maatschappelijke partners en het stimuleren van samenwerking tussen maatschappelijke partners.³¹

WIJKGERICHT WERKEN IN DE PRAKTIJK

Een belangrijk onderdeel van het uitvoeringsplan Wijkgericht werken is de ontwikkeling van wijk- en vraaggericht aanbod op maat. Al in 2005 is er met de nota “Ruimte voor burgers” voor gekozen om welzijn op een wijkgerichte manier te organiseren. Deze manier van werken is binnen de gemeente nog onvoldoende tot stand gekomen.

- De wijkmanagers kunnen de signalen en initiatieven die ophalen uit de wijk onvoldoende kwijt binnen de gemeentelijke organisatie. De wijkmanagers vormen de schakel tussen de bewoners, maatschappelijke partners en de gemeente. Ze hebben onder andere de taak om signalen en initiatieven uit de wijken uit te zetten binnen de gemeentelijke organisaties. Het lukt de wijkmanagers onvoldoende om die schakelfunctie adequaat te vervullen. Zij hebben in de praktijk niet de benodigde doorzettingsmacht om signalen en initiatieven in de ambtelijke organisatie uit te zetten en intern de benodigde samenwerking te organiseren. Overigens is de gemeente momenteel bezig de functie van de wijkmanagers te herijken.
- Verschillende respondenten geven aan dat de gemeentelijke organisatie niet flexibel genoeg is om wijkgericht te werken. Binnen de gemeentelijke organisatie bestaat geen gedeelde visie op wijkgericht werken en hoe dat aanhaakt bij de werkprocessen van de verschillende teams. De gemeente heeft hierdoor geen mogelijkheden om ad hoc en snel in te spelen op signalen en initiatieven uit bijvoorbeeld de districtsraden.³²

³⁰ Bron: interviews.

³¹ Bron: interview met ambtenaren. De Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie is nog in voorbereiding.

³² Instituut voor Publiek en Politiek, *Werken vanuit de stad. Evaluatie van de effectiviteit en de legitimiteit van de districtsraden van de gemeente Leiden*, maart 2010.

3.2 Samenwerking tussen maatschappelijke partners en efficiëntie

ONDERZOEKSVRAGEN IN DEZE PARAGRAAF

- 10 In hoeverre is er sprake van onderlinge samenwerking opdat de Wmo-subsidie-euro het meest effectief wordt besteed?
- 14 Welke accommodaties worden ten behoeve van de uitvoering gebruikt?
- 15 In hoeverre is sprake van medegebruik van andere faciliteiten zoals bibliotheken, verenigingsgebouwen en sportkantine?
- 16 Sluit het gebruik van buurthuizen aan bij de verbreding van het Wmo-beleid?
- 17 Is de aanwending van de betrokken budgetten rationeel in relatie tot de doelstellingen en de beoogde resultaten?
- 18 Kunnen die resultaten ook of wellicht beter op minder investeringen vergende wijze worden bereikt?

DE ONDERLINGE SAMENWERKING TUSSEN MAATSCHAPPELIJKE PARTNERS

De verschillende maatschappelijke partners die in de wijken actief zijn, werken nog niet optimaal samen aan het realiseren van de doelen uit het domein ‘Samen-leven’. In de praktijk worden dezelfde diensten door verschillende partners aangeboden. Er is sprake van onderlinge concurrentie om zoveel mogelijk de eigen producten en diensten uit te voeren en daar cliënten voor te trekken. Het onderzoek laat hier verschillende voorbeelden van zien:

- computerlokalen en een cursusaanbod voor ouderen van twee organisaties op een steenworp afstand van elkaar;
- adviseurs of opbouwwerkers van verschillende organisaties die bij dezelfde cliënten thuiskomen en elkaar eerder aftroeven dan samenwerken om de cliënt optimaal te ondersteunen;
- beperkte bereidheid bij maatschappelijke partners om accommodaties te delen en aan elkaar ter beschikking te stellen;
- beperkte bereidheid bij maatschappelijke partners om informatie over hun cliënten uit te wisselen en samen op te trekken via bijvoorbeeld een ‘achter de voordeur’ aanpak.³³ Dit was ingegeven door de angst om cliënten kwijt te raken.³⁴

Deze voorbeelden willen niet zeggen dat er helemaal niet wordt samengewerkt tussen maatschappelijke partners, maar wel dat er op dit moment geen sprake is van optimale besteding van de middelen die zij als subsidie van de gemeente ontvangen. De middelen worden in die zin dus niet volledig ‘rationeel’ ingezet.

“Als gemeente hebben we nu een dubbele boodschap: als maatschappelijke organisaties moet je samenwerken en”

³³ In zogenaamde Achter de Voordeur projecten zoeken gemeenten en hulpverlenende instellingen naar vernieuwende manieren om gezinnen samenhangende hulp te bieden. Zie ook Partners+Pröpper in opdracht van het ministerie van VROM, Achter de Voordeur bij de G31, 2010.

³⁴ Bron: interviews.

De onderlinge concurrentie heeft verschillende oorzaken. De gemeente Leiden heeft bij het opstellen van de nota 'Ruimte voor Burgers' en de invoering van de Wmo als uitgangspunt gekozen dat cliënten keuzevrijheid moeten hebben in het kiezen van zorg- en welzijnsproducten. Van daaruit heeft de gemeente diversiteit in het aanbod en toetreding van verschillende aanbieders gestimuleerd. Zo vermeldt de nota 'Ruimte voor Burgers' de wederzijdse afhankelijkheid tussen gemeente en gesubsidieerde instellingen te willen doorbreken door met meerdere (concurrerende) aanbieders te gaan werken. Daarnaast werkt de aansturing van maatschappelijke partners via uitvoeringsovereenkomsten concurrentie in de hand. Omdat zij worden afgerekend op geleverde producten en diensten zullen zij ernaar streven hun eigen aanbod maximaal weg te zetten. Dit in plaats van met andere partners samen te werken aan optimale ondersteuning van cliënten en het bereiken van beleidsdoelen uit het domein 'Samen-leven'.³⁵

De concurrentie speelt vooral binnen het reguliere aanbod van maatschappelijke partners waarvoor zij jaarlijks subsidie ontvangen. Zij vinden elkaar wel in innovatieve projecten en experimenten gericht op het ontwikkelen van een nieuw of beter aanbod. Een voorbeeld hiervan is het project *Attent op Talent*. Over het algemeen is er dan ook wel sprake van goede contacten en constructieve werkrelaties tussen de gemeente en maatschappelijke partners en partners onderling, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau.³⁶

HET GEBRUIK VAN BUURTCENTRA EN ANDERE ACCOMMODATIES

Het is niet vast te stellen in hoeverre buurthuizen bijdragen aan de beleidsdoelen uit het domein 'Samen-leven'. De buurtcentra worden geëxploiteerd door *Libertas Leiden*. Duidelijk is dat de buurtcentra en de activiteiten die plaatsvinden, zijn gericht op het in stand houden van de sociale infrastructuur in wijken en buurten en het bevorderen van de sociale cohesie, maar er is geen zicht op de effecten die dit heeft en de bijdrage aan de doelen uit het domein 'Samen-leven'.

Hetzelfde geldt voor (mede)gebruik van andere typen accommodaties: er is nog geen sprake van expliciet medegebruik van accommodaties in het licht van het Wmo-beleid. Wel komt uit het onderzoek naar voren dat de buurtcentra vooral worden gebruikt door vaste en kleine groepen mensen.³⁷ De stratenquête bevestigt dit beeld. Circa 77% tot 96% van de inwoners uit Leiden-Noord en Binnenstad-Noord komen nooit in een buurtcentrum.

Er zijn wel verschillende bewegingen te zien richting een andere invulling en gebruik van buurtcentra en andere accommodaties. *Libertas Leiden* ontwikkelt op verschillende plekken 'buurtcentra nieuwe stijl' in de vorm van multifunctionele accommodaties of brede scholen waarin verschillende functies samen komen en ontmoeting en uitwisseling

³⁵ Bron: interviews.

³⁶ Bron: interviews.

³⁷ *Libertas Leiden, Managementrapportage 2010*, 25 april 2010; interviews.

tussen verschillende groepen mensen veel nadrukkelijker tot stand komt.³⁸ Het is nog onduidelijk in hoeverre deze ontwikkelingen aansluiten op het beleid van de gemeente.

3.3 Regievoering door de gemeente

ONDERZOEKSVRAGEN IN DEZE PARAGRAAF

7 Is er een duidelijke regierol van de gemeente op dit terrein?

Het college heeft de ambitie de regierol te versterken.³⁹ Maar wat is nu regie? Regievoering is sturen ten aanzien van een geheel (aspecten van een onderwerp, partijen en processtappen) en geldt voor alle situaties waarin een partij een doel heeft en iets wil realiseren.

WAT IS REGIE?

Een partij voert *professionele* regie wanneer deze invulling geeft aan vijf prestatievelden:⁴⁰

- 1 Het geheel afbakenen: het onderwerp afbakenen naar inhoud, partijen en proces. Waar richt de regie zich wél en nadrukkelijk niet op?
- 2 Overzicht krijgen over het geheel: partijen bevragen op relevante informatie voor het verkrijgen van een goed en omvattend beeld van de situatie.
- 3 Beleidslijnen uitzetten voor het geheel: stimuleren van visievorming over de beleidskoers. Problemen thematiseren. Beleidslijnen onder woorden brengen en uitdragen. Toezicht houden op de voortgang van het proces en bijsturen indien nodig.
- 4 Organiseren van samenwerking voor het geheel: partijen mobiliseren, enthousiasmeren en inspireren om bij te dragen aan het geheel. Partijen koppelen, toezicht houden op hun inzet, inbreng en de resultaten van samenwerking en de bevindingen terugkoppelen naar de partijen.
- 5 Verantwoording afleggen over het geheel: verantwoorden van het handelen en de resultaten van het geheel van partijen. Tonen van commitment en betrokken zijn.

De vijf prestatievelden van regie geven houvast bij het beoordelen van de manier waarop de gemeente Leiden de regierol bij het Wmo-beleid invult. Dan vallen een aantal zaken op.

HET GEHEEL AFBAKENEN

De gemeente Leiden heeft het geheel onvoldoende afgebakend. Verschillende begrippen zijn niet duidelijk afgebakend omdat keuzes onvoldoende zijn beslecht. Zo is bijvoorbeeld onduidelijk wat er precies onder wijkgericht werk valt. Tegelijkertijd zien we dat de gemeente de uitvoering van het wijkgerichte welzijn richt op één organisatie. Dit terwijl in de wijken een verscheidenheid aan organisaties actief is.

³⁸ Bron: interviews.

³⁹ Gemeente Leiden, *Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012*, 1 december 2009.

⁴⁰ Partners+Pröpper, *Lokale regie uit macht of onmacht, Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie*, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2004.

OVERZICHT VERKRIJGEN OVER HET GEHEEL

De gemeente heeft een beperkt overzicht over het geheel. Een omvattend en precies beeld van de situatie in de wijken ontbreekt. Tegelijkertijd bevreemdt de gemeente maatschappelijke partners nog onvoldoende op de aanwezige informatie. Vanaf 2008 is het de bedoeling tot wijkanalyses te komen. We stellen vast dat deze tot op heden nog niet zijn gerealiseerd.

BELEIDSLIJNEN UITZETTEN

De beleidslijnen zijn matig uitgezet. De gemeente problematiseert wel bepaalde thema's en heeft deze ook in beeld. Denk aan vergroten van de rol van de bewoners in de wijken, het verkrijgen van een precies beeld van de wijken en een wijkgericht welzijnsaanbod realiseren. Het is echter niet gelukt om op basis van kaders van de raad een slagvaardige uitvoering te organiseren.

“Er is een gebrek aan kaders en aan vermogen om dingen eenvoudig en praktisch

Sterker, de pilots liepen tijdens de uitvoering stuk op keuzes die de raad op voorhand had moeten beslechten. Bijvoorbeeld de vraag wat valt er nu wel en niet onder wijkgericht welzijn.

ORGANISEREN VAN SAMENWERKING

De gemeente slaagt er matig in om de samenwerking tussen en met maatschappelijke partners te organiseren. Maatschappelijke partners werken niet optimaal samen aan het realiseren van de gemeentelijke doelen in de wijk. Er is sprake van concurrentie. We zien dat de gemeente er nog niet in slaagt om een omgeving te realiseren van vertrouwen tussen partners onderling en tussen de gemeente en partners als basis voor een goede samenwerking. De gemeente stuurt met de uitvoeringsovereenkomsten niet op onderlinge samenwerking waardoor synergievoordelen uitblijven.

VERANTWOORDING AFLEGGEN OVER HET GEHEEL

De gemeente Leiden legt op verschillende momenten verantwoording af:

- het college legt verantwoording af aan de raad over de uitvoering van de Wmo via de planning en control cyclus.
- het college stelt in 2010 een tussenevaluatie op gericht op de voortgang van de uitvoering van de Wmo en stuurt daarover een brief aan de raad.
- het college laat de werking van de districtsraden evalueren door het Instituut voor Publiek en Politiek.
- het college spreekt de maatschappelijke partners onvoldoende aan op de realisatie van effecten.

3.4 Bevindingen samengevat

- 1 De uitvoering van het beleid gericht op Wijkgericht welzijn verloopt niet volgens plan. De voorgenomen activiteiten, instrumenten en middelen zijn beperkt ingezet. De gemeente slaagt er niet in om met maatschappelijke partners te komen tot een duidelijke definiëring en afbakening van wijkgericht welzijn en bijbehorende dienstverlening.
- 2 Er is op dit moment nog onvoldoende sprake van een professionele invulling van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen gemeente en samenwerkingspartners.

- 3 Het wijkgerichte welzijn nog onvoldoende is ingebed binnen de gemeentelijke organisatie.
- 4 De verschillende maatschappelijke partners die in de wijken actief zijn, werken nog niet optimaal samen aan het realiseren van de doelen uit het domein 'Samen-leven'. In de praktijk worden dezelfde diensten door verschillende partners aangeboden. Er is sprake van onderlinge concurrentie om zoveel mogelijk de eigen producten en diensten uit te voeren en daar cliënten voor te trekken.
- 5 Het is niet vast te stellen in hoeverre buurthuizen bijdragen aan de beleidsdoelen uit het domein 'Samen-leven'.
- 6 De gemeente voert beperkt regie. De gemeente Leiden heeft het geheel onvoldoende afgebakend, heeft een beperkt overzicht, zet beleidslijnen matig uit, slaagt er matig in de samenwerking tussen de organisaties te organiseren en legt matig verantwoording af.

4 Effecten

In hoofdstuk 3 is aan de orde gekomen in welke mate en op welke manier het Wmo-beleid wordt uitgevoerd en hoe de samenwerking tussen gemeente en maatschappelijke partners verloopt. In dit hoofdstuk brengen we effecten van het Wmo-beleid in kaart. Hierbij worden onderzoeksvragen 19 en 20 beantwoord.

ONDERZOEKSVRAGEN IN DIT HOOFDSTUK

- 19 Leidt de uitvoering van het beleid tot realisatie van de beoogde Wmo-doelen en participatie door burgers (effectiviteit)?
- 20 In welke mate participeren burgers in termen van meedenken over en meedoen aan de eigen buurt?

Kernpunt voor dit onderzoek is nagaan of de beoogde doelen uit het domein ‘Samen-leven’ van het Wmo-beleidsplan daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Wat zijn met andere woorden de effecten van de activiteiten en instrumenten die zijn ingezet in de wijken? Daarnaast onderzoeken we de bijdrage van het Wmo-beleid aan participatie van burgers (zie kader).

DOELEN DOMEIN ‘SAMEN-LEVEN’

- 1 Mensen voelen zich vertrouwd en thuis in de buurt waar ze wonen.
- 2 Mensen voelen zich verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de buurt.
- 3 Algemene voorzieningen zijn voor iedereen, ook voor mensen met een handicap, beschikbaar.

DOELEN VOOR PARTICIPATIE VAN BURGERS

- 4 Burgers dragen bij aan het beleid van het gemeentebestuur.
- 5 Burgers dragen met elkaar bij aan de publieke zaak in hun wijk en buurt.

De effecten zijn om meerdere redenen lastig vast te stellen:

- 1 Het domein ‘Samen-leven’ uit het Wmo-beleidsplan 2008-2011 is geconcretiseerd in het uitvoeringsplan Welzijn. De gemeente is volop bezig om de voorgenomen vernieuwing van het welzijnsbeleid door te voeren. Eventuele effecten in de wijken zijn nog niet zichtbaar in de wijken.
- 2 De gemeente Leiden stuurt instellingen aan op het leveren van een bepaald volume aan diensten en producten, zonder dat deze worden direct worden gekoppeld aan gemeentelijke beleidsdoelen.
- 3 De indicatoren die de gemeente Leiden meet in de veiligheidsmonitor (voor 2008 de leefbaarheidsmonitor) sluiten niet volledig op de doelstellingen uit het domein ‘Samen-leven’. Er is derhalve ook geen omvattende nulmeting beschikbaar uit het jaar 2008 waar effecten op het vlak van het domein ‘Samen-leven’ tegen kunnen worden afgezet. Tevens hanteert de veiligheidsmonitor over de jaren heen

verschillende gebiedsindelingen waardoor het ontwikkelingen op wijk-of districtsniveau niet zichtbaar worden.⁴¹

Het is wel mogelijk om ontwikkelingen op een aantal indicatoren in kaart te brengen voor Leiden als geheel en de aandachtsgebieden Leiden-Noord en Binnenstad-Noord, zonder dat we deze koppelen aan ingezette maatregelen. We benutten hiervoor de volgende bronnen:

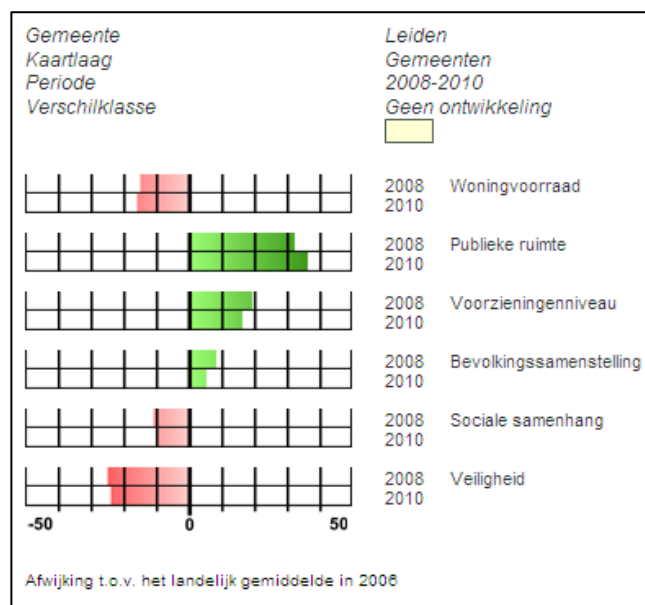
Bron	Inzicht
Leefbaarometer 2008-2010	Eerste beeld van sociale samenhang en voorzieningenniveau op gemeentelijk niveau, Leiden-Noord en Binnenstad-Noord binnenstad, vergeleken met de rest van Nederland.
Veiligheidsmonitor 2008-2010	Ontwikkeling van een aantal indicatoren op het gebied leefbaarheid, woonomgeving, participatie, sociale cohesie en voorzieningen op gemeentelijk niveau.
Straatenquête	Ontwikkeling van eerder genoemde indicatoren voor Leiden-Noord en Binnenstad-Noord.
Waardering van ontwikkelingen en effecten door respondenten	Duiding van effecten van het Wmo-beleid door respondenten die zijn geïnterviewd.

Tabel 4.1: vier bronnen om inzicht te krijgen in effecten van het Wmo-beleid.

4.1 Een eerste beeld van voorzieningenniveau en sociale samenhang

Om een eerste beeld te krijgen van de situatie in 2008 maken we gebruik van de Leefbaarometer die door het ministerie van VROM is ontwikkeld. Deze bevat betrouwbare informatie over alle wijken en buurten in Nederland op een zestal dimensies. Voor dit onderzoek zijn twee dimensies interessant: de dimensie voorzieningenniveau zegt iets over doel 3 en de dimensie sociale samenhang zegt iets over doel 1.

Figuur 1 laat zien hoe de gemeente Leiden als geheel in 2008 scoort ten opzichte van het landelijk gemiddelde in 2006. We stellen vast dat het voorzieningenniveau positief is in vergelijking met het



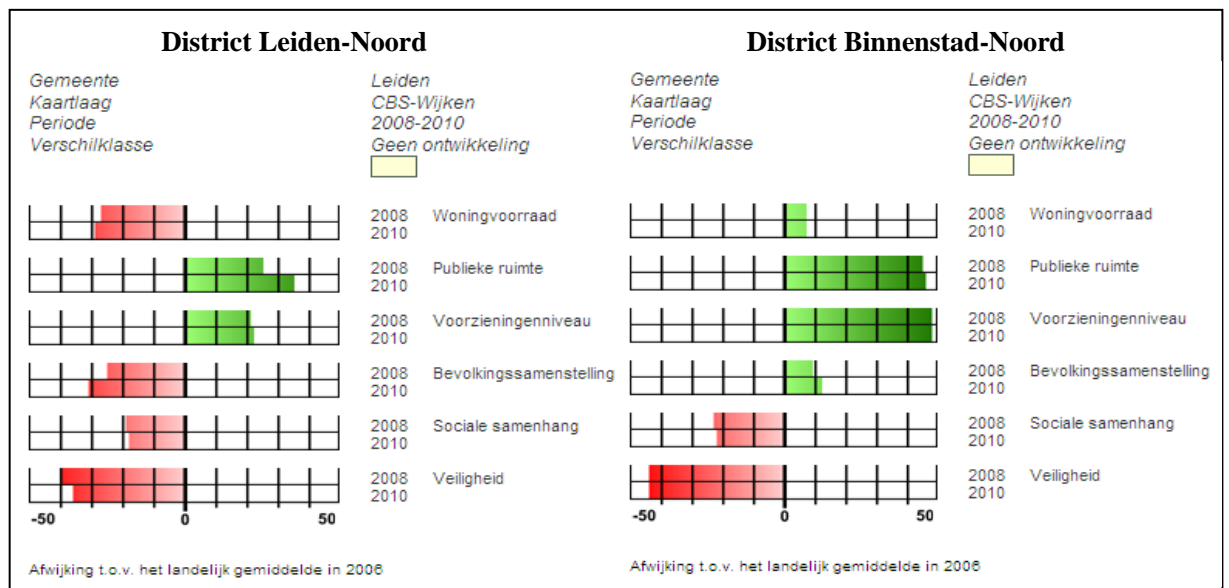
Figuur 4.1: uitkomsten Leefbaarometer gemeente

⁴¹ De veiligheidsmonitor 2008 en 2010 rapporteren op het niveau van de vier stadsdelen West, Zuid, Noord en Midden. De veiligheidsmonitor 2009 rapporteert op het niveau van de districten.

landelijke gemiddelde. De sociale samenhang is in Leiden lager dan het landelijk gemiddelde.

In 2010 is het voorzieningenniveau iets afgenomen, maar is nog steeds hoger dan het landelijk gemiddelde. De sociale samenhang is in 2010 niet veranderd ten opzichte van 2008.

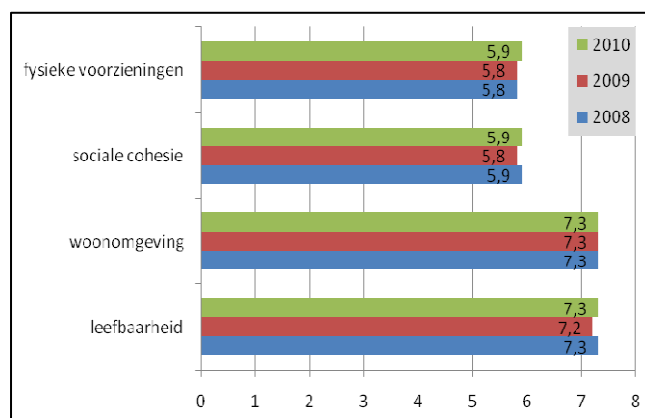
In figuur 4.2 zijn de uitkomsten van de Leefbaarometer opgenomen voor de twee districten waar we in dit onderzoek de aandacht op richten, namelijk Leiden-Noord en Binnenstad-Noord. In tegenstelling tot Leiden als geheel is er in Leiden-Noord een lichte toename van het voorzieningenniveau te zien in 2010 ten opzichte van 2008, terwijl de sociale samenhang is afgenomen. Binnenstad-Noord kent een aanzienlijk hoger voorzieningenniveau dan Leiden als geheel, maar in 2010 is er geen verschil ten opzichte van 2008. De sociale samenhang is net als in Leiden-Noord in 2010 licht afgenomen ten opzichte van 2008.



Figuur 4.2: uitkomsten Leefbaarometer districten Leiden-Noord en Binnenstad-Noord.

4.2 Ontwikkelingen op het niveau van de gemeente Leiden

De Veiligheidsmonitor is een grootschalig onderzoek onder de bevolking naar gevoelens van veiligheid, leefbaarheid, criminaliteit en slachtofferschap die in heel Nederland wordt uitgevoerd. Deze monitor is in Leiden uitgevoerd in 2008, 2009 en 2010. De indicatoren sociale cohesie, woonomgeving en leefbaarheid zeggen iets over de mate waarin mensen zich



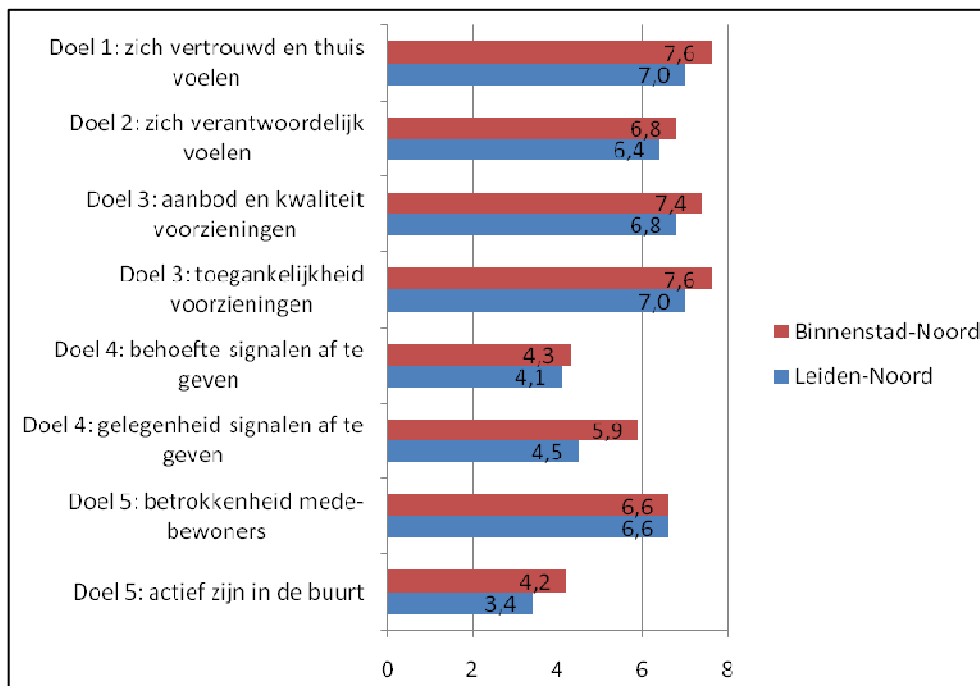
Figuur 4.3: uitkomsten Veiligheidsmonitor 2008-

vertrouwd en thuis voelen in hun wijk (doel 1), de indicator fysieke voorzieningen zegt iets over de beschikbaarheid van algemene voorzieningen (doel 3).

Op alle indicatoren zijn de scores in de periode 2008-2010 vrijwel gelijk gebleven. Er lijken op gemeentelijk niveau geen noemenswaardige veranderingen te zijn in de mate waarin mensen zich vertrouwd en thuis voelen en de beleefde beschikbaarheid van algemene voorzieningen in de wijken.

4.3 Ontwikkelingen in Leiden-Noord en Binnenstad-Noord

Om mogelijke effecten voor het domein ‘Samen-leven’ en participatie van burgers specifieker in kaart te brengen, hebben we in de districten Leiden-Noord en Binnenstad-Noord een straatenquête onder 150 inwoners uitgevoerd.⁴² In de straatenquête zijn de vijf doelen aan de hand van een aantal vragen besproken met respondenten. Respondenten hebben rapportcijfers gegeven tussen 1 en 10 en aangegeven of de situatie naar hun idee verbeterd, onveranderd of verslechterd is. In figuur 4.4 zijn de gemiddelde rapportcijfers weergegeven.



Figuur 4.4: gemiddelde rapportcijfers uit de straatenquêtes

DOELEN UIT HET DOMEIN ‘SAMEN-LEVEN’

Inwoners van Leiden-Noord en Binnenstad-Noord geven over het algemeen ruime voldoende scores aan de onderwerpen uit het domein ‘Samen-leven’. In beide districten scoren ‘zich vertrouwd en thuis voelen’ en ‘toegankelijkheid van voorzieningen’ het hoogst met respectievelijk rapportcijfers 7,0 en 7,6. Wanneer we doorvragen op het feitelijk gebruik

⁴² De straatenquête is integraal opgenomen in bijlage 2. De algehele onderzoeksopzet waarin de straatenquête onderdeel van uit maakt is opgenomen in bijlage 1.

van voorzieningen in de wijken (buurtcentra en andere ontmoetingsplekken), blijkt dat 77% tot 94% van de inwoners algemene voorzieningen als buurtcentra en ontmoetingsplekken in de praktijk nooit gebruiken. Op het onderwerp ‘zich verantwoordelijk voelen voor de leefbaarheid in de wijk’ zijn de rapportcijfers iets lager. Over de hele linie valt op dat inwoners uit Leiden-Noord een lagere waardering geven dan uit Binnenstad-Noord.

DOELEN MET BETREKKING TOT PARTICIPATIE

Inwoners uit beide districten hebben weinig behoefte om signalen en wensen door te geven aan de gemeente en langs die weg bij te dragen aan gemeentelijk beleid en plannen. Beide districten verschillen op dit punt niet significant van elkaar. Wat betreft de gelegenheid die de gemeente biedt om signalen af te geven, zijn inwoners in Leiden-Noord duidelijk kritischer dan in Binnenstad-Noord: de laatste groep geeft 5,9 een krappe voldoende, terwijl inwoners uit Leiden-Noord met 4,5 een onvoldoende geven. Wat betreft de eigen betrokkenheid en activiteit in de wijk zien we dat inwoners gematigd positief zijn over de inzet van mede-bewoners (gemiddeld rapportcijfer 6,6), maar aangeven zelf niet of nauwelijks actief te zijn. De twee districten verschillen op dit punt niet significant van elkaar.

BELEEFDE ONTWIKKELINGEN IN DE PERIODE 2008 TOT NU

We hebben inwoners gevraagd op de eerder genoemde onderwerpen aan te geven welke ontwikkeling zij in hun wijk hebben gezien sinds 2008. De resultaten zijn weergegeven in tabel 4.2.

Doel	Leiden-Noord			Binnenstad-Noord		
	⬆	=	⬇	⬆	=	⬇
1 Zich vertrouwd en thuis voelen	11%	58%	31%	20%	66%	14%
2 Zich verantwoordelijk voelen	10%	74%	16%	23%	71%	6%
3 Aanbod en kwaliteit voorzieningen	10%	74%	16%	15%	72%	13%
	Toegankelijkheid voorzieningen	11%	74%	15%	5%	91%
4 Behoeft signalen af te geven	18%	77%	5%	21%	71%	8%
	Gelegenheid signalen af te geven	11%	76%	13%	10%	78%
5 Betrokkenheid mede-bewoners	11%	67%	22%	20%	66%	14%
	Actief zijn in de buurt	12%	78%	10%	21%	72%

Tabel 4.2: beleefde veranderingen ten opzichte van 2008; ⬆ staat voor ‘verbeterd’, = voor ‘onveranderd’ en ⬇ voor ‘verslechterd’.

In beide districten ervaren inwoners over het algemeen geen verandering op de verschillende onderwerpen van 2008 tot nu (percentages tussen 58% en 91%). Wel valt op dat een relatief groot percentage inwoners in Leiden-Noord zich nu minder vertrouwd en thuis voelt dan in 2008 (31%) en een achteruitgang constateert in de betrokkenheid van medebewoners (22%).

4.4 Waardering van ontwikkelingen en effecten door respondenten

In de interviews zijn ontwikkelingen en effecten op het terrein van het domein ‘Samen-leven’ en participatie van burgers doorgenomen met respondenten.

RESPONDENTEN NEMEN NAUWELIJKS EFFECTEN WAAR

Zowel respondenten uit de hoek van de gemeente als van maatschappelijke partners nemen nauwelijks algemene ontwikkelingen op het vlak van domein ‘Samen-leven’ en participatie waar. Zij geven bijvoorbeeld aan dat de huidige inzet nog teveel gericht is op het helpen van mensen in plaats van op het blijvend activeren van mensen. Daarnaast komt dat de gemeente goede stappen in het betrekken van burgers bij gemeentelijk beleid, maar vooral contact heeft met bewonersorganisaties die wijken en buurten onvoldoende vertegenwoordigen of bewoners die altijd vooraan staan als er een gelegenheid is om mee te doen of te denken (‘participatietijgers’ of ‘wijkburgemeesters’).

WEL RESULTATEN OP HET NIVEAU VAN PROJECTEN

Tegelijkertijd komen er wel voorbeelden naar voren van concrete projecten of initiatieven met positieve effecten:

- Het project Attent op Talent heeft geleid tot het werven en activeren van een groot aantal nieuwe vrijwilligers.
- De Zilveren Kracht Centrale: een initiatief waarbij 55-plussers hun kennis, kunde en levenservaring inzetten ten gunste van anderen. Dit heeft al geleid meer activiteit en betrokkenheid onder deze doelgroep.
- In de buurt Groenord in Leiden-Noord is de buurtwinkel verdwenen. Een groep bewoners heeft vervolgens het pand gehuurd om de ontmoetingsfunctie in stand te houden.

4.5 Bevindingen samengevat

- 1 Ten opzichte van het landelijk gemiddelde scoort de gemeente Leiden hoog qua voorzieningenniveau en laag op sociale samenhang. De scores voor Binnenstad-Noord wijken voor beide onderwerpen nog wat sterker af van het landelijke gemiddelde dan die van Leiden-Noord.
- 2 De Leefbaarometer suggereert dat de sociale samenhang tussen 2008 en 2010 wellicht licht is gedaald.
- 3 Op gemeentelijk niveau zijn tussen 2008 en 2010 geen ontwikkelingen te zien op de onderwerpen uit het domein ‘Samen-leven’. De uitkomsten van de straatenuquête en de gehouden interviews ondersteunen dit beeld.
- 4 De straatenuquête laat zien dat de inwoners zich in behoorlijke mate thuis en vertrouwd in hun wijk. Zij zijn positief over de voorzieningen in hun wijk, maar maken tegelijkertijd bijna geen gebruik van algemene voorzieningen. Inwoners voelen zich in iets mindere mate verantwoordelijk voor hun wijk.
- 5 De straatenuquête laat zien dat inwoners gematigd positief zien over de betrokkenheid van mede-bewoners, maar zijn zelf weinig actief. Er is zeer weinig behoefte om mee te doen of denken bij plannen van de gemeente.

- 6 Op het niveau van individuele projecten zijn wel positieve effecten in het domein ‘Samen-leven’ te zien.

Bijlage 1 Onderzoeksopzet

Doelstelling

Op basis van het offerteverzoek formuleren wij de volgende doelstelling:

- a Inzicht verkrijgen in het beleid, de uitvoering, de investeringen en de effecten in relatie tot het domein Samen-leven.
- b Inzicht krijgen in de bijdrage van wijkgericht werken aan de realisatie van de Wmo-doelen en de participatie van burgers.
- c Inzicht krijgen in de mate waarin de bevindingen op het domein Samen-leven zeggingskracht hebben voor het Wmo-beleid als geheel.
- d Bieden van praktische aanbevelingen aan het gemeentebestuur voor het nieuwe Wmo-beleidsplan 2013-2016.

Vraagstelling

BELEID

Bij dit onderdeel staat centraal of de gemeente tot gebiedsgericht maatwerk komt en hoe zij de regierol invult.

- 1 Bestaat er inzicht in de omvang van de groep mensen die men wil bereiken?
- 2 Is er inderdaad een op de wijken afgestemd beleid dat gericht is op participatie van de doelgroepen?
- 3 Is er voorzien in duidelijk op de doelgroepen vastgelegde doelstellingen, te maken uitvoeringsplannen en monitoring van de beoogde resultaten?
- 4 Hoe is dat beleid tot stand gekomen en welke belanghebbenden zijn daarbij betrokken geweest?
- 5 Waren deze voor het beoogde doel relevant?
- 6 Hoe vindt de verantwoording daarvan plaats en wordt daarin aangegeven of de doelgroepen worden bereikt?
- 7 Is er een duidelijke regie van de gemeente op dit terrein?
- 8 Hoe vindt de terugkoppeling naar de raad plaats?

UITVOERING EN INVESTERINGEN

Bij de uitvoering van de Wmo staat het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap tussen het gemeentebestuur en gesubsidieerde organisaties centraal alsook de samenwerking tussen de organisaties onderling (Libertas, Radius en Activite).

- 9 Is er inzicht in de programma's die de organisaties draaien en sluiten die aan op de doelstellingen die met het Wmo-beleid worden beoogd?

- 10 In hoeverre is er sprake van onderlinge samenwerking opdat de Wmo-subsidie-euro het meest effectief wordt besteed? In hoeverre wordt het participatiebudget ingezet voor de uitvoering?
- 11 Is er een helder beeld van de omvang van de groep die wordt bereikt?
- 12 Hoe is het opdrachtgeverschap – opdrachtnemerschap geregeld?
- 13 Hoe is de verantwoording over de besteding van de subsidie in relatie tot de beoogde doelen geregeld?

Bij de investeringen staat de efficiënte inzet van financiële middelen centraal, in het bijzonder voor de buurthuizen, voor het realiseren van de Wmo-doelstellingen.

- 14 Welke accommodaties worden ten behoeve van de uitvoering gebruikt?
- 15 In hoeverre is sprake van medegebruik van andere faciliteiten zoals bibliotheken, verenigingsgebouwen en sportkantines?
- 16 Sluit het gebruik van buurthuizen aan bij de verbreding van het Wmo-beleid?
- 17 Is de aanwending van de betrokken budgetten rationeel in relatie tot de doelstellingen en de beoogde resultaten?
- 18 Kunnen die resultaten ook of wellicht beter op minder investeringen vergende wijze worden bereikt?

EFFECTEN

De Rekenkamer formuleert geen vragen over de effecten, maar geeft wel aan dat realisatie van de effecten onderdeel is van het vervolgonderzoek. Wij formuleren enkele voorlopige vragen.

- 19 Leidt de uitvoering van het beleid tot realisatie van de beoogde Wmo-doelen en participatie door burgers? (effectiviteit).
- 20 In welke mate participeren burgers in termen van meedenken over en meedoen aan de eigen buurt?

Evaluatiemodel



Normenkader

BELEID

- 1 Het gemeentebestuur realiseert op basis van goed inzicht per wijk een wijkgerichte aanpak waarbij op maat beleid wordt gevoerd voor de afzonderlijke wijken.
 - Het gemeentebestuur investeert in een goede en gedeelde informatiepositie op het niveau van wijken en eventueel buurten.
 - Het gemeentebestuur speelt flexibel in op de ontwikkelingen in wijken. Dit kan betekenen dat er inhoudelijk per wijk verschillende keuzes worden gemaakt, maar ook dat de specifieke organisatie per wijk kan verschillen. Dat betekent dat voor sommige gebieden met meer leefbaarheidsproblemen de inzet van en samenwerking tussen meerdere partners nodig is, terwijl in andere gebieden kan worden volstaan met initiatieven van actieve bewoners.

- 2 Het gemeentebestuur vult de regierol voor de Wmo en het wijkgericht werken op een professionele wijze in. Een professionele invulling van de regierol komt tot uiting in vijf prestatievelden:

	Toetspunten
Geheel afbakenen	<ul style="list-style-type: none"> – Het gemeentebestuur bakent de inhoud van het wijkgericht werken en de betrokken actoren op een heldere en eenduidige manier af.
Overzicht verkrijgen over het geheel	<ul style="list-style-type: none"> – Het gemeentebestuur be vraagt betrokkenen op alle relevante informatie ten behoeve van het verkrijgen van een goed en omvattend beeld van de situatie.
Beleidslijnen uitzetten over het geheel	<ul style="list-style-type: none"> – Het gemeentebestuur stimuleert visievorming rondom wijkgericht werken werken. – Het gemeentebestuur thematiseert problemen als gevolg van strijdige doelen of belangen van betrokkenen. – Het gemeentebestuur brengt het beleid onder woorden en draagt dit uit. – Het gemeentebestuur houdt toezicht op de voortgang van het proces en zorgt indien nodig voor tijdige bijsturing.
Samenwerking organiseren over het geheel	<ul style="list-style-type: none"> – Het gemeentebestuur mobiliseert, enthousiasmeert en inspireert betrokkenen bij te dragen aan het wijkgericht werken. – Het gemeentebestuur koppelt betrokkenen aan elkaar (bijvoorbeeld door doelen te vervlechten). – Het gemeentebestuur houdt toezicht op de inzet en de inbreng van betrokkenen op de resultaten van de samenwerking als geheel en koppelt de bevindingen hiervan terug.
Verantwoording afleggen over het geheel	<ul style="list-style-type: none"> – Het gemeentebestuur legt verantwoording af over het handelen en de resultaten van het geheel van betrokkenen die onder zijn regie vallen.

	– Het gemeentebestuur toont betrokkenheid bij het wijkgericht werken.
--	---

- 3 Het college legt richting de gemeenteraad verantwoording af op basis van de situatie in de wijken, de ontwikkeling daarvan en de resultaten van het gevoerde beleid.

UITVOERING EN INVESTERINGEN

- 4 Wijkgericht werken is als werkwijze ingebed in de gehele organisatie: de wijkgerichte aanpak maakt onderdeel uit van de reguliere werkwijze.⁴³

Of effecten op het terrein van leefbaarheid en participatie zichtbaar zijn, is allereerst afhankelijk van het algemene optreden van zowel gemeentebestuur als partners. Vanuit het gemeentebestuur gaat het dan om ruimtelijke ordening, onderhoud en beheer, jeugd- en jongerenaanpak, veiligheidsbeleid, cultuur, sport et cetera. Op voorhand is duidelijk dat deze effecten niet alleen gerealiseerd kunnen worden door de vaak wat ‘kleinschalige’ acties die specifiek onder de vlag van wijkgericht werken worden ondernomen. Wil wijkgericht werken succes hebben dan zal de aanpak logischerwijze tot uitdrukking moeten komen in de algemene beleidsaanpak van de gemeente (en de partners).

- 5 De uitvoering in de wijken verloopt volgens plan: de voorgenomen activiteiten, instrumenten en middelen zijn conform plan ingezet.
- 6 De uitvoering is efficiënt.
- Het gemeentebestuur geeft invulling aan professioneel opdrachtgeverschap aan gesubsidieerde organisaties voor uitvoering van de Wmo.
 - Professionele partijen bundelen krachten om daarmee gezamenlijk meer te realiseren.
 - Medegebruik van voorzieningen draagt bij aan een efficiënte inzet van middelen.
 - De middelen staan in verhouding tot de beoogde doelen.

EFFECTEN

- 7 Het wijkgericht werken resulteert in de beoogde doelen.

Vanuit Wmo-doelen voor het domein Samen-leven:

- a Mensen voelen zich vertrouwd en thuis in de buurt waar ze wonen.
- b Mensen voelen zich verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de buurt.
- c Algemene voorzieningen zijn voor iedereen, ook voor mensen met een handicap, beschikbaar.

Vanuit participatiedoelen. We laden ‘participatie’ aan hand van drie niveaus:

- a Burgers (en andere partijen uit de samenleving zoals scholen, kerkbesturen, winkeliers en andere ondernemers) dragen bij aan het beleid van het

⁴³ Zie onder meer: Igno Pröpper, Wijkgerichte aanpak, van buiten naar binnen, in: *Tijdschrift in actie*, (VNG), januari 2010.

- gemeentebestuur.
- b Burgers dragen met elkaar bij aan de publieke zaak in hun wijk en buurt.
 - c Burgers dragen bij aan de bredere samenleving via informele en formele arbeid, via sociale verbanden, door elkaar op te zoeken et cetera.

Dataverzameling

SCHRIFTELIJKE STUKKEN

Er zijn diverse relevante schriftelijke stukken bestudeerd. Een overzicht hiervan is opgenomen in bijlage 3.

INTERVIEWS MET INTERNE EN EXTERNE SLEUTELPERSONEN

Er hebben interviews plaatsgevonden met ambtenaren, de portefeuillehouder, opbouwwerkers en bestuurders van verschillende maatschappelijke partners. In bijlage 3 is een volledige respondentenlijst opgenomen.

STRAATENQUÊTE

In de Leiden-Noord en Binnenstad zijn op straat interviews gehouden met in totaal 150 bewoners. De stratenquête is opgenomen als bijlage 2.

Bijlage 2 Straatenquête

Opgenomen is de stratenquête zoals afgenomen in Leiden-Noord. In de versie voor Binnenstad-Noord zijn vanzelfsprekend andere buurten opgenomen onder achtergrondvragen en zijn andere voorzieningen genoemd onder vraag 2.

ACHTERGRONDVRAGEN

Respondent is

- Man
 Vrouw

Wat is uw leeftijd?

- Let op: personen van onder de 17 jaar vallen buiten de doelgroep van dit onderzoek! Als het duidelijk is in welke leeftijdscategorie een respondent valt, kunt u deze vraag zelf invullen zonder de vraag te stellen.
- 17 – 25 jaar
 25 – 44 jaar
 45 – 64 jaar
 65 jaar of ouder

In welke buurt van Leiden-Noord woont u? (instructie: kaartje laten zien en hier aankruisen)

- Groenoord
 Noordenkwartier
 De Kooi

Hoe lang woont u al in die buurt?

- Kortere dan 1 jaar
 1 tot 4 jaar
 Langer dan 4 jaar

INHOUDELIJKE VRAGEN

1 Welk cijfer geeft u de kwaliteit van de woningen bij u in de buurt?

Daarbij gaat het niet om de geschiktheid van uw eigen woning voor uzelf maar om de aantrekkelijkheid en de staat van onderhoud van de woningen in de buurt.

Zeer slecht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer goed
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Situatie sinds 2008:	Verbeterd	Onveranderd	Verslechterd	Weet niet
----------------------	-----------	-------------	--------------	-----------

2 Van welke van de volgende voorzieningen in de buurt maakt u wel eens gebruik? Hoe vaak?

Buurtcentrum 't Spoor	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Kent vz. niet
Buurtcentrum De Kooi	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Kent vz. niet
Verzorgingshuis Overhyn	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Kent vz. niet
Basisscholen	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Kent vz. niet
Dienstencentrum Rondedans	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Kent vz. niet
Gezondheidscentrum Bernhardkade	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Kent vz. niet

3 Welk cijfer geeft u het aanbod en de kwaliteit van de voorzieningen bij u in de buurt? (doorvragen op wat er beter zou kunnen)

Denk hierbij aan scholen, winkels, openbaar vervoer, bibliotheek, buurthuis, speelvoorzieningen, sport-, zorg-, en medische voorzieningen.

Zeer slecht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer goed
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Situatie sinds 2008:	Verbeterd	Onveranderd	Verslechterd	Weet niet
----------------------	-----------	-------------	--------------	-----------

Voorbeelden/toelichting:

4 Welk cijfer geeft u de toegankelijkheid van de voorzieningen bij u in de buurt? (doorvragen op wat er beter zou kunnen)

Denk hierbij aan scholen, winkels, openbaar vervoer, bibliotheek, buurthuis, speelvoorzieningen, sport-, zorg-, en medische voorzieningen.

Zeer slecht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer goed
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Situatie sinds 2008:	Verbeterd	Onveranderd	Verslechterd	Weet niet
----------------------	-----------	-------------	--------------	-----------

Voorbeelden/toelichting:

5 Als u een cijfer zou moeten geven aan hoe vertrouwd en thuis u zich voelt in uw buurt, welk cijfer zou dat dan zijn? (doorvragen op wat dat cijfer bepaalt)

Zeer slecht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer goed
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Situatie sinds 2008:	Verbeterd	Onveranderd	Verslechterd	Weet niet
----------------------	-----------	-------------	--------------	-----------

Voorbeelden/toelichting:

6 Hoe betrokken zijn uw mede-bewoners bij de buurt? Welk cijfer geeft u daaraan?

Denk hierbij aan de mate waarin mensen zich willen inzetten voor de buurt en de mate waarin de mensen elkaar kennen en elkaar helpen.

Niet betrokken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer betrokken
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

Situatie sinds 2008:	Verbeterd	Onveranderd	Verslechterd	Weet niet
----------------------	-----------	-------------	--------------	-----------

Voorbeelden/toelichting:

7 Bent u actief in uw buurt? Welk cijfer geeft u daaraan? (doorvragen op wat mensen dan doen)

Bent u bijvoorbeeld actief in een buurt- of wijkvereniging, u ruimt u wel eens zwerfvuil op, u organiseert een buurt- of wijkactiviteit (of bezoekt deze)?

Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer veel
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Situatie sinds 2008:	Verbeterd	Onveranderd	Verslechterd	Weet niet
----------------------	-----------	-------------	--------------	-----------

Voorbeelden/toelichting:

8 Voelt u zich mede-verantwoordelijk voor de leefsituatie in uw buurt? (doorvragen op waarom wel of niet)

Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer veel
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

Situatie sinds 2008:	Verbeterd	Onveranderd	Verslechterd	Weet niet
----------------------	-----------	-------------	--------------	-----------

Voorbeelden/toelichting:

9 In uw buurt zijn verschillende organisaties actief. Kunt u aangeven wat u vindt van wat zij doen voor een prettige leefsituatie in de buurt? Is dat veel of weinig?

Gemeente Leiden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
Situatie sinds 2008	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

Welzijnswerk door Libertas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
Situatie sinds 2008	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

Welzijns- en ouderenwerk door Radius	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
Situatie sinds 2008	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

Zorg- en welzijnsactiviteiten door Activite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
Situatie sinds 2008	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

(1) Overig, nl...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
Situatie sinds 2008	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

(2) Overig, nl...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet
Situatie sinds 2008	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

10 Hebt u behoefte om de gemeente te informeren over zorgen, verbeterpunten, ideeën, suggesties voor uw leefomgeving?

Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer veel
Situatie sinds 2008:	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

11 Wordt u door de gemeente in de gelegenheid gesteld om uw zorgen, verbeterpunten, ideeën, suggesties voor uw leefomgeving door te geven?

Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zeer veel
Situatie sinds 2008:	Verbeterd			Onveranderd			Verslechterd			Weet niet	

Ruimte om slotopmerkingen / suggesties te noteren:

Bijlage 3 Geraadpleegde bronnen

SCHRIFTELIJKE STUKKEN

S	Volg nr.	Jaar	Maandnr (1 tot 12)	Titelbeschrijving
S	1	2008	6	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Advies nieuw Wmo-beleid</i> , 27 juni 2008.
S	2	2009	4	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Handreiking Wmo voor gemeenteraadsverkiezingen 2010</i> , 28 april 2009.
S	3	2010	10	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Ongevraagd advies 'Anders met Minder', Wmo en bezuinigingen gemeente Leiden, Visie op doorontwikkeling Wmo in relatie tot bezuinigingen van de gemeente Leiden</i> , 25 oktober 2010.
S	4	2009	12	Gemeente Leiden, <i>Vaststellen Uitvoeringsplan Welzijn bij beleidsplan Wmo 2008-2012</i> , 1 december 2009.
S	5	2010	11	Gemeente Leiden, <i>Beantwoording schriftelijke vragen van E. de Graaf en P. Labrujere (SLO) d.d. 22 oktober 2010 inzake buurthuizen en buurtspeeltuinen</i> , 16 november 2010.
S	6	2011	2	Gemeente Leiden, <i>Wmo uitvoeringsplan vrijwilligerswerk</i> , 8 februari 2011.
S	7	2008	1	Gemeente Leiden, <i>Beleidsplan Wmo 2008-2012: "Participatie Centraal" (na inspraak)</i> , 22 januari 2008.
S	8	2010	3	Gemeente Leiden, <i>Dienstverleningsovereenkomst Wmo beheersorganisatie (B&W nr. 10.0310)</i> , 9 maart 2010.
S	9	2010	2	Gemeente Leiden, <i>Evaluatie 2 jarig bestaan Adviesraad WMO (B&W nr. 10.0180)</i> , 16 februari 2010.
S	10	2008	2	Gemeente Leiden, <i>Risicoanalyse en evaluatie (invoering) WMO (B&W nr. 08.0126)</i> , 19 februari 2008.
S	11	2007	1	Gemeente Leiden, <i>Vaststellen kaderstellende uitgangspuntennotitie 4-jarig beleidsplan Wet maatschappelijke ondersteuning (RV 07.0013)</i> , 30 januari 2007.
S	12	2005	9	Gemeente Leiden, <i>Wijkgericht werken (B&W nr. 05-0106)</i> , 27 september 2005.
S	13	2008	11	Gemeente Leiden, <i>Evaluatie districtsraden (B&W nr. 08-1131)</i> , 25 november 2008.
S	14	2005	11	Gemeente Leiden, <i>Ruimte voor Burgers, herijking beleidskader welzijn (B&W nr. 05.1333)</i> , 22 november 2005.
S	15	-	-	Gemeente Leiden, <i>Folder districtsraden</i> , geen datum.
S	16	2011	4	Gemeente Leiden, <i>B&W Aanbiedingsformulier Veiligheidsmonitor 2010</i> , 5 april 2011
S	17	2011	4	Gemeente Leiden, <i>B&W Aanbiedingsformulier Meerjaren uitvoeringsprogramma Leiden Noord 2011-2018</i> , 5 april 2011.
S	17a	2011	2	Gemeente Leiden, <i>Concept WOP Noord meerjaren uitvoeringsprogramma 2011 t/m 2018</i> , 25 februari 2011.
S	18	2004	7	Gemeente Leiden, <i>Leefbaarheidsmonitor Leiden 2004</i> , juli 2004
S	19	2007		Gemeente Leiden, <i>Leefbaarheidsmonitor Leiden 2007</i> , najaar 2007.
S	20	2008		Gemeente Leiden, <i>Tabellen Veiligheidsmonitor 2008 Leiden</i> , 2008.
S	21	2010	4	Gemeente Leiden, <i>Veiligheidsmonitor 2009 Gemeente Leiden</i> , april

				2010.
S	22	2011	3	Gemeente Leiden, <i>Veiligheidsmonitor 2010 Gemeente Leiden</i> , maart 2011.
S	23	2010	5	Libertas Leiden, <i>Jaardocument 2009 Maatschappelijk verslag</i> , 17 mei 2010.
S	24	2009	10	Gemeente Leiden, <i>B&W Aanbiedingsformulier activiteiten gericht op mantelzorgondersteuning en intensieve vrijwilligerszorg</i> , 27 oktober 2009.
S	25	2009	10	Gemeente Leiden, <i>B&W Aanbiedingsformulier Intentieverklaring Projectaanvraag Taalontmoeting Radius Leiden "Gekleurde Kracht"</i> , 27 oktober 2009.
S	26	2005	4	Gemeente Leiden, <i>Algemene subsidieverordening 2005</i> , 12 april 2005.
S	27	2011	4	Gemeente Leiden, <i>B&W Aanbiedingsformulier vaststelling voor inspraak van Algemene Subsidieverordening Gemeente Leiden 2012</i> , 19 april 2011.
S	28	2010	4	Gemeente Leiden, <i>Samen Leiden: Bestuursvereenkomst 2010-2014</i> , 28 april 2010.
S	29	2008	11	Gemeente Leiden en Stichting Activite, <i>Raamcontract Hulp bij het huishouden Leiden</i> , 27 november 2008.
S	30	2011	4	Bureau Informele Zorg, <i>Jaarrapportage Leiden 2010</i> , april 2011.
S	31	2010	2	Gemeente Leiden, <i>Brief aan Stichting Activite betreffende subsidieverlening 2010</i> , 11 februari 2010.
S	32	2010	12	Gemeente Leiden, <i>B&W Aanbiedingsformulier Vaststelling brief aan de raad over voortgang Beleidsplan Wmo 2008-2012 en twee Wmo-onderzoeken</i> , 14 december 2010.
S	33	2010		Gemeente Leiden, <i>Tussenrapportage Wmo 2010</i> , zonder datum.
S	34	2011	5	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Werkplan 2012</i> , 17 mei 2011.
s	35	2011	3	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Jaarverslag 2010</i> , 25 maart 2011.
S	36	2010	3	Instituut voor Publiek en Politiek, <i>Werken vanuit de stad. Evaluatie van de effectiviteit en de legitimiteit van de districtsraden van de gemeente Leiden</i> , maart 2010.
S	37	2011		Tonkens, E.H. e.a., <i>Burgers maken hun buurt in Leiden. Tussentijds verslag van de onderzoeksbevindingen</i> , 2011.
S	38	2011	7	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Gevraagd advies naar aanleiding van het opstellen van de Sociaal Maatschappelijke Structuurvisie 2025</i> , 4 juli 2011.
S	39	2010	10	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Ongevraagd advies 'Anders met minder', Wmo en bezuinigingen gemeente Leiden, visie op doorontwikkeling vna de Wmo in relatie tot bezuinigingen van de gemeente Leiden</i> , 25 oktober 2010.
S	40	2009	2	Adviesraad Wmo Leiden, <i>Advies 'Wijkontwikkelingsplan Leiden Zuidwest'</i> , 25 februari 2009.
S	41	2010	9	Libertas Leiden, <i>Offerte UVOK 2011 gemeente Leiden</i> , 23 september 2010.
S	42	2011	3	Gemeente Leiden, <i>Uitvoeringsovereenkomst 2011 gemeente Leiden en Libertas Leiden</i> , maart 2011.
S	43	2010	4	Libertas Leiden, <i>Managementrapportage 2010</i> , 25 april 2010.
S	44	2010	12	Gemeente Leiden, <i>Uitvoeringsovereenkomst 2011 gemeente Leiden en Stichting Radius</i> , december 2010.
S	45	2011	4	Stichting Radius, <i>Financieel jaarverslag 2010</i> , april 2011.

S	46	2011	8	Stichting Radius, <i>Subsidieverzoek 2012 gemeente Leiden</i> , 15 augustus 2011.
S	47	2011	9	Stichting Radius, <i>Registratie UVOK 2011 januari tot en met april</i> , 22 september 2011.
S	48	2011		Stichting Radius, <i>Overzicht karakteristiek Activiteitenketen 2010/2011</i> , zonder datum.
S	49	2011		Stichting Radius, <i>Jaarverslag Radius 2010</i> , 2011.
S	50	2010	5	ActiVite, <i>Subsidieaanvraag ondersteuning mantelzorgers, vrijwilligerszorg en buddyzorg 2011</i> , 31 mei 2010.
S	51	2011	5	Gemeente Leiden, <i>Uitvoeringsovereenkomst 2011 gemeente Leiden en Kwadraad</i> , 2 mei 2011.
S	52	2008	11	Gemeente Leiden, <i>Raamcontract Hulp bij het huishouden</i> , 27 november 2008.
S	53	2010		Stichting ActiVite, <i>Jaarrapportage 2010 Bureau Informele Zorg</i> , zonder datum.
S	54	2010	2	Gemeente Leiden, <i>Subsidiebeschikking aan Stichting ActiVite t.b.v. Bureau Informele Zorg</i> , 11 februari 2010.

RESPONDENTEN

Naam	Functie
Mevrouw Y. Aribas-Tel	Beleidsmedewerker adviesraad Wmo
Mevrouw I. Baard	Teamleider Stadsleven gemeente Leiden
Mevrouw A. van Denzen	Opbouwwerker Libertas Leiden
De heer A. Elali	Opbouwwerker Libertas Leiden
Mevrouw R. van Gelderen	Wethouder Jeugd, Welzijn en Zorg gemeente Leiden
De heer S. Gresnigt	Teamleider verkeer en wijkmanagement gemeente Leiden
De heer A.H.M. Janson	Hoofd Financiën Stichting Radius
De heer J. van Kleef	Beleidsadviseur Sociaal Economisch Beleid gemeente Leiden
Mevrouw E. Koster	Bestuursvoorzitter Libertas Leiden
Mevrouw M.J. Kraakman	Directeur RVE Welzijn & Preventie ActiVite
Mevrouw S. Lambermont	Voorzitter adviesraad Wmo
Mevrouw A. van Leeuwen	Projectleider Wmo Beleidsplan gemeente Leiden
Mevrouw E. van Leeuwen	Beleidsadviseur Team Stadsleven en accounthouder Libertas Leiden
Mevrouw S. Lekkerkerker	Beleidsadviseur Sociaal en Economisch Beleid
Mevrouw S. Mozeman	Financieel adviseur Werk en inkomen gemeente Leiden
De heer F. van Oosten	Directeur Innovatie Libertas
Mevrouw M. Pijnacker	Wijkmanager Leiden-Noord
De heer F.A. de Rooij	Directeur-bestuurder Stichting Radius
De heer H. Schuurman	Lid adviesraad Wmo
Mevrouw G.M.G. Snelder	Adjunct-directeur Stichting Radius
De heer R. Verdel	Wijkmanager Binnenstad gemeente Leiden
Mevrouw S. Wolters	Teamleider Oost Libertas Leiden

FOO