



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Waardenconflicten WMO: Verkennend onderzoek regio Twente

Schooten, Lars van

### Citation

Schooten, L. van. (2022). *Waardenconflicten WMO: Verkennend onderzoek regio Twente*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3484204>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Universiteit  
Leiden

## WAARDENCONFLICTEN WMO

Verkennend onderzoek regio Twente

Naam: Lars van Schooten (2993848)  
Universiteit: Universiteit Leiden, faculteit Bestuurskunde  
Begeleider: Dhr. Toon Kerkhoff  
Tweede lezer: Mevr. Yvonne Kleistra  
Datum: 7 juni 2022

Masterscriptie

MANAGEMENT VAN DE PUBLIEKE SECTOR

## Voorwoord

---

Voor u ligt mijn masterscriptie over waardenconflicten binnen de uitvoering van de WMO. Met deze scriptie komt voor mij een eind aan de master management van de publieke sector. De afgelopen anderhalf jaar heb ik veel nieuwe kennis mogen opdoen – en heb ik mij op een aantal persoonlijke vlakken mogen ontwikkelen. Het schrijven van deze scriptie is hier bij uitstek het juiste voorbeeld voor gebleken. Naast het feit dat ik voor het schrijven van deze scriptie veel nieuwe kennis tot mij heb mogen nemen ben ik de afgelopen maanden geconfronteerd met mijn eigen onzekerheid. Naarmate ik steeds een stuk verder kwam in het schrijfproces heb ik meermaals afgevraagd of de stappen die ik zette goed genoeg waren. Met name het feit dat lange tijd niet duidelijk was waar het schrijfproces mij zou brengen was een optimale voedingsbron voor de onzekerheid die mij al jaren bekend is.

En nu, enkele maanden en verschillende nuttige feedbackmomenten later, is het toch gelukt het voorliggende document te presenteren. Voor deze feedbackmoment wil ik graag mijn scriptiebegeleider, dhr. Kerkhoff, hartelijk bedanken: in het bijzonder voor het geduld en het stellen van de juiste vragen en het plaatsen van verschillende opmerkingen om mij de juiste koers te laten varen.

Daarnaast wil ik graag mijn ouders en zusje bedanken voor het eindeloze geduld op het moment dat bovenstaande onzekerheid zich weer aandiende. Zonder hen was het eveneens niet mogelijk geweest om tot dit eindresultaat te komen.

Resteert mij enkel u veel leesplezier toe te wensen!

Lars van Schooten

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	4
1.1.    Aanleiding .....	4
1.2.    De onderzoeksvraag .....	5
1.3.    Wetenschappelijke relevantie.....	6
1.4.    Maatschappelijke relevantie .....	7
1.5.    Leeswijzer.....	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader .....	9
2.1.    Publiek vs. Privaat.....	9
2.1.1.    Empirische verschillen publiek vs. privaat .....	9
2.1.2.    Normatieve verschillen publiek vs. privaat .....	10
2.2.    Conflicterende waarden .....	12
2.2.1.    Publieke en private waarden.....	12
2.2.2.    Conflicterende waarden – mogelijke oorzaken & voorbeelden.....	14
2.3.    Verwachting(en).....	17
Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign en methoden.....	21
3.1.    Onderzoeksdesign .....	21
3.1.1.    Caseselectie publieke sector .....	21
3.1.2.    Caseselectie private sector.....	23
3.2.    Onderzoeksmethoden en operationalisering .....	23
3.2.1.    Dataverzamelingmethodieken.....	24
3.2.2.    Operationalisering .....	25
3.3.    Validiteit en betrouwbaarheid .....	28
3.3.1.    Validiteit .....	28
3.3.2.    Betrouwbaarheid .....	29
Hoofdstuk 4: Analyse .....	31
4.1.    Deskresearch: uitvoering van de WMO .....	31
4.1.1.    Transitie sociaal domein: ingezette beleidsinstrumenten .....	31
4.1.2.    Maatschappelijke ontwikkelingen: aandacht voor openheid en goed bestuur .....	33
4.1.3.    Hedendaagse uitvoering WMO regio Twente: unieke samenwerking Samen14.....	35
4.2.    De vragenlijst: inzichten in ervaren waardenbotsingen .....	36
4.2.1.    De respondenten: algemene (achtergrond)informatie .....	36
4.2.2.    De resultaten: de waardering van de verschillende waarden.....	37
4.2.3.    De resultaten: signalen, voorbeelden & oorzaken waardenbotsingen .....	40
4.2.4.    De vragenlijst: samenvatting bevindingen .....	46

4.3.	De interviews .....	47
4.3.1.	Resultaten interview gemeente .....	48
4.3.2.	Resultaten interviews uitvoeringsorganisatie .....	51
4.3.3.	De interviews: samenvatting bevindingen.....	56
Hoofdstuk 5: Discussie, conclusie en aanbevelingen.....		58
5.1.	Discussie.....	58
5.2.	Conclusie.....	59
5.2.1.	Deelconclusies .....	59
5.2.2.	Eindconclusie .....	63
5.3.	Aanbeveling(en) .....	64
Verwijzingen.....		66
Bijlagen.....		68
Bijlage 1: resultaten vragenlijst (gemeenten) .....		68
Bijlage 2: resultaten vragenlijst (uitvoeringsorganisatie).....		83
Bijlage 3: Gespreksverslag/transcript (zelfstandige IQ coaches) .....		98
Bijlage 4: Gespreksverslag/transcript (regiomanager IQ coaches) .....		107
Bijlage 5: Gespreksverslag/transcript (manager WMO gemeente Hengelo) .....		122

# Hoofdstuk 1: Inleiding

---

## 1.1. Aanleiding

De afgelopen jaren is er sinds de decentralisatie van het sociaal domein veel te doen geweest over een tweetal punten die tot op heden tot problemen leiden. Enerzijds maken Nederlandse gemeenten kenbaar dat de beschikbare financiële middelen ontoereikend zijn om aan de zorg- en hulpvraag te voldoen (I&O research, 2019). Anderzijds luiden verschillende zorginstanties (Nederlands Jeugdinstituut, 2017) en autoriteiten (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2018) de noodklok wanneer het aankomt op de beschikbaarheid en invulling aan de uitvoering van de zorgvraag. Wanneer deze twee punten in ogenschouw worden genomen valt het op dat er een mogelijk spanningsveld is waar te nemen tussen de financiering en de vormgeving van de uitvoering van de WMO en de Jeugdwet. In de laatste week van februari 2022 stond een belangrijk debat op de planning in de Tweede Kamer ten aanzien van het sociaal domein. Dit betrof een wetgevingsdebat over een wijziging van de aanbestedingsprocedure voor de wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) en de Jeugdwet uit 2015 (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2021). De beoogde wetwijziging moet ertoe leiden dat het voor Nederlandse gemeenten mogelijk wordt op een zo toegankelijke mogelijke wijze ‘passende’ zorg in te kopen. Concreet moet deze wetwijziging ertoe leiden dat de publiek-private samenwerking (PPS) tussen Nederlandse gemeenten en zorgaanbieders niet meer enkel tot stand komt mag komen op basis van de goedkoopste offerte – maar dat gunning ook op basis van een ‘reële prijs’ mogelijk wordt<sup>1</sup>. Deze wetwijziging wordt door verschillende betrokken actoren als een belangrijke stap voorwaarts ervaren aangezien op het moment van schrijven de uitvoering van de WMO en de Jeugdwet uit 2015 verre van optimaal functioneert (Vindplaats Inkoop Sociaal Domein, 2021).

Alhoewel op dit moment nog niet duidelijk is welke reden(en) aan de huidige problemen ten aanzien van de uitvoering van de WMO ten grondslag liggen behoren potentiële waardenconflicten tot de mogelijke oorzaak. Zo lijkt er immers in bovenstaand voorbeeld ten aanzien van de aanbesteding van WMO-taken sprake te zijn van een waardenconflict tussen gelijkheid/rechtvaardigheid en efficiëntie/effectiviteit. Er wordt immers gezocht naar een goede balans tussen een eerlijk en transparant aanbestedingsproces waar iedere potentiële aanbieder

---

<sup>1</sup> (Kamerstukken II 35 816, nr. 2, 2021)

aan kan deelnemen en een aanbestedingsproces dat efficiënt en effectief is. Over deze publieke waarden en conflicten tussen deze waarden onderling is binnen de wetenschap de afgelopen jaren veel gepubliceerd. Zo wordt door verschillende auteurs stilgestaan bij de uitwerking en betekenis van (publieke) waarden (Rutgers, 2011) – en de rol van deze waarden binnen het openbaar bestuur. Daarnaast zijn er ook wetenschappelijke publicaties verschenen die ingaan op de mogelijkheid waarbij verschillende publieke waarden conflicteren (Van der Wal & De Graaf, 2010) Afgaand op verschillende wetenschappelijke publicaties is het dan ook absoluut niet vreemd om te veronderstellen dat binnen de WMO en de Jeugdwet er sprake is van een publiek waardenconflict.

## 1.2. De onderzoeksvraag

Zoals reeds benoemd zijn er op het moment van schrijven problemen omtrent de uitvoering van de WMO en de Jeugdwet. De hedendaagse uitkomsten van deze uitvoering lijken haaks te staan op de beleidsdoelen uit 2014. Met de uitvoering van de decentralisatie, vastgelegd in de WMO en de Jeugdwet, werd immers door het Kabinet Rutte II beoogd om de kosten van de uitvoering te drukken en de kwaliteit van het sociaal domein te verhogen<sup>2</sup>. Een duidelijke (fundamentele) oorzaak voor de discrepantie tussen de beoogde, papieren situatie vanuit het Kabinet en de feitelijke situatie is echter tot dusver niet aan te wijzen. Tegelijkertijd zijn er voorzichtige aanwijzingen dat er publieke waardenbotsingen zijn waar te nemen binnen de uitvoering van de WMO – met nadelige effecten ten aanzien van de uitvoering tot gevolg. Ten aanzien van deze mogelijke waardenbotsingen kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het feit dat bij de uitvoering van de WMO partijen met een private grondslag verantwoordelijk worden voor de feitelijke uitvoering – terwijl het om publieke taak- en doelstellingen gaat. Om over de mogelijke aanwezigheid van publieke waardenbotsingen verdere uitspraken te kunnen doen is echter meer (verkenkend) onderzoek nodig. Een eerste stap hiertoe betreft het in kaart brengen of de huidige uitvoering van de WMO publieke waardenbotsingen tot gevolg heeft.

---

<sup>2</sup> (Kamerstukken II 33 841 nr. 3, 2014)

Zodoende is de onderzoeksvraag, zoals deze centraal zal staan binnen deze scriptie, als volgt geformuleerd:

- *In hoeverre is er binnen de huidige uitvoering van de WMO uit 2015 sprake van (publieke) waardenconflicten?*

Met de beantwoording van bovenstaande onderzoeksvraag wordt getracht om te duiden of én in welke mate de uitvoering van de WMO (publieke) waardenconflicten tot gevolg heeft. Met deze duiding wordt het immers met vervolgonderzoek mogelijk om te kijken naar het verband tussen de mogelijke waardenconflicten en de problemen ten aanzien van de uitvoering. Hiermee zou uiteindelijk duidelijk moeten kunnen worden of/en in welke mate waardenconflicten binnen het sociaal domein van invloed zijn op de problemen omtrent de uitvoering.

### 1.3. Wetenschappelijke relevantie

Met de formulering van de onderzoeksvraag betreft de vervolgstap de uiteenzetting van de wetenschappelijke relevantie en maatschappelijke relevantie. Wanneer het aankomt op de wetenschappelijke relevantie moet gekeken worden op welke wijze dit onderzoek een mogelijke bijdrage kan leveren aan al bestaand, wetenschappelijk inzicht. Op het moment dat er gekeken wordt naar al bestaande wetenschappelijke publicaties ten aanzien van (publieke) waardenconflicten vallen een aantal zaken op. Allereerst is er de laatste decennia meer aandacht gekomen voor dit concept. Zo hebben onder andere Rutgers (2011), Jørgensen & Bozeman, (2007), Hood (1991) en Van der Wal & De Graaf (2010) verschillende artikelen gepubliceerd die zich uitspreken over het concept publieke waarden en/of waardenconflicten. Uit deze verschillende artikelen komt naar voren dat (publieke)waarden onder te verdelen zijn in verschillende ‘waardenclusters’: vanuit deze waardenclusters is het vervolgens mogelijk dat individuele waarden uit eenzelfde óf verschillende waardenclusters met elkaar conflicteren. Deze waardenclusters zullen een belangrijk startpunt betreffen voor het de uitvoering van dit onderzoek, waarover later meer in het theoretisch kader.

Dit onderzoek moet nieuwe data toevoegen aan de al reeds bestaande, dataset aan waardenconflicten en de hierbij behorende waardenclusters. Immers, dit onderzoek is gericht op de WMO uit 2015, onderdeel uitmakend van het sociale domein uit Nederland, waar tot dusver geen onderzoek is verricht naar (publieke) waardenconflicten. Derhalve wordt er



empirische, nieuwe data gegenereerd. Daarnaast tracht dit onderzoek een al bestaand theoretisch model te toetsen aan een (deels) nieuwe context: in 2016 ontwikkelden De Graaf, Smulders en Huberts een model waarbij verschillende (publieke) waarden worden onderverdeeld in clusters waarbij op schematische wijze kan worden weergegeven welke waardenconflicten worden waargenomen (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016). Dit model wordt door De Graaf en collega's gebruikt in een onderzoek naar waardenconflicten binnen Nederlandse gemeenten en/of Nederlandse ziekenhuizen. Zodoende wordt dit model binnen het sociaal domein toegepast in een casuïstiek die gelijkenissen vertoont met de Nederlandse ziekenhuizen maar tegelijkertijd ook verschillende kenmerken hebben. Derhalve toets dit onderzoek een al bestaand theoretisch model in een andere context – en wordt in deze hoedanigheid gekeken of het model buiten de oorspronkelijke context toepasbaar is en/of dit model al dan niet aangepast dient te worden aan de hand van contextuele factoren.

#### 1.4. Maatschappelijke relevantie

Naast de wetenschappelijke relevantie is dit onderzoek ook maatschappelijk relevant. Hiervoor moet gekeken worden naar de potentiële waarde die dit onderzoek kan hebben ten aanzien van de hedendaagse praktijk. Gelet op het feit dat er op het moment van schrijven problemen zijn waar te nemen bij de uitvoering van de WMO en de Jeugdwet uit 2015 is er vanuit de praktijk de behoefte om meer inzicht te verkrijgen in de hedendaagse problemen omtrent de uitvoering van de WMO – om vervolgens vanuit dit inzicht te kunnen werken aan concrete oplossingen. Vanuit dit perspectief is dit onderzoek in potentie maatschappelijke relevant. Immers, dit onderzoek tracht inzichtelijk te maken of er, mede door toedoen van de huidige uitvoering van de WMO, sprake is van (publieke) waardenconflicten.

Dit onderzoek zal derhalve gezien en ingezet kunnen worden als eerste stap van de zoektocht naar de onderliggende problemen omtrent de uitvoering van de WMO. De inzichten die voortkomen uit dit onderzoek kunnen immers helpen om de mogelijke rol van waardenconflicten binnen de uitvoering van de WMO en de Jeugdwet te duiden. Zo kan dit onderzoek beleidsadviseurs en beleidsmakers helpen, op basis van nieuwverworven inzichten, om het beleid omtrent de uitvoering van de WMO waar nodig te wijzigen om mogelijke problemen te verhelpen. Daarnaast kan dit onderzoek helpen om vraagstukken waar gemeenteambtenaren en werknemers van private uitvoeringsinstanties tegenaan lopen

inzichtelijk te maken – en waar nodig de werknemers ondersteunen in hun vraagstukken en dilemma's.

## 1.5. Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk staat in het teken van een eerste introductie van het onderwerp, de bijbehorende onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek. Het tweede hoofdstuk staat in het teken van de uiteenzetting van relevante theorieën en concepten die centraal zullen staan binnen dit onderzoek. Hierbij is specifiek gekeken naar het onderscheid tussen publiek en privaat, waardenbotsingen en hoe deze (mogelijke)botsingen zich verhouden tot de uitvoering van de WMO uit 2015. Op basis van deze theoretische uiteenzetting zijn een aantal verwachtingen geformuleerd die in het vervolg van het onderzoek centraal staan.

Hoofdstuk drie staat vervolgens in het teken van het onderzoeksdesign en de onderzoeksmethoden en operationalisering. Hier is allereerst de caseselectie vastgesteld en zijn de dataverzamelingmethodieken besproken. Aan de hand van de caseselectie en de dataverzamelingmethodieken zijn vervolgens uitspraken gedaan die ingaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van de onderzoeksopzet. Hoofdstuk vier staat vervolgens in het teken van de analyse. Hierbij is allereerst middels deskresearch de huidige uitvoering, inclusief bijkomende contextuele factoren, van de WMO besproken alvorens is ingegaan op de ervaren waardenbotsingen door WMO consulenten en uitvoerders van de WMO.

Hoofdstuk vijf staat in het teken van de conclusie waarbij wordt gereflecteerd op de verwachtingen uit hoofdstuk twee en wordt getracht een antwoord te geven op de onderzoeksvraag zoals deze in hoofdstuk een is geformuleerd. Tot slot staat hoofdstuk zes in het teken van de discussie en de aanbevelingen. In het laatste hoofdstuk wordt stilgestaan bij de mogelijke knelpunten en eventuele tekortkomingen van dit onderzoek en wordt op basis van deze beschouwing enkele suggesties gedaan met betrekking tot vervolgonderzoek. Tot slot vindt u na hoofdstuk zes de bronnenlijst met een overzicht van de geraadpleegde bronnen en de bijlagen die betrekking hebben op de vragenlijst die binnen dit onderzoek is toegepast.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

---

Om de onderzoeksvraag uiteindelijk te kunnen beantwoorden is het allereerst van belang om de concepten die centraal staan binnen dit onderzoek uiteen te zetten en vervolgens met elkaar te verbinden. Middels het doorlopen van deze stappen moet het vervolgens mogelijk zijn om meerdere verwachting uit te kunnen spreken ten aanzien van mogelijke waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO, en hierdoor het vervolg van het onderzoek nader vorm te kunnen geven. Gelet op de onderzoeksvraag is ervoor gekozen om gebruik te maken van een zogenaamd ‘trechtermodel’: hierbij zal eerst het verschil tussen publiek en privaat beschreven worden (om vast te kunnen stellen wat onder het ‘publieke’ verstaan wordt) alvorens er ingegaan wordt op de (mogelijke oorzaken en voorbeelden van) conflicterende waarden binnen de uitvoering van de WMO.

### 2.1. Publiek vs. Privaat

Alvorens te kunnen spreken over ‘(publieke) waarden’ en ‘publieke overheidstaken/instrumenten’ is het van belang om eerst te beschrijven wat onder ‘publiek’ en wat onder ‘privaat’ verstaan wordt. Met deze differentiatie wordt immers contextuele duiding gegeven aan begrippen die van toepassing zijn op het publieke domein: hetgeen bijvoorbeeld volgens Rutgers van essentieel belang is om het concept ‘waarden’ op een juiste wijze uiteen te kunnen zetten (Rutgers, 2011). Niet voor niets heeft Rutgers het over het volgende in zijn rede uit 2011: *“De betekenis van publieke waarden is immers pas te begrijpen in het licht van de samenhang die ze verkrijgen binnen een bepaald discours”* (Rutgers, 2011, p19). Zodoende is het dus van belang om eerst het publieke van het private te differentiëren voordat er überhaupt gekeken kan worden naar de invulling van het begrip publieke waarden (Rutgers, 2011), waarover later meer.

#### 2.1.1. Empirische verschillen publiek vs. privaat

Differentiatie tussen het publieke en private domein kan vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd. Zo veronderstelt Frits van der Meer dat er onderscheid tussen het ‘publieke’ en ‘private’ te maken is op basis van economische en juridische grondslagen én op basis van politieke en sociologische grondslagen (Van der Meer, 2020, p67). Hierbij valt op dat er vanuit

een empirisch oogpunt en een normatief oogpunt gekeken kan worden naar de differentiatie van het ‘publieke’ en ‘private’.

Allereerst een differentiatie op basis van een empirisch oogpunt. Vanuit een empirisch oogpunt betreft het (voornaamste) verschillen tussen publiek en privaat het feit dat goederen/diensten behorend tot het publieke domein ‘niet uitsluitbaar en niet rivaliserend’ zijn (Hazelkorn & Gibson, 2019, p260) terwijl goederen behorend tot het private domein voorbehouden zijn tot één individu of organisatie of een select en afgebakende groep individuen of organisaties. Hierbij is niet enkel het gebruik/eigendomsrecht relevant: ook de financiering is van belang. Doordat verschillende aspecten van belang zijn om vanuit empirisch oogpunt vast te stellen of iets (eenduidig) tot het publieke of private domein behoort. Zo benoemt Van der Meer de positie van de Nederlandse Spoorwegen (NS). De NS is immers vanuit juridisch oogpunt een private organisatie (naamloze vennootschap): tegelijkertijd vervult de NS de uitvoering van een publieke dienst én wordt in deze hoedanigheid (deels) gefinancierd vanuit de overheid (Van der Meer, 2020, p68). Gelet op het feit dat bovenstaande punten hoofdzakelijk gericht zijn op het publieke domein veronderstelt Van der Meer vervolgens dat bovenstaand voorbeeld, vanwege het publieke zwaartepunt van de NS, beschouwd kan worden als een publiek orgaan/dienst. Zodoende mag verondersteld worden dat het zwaartepunt van het orgaan/dienst leidend is bij de bepaling of iets tot het publieke domein dan wel het private domein behoort.

### 2.1.2. Normatieve verschillen publiek vs. privaat

Naast een empirisch onderscheid tussen het ‘publieke’ en ‘private’ kan er ook op basis van normatieve veronderstellingen een onderscheid gemaakt worden. Hierbij lijkt het publieke en private domein onderverdeeld te kunnen worden onder het ‘algemeen belang’ (publiek) en het ‘eigen belang’ (privaat). Dit onderscheid is inmiddels ca. 300 jaar oud en was voor het eerst zichtbaar bij de filosofische werken van onder andere Locke, Hobbes en Rousseau (Hussain, 2018). Belangrijk verschil ten opzichte van het empirisch onderscheid betreft het feit dat een normatief onderscheid niet expliciet zichtbaar is: een normatief onderscheid gaat immers over de vraag wat geacht wordt onderdeel uit te maken van het publieke of private domein (Bozeman, 2007). Daarnaast is een normatief onderscheid onderhevig aan mogelijke veranderingen: de publieke/maatschappelijke opinie ten aanzien van de invulling én uitvoering van het publiek domein kan immers verschuiven. Derhalve is het normatieve onderscheid tussen het ‘publieke’ en ‘private’ niet enkel moeilijk waar te nemen: ook kan een eventuele

waarneming snel achterhaald worden door veranderingen van de publieke en maatschappelijke opinie. Desondanks kan er wel gekeken worden naar factoren die van invloed zijn geweest en/of kunnen zijn op de publiek-maatschappelijke opinie/normatieve differentiatie.

Hiervoor kan onder andere gekeken worden naar het werk van Van der Wal, De Graaf en Lasthuizen. Bovenstaande auteurs veronderstellen immers, alvorens in te gaan op de overeenkomsten en verschillen tussen publieke- en private waarden, dat het normatieve onderscheid tussen het publieke domein en het private domein onder andere voortkomt uit een “*debate with an ideological twist*” (Van der Wal, De Graaf, & Lasthuizen, 2008, p467). Hierbij wordt bedoeld op het feit dat bij de totstandkoming van een individueel/collectieve opinie ideologische motieven en standpunten een belangrijke rol spelen bij het vormen van een opinie omtrent de vraag of iets tot het ‘publieke’ dan wel het ‘private’ behoort. Derhalve spelen ideologische motieven een rol wanneer er een normatief onderscheid gemaakt wordt tussen het publieke en private domein. Daarnaast kan persoonlijke intuïtie gezien worden als een belangrijke factor die van invloed is op de totstandkoming van een normatief onderscheid tussen het ‘publieke’ en ‘private’. Bozeman veronderstelt immers dat de intuïtie van personen en/of een collectief een belangrijk uitgangspunt kan zijn om te begrijpen hoe een normatief oordeel/standpunt tot stand komt. Bozeman geeft hierbij het voorbeeld van de verkoop van organen aan de hoogste bidder: vanuit een ideologisch perspectief, bijvoorbeeld het liberalisme, zou de verkoop van organen te verdedigen zijn. Tegelijkertijd zal vrijwel iedereen, los van ideologische opvattingen, zijn afkeer uitspreken tegen de verkoop van organen: hiermee ontstaat de situatie waarbij een liberaal niet per definitie welwillend tegenover de verkoop van organen staat (Bozeman, 2007, p136). Zodoende mag verondersteld worden dat intuïtie en ‘common sense’ een belangrijke factor is/kan zijn om tot een normatief onderscheid te komen om te besluiten welke (set) waarden leidend zijn om te komen tot een afweging zoals in bovenstaand voorbeeld.

Afrondend mag worden verondersteld dat normatieve verschillen tussen publiek en privaat voortkomen uit de vraag wat geacht wordt onderdeel uit te maken van het algemeen belang (publiek) en wat gerekend kan worden tot individuele belangen (privaat). Om bovenstaande vraag te beantwoorden moet vervolgens gekeken worden naar factoren die van belang zijn bij de totstandkoming van een (individueel)standpunt ten behoeve van de maatschappelijke opinie: hiervoor spelen ideologische (Van der Wal, De Graaf, & Lasthuizen, 2008) en intuïtieve motieven (Bozeman, 2007, pp134-138) een belangrijke factor. Tot slot kan er, kijkend naar het

verschil tussen het empirisch en normatief onderscheid, vastgesteld worden dat de empirische waarneming voortkomt uit de normatieve vaststelling van het publieke en/of private domein (Hazelkorn & Gibson, 2019). Het normatieve onderscheid gaat immers over de vraag over wat geacht wordt onderdeel uit te maken van het ‘publieke’ dan wel ‘private’ waarbij het empirisch onderscheid een zichtbare uiting is van het normatieve onderscheid.

## 2.2. Conflicterende waarden

De vervolgstap betreft de uiteenzetting en bespreking van het concept conflicterende waarden. Om dit concept uiteen te kunnen zetten moet allereerst een definitie en inhoudelijke duiding gegeven worden van het begrip publieke (en private) waarden alvorens er gekeken worden naar conflicterende waarden. Hierbij zal zowel gekeken worden naar publieke waarden die onderling conflicteren alsmede publieke waarden die conflicteren met private waarden.

### 2.2.1. Publieke en private waarden

Allereerst moet vastgesteld worden wat onder publieke waarden verstaan wordt. Gelet op het feit dat in een voorgaande paragraaf is stil gestaan bij de betekenis en definitie van het ‘publieke’ kan direct gekeken worden naar een definitie voor het begrip publieke waarden. Om hier een antwoord op te geven kan gekeken worden naar de rede van Rutgers. In deze rede formuleert Rutgers immers een werkdefinitie voor het begrip ‘publieke waarden’. De werkdefinitie van Rutgers zal binnen dit onderzoek als leidraad genomen worden, de definitie luidt als volgt:

- *“Publieke waarden zijn duurzame opvattingen over de vormgeving van en bezigheden in de samenleving die al dan niet nastrevenswaardig worden beschouwd voor het voortbestaan van die samenleving, het welbevinden van haar leden en in samenhang daarmee, de aard en het gedrag van degenen – de publieke functionarissen – die deze waarden moeten behartigen (Rutgers, 2011, p6)”*.

Bovenstaande definitie geeft in algemene zin een goed beeld op welke gronden waarden, in relatie tot het publieke domein, onderdeel (kunnen) uitmaken van de ‘publieke waardenset’. Een definitieve, inhoudelijke invulling aan deze werkdefinitie geeft Rutgers echter niet. Rutgers veronderstelt immers dat de context (welke actoren zijn betrokken, met welke andere waarden

moet deze publieke waarde in samenhang gezien worden) waarin de publieke waarde(n) van toepassing zijn (Rutgers, 2011).

Wanneer gekeken wordt naar ander onderzoek over de invulling van het begrip publieke waarden wordt het beeld bevestigd dat het zeer complex is om een sluitende, inhoudelijke invulling te geven aan het begrip publieke waarden: hetgeen in lijn is met de opvattingen van Rutgers. Een kleine opsomming: in 1991 trachtte Christopher Hood kernwaarden binnen het publieke management onder te verdelen in drie groepen: de sigma, theta en lombada waarden (Hood, 1991, p11). In 2007 hebben Bozeman en Jørgensen middels het ordenen van publieke waarden onder verschillende subcategorieën getracht een overzicht te creëren aan mogelijke waarden (Jørgensen & Bozeman, 2007). In 2012 verdelen Bovens, 't Hart en Van Twist verschillende publieke waarden onder in vier verschillende clusters: responsief bestuur, behoorlijk bestuur, presterend bestuur en onkreukbaar bestuur (Bovens, 't Hart, & Van Twist, 2012, pp25-33). Tot slot brengen Huberts, Smulders en De Graaf de vier waardenclusters van Bovens en collega's terug van vier naar drie clusters: onkreukbaar bestuur wordt door hen geïncorporeerd bij behoorlijk bestuur (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016, p1115).

Tabel 1: overzicht waardenclusters De Graaf (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016) & Hood (1991)

<b>Waardencluster</b>	<b>Behoorlijk bestuur</b>	<b>Resultaatgericht Bestuur</b>	<b>Responsief bestuur</b>	<b>Theta waarden</b>	<b>Sigma waarden</b>	<b>Lambda waarden</b>
<i>Waarden:</i>	Integriteit Rechtmatigheid Gelijkheid	Effectiviteit Efficiëntie	Openheid Participatie Verantwoording Legitimiteit	Fairness legitimacy	Effectivness Efficiency	Robustness Resilientness Reliability
<i>Vergelijkbaar met:</i>	Theta waarden	Sigma waarden	Lamda waarden	Behoorlijk bestuur	Resultaatgericht bestuur	Responsief bestuur

Gelet op bovenstaande opsomming van verschillende onderzoeken/publicaties naar publieke waarden moet worden vastgesteld dat er een grote diversiteit aan benaderingswijzen is om (inhoudelijke) invulling te geven aan het begrip publieke waarden. Waar de wetenschap echter geen eenduidig beeld laat zien omtrent de concrete invulling van 'publieke waarden' lijkt er



wel een onderverdeling mogelijk te zijn binnen verschillende waardenclusters. Wanneer de verschillende waardenclusters, zoals hierboven beschreven, onderling vergeleken worden vertonen verschillende clusters overeenkomsten. Zo zijn de waarden van Hood goed vergelijkbaar met de waardenclusters van Huberts, Smulders en De Graaf: sigma waarden zijn vergelijkbaar met resultaatgericht bestuur, theta waarden zijn vergelijkbaar met behoorlijk bestuur en lambda waarden zijn vergelijkbaar met responsief bestuur. Gelet op het feit dat er gelijkenissen zijn waar te nemen tussen de waardensets van Huberts Smulders en De Graaf (gebaseerd op het publieke domein) en die van Hood (voortkomend uit NPM) impliceert het feit dat er vandaag de dag niet altijd een strak onderscheid is te maken tussen waarden behorend tot het publieke domein en waarden die toebehoren aan het private domein. Onderzoek van Van der Wal, De Graaf en Lasthuizen (2008) naar waarden die door de twee sectoren worden nagestreefd maakt immers inzichtelijk dat er naast verschillen ook overeenkomsten tussen beide sectoren zijn waar te nemen. Zodoende mag worden vastgesteld dat er niet enkel sprake is van een grote diversiteit aan publieke waarden: er is ook sprake van ‘vermenging’ van publieke en private waarden.

### 2.2.2. Conflicterende waarden – mogelijke oorzaken & voorbeelden

In navolging op de conclusie uit de voorgaande paragraaf dat niet alle (publieke) waarden van toepassing zijn op een casus wordt door de wetenschap ook stil gestaan bij het feit dat de (publieke) waarden die wel aanwezig zijn mogelijk met elkaar kunnen conflicteren. Een eerste aanleiding voor het feit dat waarden kunnen conflicteren ligt besloten in de veronderstelling van verschillende onderzoeken dat (publieke) waarden zich moeilijk laten rangschikken – en hierdoor ruimte is, op basis van gelijkwaardigheid, om te conflicteren.

Een eerste aanleiding voor deze veronderstelling kan wederom gevonden in het werk van Rutgers. Rutgers bepleit immers dat, gelet op de afhankelijkheid van contextuele factoren, een rangschikking van (publieke) waarden niet mogelijk en zelfs onwenselijk is (Rutgers, 2011, p19). Bozeman en Jørgensen veronderstellen vervolgens dat er wel enkele fundamentele/primaire waarden zijn, maar dat deze classificering geen basis vormt om deze waarden te prevaleren (Jørgensen & Bozeman, 2007). Als gevolg van het feit dat (publieke) waarden zich niet zouden laten rangschikken is het vervolgens denkbaar dat verschillende waarden met elkaar op gespannen voet komen staan, waarbij het niet mogelijk is om een rationale keuze/onderscheid te maken om de ene waarden boven de andere waarde te laten



prevaleren (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016). In dergelijke situaties is het vervolgens aan de ambtenaar/publieke functionaris om binnen dit dilemma een afweging te maken. Aangezien in een eerdere paragraaf al is vastgesteld dat publieke waarden een normatieve grondslag hebben heeft een ambtenaar/publieke functionaris geen objectieve en tastbare handvaten om een afweging te maken: derhalve komt een individu die met een (publiek) waardenconflict te maken krijgt voor een dilemma te staan. Vanuit dit dilemma is het vervolgens zeer reëel dat een individu die voor het dilemma gesteld wordt niet in staat is om alle, relevante publieke waarden voldoende te kunnen waarborgen: er moet immers een afweging gemaakt worden waarbij aan één (publieke) waarde meer aandacht wordt geschonken ten opzicht van een andere publieke en/of private waarde. Gelet op de verschillende besproken waardenclusters alsmede het werk van Van der Wal, De Graaf en Lasthuizen (2008, in het bijzonder figuur 1, p478) mag er verwacht worden dat er in het geval van een waardenbotsing onder andere een spanning, en dus mogelijke botsing, is waar te nemen tussen winstgevendheid en innovatie enerzijds en rechtmatigheid en onkreukbaarheid. Wanneer deze mogelijke waardenbotsingen vertaald worden naar de clusters ligt het zodoende voor de hand dat er een reële kans bestaat op botsingen tussen de clusters presterend bestuur en behoorlijk bestuur (volgens de clusters van De Graaf) en tussen sigma waarden en theta waarden (Hood).

Wanneer er vervolgens gekeken wordt naar de mogelijke (concrete) waardenbotsingen (en mogelijke oorzaken) die in eerdere onderzoeken zijn geconstateerd is het, in het licht van de context van dit onderzoek, van belang om onder andere het onderzoek van Huberts, Smulders en De Graaf (2016) nader toe te lichten. Huberts, Smulders en De Graaf veronderstellen immers allereerst dat de context van de werkzaamheden van invloed is op de beoordeling van werknemers (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016, p1121): zo zouden werknemers binnen gemeenten een waardenbotsing ervaren met 'rechtmatigheid' (in hoeverre moeten regels strikt worden nageleefd/is er ruimte voor flexibiliteit/maatwerk) en zouden werknemers binnen de ziekenhuizen waardenbotsing(en) ervaren ten aanzien van efficiëntie (in hoeverre is het besparen van tijd en/of geld wenselijk ten aanzien van het risico om in te boeten op de kwaliteit van de zorg). Het feit dat de twee bovenstaande waardenbotsingen van elkaar verschillen zou derhalve (grotendeels) toe te schrijven zijn aan het feit dat binnen overheidsorganen een zekere nadruk op rechtmatigheid ligt terwijl binnen de ziekenhuizen er meer aandacht en/of sprake is van een effectiviteitsvraagstuk. Dit onderscheid komt vervolgens ook terug in de schematische uitwerkingen van gepercipieerde waardenbotsingen onder ambtenaren en ziekenhuispersoneel (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016, pp1115-1120): zo ervaart ziekenhuispersoneel

overwegend veel waardenbotsingen tussen efficiëntie & effectiviteit en efficiëntie & verantwoording terwijl ambtenaren waardenbotsingen tussen rechtmatigheid & gerechtigheid, rechtmatigheid & effectiviteit, rechtmatigheid & participatie, rechtmatigheid & transparantie en rechtmatigheid & efficiëntie ervaren.

Naast het feit dat de context van de werkzaamheden van invloed is op de individuele waardering van waarden, en hiermee van invloed is op het ontstaan van waardenbotsingen, wordt in een ander onderzoek bepleit dat de externe/maatschappelijke context van invloed is op (individuele) waardering van waarden binnen het discours waar Rutgers (2011) het over heeft in zijn rede. Het onderzoek van Meijer & De Graaf (2019) veronderstelt immers dat veranderingen in de maatschappij van invloed zijn op de manier hoe er met waarden moet worden omgegaan – en hoe dit van invloed is op een waardenbotsing. Hiervoor leggen zij de link tussen de opkomst van social media en de invloed hiervan op waardenbotsingen binnen het politiewerk. Binnen het onderzoek veronderstellen Meijer en De Graaf dat er waarden gemoeid zijn bij maatschappelijke ontwikkelingen die vervolgens ertoe (kunnen) leiden dat er nieuwe waardenbotsingen voorkomen. Zo is de opkomst van social media volgens Meijer en De Graaf gemoeid met de waarden openheid, verbondenheid en ‘de gebruiker centraal’ – met waardenbotsingen omtrent de waarden transparantie, participatie en gelijkheid binnen politiewerkzaamheden tot gevolg (Meijer & De Graaf, 2019, p85). Uiteindelijk worden deze veronderstellingen bevestigd door het feit dat zij binnen hun onderzoek onder agenten waardenbotsingen tussen effectiviteit & rechtmatigheid, efficiëntie & participatie en rechtmatigheid & transparantie aantreffen (Meijer & De Graaf, 2019, pp88-89).

Afrondend mag dan ook worden vastgesteld dat waardenbotsingen in de eerste plaats voortkomen uit dilemma's van werknemers die zich genoodzaakt voelen om binnen hun werkzaamheden keuzes te maken welke waarden zij laten prevaleren boven (een) andere waarde(n). Dit dilemma is een gevolg van een persoonlijke perceptie waarbij verschillende waarden min of meer eenzelfde waardering worden toegedicht: hetgeen wordt beïnvloed door verschillende factoren zoals de context van de werkzaamheden en maatschappelijke ontwikkelingen. Derhalve mag dan ook geconcludeerd worden dat waardenbotsingen een gevolg zijn van een samenkomst van verschillende factoren die een individu voor een dilemma stelt, waar vervolgens een waardenconflict uit voort (kan) komen.

### 2.3. Verwachting(en)

Nu in de voorgaande paragrafen uiteen is gezet wat verstaan wordt onder (publieke)waarden, waardenbotsingen én wat mogelijke oorzaken kunnen zijn voor waardenconflicten betreft de vervolgstap het formuleren van verwachtingen ten aanzien van het verdere onderzoek. Gelet op het feit dat dit onderzoek gericht is op de vraag in hoeverre er binnen de huidige uitvoering van de WMO uit 2015 sprake van (publieke) waardenconflicten is zullen de verwachtingen op deze onderzoeksvraag worden afgestemd.

Alvorens er verwachtingen geformuleerd kunnen worden moet echter eerst gekeken worden naar factoren die van invloed (kunnen) zijn op de totstandkoming van waardenbotsingen/conflicten. In paragraaf 2.2.2 is immers uitvoerig stilgestaan bij het feit dat de context van de werkzaamheden alsmede maatschappelijke ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op de totstandkoming van waardenbotsingen/conflicten. Hierbij wordt uitgegaan van het mechanisme dat de individuele waardering van waarden, wat ten grondslag ligt aan de uiteindelijke dilemma's en waardenconflicten, onderhevig is aan de persoonlijke perceptie die gevoed wordt door factoren van 'buitenaf' (Meijer & De Graaf, 2019, p83). Zodoende zal er eerst gekeken moeten worden naar contextuele factoren die van invloed zijn op de uitvoering van de WMO voordat er verwachtingen uitgesproken kunnen worden over mogelijke waardenconflicten die aangetroffen kunnen worden bij de uitvoering van de WMO.

Allereerst de context van de werkzaamheden. In navolging op het onderzoek van Huberts, Smulders en De Graaf (2016) moet ook binnen dit onderzoek worden vastgesteld dat er sprake is van twee 'subgroepen' die een bijdrage leveren aan de uitvoering van de WMO: de gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Waar bij de eerste groep 'de gemeenten' grote gelijkenissen verwacht mogen worden met de onderzochte gemeenten binnen het onderzoek van Huberts, Smulders en De Graaf (2016, p1115) mogen er meer verschillen verwacht worden tussen de begeleiders/hulpverleners binnen de uitvoering van de WMO en zorgpersoneel. Binnen de gemeenten mag immers verondersteld worden dat waarden als rechtmatigheid en zorgvuldigheid/integriteit centraal staan terwijl bij begeleiders/hulpverleners, naast het dilemma omtrent efficiëntievraagstukken<sup>3</sup>, ook aandacht uitgaat naar waarden zoals participatie. Binnen de WMO moet immers geredeneerd worden vanuit de mogelijkheden van

---

<sup>3</sup> Zie hoofdstuk 4 voor een uitwerking van de ontwikkeling binnen het sociaal domein/de WMO

de cliënt. Zodoende mag verondersteld worden dat ten aanzien van de context van de werkzaamheden grote gelijkenissen verwacht mogen worden met het onderzoek van Huberts, Smulders en De Graaf (2016) waarbij participatie, onder begeleiders/hulpverleners, wordt toegevoegd als belangrijke waarde.

Vervolgens moet gekeken worden naar maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de totstandkoming van waardenbotsingen/conflicten. Alhoewel er binnen de uitvoering van de WMO geen (directe) link valt te leggen tussen de opkomst van social media en het toenemende belang van openheid/transparantie is er wel een andere, maatschappelijke/bestuurlijke ontwikkeling waardoor er meer aandacht voor openheid/transparantie verwacht mag worden bij de uitvoering van de WMO. Met de inwerkingtreding van de wet open overheid per 1 mei 2022<sup>4</sup> wordt immers niet enkel het belang van een transparante overheid door de Rijksoverheid onderkent maar wordt dit belang ook geformaliseerd middels bovenstaande initiatiefwet. Hierdoor worden partijen binnen het publieke domein gedwongen om zo open en transparant mogelijk te werk te gaan – en mag in deze hoedanigheid verwacht worden dat de waarden openheid/transparantie belangrijk worden geacht. Deze ontwikkeling, waarbij wordt ingezet op een ‘open overheid’, moet tevens in een breder perspectief geplaatst worden waarbij de Rijksoverheid de laatste jaren inzet op ‘goed bestuur’. Hierbij is naast de aandacht voor een open/transparante overheid ook een (toenemende) aandacht voor een integere/betrouwbare overheid: zo is bijvoorbeeld de ambtenarenwet geactualiseerd en meer toegespitst op het beter waarborgen van more aspecten<sup>5</sup>. Zodoende mag verondersteld worden dat binnen de uitvoering van de WMO, door toedoen van maatschappelijke ontwikkelingen, (meer) nadruk is komen te liggen op waarden zoals openheid, integriteit en rechtmatigheid.

Nu de context van de werkzaamheden én de relevante maatschappelijke ontwikkelingen (*zie hoofdstuk vier voor een nadere uiteenzetting van deze factoren*) benoemd zijn is het mogelijk verwachtingen te formuleren ten aanzien van mogelijke waardenbotsingen/conflicten binnen de uitvoering van de WMO. Hierbij zal, waar nodig, onderscheid gemaakt gaan worden tussen verwachtingen ten aanzien van gemeenteambtenaren en ten aanzien van begeleiders/hulpverleners – voortkomend uit contextuele verschillen binnen de werkzaamheden van beide subgroepen.

---

<sup>4</sup> (Kamerstukken II 35 112, nr. 7, 2019)

<sup>5</sup> (Kamerstukken II 35 073 nr. 3, 2018)

Gelet op de beschrijving van bovenstaande punten worden de volgende punten verwacht aangetroffen te worden in het vervolg van dit onderzoek:

*V1: Door toedoen van bezuinigingen binnen het sociaal domein is (meer) nadruk, binnen gemeenten en uitvoeringsorganisaties, komen te liggen op efficiëntie en effectiviteit.*

*V2: Door het openbare/publieke karakter van de gemeente, als overheidsorgaan, ligt er (veel) nadruk binnen de organisatie op de waarden gelijkheid, rechtmatigheid en legitimiteit.*

*V3: Door toedoen van de ambitie tot 'goed bestuur is bij/binnen gemeenten meer nadruk komen te liggen op de waarden integriteit, openheid en verantwoording.*

*V4: Door toedoen van de persoonsgerichte aanpak/aandacht (context werkzaamheden, WMO) is bij werknemers binnen de gemeenten en uitvoeringsorganisaties (veel) aandacht voor de waarden participatie, openheid en kwaliteit van de dienstverlening.*

*V5: Door toedoen van het private karakter van de uitvoeringsorganisatie is er binnen de uitvoeringsorganisatie (veel) aandacht voor de waarde bestaanszekerheid van de organisatie.*

Nu duidelijk is geworden welke waarden mogelijkwjs van belang worden geacht door respectievelijk gemeenteambtenaren, begeleiders/hulpverleners én hun respectievelijke organisaties wordt het mogelijk om verwachtingen uit te spreken ten aanzien van mogelijke waardenconflicten binnen de uitvoering van de WMO. Conform het onderzoek van Meijer en De Graaf (2019) wordt binnen dit onderzoek immers uitgegaan van het feit dat waarden die een (toenemende) waardering genieten van werknemers en/of instanties onderdeel (kunnen) uitmaken van een waardenconflict. Derhalve moet bezien worden op welke wijze de waarden, waarvan verwacht wordt dat deze door werknemers en/of instanties van belang worden geacht, onderdeel kunnen uitmaken van een waardenconflict. Hierbij moet allereerst worden benoemd dat de toenemende (bestuurlijke) aandacht voor efficiëntie mogelijkwjs implicaties gaat hebben op de uitvoering van de WMO – en de mogelijke waardenconflicten. Immers, de toenemende aandacht/druk om zo efficiënt mogelijk te werk te gaan zal gaan botsen met andere waarden die tijdsintensief zijn (zo is van participatie bekend dat dit tijds- en kostenintensief is). Daarnaast is met de toenemende aandacht voor 'goed bestuur' naast aandacht voor integriteit

ook een toenemende aandacht voor openheid. Deze combinatie, waarbij de overheid streeft naar een ‘bedrijfsvoering’ waarbij expliciet wordt uitgedragen dat er transparant, zorgvuldig en integer gehandeld wordt heeft tevens implicaties voor partijen die (in)direct samenwerken met de overheid. Er mag immers verondersteld worden dat de (Rijks)overheid dezelfde standaarden van haar partners gaat eisen als zij voor haar eigen instanties eist: deze bewijsvoering zal vervolgens leiden tot meer verantwoording vanuit de partners – in dit onderzoek de uitvoeringsorganisaties van de WMO. Zodoende is de verwachting dan ook dat, in lijn met het onderzoek van Meijer en De Graaf (2019) de toenemende mate van aandacht voor de waarden integriteit en openheid bij de overheid zal gaan leiden tot meer aandacht voor verantwoording. Derhalve zijn de volgende verwachtingen van toepassing op het vervolg van dit onderzoek:

*V6: Aandacht voor efficiëntie leidt tot een botsing met de tijdsintensieve waarden: participatie, openheid en de ‘kwaliteit van de dienstverlening’*

*V7: Aandacht en tijdsinspanningen voor de waarde verantwoording leidt tot een waardenbotsing met efficiëntie binnen de uitvoering van de WMO.*

Terugkomend op de verschillende waardenclusters die binnen dit hoofdstuk besproken zijn moet dan ook worden vastgesteld dat er – ten aanzien van de uitvoering van de WMO - verwacht wordt dat de nadruk op efficiëntie (resultaatgericht bestuur) in botsing komt met waarden die toebehoren tot ‘responsief bestuur’. De waarden die toebehoren aan responsief bestuur zijn immers tijdsintensief en zouden zodoende werknemers binnen de uitvoering van de WMO voor een dilemma stellen – met een waardenbotsing tot gevolg. Daarnaast wordt er verwacht dat de aandacht (en tijd) die er uitgaat naar de verantwoording (responsief bestuur) een waardenbotsing met efficiëntie tot gevolg heeft – en hiermee extra druk zet op het bovenstaande dilemma. Zodoende wordt verwacht dat er met name waardenbotsingen worden aangetroffen binnen de uitvoering van de WMO tussen de waardenclusters responsief bestuur en resultaatgericht bestuur.

## Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign en methoden

---

Nu de relevante begrippen en concepten in het voorgaande hoofdstuk besproken zijn en hieruit verwachtingen zijn geformuleerd ten aanzien van het vervolg van dit onderzoek betreft de vervolgstap om het onderzoeksdesign en bijbehorende onderzoeksmethoden vast te stellen.

### 3.1. Onderzoeksdesign

De eerste stap betreft het onderzoeksdesign, hiervoor moet primair gekeken worden naar de omvang en selectie van de casussen die binnen het onderzoek onderzocht gaan worden. Alvorens de uiteindelijke cases kunnen worden geselecteerd moet echter (nogmaals) gekeken worden naar de onderzoeksvraag en verwachtingen. Gelet op het feit dat dit onderzoek een antwoord tracht te geven op de vraag of er (publieke) waardenconflicten zijn waar te nemen bij de uitvoering van de WMO zal het onderzoeksdesign gericht moeten zijn op een doelgroep die direct te maken heeft met de uitvoering van de WMO. Hierbij zal zowel gekeken moeten worden naar cases en respondenten die werkzaam zijn binnen de publieke sector als naar cases/respondenten die werkzaam zijn binnen de private sector. Rekening houdend met het feit dat er gekeken moet worden naar zowel het publieke als de private sector zal er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt gaan worden van een *multiple case selectie*.

#### 3.1.1. Caseselectie publieke sector

Als geografisch onderzoeksgebied is gekozen voor de regio Twente (provincie Overijssel). Dit gebied is gekozen vanwege het feit dat de veertien Twentse gemeenten intensief samenwerken op het gebied van de WMO, jeugdhulp en -ondersteuning. Gelet op het feit dat dit onderzoek gericht is op het in kaart brengen van mogelijke waardenconflicten (een verkennend onderzoek) leent deze regio zich goed voor onderzoek voor een steekproef: hierbij zal gebruikt gaan worden van *stratified sampling*. Hierbij is het mogelijk om de respondenten te selecteren op basis van verschillende kenmerken waardoor de steekproef zo representatief mogelijk wordt (Neuman, 2014, p262). Hierbij wordt onder andere gekeken naar: inwonersaantal, aantal WMO/Jeugdindicaties en in-/uitstroom WMO en Jeugd. Rekening houdend met bovenstaande aspecten is ervoor gekozen om de gemeenten Hengelo en Twenterand te selecteren als cases voor dit onderzoek. Gelet op het feit dat er veertien Twentse gemeenten zijn komt hiermee de (aangeschreven) vertegenwoordiging van de gehele regio op 14,28% te liggen. Alhoewel dit



aantal te laag zal zijn om de uiteindelijke resultaten te kunnen generaliseren (waarover later meer) geeft deze vertegenwoordiging wel genoeg gronden om een (eerste) inzicht te verkrijgen in de mogelijke waardenconflicten binnen de WMO/Jeugdhulp binnen de regio Twente. In onderstaande tabel zijn enkele kerncijfers weergegeven van de twee gemeente, alsmede het gemiddelde van de regio Twente:

Tabel 2: kerncijfers cases publieke sector (Kennispunt Twente, 2022)

	<b>Hengelo</b>	<b>Twenterand</b>	<b>Regio Twente</b>
<i>Inwonersaantal:</i>	81.041	33.743	631.064/45.076 (gem. per gemeente)
<i>Percentage inwoners met WMO/Jeugd indicatie:</i>	11.5%	10.3%	9.9%
<i>In-/uitstroom aantal indicaties in 2021 (absolute aantallen):</i>	Instroom: 11.552 Uitstroom: 8.831	Instroom: 6.000 Uitstroom: 4.022	Instroom: 83.560 Uitstroom: 65.749

Uit de tabel valt op te maken dat beide gemeenten hoger scoren dan het gemiddelde van de regio Twente. Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat het (hoog)stedelijke gebieden vrijwel altijd hoger liggen – en hierbij de gemeente Hengelo relatief lager scoort dan de gemeenten Enschede (Percentage inwoners met een indicatie 11.7%) en Almelo (Percentage inwoners met een indicatie 12.2%) (Kennispunt Twente, 2022). Zodoende mag verondersteld worden dat bij de selectie van de cases een relatief evenwichtige en gebalanceerde steekproef wordt genomen.

De vervolgstap betreft de selectie van de respondenten binnen de geselecteerde gemeenten. Gelet op het feit dat binnen dit onderzoek mogelijke waardenconflicten bij de uitvoering van de WMO en Jeugdwet centraal staan zal binnen de gemeenten respondenten bevraagd worden die een directe link hebben met de uitvoering van het beleid. Binnen de gemeenten zijn er verschillende disciplines die werkzaam zijn binnen het sociaal domein: zo hebben gemeenten WMO consulenten, WMO toetsers, beleidsadviseurs en projectmanagers in dienst. Gelet op de verschillende functieomschrijvingen moet worden vastgesteld dat de WMO consulenten zich het meest bezighouden met de directe uitvoering van de WMO. Een WMO consulent is immers belast met de taak om WMO-aanvragen te beoordelen om vervolgens al dan niet een beschikking af te geven . Bij het afgeven van deze beschikking moet een WMO consulent vervolgens de afweging maken welke zorgvraag gehonoreerd wordt en hoeveel tijd hiervoor wordt toegekend. Zodoende is het dus de WMO consulent die belast is met het afgeven van de beschikking/concrete kaders vanuit de gemeente: derhalve bestaan de respondenten vanuit de



publieke sector uit de WMO consultants van de gemeente Hengelo en de gemeente Twenterand.

### 3.1.2. Caseselectie private sector

Tot dusver de publieke sector, de volgende stap betreft de caseselectie binnen de private sector. In overeenkomst met de publieke sector zal de caseselectie binnen de private sector plaatsvinden in de regio Twente. Gelet op het feit dat aan de kant van de gemeenten is gekozen voor respondenten die WMO beschikkingen opstellen is het in het belang van het onderzoek om aan de kant van de private sector te kiezen voor een organisatie die specifiek de uitvoering verzorgt van deze WMO beschikkingen. Hiervoor is gekozen voor de organisatie IQ-coaches. IQ-coaches is een organisatie die in Nederland personen met een functiebeperving (zoals autisme en ADHD) begeleidt en coacht op verschillende levensgebieden (IQ coaches, 'z.d.'). De organisatie is met meerdere begeleiders goed vertegenwoordigd in Overijssel/regio Twente: zodoende sluit deze organisatie aan op de eis dat de organisatie in hetzelfde gebied werkzaam is als de gemeenten die in de voorgaande paragraaf geselecteerd zijn. Daarnaast werkt de organisatie uitsluitend op WMO-indicaties: de dienstverlening is immers gericht op een hulp/zorgvraag die onder de WMO valt. Derhalve voldoet de organisatie ook aan het criterium dat de organisatie de uitvoering verzorgt van de, door de gemeenten, afgegeven beschikkingen.

Afrondend zullen de geselecteerde cases en respondenten bestaan uit de WMO-consulenten van de gemeente Hengelo en de gemeente Twenterand én de IQ-coaches werkzaam in Overijssel/regio Twente.

## 3.2. Onderzoeksmethoden en operationalisering

Nu bij de uiteenzetting van het onderzoeksdesign duidelijk is geworden dat er binnen drie organisaties respondenten worden geselecteerd betreft de vervolgstap om uiteen te zetten op welke wijze deze respondenten bevraagd gaan worden. Allereerst moet de operationalisering van dit onderzoek gericht zijn op het in kaart brengen van mogelijke waardenconflicten – die mogelijk het gevolg zijn van de huidige (vormgeving van de) uitvoering van de WMO. Hiervoor moet er een onderzoeksmethode en dataverzamelingmethodiek gekozen worden waarbij enerzijds inzichtelijk wordt welke implicaties de transitie van het sociaal domein heeft

op de uitvoering van de WMO en anderzijds welke waardenconflicten door WMO-consulenten en uitvoerders van WMO-beschikkingen ervaren worden.

### 3.2.1. Dataverzamelingmethodieken

Om de twee bovenstaande vragen van een antwoord te voorzien zal gebruik gemaakt gaan worden van een tweetal dataverzamelingmethodieken. Om inzicht te verkrijgen in de transitie van het sociaal domein zal gebruik gemaakt gaan worden van een *deskresearch* terwijl voor de ervaren waardenconflicten door WMO-consulenten en uitvoerders van WMO-beschikkingen gebruik gemaakt gaat worden van een *vragenlijst*. Tot slot zullen er enkele *interviews* worden afgenomen om de gegenereerde data uit het deskresearch en de vragenlijst van context te voorzien.

De dataverzamelingmethodiek ‘deskresearch’ leent zich voor het in kaart brengen van de transitie én de huidige uitvoering van het sociaal domein door het feit dat, met name, deze transitie zeer uitvoerig en gedetailleerd beschreven staat in beleidsstukken en onderzoeksrapporten. Gelet op het feit dat de uiteenzetting van de transitie van het sociaal domein evenals de uiteenzetting van de huidige uitvoering van de WMO een beschrijvend onderdeel van de onderzoeksvraag betreft sluit de gekozen dataverzamelingmethodiek aan op het beoogde doel. Middels deskresearch is het immers mogelijk om, op basis van geraadpleegde bronnen/documenten, een bestaande situatie te beschrijven (Verhoeven, 2014, p158). Om in kaart te brengen welke waardenconflicten ervaren worden door WMO-consulenten en uitvoerders van WMO-beschikkingen gaat zogenoemd gebruikt gemaakt worden van een vragenlijst. Met deze vragenlijst zal respondenten gevraagd gaan worden naar de belangrijke (publieke) waarden binnen hun werk, met welke andere waarden deze gekozen waarden (mogelijkerwijs) in conflict raken én in hoeverre de huidige uitvoering van de WMO van invloed is op deze (mogelijke) waardenconflicten. Gelet op het feit dat bij een vragenlijst alle respondenten exact dezelfde vragen krijgen in dezelfde setting wordt het mogelijk om op eenduidige wijze te meten onder de respondenten of, en zo ja welke, waardenconflicten ervaren worden. Tot slot leent de dataverzamelingmethodiek ‘interviews’ zich voor het in kaart brengen van mogelijke verbanden tussen geconstateerde waardenbotsingen en de mogelijke oorzaken zoals de context van de werkzaamheden (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016) en maatschappelijke ontwikkelingen (Meijer & De Graaf, 2019). Tijdens het interview kan immers gericht gevraagd worden naar mogelijke oorzaken voor de ervaren waardenbotsingen en kan er

zodoende beeld geschetst gaan worden over de verklaringen achter de cijfers die voortkomen uit de vragenlijst.

### 3.2.2. Operationalisering

Nu in de voorgaande paragraaf is vastgesteld dat de dataverzameling tot stand gaat komen middels het raadplegen van relevante beleidsdocumenten (deskresearch), een online vragenlijst onder de geselecteerde respondenten en enkele interviews onder de geselecteerde respondenten betreft de vervolgstap de operationalisering van de concepten die centraal staan in dit onderzoek. In de onderstaand tabel zijn de verschillende concepten, de onafhankelijke variabele ‘uitvoering van de WMO’ en de afhankelijke variabele ‘(publieke)waardenconflicten’, geoperationaliseerd door op basis van de concepten deelconcepten en indicatoren op te stellen. Vanuit de indicatoren zijn vervolgens voorbeeldvragen geformuleerd die uiteindelijk onderdeel (kunnen) vormen van de vragenlijst die wordt uitgezet onder de geselecteerde respondenten (Neuman, 2014, p209). De uitwerkingen zijn als volgt:

Tabel 3: operationalisering concepten

<b>Concept:</b>	<b>Deelconcept:</b>	<b>Indicatoren:</b>	<b>Voorbeeldvraag voor vragenlijst:</b>
<i>Publieke waarden</i>	Behoorlijk bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integriteit</li> <li>- Gelijkheid</li> <li>- Rechtmatigheid</li> </ul>	Heeft u het gevoel dat er voor onderstaande waarden voldoende aandacht is binnen uw werkzaamheden?
	Resultaatgericht bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectiviteit</li> <li>- Efficiëntie</li> </ul>	Hoe belangrijk acht u onderstaande waarden binnen uw werkzaamheden?
	Responsief bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participatie</li> <li>- Openheid</li> <li>- Legitimiteit</li> <li>- Verantwoording</li> </ul>	Welke van onderstaande waarden botsen (mogelijk) binnen uw werkzaamheden met

			één of meerdere waarden?
<i>Private waarden</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestaanszekerheid organisatie</li> <li>- Kwaliteit dienstverlening</li> </ul>	
<i>Uitvoering WMO</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decentralisatie</li> <li>- Aanbesteding</li> <li>- Regelgeving</li> </ul>	Wat is/zijn volgens u mogelijke oorzaken van de door u beschreven waardenbotsingen?

In het geval van het concept publieke waarden is uitgegaan van het model van Smulders, Huberts en De Graaf: zodoende zijn de indicatoren dezelfde individuele waarden die door genoemde auteurs gebruikt zijn in hun onderzoek naar waardenconflicten binnen gemeenten en ziekenhuizen (Huberts, Smulders, & De Graaf, 2016). Het feit dat in dit onderzoek dezelfde deelconcepten en indicatoren gebruikt worden sluiten aan op een van de doelen van dit onderzoek om het bestaande model van De Graaf en collega's te toetsen in een andere context. Gelet op het feit dat binnen de nieuwe context wel rekening dient te worden gehouden met het feit dat hier een private organisatie mee gemoeid is maakt dat 'private waarden' ook is opgenomen in de concepten die geoperationaliseerd zijn. Hierbij betreffen de indicatoren de bestaanszekerheid van de organisatie én kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Deze concrete indicatoren kunnen gezien worden als afgeleide van de waarden effectiviteit en efficiënte ingevuld aan de hand van de private context waarin deze waarden van toepassing zijn.

De vervolgstap betreft het omzetten van de indicatoren naar een stappenplan voor het deskresearch én naar vragen die kunnen worden opgenomen in de vragenlijst, evenals de interviews, die wordt uitgezet onder de geselecteerde respondenten. Allereerst het deskresearch: gelet op de verschillende concepten die binnen dit onderzoek centraal staan zal het deskresearch hoofdzakelijk in het teken staan van het in kaart brengen van de, op papier beschreven, uitvoering van de WMO alsmede relevante ontwikkelingen binnen het publieke domein die direct raken aan de uitvoering/'bedrijfsvoering' van de onderzochte casussen. Om middels de deskresearch inzicht te krijgen in deze uitvoering en relevante ontwikkelingen zal

specifiek gezocht gaan worden naar beleidsdocumenten waarin de transitie én uitvoering van het sociaal domein beschreven staat, onderzoeksrapporten van gerenommeerde onderzoeksbureaus over het sociaal domein/de WMO en naar beleidsdocumenten die ingaan op overheidsbrede ontwikkelingen die (mogelijk) raken aan de uitvoering van de WMO. Middels de inzet van de deskresearch volgens bovenstaande beschrijving moet het vervolgens mogelijk zijn om een beeld te krijgen van de (beschreven) uitvoering van de WMO: hetgeen een belangrijk kader schept om de waardenbotsingen, ervaren door de ondervraagde respondenten, te kunnen plaatsen in de juiste context.

Zodoende zal de vragenlijst in het teken staan van het bevragen van de respondenten over hun perceptie op de beschreven waarden (tabel 3) en mogelijke waardenbotsingen. Hiervoor zal allereerst gebruik gemaakt gaan worden van een voornamelijk gesloten vragenlijst, vormgegeven middels de *Likertschaal*. Middels deze opzet van de vragenlijst wordt enerzijds de mogelijkheid aan de respondenten geboden om (relatief) genuanceerde antwoorden te geven (Likertschaal) zonder dat hiermee de generaliseerbaarheid van de antwoorden van de vragenlijst in het gedrang komt (het overwegend gesloten karakter van de vragenlijst). Daarnaast wordt de respondenten de mogelijkheid geboden om bij enkele vragen een eigen (open) antwoord in te brengen. Zodoende wordt getracht de vragenlijst zoveel als mogelijk af te bakenen, zonder dat hierbij cruciale antwoorden – die niet vooraf zijn opgenomen in de vragenlijst – verloren gaan (Neuman, 2014, pp230-232).

Concreet heeft dit geleid tot de volgende opzet van de vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit vier secties waarbij (1) gevraagd wordt naar algemene gegevens, (2) gevraagd wordt naar het belang van de verschillende waarden binnen de werkzaamheden, (3) gevraagd wordt naar mogelijke waardenbotsingen en (4) naar mogelijke oorzaken van waardenbotsingen. Hierbij kan gedacht worden aan vragen zoals: bij welke organisatie bent u werkzaam? (sectie 1), in hoeverre acht u onderstaande waarden van belang binnen uw werkzaamheden? (sectie 2) en kunt u aangeven welke (mogelijke) waardenbotsingen u ervaart binnen uw werkzaamheden? (sectie 3)<sup>6</sup>. Met de uitwerking van de vragenlijst zoals hierboven beschreven is moet het vervolgens mogelijk zijn om inzicht te verkrijgen in de waardenbotsingen zoals deze ervaren worden door de respondenten – om deze vervolgens, middels de deskresearch, in de juiste context te kunnen plaatsen. Zodoende moet het mogelijk worden om middels de twee gekozen

---

<sup>6</sup> De uitwerking c.q. resultaten van de vragenlijst is opgenomen in de bijlage

dataverzamelingmethodieken de perceptie van de respondenten inzichtelijk te maken waarbij tegelijkertijd rekening wordt gehouden met de context waar deze percepties op gericht zijn.

### 3.3. Validiteit en betrouwbaarheid

Nu duidelijk is hoe het onderzoeksdesign is vormgegeven en welke dataverzamelingmethodieken gebruikt gaan worden is het mogelijk om uitspraken te doen over de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksopzet. Hierbij zal zowel ingegaan worden op de interne en externe validiteit en de betrouwbaarheid. Belangrijk uitgangspunt bij de bespreking van de validiteit en betrouwbaarheid betreft het bespreken van eventuele zwaktes binnen de onderzoeksopzet – en hoe getracht wordt deze zwaktes zoveel mogelijk te ondervangen.

#### 3.3.1. Validiteit

De validiteit van een onderzoek kan op een tweetal manieren gemeten worden: in het geval van de interne validiteit wordt gekeken naar de systematiek van de meting binnen het onderzoek terwijl bij de externe validiteit de generaliseerbaarheid van de resultaten centraal staat (Neuman, 2014, pp215-219). Wanneer het aankomt op de interne validiteit scoort de gekozen onderzoeksopzet voldoende. Met het afnemen van een vragenlijst onder de respondenten wordt immers gewaarborgd dat de respondenten op een eenduidige wijze bevraagd worden. Zodoende komen de antwoorden bij alle respondenten op eenzelfde wijze tot stand (de respondenten zullen immers dezelfde vragenlijst invullen). Daarnaast zal er bij de interviews gebruikt gemaakt gaan worden van een semigestructureerd interview: middels deze methode wordt een consistentie tussen de verschillende interviews geborgen terwijl de geïnterviewde wel de mogelijkheid krijgt om zo vrij mogelijk te antwoorden. Hiermee wordt de kans op systematische fouten bij het generaliseren van de data geschat op nihil.

Wanneer het aankomt op de externe validiteit van dit onderzoek kunnen er echter meer vraagtekens bij de gekozen onderzoeksopzet gekozen worden. Gelet op het feit dat dit onderzoek gebaseerd is op een kleine-N studie wordt er niet genoeg data gegenereerd waardoor het mogelijk wordt om representatieve uitspraken te doen ten aanzien van de uitvoering van de WMO uit 2015 in Nederland. Tegelijkertijd wordt met de gekozen steekproef getracht een representatieve afspiegeling te creëren van de Twentse uitvoering van de WMO. Gelet op het

feit dat de veertien Twentse gemeenten intensief samenwerken binnen het sociaal domein, veelal geformaliseerd middels convenanten en samenwerkingsovereenkomsten, wordt het echter wél mogelijk om voorzichtige uitspraken te doen ten aanzien van de ervaren waardenconflicten, onder WMO consultants en uitvoerders van WMO-beschikkingen, binnen de regio Twente. Hiermee wordt het onderzoek niet te generaliseren naar de gehele uitvoering van de WMO in Nederland, maar wordt het echter wel mogelijk om in het licht van het verkennende doel van dit onderzoek uitspraken te doen die aanleiding kunnen geven voor vervolgonderzoek.

### 3.3.2. Betrouwbaarheid

Wanneer er gekeken wordt naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek moet worden opgemerkt dat indien dit onderzoek, onder dezelfde groep respondenten, gerepliceerd zou worden dat dan in grote lijnen dezelfde antwoorden verwacht mogen worden (Neuman, 2014, pp212-214). Immers, rekening houdend met de criteria die ten grondslag liggen aan de deskresearch mag verondersteld worden dat deze criteria dusdanig eenduidig zijn dat dezelfde onderzoeken en/of beleidsdocumenten geraadpleegd zouden worden. Hierbij moet echter worden aangetekend dat deze veronderstelling onderhevig is aan nieuwe onderzoeken en/of beleidsdocumenten waar op het moment van schrijven geen zicht is. Indien er nieuwe substantiële documenten voorhanden komen is het mogelijk dat er andere inzichten voortkomen uit de deskresearch: dergelijke wijzigingen zouden echter geen gevolg zijn van de onderzoeksmethodiek – en is in deze hoedanigheid niet van invloed op de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Tot zover de betrouwbaarheid van het deskresearch: op het moment dat er gekeken wordt naar de betrouwbaarheid van de vragenlijst is dezelfde analyse van toepassing. Gelet op de vraagstellingen in de vragenlijst mag verondersteld worden dat de het afnemen van eenzelfde vragenlijst, bij het uitblijven van externe ontwikkelingen, dezelfde resultaten oplevert. Daarnaast moet opgemerkt worden dat in het geval van de vragenlijst de perceptie van de respondenten leidend is. Hierdoor is het dus mogelijk dat bij een veranderend, algemene perceptie de antwoorden zullen verschillen – hetgeen echter wederom niet als gevolg van de vraagstelling/vragenlijst kan worden aangemerkt. Zodoende mag verondersteld worden dat de onderzoeksopzet van deze scriptie betrouwbaar is, hetgeen externe ontwikkelingen (vanzelfsprekend) niet kan uitsluiten. Tot slot mag bij het afnemen van de interviews ook verwacht worden dat bij het opnieuw afnemen van de interviews onder dezelfde respondenten

soortgelijke antwoorden oplevert. Gelet op het feit dat er gebruik gemaakt gaat worden van een semigestructureerd interview staat het verloop van het interview, voor zover het de (eerste) vraagstelling betreft, in grote lijnen vast. Wanneer er vervolgens vanuit gegaan wordt dat respondenten bij een gelijke vraagstelling een antwoord van eenzelfde strekking geven mag verondersteld worden dat bij de gekozen methodiek voor de interviews geen systeemfout verwacht mag worden.



## Hoofdstuk 4: Analyse

---

Nu de onderzoeksmethodiek uiteen is gezet betreft de vervolgstap het verzamelen van de relevante informatie en de analyse van de gegenereerde onderzoeksdata. In het voorgaande hoofdstuk is meermaals gesproken over een volgorde van dataverzameling en analyse: derhalve zal de opzet van dit hoofdstuk aan de hand van deze volgorde worden vormgegeven. Zodoende zal allereerst, middels deskresearch, gekeken worden naar de (beschreven) uitvoering van de WMO alvorens er wordt ingegaan op de mogelijke waardenbotsingen zoals deze door de respondenten worden ervaren.

### 4.1. Deskresearch: uitvoering van de WMO

De eerste stap van de analyse betreft het deskresearch: middels deskresearch moet inzichtelijk worden hoe de hedendaagse uitvoering van de WMO is vormgegeven. Hiervoor moet naar een aantal aspecten gekeken worden: de transitie van het sociaal domein/de WMO, de ‘huidige praktijk’/bedrijfsvoering en ontwikkelingen binnen de overheid/het publiek domein.

#### 4.1.1 Transitie sociaal domein: ingezette beleidsinstrumenten

De afgelopen jaren zijn er verschillende wijzigingen doorgevoerd binnen het sociaal domein. Deze wijzigingen zijn vanuit het Rijk doorgevoerd met de ambitie om het sociaal domein effectiever en efficiënter in te richten met een optimalisering van de uitvoering tot gevolg. Om deze ambitie in de praktijk te verwezenlijken zijn vanuit het Rijk verschillende beleidsinstrumenten ingezet, zo zijn er bijvoorbeeld middels twee fasen verschillende zorg- en ondersteuningstaken gedecentraliseerd van het Rijk naar de Nederlandse gemeenten en wordt zorg en ondersteuning vandaag de dag ingekocht middels aanbesteding<sup>7</sup>. Vanuit de literatuur wordt als voornaamste reden voor decentralisatie ‘een efficiënte inrichting van het overheidsapparaat’ gegeven (Bardhan, 2002). Decentralisering kan op een aantal manieren plaatsvinden: op administratief vlak, fiscaal vlak en politiek vlak (Schneider, 2019). Wanneer het aankomt op de aanbesteding van het sociaal domein moet deze aanbesteding (in Nederland en de Europese Unie) worden vormgegeven middels de EMVI-procedure: hierbij wordt gunning verleend aan de hand van de economisch meest voordelige prijs (Vindplaats Inkoop

---

<sup>7</sup> (Kamerstukken II 35 816, nr. 2, 2021)

Sociaal Domein, 2021). Hiermee wordt middels de aanbestedingsprocedure een marktmechanisme geïntroduceerd (Stolt, Blomqvist, & Winblad, 2011) binnen het sociaal domein/de uitvoering van de WMO uit 2015. Met de introductie van een marktmechanisme binnen het sociaal domein/de WMO lijkt de inkoop van zorgdiensten vormgegeven te worden aan de hand van waarden die toebehoren aan de ‘presterende overheid’. Tot op heden moet de aanbesteding (gunning) immers worden toegekend op de ‘beste prijs’<sup>8</sup>. Daarnaast is met het uitgangspunt vanuit het Kabinet dat de uitvoering van zorgtaken op gemeentelijk niveau efficiënter kan worden vormgegeven omdat ‘gemeenten dicht bij de burgers staat’ vanuit de Rijksoverheid ingezet op een efficiëntere uitvoering van het sociaal domein/de WMO. Het feit dat de Rijksoverheid met de decentralisatie en de inzet van een aanbestedingsprocedure om zorgtaken te kunnen uitbesteden geeft de indruk dat, binnen de WMO, de afgelopen jaren de nadruk vanuit het Rijk meer is komen te liggen op waarden toebehorend tot het ‘presterend bestuur’. Deze constatering wordt des te meer onderstreept door het feit dat de transitie van het sociaal domein vergezeld is met verschillende bezuinigingsronden (Koster, 2019): hetgeen voortkwam vanuit de redenering dat een efficiëntere vormgeving van de uitvoering van de WMO lagere kosten teweeg zou gaan brengen (Algemene Rekenkamer, 2014, pp 18-24).

Alhoewel bovenstaande constatering de indruk geeft dat vandaag de dag de waarden die toebehoren tot het ‘presterend bestuur’ steeds meer terrein winnen binnen het sociaal domein worden er echter ook wijzigingen doorgevoerd binnen het sociaal domein waaruit de indruk ontstaat dat andere waarden (nog steeds) belangrijk zijn. Zo werd er de afgelopen maanden druk gewerkt vanuit het Kabinet aan een wetswijziging waarbij gunning van aanbestedingsprocedures niet meer per definitie moet plaatsvinden middels het opvragen van offertes en het kiezen van de meest goedkope/voordelige prijs<sup>9</sup>. Deze wetswijziging is met algemene stemmen op 19 april 2022 (148 stemmen voor, 2 Kamerleden waren afwezig) aangenomen door de Tweede Kamer (Tweede Kamer Der Staten-Generaal, 2022). Hiermee geeft het Kabinet – en de Tweede Kamer – erkenning aan het feit dat de aanbestedingsprocedure, zoals tot dusver van toepassing is op het de WMO, niet toereikend is om de meest optimale en doeltreffende zorg in te kopen. Hiernaast is het Kabinet, in navolging op de wijziging van de wet maatschappelijk verantwoord inkopen Jeugdwet en Wmo 2015, bezig met een aanscherping van de wet toetreding zorginstellingen (wordt de wet toetreding zorgaanbieders). Hiermee wordt gewerkt aan een wetswijziging die het mogelijk maakt om

---

<sup>8</sup> (Kamerstukken II 33 841 nr. 3, 2014)

<sup>9</sup> (Kamerstukken II 35 816, nr. 2, 2021)

nieuwe, potentiële zorgaanbieders voor toetreding tot de zorgmarkt te screenen en te controleren<sup>10</sup>. Met deze wetwijzigingen wordt getracht om, middels beperkingen aan het marktmechanisme binnen het sociaal domein, recht te doen aan de complexe context van het sociaal domein waarbij de diensten die verleend moeten worden een zorgvuldige aanbestedingsprocedure vereisen.

Zodoende mag verondersteld worden dat er vanuit het Rijk verschillende beleidsinstrumenten worden ingezet om het sociaal domein/de WMO constant te optimaliseren. Hiervoor wordt ingezet op decentralisatie, het introduceren van een marktmechanisme én regulering. Wanneer er vervolgens gekeken wordt naar de invulling van deze beleidsinstrumenten, in relatie tot de verschillende waarden die binnen dit onderzoek centraal staan, moet geconstateerd worden dat er meer aandacht is gekomen voor waarden die toebehoren aan het ‘presterend bestuur’. Daarnaast is er echter ook constant aandacht om waarden als rechtmatigheid en legitimiteit ook voldoende te waarborgen binnen het proces om zorgdiensten in te kopen: hiermee lijken grenzen gesteld te worden aan de toenemende aanwezigheid en/of dominantie van waarden behorend tot het ‘presterende bestuur’.

#### 4.1.2. Maatschappelijke ontwikkelingen: aandacht voor openheid en goed bestuur

In de voorgaande paragraaf is stil gestaan bij de transitie van het sociaal domein, als één van de belangrijke contextuele factoren die mogelijk van invloed is op de persoonlijke perceptie ten aanzien van waarden(botsingen), de tweede contextuele factor betreft nationale, bestuurlijke ontwikkelingen. Hierbij wordt gekeken naar ontwikkelingen die over de gehele bestuurlijke/publieke breedte van toepassing zijn die van invloed zijn op de uitvoering van de WMO. Ten aanzien van dit criterium zijn een tweetal ontwikkelingen waar te nemen.

De eerste ontwikkeling betreft de toenemende mate van aandacht voor een ‘open overheid’. De afgelopen jaren is immers binnen de gehele Rijksoverheid, de provincies en de gemeenten gewerkt aan de informatievoorziening en is per 1 mei 2022 de wet open overheid (als opvolger van de wet openbaarheid van bestuur) van kracht<sup>11</sup>. Deze ontwikkeling is het directe gevolg van het feit dat er vanuit de Rijksoverheid de ambitie is uitgesproken om opener en transparanter te werk te gaan. Hiermee tracht de Rijksoverheid het vertrouwen van de burgers in de overheid

<sup>10</sup> (Kamerstukken II 34 767 nr. 3, 2017)

<sup>11</sup> (Kamerstukken II 35 112, nr. 7, 2019)

te herstellen/te vergroten. Gelet op het feit dat deze doelstelling, evenals de juridische implicaties van de wet openbare overheid, betrekking heeft op het gehele openbaar bestuur heeft deze ontwikkeling ook invloed op de uitvoering van de WMO. Naast het feit dat de besluitvorming omtrent de uitvoering van de WMO, op last van de wet openbare overheid, dusdanig moet worden vormgegeven dat op vertrouwelijke documentatie na openheid van zaken geven kan worden heeft deze ontwikkeling nog een mogelijke implicatie. Met de verplichting tot openheid van zaken komen bestuurs- en uitvoeringsorganen mogelijk (nog) meer onder een vergrootglas te liggen: hetgeen ook de nadruk op andere waarden kan leggen. In het geval van de uitvoering van de WMO is het immers niet ondenkbaar dat de nadruk op de rechtmatigheid en verantwoording van de uitbestede en geleverde diensten komt te liggen. Zeker wanneer er rekening gehouden wordt met de tweede grote ontwikkeling binnen het openbaar bestuur.

Naast de toenemende aandacht voor een ‘open overheid’ is er de afgelopen jaren immers ook in toenemende mate aandacht gekomen voor ‘goed bestuur’. Hierbij is in de eerste plaats aandacht uitgegaan naar bewindspersonen en topambtenaren, als uithangborden van de overheid, maar is er vandaag de dag steeds meer aandacht gekomen voor lagere overheidsorganen. Bovenstaande ontwikkeling kan, in navolging op de open overheid, in hetzelfde perspectief geplaatst worden van de ambitie van de Rijksoverheid om het vertrouwen van de burger in de overheid te herstellen/te vergroten. De uitwerking van deze ambitie kent zijn oorsprong in de modelaanpak basisnormen integriteit die vanuit de Rijksoverheid wordt voorgeschreven: dit basismodel heeft betrekking op alle ambtenaren werkzaam binnen het openbaar bestuur in Nederland (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006, pp15-26). Waar met de totstandkoming van bovenstaande modelaanpak een overeenstemming is bereikt dat alle overheidsorganisaties in 2007 een eigen integriteitsbeleid, afgestemd op het basismodel, hadden vastgesteld is per 2020 het integriteitsbeleid ten aanzien van ambtenaren gecentraliseerd middels de gemeentewet. Hiermee heeft de Rijksoverheid de (juridische) regie genomen op het integriteitsbeleid voor ambtenaren<sup>12</sup>. Naast deze formele/juridische wijziging is er de laatste jaren ook in toenemende mate aandacht voor het bestrijden van fraude en integriteitkwesaties. Zo is er meer aandacht gekomen voor het handelen van bestuurders en politici én liggen steeds meer organisaties onder een vergrootglas wanneer het aankomt op het bestrijden van witwaspraktijken (het Nederlandse bankenbeleid) en fraude.

---

<sup>12</sup> (Kamerstukken II 35 073 nr. 3, 2018)

Zodoende mag verondersteld worden dat in het kielzog van de ambitie vanuit de Rijksoverheid om het vertrouwen in de overheid te vergroten twee ontwikkelingen invloed hebben op de uitvoering van de WMO. Met de ambitie vanuit de Rijksoverheid is immers meer nadruk komen te liggen op een integere open/transparante uitvoering. Hiermee is echter ook (mogelijkerwijs) meer aandacht gevestigd op een rechtmatige dienstverlening en een gedegen verantwoording van deze dienstverlening. Hiermee lijken er aanwijzingen te zijn voor een complexe hedendaagse uitvoering van de WMO waarbij verschillende ontwikkelingen enige samenhang vertonen.

#### 4.1.3. Hedendaagse uitvoering WMO regio Twente: unieke samenwerking Samen14

Nu duidelijk is geworden welke aspecten mogelijk een rol kunnen spelen bij de totstandkoming van een waardenbotsing binnen de uitvoering van de WMO betreft de vervolgstap een korte uiteenzetting van de concrete context waarin de uitvoering van de WMO in de regio Twente plaatsvindt. In een eerder stadium binnen dit onderzoek is immer al opgemerkt dat binnen de regio Twente de veertien Twentse gemeenten een relatief unieke samenwerking hebben ontwikkeld ten aanzien van de jeugdhulp en de WMO.

De Twentse samenwerking op het gebied van jeugdhulp en de WMO, ook wel SamenTwente of Samen14 genoemd, betreft zogezegd een samenwerking tussen alle Twentse gemeenten en is verankerd in een gemeenschappelijke regeling tussen de betrokken gemeenten. Middels deze gemeenschappelijke regeling werkt het samenwerkingsverband SamenTwente middels een mandaat van de betrokken gemeenten als zelfstandig, regionaal orgaan. Het belangrijkste uitgangspunt van SamenTwente betreft een efficiënte en daadkrachtige uitvoering van de Jeugdwet en de WMO. Middels een gezamenlijk inkoopprocedure, contractmanagement, en een gezamenlijke expertise moet zorg goedkoper worden ingekocht en moet het bovendien eenvoudiger worden om de ingekochte zorg/hulpverlening te monitoren en, waar nodig, bij te sturen.

De samenwerking tussen de veertien Twentse gemeenten heeft een aantal implicaties voor dit onderzoek. Allereerst is al stilgestaan in het voorgaande hoofdstuk dat de samenwerking tussen de verschillende gemeenten ertoe kan leiden dat de resultaten uit dit onderzoek redelijkerwijs van toepassing zullen zijn op de gehele regio Twente. Dit betreft zodoende een mogelijke procedurele implicatie – die reeds benoemd is. Hiernaast zijn er ook mogelijke, procedurele en

inhoudelijke implicaties waar rekening mee gehouden moet worden binnen dit onderzoek.. Allereerst er een reële kans aanwezig dat de uitvoering van de WMO in de regio Twente (aanzienlijk) anders is vormgegeven ten opzichte van andere regio's/gemeenten. Gelet op het feit dat op regionaal niveau getracht wordt om de inkoop en uitvoering van zorgtaken behorend tot de WMO zo efficiënt vorm te geven is het mogelijk dat er andere waardenbotsingen tussen afzonderlijke gemeenten en uitvoeringsorganisaties worden aangetroffen ten opzichte van een context waarin gemeenten afzonderlijk zorg/ondersteuning inkopen bij uitvoeringsorganisaties. Zodoende is niet enkel de context van de werkzaamheden relevant: ook de context waarin/waarbinnen werkzaamheden verricht worden kunnen van invloed zijn op de uiteindelijke waardenbotsingen die aangetroffen gaan worden indien werknemers hierop bevraagd worden.

#### 4.2. De vragenlijst: inzichten in ervaren waardenbotsingen

Nu door middel van de deskresearch inzichtelijk is geworden dat, op basis van verschillende kamerstukken en onderzoeksrapporten, de uitvoer van de WMO onderhevig is aan een complexe en dynamische context betreft de vervolgstap het inzichtelijke maken van ervaren waardenbotsingen door individuele werknemers. Gelet op de verwachtingen uit hoofdstuk twee, waarbij wordt verondersteld dat contextuele factoren van invloed zijn op de waardering van waarden door individuele werknemers, moet op voorhand worden verondersteld dat er verschillende potentiële contextuele factoren geïdentificeerd zijn: hetgeen in potentie kan leiden tot verscheidende waardenbotsingen.

##### 4.2.1. De respondenten: algemene (achtergrond)informatie

De vragenlijst is, conform de caseselectie uit hoofdstuk drie, uitgezet onder de WMO consulenten van de gemeenten Hengelo en Twenterand én de werknemers van IQ-coaches werkzaam in de regio Twente. Op de vragenlijst zijn vijftien reacties binnengekomen. Hiervan waren er tien werkzaam binnen een gemeente vijf werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45,6 jaar (op basis van veertien respondenten, één respondent heeft geen leeftijd opgegeven). Tot slot zijn drie respondenten minder dan één jaar werkzaam binnen hun huidige functie, vier respondenten 1 tot 3 jaar, zes respondenten 3 tot 10 jaar en twee respondenten meer dan 10 jaar werkzaam binnen hun huidige functie. In

onderstaande tabel zijn de bovenstaande gegevens, opgesplitst in de twee sectoren, inzichtelijk gemaakt:

Tabel 4: algemene (achtergrond)informatie respondenten vragenlijst

	Gemeenten:	Uitvoeringsorganisatie
<b>Respondenten:</b>	10 (66,6%)	5 (33,3%)
<b>Leeftijd:</b>		
- Tot 40 jaar	3	1
- 41-60 jaar	5	4
- 61 jaar of ouder	1	
- Onbekend	1	
<b>Gemiddelde leeftijd:</b>	44,4 jaar (9)	47,6 jaar (5)
<b>Jaren werkervaring (huidige baan):</b>		
- Minder dan één jaar	1	2
- 1 – 3 jaar	2	2
- 3-10 jaar	5	1
- Meer dan tien jaar	2	

Wanneer er vervolgens gekeken wordt naar de cijfer die opgesplitst zijn in de twee sectoren valt het op dat de gemiddelde leeftijd binnen de gemeente lager ligt dan de gemiddelde leeftijd onder respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie terwijl respondenten die werkzaam zijn binnen een gemeente gemiddeld meer werkervaring hebben binnen hun huidige functie. Het feit dat de respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie gemiddeld ouder zijn maar relatief minder lang werkzaam zijn binnen hun huidige functie is echter (mogelijk) te verklaren vanwege het feit dat de respondenten werkzaam zijn binnen een jonge organisatie. Derhalve kan op basis van deze gegevens niet uitgesloten worden dat werknemers binnen een uitvoeringsorganisatie bijvoorbeeld relevante werkervaring hebben binnen hetzelfde domein – maar bij een ander organisatie/werkgever.

#### 4.2.2. De resultaten: de waardering van de verschillende waarden

Na enkele vragen over de leeftijd, de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn en het aantal jaren werkervaring (binnen de huidige functie) kregen de respondenten de vraag voorgelegd welke waarden zij belangrijk vinden binnen hun werkzaamheden – en hoeveel

aandacht voor deze waarden is binnen de werkzaamheden. Om deze cijfers uiteindelijk goed te kunnen duiden zal er wederom een onderscheid gemaakt worden tussen de antwoorden van respondenten werkzaam binnen de gemeenten en respondenten werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie<sup>13</sup>. Allereerst de resultaten van vraag zes: hier werden respondenten de vraag gesteld hoe belangrijk zij de afzonderlijke waarden, zonder te hoeven kiezen/differentiëren, vinden binnen hun werkzaamheden:

Tabel 5 resultaten waardering afzonderlijke waarden (gemeenten)

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	4.00	5.00	4.71	0.45	0.20	7
2	Gelijkheid	3.00	5.00	4.29	0.70	0.49	7
3	Rechtmatigheid	3.00	5.00	3.86	0.64	0.41	7
4	Effectiviteit	4.00	5.00	4.14	0.35	0.12	7
5	Efficiëntie	3.00	5.00	3.86	0.64	0.41	7
6	Participatie	4.00	5.00	4.14	0.35	0.12	7
7	Openheid	4.00	5.00	4.43	0.49	0.24	7
8	Legitimiteit	4.00	5.00	4.43	0.49	0.24	7
9	Verantwoording	3.00	5.00	4.14	0.64	0.41	7
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	2.00	5.00	3.86	0.83	0.69	7
11	Kwaliteit van de dienstverlening	3.00	5.00	4.29	0.70	0.49	7

Tabel 6 resultaten waardering afzonderlijke waarden (uitvoeringsorganisatie)

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	4.00	5.00	4.75	0.43	0.19	4
2	Gelijkheid	4.00	5.00	4.50	0.50	0.25	4
3	Rechtmatigheid	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4
4	Effectiviteit	4.00	5.00	4.50	0.50	0.25	4
5	Efficiëntie	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	4
6	Participatie	4.00	5.00	4.50	0.50	0.25	4
7	Openheid	4.00	5.00	4.75	0.43	0.19	4

<sup>13</sup> De 'ruwe' data is opgenomen in de bijlagen



8	Legitimiteit	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4
9	Verantwoording	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	4
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	3.00	4.00	3.50	0.50	0.25	4
11	Kwaliteit van de dienstverlening	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00	4

Wanneer er naar bovenstaande cijfers gekeken wordt valt het allereerst op dat in algemene zin de afzonderlijke waarden op zijn minst – met uitzondering van één respondent bij de gemeenten, worden gewaardeerd als ‘redelijk belangrijk’. Daarnaast is de ‘variance’ tussen de individuele antwoorden relatief laag, hiermee lijken de respondenten – ten aanzien van de afzonderlijke waardering van de individuele waarden, een eenduidig beeld af te geven. Het feit dat alle waarden relatief hoog worden gescoord, en er weinig differentiatie tussen de afzonderlijke antwoorden is waar te nemen is mogelijk een gevolg van het feit dat de respondenten niet gevraagd wordt om te ‘kiezen’ tussen waarden. Ten aanzien van de respondenten die werkzaam zijn binnen een gemeente scoren de waarden integriteit, legitimiteit en openheid hoog – terwijl de waarden ‘bestaanszekerheid van de organisatie’ en efficiëntie de minste waardering worden toegekend. Wanneer er gekeken wordt naar de resultaten van de respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie moet er worden vastgesteld dat de waarden ‘kwaliteit van de dienstverlening’, integriteit, gelijkheid en effectiviteit het hoogst scoren terwijl (wederom) ‘bestaanszekerheid van de organisatie en efficiëntie het laagst scoren. Op het moment dat de respondenten gevraagd werd om de waarden onderling te rangschikken komt het volgende beeld (tabel 7) naar voren:

Tabel 7: waardering afzonderlijke waarden door respondenten

<b>Rangschikking:</b>	<b>Gemeenten:</b>	<b>Uitvoeringsorganisatie:</b>
Nr. 1	Integriteit (2)	Kwaliteit van de dienstverlening (2.67)
Nr. 2	Kwaliteit van de dienstverlening (3.67)	Integriteit (3.33)
Nr. 3	Openheid (4)	Participatie (3.33)
Nr. 4	Participatie (5)	Gelijkheid (3.67)
Nr. 5	Effectiviteit (5.33)	Openheid (3.67)
Nr. 6	Legitimiteit (6)	Effectiviteit (6)

Nr. 7	Gelijkheid (6.67)	Verantwoording (6.76)
Nr. 8	Verantwoording (7)	Legitimiteit (8.33)
Nr. 9	Rechtmatigheid (8.17)	Efficiëntie (8.67)
Nr. 10	Efficiëntie (8.33)	Rechtmatigheid (9)
Nr. 11	Bestaanszekerheid van de organisatie (9.83)	Bestaanszekerheid van de organisatie (9.67)

Wanneer bovenstaande cijfers nader bestudeerd worden valt het op dat in algemene zin de respondenten over beide sectoren een relatief gelijke waardering van de afzonderlijke waarden laten zien. Het grootste verschil betreft de waardering van de waarde gelijkheid: respondenten werkzaam binnen de gemeenten zetten deze waarden op plek 7 terwijl de respondenten werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie deze waarde waarderen met een 4/5<sup>de</sup> plek. Wat wellicht wel opvalt is het feit dat een ranglijst op basis van vraag zes (in hoeverre acht uw onderstaande waarden van belang binnen uw werkzaamheden?) enkele verschillen zou laten zien ten opzichte van bovenstaande ranglijst (op basis van vraag zeven). Zo scoren de respondenten werkzaam binnen de gemeenten rechtmatigheid, efficiëntie en bestaanszekerheid van de organisatie exact gelijk bij vraag zes (met 3.86 uit 5 de laagste score): bij vraag zeven daarentegen scoren rechtmatigheid en efficiëntie vrijwel gelijk terwijl bestaanszekerheid van de organisatie beduidend lager scoort. Bij de respondenten die werkzaam zijn bij een uitvoeringsorganisatie scoren bij vraag zes integriteit (5 uit 5, hoogste score) en openheid (4,75 één na hoogste score) hoger ten opzichte van vraag zeven (respectievelijk de tweede en 4/5<sup>e</sup> plek). Alhoewel er met bovenstaande bevindingen geen grote verschillen zijn waar te nemen ten opzichte van de vorige vraag (6) uit de vragenlijst lijkt er wel een eerste, voorzichtige aanwijzing te zijn voor mogelijke dilemma's en waardenbotsingen indien er waarden 'tegenover elkaar komen te staan'. Deze (mogelijke) bevinding, en het verschil tussen vraag zes en zeven, kan immers mogelijk verklaard worden door het feit dat bij vraag zes waarden geapprecieerd moeten worden zonder dat hier gekozen moet worden tussen waarden onderling – en bij vraag zeven waarden onderling afgewogen moeten worden. Op het moment dat respondenten gevraagd wordt om waarden te rangschikken kan het immers voorkomen dat bij een afweging van onderlinge waarden een andere waardering wordt uitgesproken dan het geval is wanneer er naar de afzonderlijke waardering van waarden gevraagd wordt.

#### 4.2.3. De resultaten: signalen, voorbeelden & oorzaken waardenbotsingen

In de voorgaande paragraaf is stilgestaan bij de waardering, van de respondenten werkzaam binnen een gemeente of uitvoeringsorganisatie, van de verschillende waarden: hetgeen eindigde met een eerste, voorzichtige aanwijzing voor de aanwezigheid van waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO. In deze paragraaf zullen verdere signalen, voorbeelden en mogelijke oorzaken ten aanzien van deze waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO besproken worden. Hiervoor wordt gekeken naar de overgebleven vragen van de vragenlijst waarbij gevraagd wordt naar de mate van aandacht voor waarden binnen de werkzaamheden, ervaren waardenbotsingen én mogelijke oorzaken. .

Allereerst de twee vragen die betrekking hebben op mate van aandacht voor de afzonderlijke waarden binnen de werkzaamheden van de respondenten. Hierbij gaat vraag acht in op de vraag hoeveel aandacht een respondent ervaart voor een afzonderlijke waarden binnen de werkzaamheden en gaat vraag negen in op de vraag of de respondent het gevoel heeft of er genoeg aandacht is voor een afzonderlijke waarde. Wanneer er gekeken wordt naar de antwoorden van de respondenten die werkzaam zijn binnen een gemeente valt het op dat de respondenten kenbaar maken dat de meeste aandacht uitgaat naar de waarden: rechtmatigheid, openheid, legitimiteit en verantwoording. Hierbij valt het op dat deze waarden, ten aanzien van andere waarden, relatief laag worden ingeschaald door de werknemers binnen de gemeenten maar dat deze waarden klaarblijkelijk wel de meeste aandacht krijgen binnen de werkzaamheden. Daarnaast geven de respondenten werkzaam binnen een gemeente aan dat er relatief meer aandacht uit zou mogen gaan naar de waarden efficiëntie en effectiviteit: hetgeen waarden zijn die eveneens niet als de belangrijkste waarden worden ingeschaald door de werknemers. Zodoende lijkt het erop dat er een verschil is waar te nemen tussen de waarden die werknemers binnen een gemeente belangrijk(er) achten en de waarden die relatief veel aanbod komen tijdens de werkzaamheden.

Wanneer er vervolgens gekeken wordt naar de antwoorden van de respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie lijken deze antwoorden wel enige samenhang te vertonen met de waardering van de afzonderlijke waarden. De respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie geven immers aan dat de waarden: kwaliteit van de dienstverlening, openheid en participatie de meeste aandacht krijgen binnen hun werkzaamheden – deze waarden worden ook hoog geschaald bij de vragen zes en zeven. Daarnaast geven de respondenten werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie aan, in navolging op de respondenten werkzaam binnen een gemeente, dat er relatief meer aandacht uit zou mogen gaan

naar de waarde efficiëntie. Deze waarde (efficiëntie) wordt eveneens bij de respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie relatief laag ingeschaald, maar zou wel meer aandacht moeten krijgen binnen hun werkzaamheden.

Zodoende komt uit de vragenlijst naar voren dat vrijwel alle respondenten vinden dat er meer aandacht uit zou mogen gaan naar efficiëntie, terwijl dit geen waarde betreft die de respondenten hoog ingeschaald bij de rangschikking van de afzonderlijke waarden. Daarnaast valt het bij de respondenten die werkzaam zijn binnen een gemeente op dat zij aangeven dat er relatief veel aandacht uitgaat naar waarden die zij relatief laag inschalen. Deze (mogelijke) discrepantie zou verklaard kunnen worden door het feit dat deze aandacht, gestuurd door de organisatie, die voortkomt uit de Rijksambitie tot ‘goed bestuur’ (zie paragraaf 4.2.2. en paragraaf 2.2.2.).

De twee volgende vragen uit de vragenlijst hebben betrekking op ervaren waardenbotsingen door de respondenten. Hiervoor is allereerst gevraagd naar waarden waarvan respondenten het gevoel hebben dat deze in botsing komen met één of meerdere andere waarden tijdens hun werkzaamheden, vervolgens is gevraagd naar concrete waardenbotsingen. Dit resulteert in het volgende overzicht ten aanzien van de antwoorden van respondenten werkzaam binnen een gemeente:

Tabel 8: ervaren waardenbotsingen (gemeenten)

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	1.00	3.00	1.67	0.75	0.56	6
2	Gelijkheid	1.00	4.00	2.17	1.07	1.14	6
3	Rechtmatigheid	1.00	4.00	2.17	1.07	1.14	6
4	Effectiviteit	1.00	3.00	2.17	0.69	0.47	6
5	Efficiëntie	1.00	3.00	2.17	0.69	0.47	6
6	Participatie	1.00	2.00	1.33	0.47	0.22	6
7	Openheid	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	6
8	Legitimiteit	1.00	2.00	1.67	0.47	0.22	6
9	Verantwoording	1.00	3.00	1.83	0.69	0.47	6
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	1.00	3.00	1.50	0.76	0.58	6

11	Kwaliteit van de dienstverlening	1.00	2.00	1.83	0.37	0.14	6
----	----------------------------------	------	------	------	------	------	---

**Respondent:**                      **Benoemd                      voorbeeld                      Concrete waardenbotsing:**  
**waardenbotsing:**

Nr. 1	Burgers kunnen niet alles overzien en duiden. Dit kan bij teveel openheid tot onwenselijke situaties leiden	Participatie en openheid
Nr. 2	Rechtmatigheid & kwaliteit van dienstverlening Verantwoording & effectiviteit	Rechtmatigheid & kwaliteit van dienstverlening Verantwoording & effectiviteit

Wanneer bovenstaande gegevens nader bestudeert worden valt het allereerst op dat er zeer weinig concrete waardenbotsingen door de respondenten (lang niet elke respondent benoemd een concrete waardenbotsing) benoemd worden, terwijl de meeste respondenten wel aangeven dat zij, ten aanzien van verschillende afzonderlijke waarden, waardenbotsingen ervaren. Zodoende wordt het lastig om concrete waardenbotsingen aan te wijzen, er worden immers maar drie concrete waardenbotsingen benoemd door de respondenten: participatie en openheid, rechtmatigheid en kwaliteit van de dienstverlening én verantwoording en effectiviteit. Daarnaast komt uit tabel acht naar voren dat respondenten die werkzaam zijn binnen een gemeente relatief veel waardenbotsingen ervaren waarbij de waarden: gelijkheid, rechtmatigheid, effectiviteit en efficiëntie gemoeid zijn. Hierbij valt het op dat dit dezelfde waarden betreffen die volgens de respondenten relatief veel aandacht krijgen tijdens de werkzaamheden, maar niet hoog worden ingeschaald door de werknemers. Hiermee is er een volgende aanwijzing voor de constatering dat er een discrepantie is waar te nemen tussen de waarden die door de organisatie van belang worden geacht, en de waarden die door werknemers van belang worden geacht. Op het moment dat er gekeken wordt naar de antwoorden van de respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie zijn de volgende gegevens van toepassing:

Tabel 9: ervaren waardenbotsingen (uitvoeringsorganisaties)

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	1.00	2.00	1.25	0.43	0.19	4
2	Gelijkheid	1.00	2.00	1.75	0.43	0.19	4
3	Rechtmatigheid	1.00	2.00	1.75	0.43	0.19	4
4	Effectiviteit	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
5	Efficiëntie	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	4
6	Participatie	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
7	Openheid	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
8	Legitimiteit	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
9	Verantwoording	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	4
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	1.00	2.00	1.75	0.43	0.19	4
11	Kwaliteit van de dienstverlening	1.00	2.00	1.25	0.43	0.19	4

**Respondent:**

**Concrete waardenbotsing:**

Nr. 1	Verantwoording & efficiëntie
Nr. 2	Bestaanszekerheid van de organisatie & integriteit Kwaliteit van de dienstverlening & bestaanszekerheid van de organisatie
Nr. 3	Gelijkheid & verantwoording Rechtmatigheid & efficiëntie Openheid & verantwoording

Wanneer er gekeken wordt naar de resultaten die voortkomen uit de antwoorden van respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie valt het op dat onder deze groep respondenten meer concrete waardenbotsingen worden benoemd. Zo noemt een respondent de waardenbotsing verantwoording & efficiëntie, terwijl een andere respondent de waardenbotsingen gelijkheid & verantwoording, rechtmatigheid & efficiëntie en openheid & verantwoording benoemt. Hiermee lijken de waarden efficiëntie en verantwoording las voornaamste waarden terug te komen wanneer het aankomt op waardenbotsingen. Deze constatering komt ook terug wanneer er gekeken wordt naar de antwoorden op vraag 8: hierbij

geven alle respondenten, werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie, aan dat zij relatief gezien de meeste waardenbotsingen ervaren waarmee de waarden efficiëntie en verantwoording gemoeid zijn: deze waarden laten immers de hoogste ‘score’ noteren op vraag acht. Zodoende mag verondersteld worden dat de beantwoording op vraag acht en negen relatief weinig concrete waardenbotsingen inzichtelijk maakt. Tegelijkertijd lijken (1) de waardenbotsingen die worden ervaren onder respondenten werkzaam binnen een gemeente en (2) de waarden (efficiëntie en verantwoording) die het meest genoemd worden als waarden die gemoeid zijn bij een waardenbotsing samenhang te vertonen met eerdere bevinding op basis van voorgaande vragen van de vragenlijst.

Resteert ten aanzien van de bespreking van de resultaten van de vragenlijst de laatste vraag waar gevraagd wordt naar mogelijk oorzaken voor de beschreven waardenbotsingen. Hier geven de respondent de volgende antwoorden op:

Tabel 10: mogelijke oorzaken waardenbotsingen

<b>Mogelijke oorzaak:</b>	<b>Gemeenten:</b>	<b>Uitvoeringsorganisatie:</b>
<i>De decentralisatie van de WMO:</i>	2 keer genoemd	1 keer genoemd
<i>Bezuinigingen:</i>	3 keer genoemd	2 keer genoemd
<i>Administratieve lasten/bureaucratie:</i>	3 keer genoemd	3 keer genoemd
<i>Anders, namelijk: (Allen één keer benoemd)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexiteit van de regels, wetten, etc.</li> <li>- Leef- en systeemwereld. Wat op papier staat geschreven sluit niet altijd aan op de praktijk en andersom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten gedreven werken in plaats van de burger centraal</li> <li>- Het karakter van de organisatie en de mensen die wij ondersteunen</li> </ul>

Gelet op eerdere antwoorden die voortkomen uit de vragenlijst moet wederom worden vastgesteld dat de mogelijke oorzaken die worden aangedragen als mogelijke oorzaak voor de ervaren waardenbotsingen (enige) samenhang vertonen met de mogelijke aanwezigheid van waardenbotsingen omtrent efficiëntie- en verantwoordingsvraagstukken. De mogelijke oorzaak

‘administratieve lasten/bureaucratie’ wordt immers het meest benoemd als mogelijke oorzaak, gevolgd door ‘bezuinigingen’. Deze mogelijke oorzaken zijn direct te linken aan het efficiëntievraagstuk (bezuinigingen) en verantwoording (administratieve lasten/bureaucratie). Tot slot wordt deze veronderstelling (extra) ondersteund door het feit dat bij de ‘diverse’ oorzaken de ‘complexiteit van de regels, wetten, etc.’ genoemd wordt en de veronderstelling van een respondent dat er kosten gedreven gewerkt wordt in plaats van dat de ‘burger centraal’ staat.

#### 4.2.4. De vragenlijst: samenvatting bevindingen

Nu de gehele vragenlijst is besproken in de voorgaande paragrafen volgt nu een korte samenvatting alvorens de resultaten uit de interviews besproken worden. Allereerst is de vragenlijst ingevuld door 15 respondenten, verdeeld over respondenten die werkzaam zijn binnen een gemeente (10) en respondenten die werkzaam zijn binnen een uitvoeringsorganisatie (5). Wanneer er gekeken wordt naar de waardering van afzonderlijke waarden valt het op dat tussen de twee groep respondenten relatief weinig verschil zit en dat deze constatering standhoudt op het moment dat er gekeken wordt naar de rangschikking van de afzonderlijke waarden. Hierbij scoren de waarden: integriteit, kwaliteit van de dienstverlening, participatie en openheid hoog terwijl de waarden: efficiëntie, rechtmatigheid en bestaanszekerheid laag scoren. Op het moment dat er gekeken wordt naar de ervaren waardenbotsingen valt het op dat met name de waarden efficiëntie en verantwoording veelvuldig genoemd worden als waarden die met één of meerdere andere waarden in botsing komen – onder andere met de waarden die door de respondenten belangrijk worden geacht. Tot slot worden mogelijke oorzaken door de respondenten benoemd die (mogelijk) gelinkt kunnen worden aan de ervaren waardenbotsingen. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste resultaten samengevat:

Tabel 11: Overzicht bevindingen vragenlijst

<b>Thema:</b>	<b>Gemeenten:</b>	<b>Uitvoeringsorganisatie:</b>
<i>Respondenten:</i>	10 (gemiddelde leeftijd 44,4 jaar)	5 (gemiddelde leeftijd 47,6 jaar)
<i>Belangrijke waarden:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integriteit</li> <li>- Kwaliteit van de dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit van de dienstverlening</li> <li>- Integriteit</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Openheid</li> <li>- Participatie</li> <li>- Effectiviteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participatie</li> <li>- Gelijkheid</li> <li>- Openheid</li> </ul>
<i>Minder belangrijke waarden:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtmatigheid</li> <li>- Efficiëntie</li> <li>- Bestaanszekerheid van de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiëntie</li> <li>- Rechtmatigheid</li> <li>- Bestaanszekerheid van de organisatie</li> </ul>
<i>Waardenbotsingen:</i>	Voornamelijk met de waarden efficiëntie en verantwoording	Voornamelijk met de waarden efficiëntie en verantwoording
<i>Mogelijke oorzaken:</i>	Bezuinigingen en administratieve lasten & bureaucratie	Bezuinigingen en administratieve lasten & bureaucratie

Wanneer bovenstaande gegevens geanalyseerd worden aan de hand van de bevindingen voortkomend uit de deskresearch valt het op dat de toenemende aandacht voor efficiëntie (voortkomend uit Rijksvoornemens om te bezuinigen) en verantwoording (voortkomend uit een toenemende aandacht voor goed bestuur) voortdurend terugkomt wanneer er gesproken wordt over waardenbotsingen. Hiermee ontstaat de indruk er mogelijk een verband is tussen de maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen binnen het sociaal domein/de WMO enerzijds, en de ervaren waardenbotsingen anderzijds. Om een eerste, voorzichtige uitspraak over waardenconflicten binnen de uitvoering van de WMO te kunnen doen moet echter eerst gekeken worden naar de context van bovenstaande gegevens. Hiervoor zijn de resultaten uit de interviews van belang.

### 4.3. De interviews

Nu de bevindingen die voortkomen de vragenlijst uiteen zijn gezet betreft de vervolgstap de bespreking van de interviews. Zoals reeds besproken moeten de interviews het mogelijk maken om de resultaten, voortkomend uit de deskresearch en de vragenlijst, van de benodigde context te voorzien. Gelet op de voorlopige resultaten zijn er een aantal punten die in het bijzonder onder de aandacht zijn gebracht tijdens de interviews: ten aanzien van de gemeenten is gevraagd naar een mogelijke verklaring voor de discrepantie tussen de afzonderlijke waardering van waarden door de werknemers en de mate van aandacht voor deze afzonderlijke waarden. Daarnaast is bij zowel de gemeenten als de uitvoeringsorganisatie gevraagd naar de mogelijke

rol van de waarden efficiëntie en verantwoording ten aanzien van de waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO.

#### 4.3.1. Resultaten interview gemeente

Ten aanzien van de gemeenten is er één interview afgenomen. Dit interview heeft plaatsgevonden met de manager WMO van de gemeente Hengelo. Deze respondent is inmiddels tien jaar werkzaam binnen de gemeente en geeft op dit moment leiding aan het team WMO-consulenten, WMO-toetsers en WMO-regisseurs. Hierbij betreft het de gehele WMO: hierdoor kan het bij een WMO-voorziening gaan om ondersteuning/(individuele)begeleiding maar ook om aanpassingen in de woning en vervoer. Binnen de gemeente Hengelo maken ongeveer 13.000 inwoners (op een totaal aantal inwoners van 83.000) op enige wijze gebruik van een WMO-voorziening. Tijdens dit interview zijn een aantal zaken ter sprake gekomen die in grote mate voortborduren op de bevindingen die voortkomen uit de vragenlijst.

Zo is er allereerst gesproken over het feit dat respondenten die werkzaam zijn binnen een gemeente bij het invullen van de vragenlijst een verschil laten zien tussen de waarden die zij (de respondenten) belangrijk achten en de waarden die van belang zijn/aan bod komen tijdens de werkzaamheden – wat kan duiden op een discrepantie. De respondent kon zich dit verschil/discrepantie voorstellen aangezien er binnen zijn team enige wrijving wordt ervaren ten aanzien van de eigen normen en waarden ten opzichte van gelende wettelijke regelgeving, politiek/bestuurlijke opvattingen en bezuinigingsopgaven. Hiervoor geeft de respondent het volgende voorbeeld: *“Maar wat wel, kijk wat met.... wat wel met onze normen en waarden een beetje in de weg zit is.... eigenlijk een College – of in ieder geval de bezuinigingen maken dat bepaalde dingen soms niet meer kunnen, terwijl wij gevoelsmatig vinden dat het wel moet kunnen”*. Met het bovenstaande voorbeeld wordt het tevens duidelijk dat de bezuinigingen een belangrijke rol spelen volgens de WMO manager wanneer er gesproken wordt over waardenbotsingen waarbij de waarde efficiëntie gemoeid is. Zo geeft de respondent gaandeweg het interview aan dat efficiëntie en financiën (bezuinigingen) in veel gevallen nauw verbonden zijn: hierbij doelt de respondent op het feit dat de ambitie om efficiënt te werk te gaan wordt ingegeven door een financiële prikkel. Daarnaast geeft de respondent aan dat het een zoektocht betreft om bijvoorbeeld efficiënter te werk te gaan door middel van schaalvergroting ten opzichte van de eventuele noodzaak om specifieke WMO-taken uit te besteden aan kleine, specialistische organisaties. Op de vraag of de WMO-manager van mening is dat het efficiënt

zou zijn om met enkel grote aanbieders te werken heeft de respondent het volgende te melden: *“Ja, maar je hebt wel... je hebt, je hebt ook een aantal kleine aanbieders met een vrij specifieke tak van sport heb je gewoon nodig. Ja, Precies. En die kwalitatief misschien soms wel veel beter zijn dan die grote organisaties. Zodoende botst efficiëntie volgens de WMO-manager met de persoonlijke normen en waarden/het bieden van maatwerk. Wanneer er gekeken wordt naar de waarden die centraal staan binnen dit onderzoek mag worden vastgesteld dat de waarde efficiëntie botst met de waarden ‘kwaliteit van de dienstverlening’, participatie én met effectiviteit. De respondent merkt immers op dat de vermeende, efficiënte werkwijze lang niet altijd doeltreffend is: “Ja. Als je ook naar efficiëntie kijkt, dan kijk je heel simpel, hoeveel mensen kun jij doen in de week en dan ook met zo min mogelijk personeel zoveel mogelijk doen. Maar dat is niet altijd effectiever én het is ook zeer zeker niet altijd goedkoper”.*

Naast de spanningen en mogelijke waardenbotsingen die gemoeid zijn bij efficiëntie – en het financieringsvraagstuk binnen de gemeenten – is ook gesproken over het verantwoordingsproces waar de gemeente en de uitvoeringsorganisaties mee te maken hebben. Allereerst geeft de WMO-manager aan dat het WMO-team binnen de gemeente Hengelo het merendeel van de tijd bezig is met de verantwoording/verslaglegging: *“Ja, maar als ik naar onze verantwoording zou kijken... als ik dan kijk naar tien jaar geleden en ik kijk naar nu en dan denk ik met regelmaat van wat wat, wat is er fout gegaan, hoe is het is zo dicht geregeld. En we moeten zoveel. Ja, dat zie je natuurlijk... de bureaucratie in de zorg is dat sowieso wel. We moeten zoveel vastleggen. Ja de... denk ik, dat is bijna 60 à 70% van ons werk”.* Hierbij maakt de respondent de kanttekening dat er enige nuancering noodzakelijk is. Ten aanzien van zeer complexe WMO-vraagstukken is de WMO-manager immers van mening dat een gedegen verslaglegging noodzakelijk is om bij eventuele calamiteiten en/of geschillen de genomen stappen vanuit de gemeente goed te kunnen verantwoorden. Het feit dat soortgelijke verantwoording gevraagd wordt bij eenvoudige WMO-voorzieningen zorgt echter wel voor vraagtekens bij de respondent: *“Maar als ik kijk van als ik nou gewoon kijk iemand met die huishoudelijke hulp nodig heeft en die kijkt van wat juridisch gevraagd wordt aan ons om in ieder geval vast te leggen. Nee, ik heb... daar wel vraagtekens bij of dat allemaal moet”.* Naast bovenstaande bedenkingen bij de (interne) verantwoording van de gemeente plaatst de WMO-manager ook enkele belangrijke kanttekeningen bij de regelgeving en verantwoording waar zorgaanbieders aan moeten voldoen. Zo haalt de respondent een voorbeeld aan waarbij een voortzetting/doorstart van een kwalitatieve dagbesteding mogelijkwerwijs in de problemen komt door bureaucratische regelgeving en bijbehorende verantwoording: *“We hebben hier in de buurt*

*Trivium Meulenbelt en die stopt ermee en er is een aanbieder voor dagbesteding in Hengelo en één van die locaties zitten twee dames én die zitten al jaren en die willen dus gewoon de dagbesteding daar door doen en willen... die willen dus nu tussentijds instromen in de aanbesteding. Je kunt tussentijds kun je weer opnieuw je inschrijven. Maar die zijn dus wat minder ervaren natuurlijk met die die rompslomp die daar rondom heen hangt. Die komen er gewoon niet uit en het is en dat stagneert, terwijl wij er heel veel belang bij hebben. Wij weten dat ze goed functioneren. Wij weten dat de goede locatie is, mensen zijn tevreden. Laten we dan niet zo moeilijk doen met zijn allen”. Dit voorbeeld kan, gelet op de perceptie van de WMO-manager, gezien worden als een duidelijke waardenbotsing tussen verantwoording en ‘kwaliteit van de dienstverlening’ en/of effectiviteit.*

Naast bovenstaand, concreet voorbeeld merkt de respondent ook op dat door toedoen van de oplopende aantal zorgaanbieders binnen de regio Twente het vrijwel onmogelijk maakt om deze organisaties te kunnen controleren: hetgeen in schil contrast zou staan met de hoge verantwoordingsdruk die geëist wordt van de uitvoeringsorganisaties. Zo zijn er circa 350 zorgaanbieders in de regio Twente gecontracteerd waarvan er ongeveer 50 à 60 actief zijn binnen de gemeente Hengelo. Hierdoor is het volgens de WMO-manager simpelweg niet mogelijk om alle zorgaanbieders adequaat te controleren en toezicht te houden – zeker in het licht van de al reeds hoge werkdruk. Hier is uit op te maken dat hier efficiëntie ook botst met verantwoording. Zodoende is de WMO-manager dan ook van mening dat, waar mogelijk, het aantal zorgaanbieders in te perken – aangezien de huidige situatie wat betreft verantwoording en toezicht niet werkbaar is: “...dus dat dat zou je eigenlijk veel efficiënter kunnen doen met minder aanbieders, aanbieders lokaal en dan gebruik je veel meer je netwerk partners en zo – en daar heb je kortere lijnen. Je hebt minder aanbieders en je kunt veel betere... veel beter. Eigenlijk ook de... in ieder geval de gesprekken over kwaliteit én hoe we het willen hebben en... maar we hebben het ons zelf gewoon heel erg moeilijk gemaakt door zo ontzettend veel aanbieders een contract te geven”.

Tot slot merkt de WMO-manager van de gemeente Hengelo op dat, in algemene zin, het kan lonen om meer tijd ‘aan de voorkant’ te besteden aan de cliënt te besteden alvorens er een indicatie/beschikking wordt afgegeven. Over een experiment dat op dit moment loopt waarbij er eerst een aantal keren met cliënt om tafel wordt gezeten alvorens er een beschikking wordt afgegeven meldt de respondent het volgende: “Gek genoeg zie je dat daar uiteindelijk eigenlijk qua een indicatie, dus dat wil zeggen dat er echt een voorziening ingezet moet worden, Is er

*nog maar rond de 50 à 60% nodig. Omdat je tijd hebt, kun je met die mensen ook eens gaan kijken van: is er misschien In de buurt? Zijn er activiteiten mogelijk? Op die manier win je (1) het vertrouwen, dus mensen gaan nu wel mee, maar (2) omdat je mee gaat en... en mensen wat laat zien en zo kom je tot hele andere oplossingen. Dan een uurtje er voorzieningen in zetten en weer weg te gaan".* Ook bij het bovenstaande voorbeeld merkt de WMO-manager een spanningsveld tussen bovenstaande zoektocht naar de meest efficiënte en kwalitatieve oplossing enerzijds en het – op voorhand – minder efficiënte proces bij het afgeven van de beschikkingen.

#### 4.3.2. Resultaten interviews uitvoeringsorganisatie

Ten aanzien van de uitvoeringsorganisaties zijn twee interviews afgenomen. Deze interviews hebben plaatsgevonden met een coach (werkzaam in de regio Twente) en de regiomanager oost. Middels deze twee interviews is getracht een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen ten aanzien van de ervaren waardenbotsingen vanuit het perspectief van medewerkers binnen een uitvoeringsorganisatie. Hierbij is in het bijzonder ingegaan op én gesproken over de mogelijke rol van de waarden efficiëntie en verantwoording.

#### **Interview 2: IQ coach**

Allereerst het interview met de IQ coach, het betreft een werknemer die nog relatief kort aan het werk is bij de organisatie (acht maanden) en middels verschillende banen in het bedrijfsleven én het nodige vrijwilligers werk terecht is gekomen bij IQ coaches. Hierbij gaf de respondent aan dat zij toevalligerwijs op de plek is beland waar zij op dit moment werkzaam is, maar dat dit wel het soort werk is wat zij al langer tijd voor ogen had. De respondent zij hier zelf het volgende over: *“Één op een met mensen werken, kijken of we naar een stukje groei/ontwikkeling kunnen kijken. Dat beviel mij altijd eigenlijk altijd al veel beter dan puur het zakelijke. Maar goed dat was, dat is natuurlijk op dat moment je inkomen en heb nooit bedacht om dat anders te gaan doen.”* Al vrij snel gaat het interview over de vraag wat het verschil is tussen het zakelijke, bedrijfsleven en het publieke, sociale domein. Hierbij geeft de respondent aan dat het voornaamste verschil het tempo betreft waarin er ontwikkeling/voortgang geboekt moet worden. Binnen het bedrijfsleven moet er op een snellere, efficiëntere wijze gewerkt worden, terwijl binnen de huidige werkzaamheden het tempo aangepast mag/kan worden aan de cliënt. Op het moment dat er gevraagd wordt naar

mogelijke waardenbotsingen geeft de respondent aan dat er naar haar indruk relatief weinig problemen/botsingen zijn. Zo geeft zij aan dat het binnen deze regio (regio Twente) relatief goed/makkelijk geregeld is. Zo geeft zij de volgende weergave van het proces van aanmelding tot start behandeling/begeleiding: *“als iemand zich bijvoorbeeld bij de gemeenten aanmeld van: jongens ik heb hulp of begeleiding nodig dan is het heel snel dat een wijkconsulent of wijkcoach denkt van: hé, IQ coaches. Dan word je opgebeld... heb jij nog plek? Dit is ongeveer waar het om gaat, kun je daar wat mee (ja/nee)? En als dat kan dan ga je daarmee eigenlijk een kennismakingsgesprek aan en dan is het eigenlijk al rond.”*

Tegelijkertijd erkent de respondent ook dat er geluiden in andere regio's zijn waar wel uit blijkt dat er problemen en/of waardenbotsingen zijn. Zo komt er een voorbeeld van de gemeente Berkelland ter sprake, hierover wordt het volgende gezegd: *“want ik heb bijvoorbeeld ook iemand in Berkelland, daar wil de gemeente eigenlijk alleen maar werken met grote organisaties Daar loop je dan wel tegenaan – want daar heb ik dan ook een cliënt en dat gaat eigenlijk heel goed. We hebben nu wel een verlening gekregen maar het is eigenlijk gewoon heel jammer dat we officieel dan straks dan moeten gaan stoppen en dat ze dan naar een ander partij gaat en... en dus dan een andere coach zal hebben. Dus dat is dan wel een spanningsveld die er dan dus wel die er is – toevallig dan in die regio”*. Als mogelijke reden voor dit verschil – en de werkwijze in de gemeente Berkelland – geeft de respondent aan dat dit, naar haar indruk, ingegeven zou zijn vanwege de wens/ambitie vanuit de gemeente om zo efficiënt mogelijk te werkt te gaan. Hiervoor worden een tweetal redenen aangevoerd. Allereerst geeft de respondent aan dat gemeenten met grotere organisaties (waarbij meer zorg/ondersteuning wordt ingekocht) betere en scherpere prijzen onderhandeld kunnen worden. Daarnaast zouden gemeenten met deze aanpak er ook minder werk mee hebben. Over deze aanpak heeft de respondent echter de nodige twijfels, hierover wordt het volgende gezegd: *“En uiteindelijk – als ik hier wat over mag zeggen – is het uiteindelijk ook waarschijnlijk niet kostenefficiënt: tenminste, wanneer de cliënt daarmee niet geholpen is. Want uiteindelijk gaat het natuurlijk daarom: dat de cliënt zichzelf gaat redden. En dus geen gebruik hoeven te maken van allerlei andere instantie of faciliteiten of noem maar op – wat natuurlijk uiteindelijk ook veel meer geld gaat kosten.”*

Op het moment dat tijdens het interview de verantwoording van de zorg en/of hulpverlening ter sprake komt maakt de respondent kenbaar dat dit binnen de regio Twente binnen de perken blijft: tegelijkertijd zitten er tussen de gemeenten wel verschillen én wordt er in algemene zin steeds meer verantwoording verlangd vanuit de gemeenten. Over deze verantwoording, in de

vorm van de verslaglegging van de voortgang van de cliënt, geeft de respondent aan dat dit een zoektocht is naar de balans tussen openheid naar de gemeenten en de privacy van de cliënt én het feit dat tijd die in de verantwoording wordt gestoken niet ten gunste kan komen van de cliënt. Dit zorgt tot de volgende uitspraak van de respondent: *“Dus dat stukje ben ik natuurlijk minder blij om mee bezig te zijn... maar ik snap dat ook wel, gedeeltelijk.”* Hierbij doelt de respondent op het feit dat zij enerzijds niet zit te wachten op een toenemende mate van verantwoording maar dat zij dit wel, tot op zekere hoogte, kan begrijpen vanuit het oogpunt van de gemeenten.

Wanneer er tot slot in het interview gesproken wordt over mogelijk oorzaken voor de problemen/waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO geeft de respondent aan zij weinig merkt van de decentralisatie en de bijbehorende bezuinigingen. Hierbij wordt echter wel de kanttekening geplaatst dat dit ook (mogelijk) weer gemeenten/regio afhankelijk is én het feit dat de organisatie waarvoor zij werkzaam is niet enkel afhankelijk is van de WMO: zo werken zij ook voor bedrijven/opdrachten vanuit het UWV. Bij dergelijke opdrachten zijn andere tarieven van toepassing: *“Dus voor ons is het ook wel belangrijk om niet 100% afhankelijk te zijn van de WMO... misschien juist ook wel omdat je die berichten hoort van het moet allemaal minder, minder minder”*. Zodoende geeft de respondent wel kenbaar dat er (mogelijk) sprake kan zijn van een spanningsveld tussen de mate van zorg/hulpverlening en de beschikbare budgetten om deze dienstverlening mogelijk te kunnen maken.

### **Interview 3: Regiomanager IQ coaches, regio oost**

Het laatste interview heeft plaatsgevonden met de regiomanager van IQ coaches voor de regio ‘oost’. Deze respondent is vanaf 2019 werkzaam bij IQ coaches: eerst als coach en nu als coach/manager. In haar rol als regiomanager is zij verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking en organiseert en faciliteert zij intervisies en cliëntbesprekingen. Allereerst moet worden opgemerkt dat de antwoorden die deze respondent geeft ten aanzien van het werk van een coach sterk overeenkomt met de indruk die voortkomt uit het voorgaande interview. Derhalve is duidelijk geworden dat, in het geval van deze vorm van WMO beschikkingen (WMO indicatie voor begeleiding/ondersteuning van cliënten met een functiebeperking) tot stand komt middels een zogenaamd keukentafelgesprek tussen de gemeente en de hulpvrager, er vervolgens gekeken wordt naar de concrete hulpvraag – en bijbehorende organisatie om vervolgens wel of geen beschikking af te geven. Hierbij kan het mogelijk zijn dat coaches een spanningsveld



ervaren tussen de efficiëntie (vanuit kosten) en de effectiviteit (is de ondersteuning op maat/heeft de aanvrager wat aan de geleverde ondersteuning).

Op het moment dat de respondent echter gaat kijken vanuit haar perspectief als regiomanager ontstaat er echter wel een substantieel verschil. Waar de voorgaande respondent immers kenbaar maakte dat zij indruk heeft dat het contact en afspraken soepel/gemakkelijk verlopen met de gemeenten in de regio Twente schetst de regiomanager een ander beeld. Zo spreekt de regiomanager allereerst over een situatie waarbij de gemeentelijke tarieven ten aanzien van de WMO niet kostendekkend zijn: *“Ja nou, je kunt eigenlijk standaard stellen – en dat is op een enkele gemeente na en dan... dan ga ik echt over een enkele – dat die drukte altijd is, want wij... als we voor de WMO moeten werken, werken we altijd onder de kostprijs. En... en dat, dat is voor ik kan bijna zeggen 99%”*. Hierbij merkt de regiomanager op dat de regio Twente relatief lage tarieven hanteert – waarbij de gemeenten wel de meest optimale zorg/ondersteuning verwachten voor dit lage tarief. Zodoende ervaart de regiomanager, in tegenstelling tot de geïnterviewde coach, wel degelijk een spanning/waardenbotsing tussen enerzijds (kosten)efficiëntie en anderzijds de effectiviteit en/of kwaliteit van de dienstverlening. Deze spanning/waardenbotsing wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende voorbeeld van de regiomanager: *“Maar ook daar toen wij startten: wij hadden een coach en die kreeg een tarief van € 12 voor PGB en dan denk je, van ja wat, wat moeten we hier überhaupt mee dat... dat, en de cliënt zit echt, nou ja die zit echt aan de grond, dus dan dat zo'n coach heeft dan echt zoiets van: ja, wat moet ik nou dan? Ja, dan gaat je eigen je eigen wezen gaat... wordt dan gewoon heel erg aangetast Omdat je de behoefte hebt om deze mensen te helpen én de gemeente die zegt van: ja nee”*. Zodoende wordt al snel duidelijk dat de mogelijke waardenbotsing die de voorgaande respondent in een andere regio dan de regio Twente ervaart ook van toepassing is binnen de regio Twente. Tevens bevestigt de regiomanager het vermoeden van de respondent uit het vorige interview dat de uitvoeringsorganisatie, IQ coaches, ook jobcoaching aanbiedt om zo de tekorten van de WMO te ondervangen. De regiomanager noemt hier het volgende over: *wij moeten dus wel dan inderdaad kijken of we vinden, sommige coaches die dat echt niet leuk vinden om te doen, om dan toch ook richting dat je ook jobcoaching te gaan doen en en proberen werkgevers zover te krijgen dat hun zorgen en kosten voor hun eigen, eigen werk nemen op zich nemen, zodat hun dat financieren. Dat is natuurlijk best wel een lastige. Ja aan alle kanten wringt het zeg maar”*. Ten aanzien van de financiering spreekt de regiomanager dan ook op de volgende wijze over de gemeenten: *“Dan denk ik van ja, je eist aan de ene kant wel de kwaliteit en dat wij zo up to date blijven en ons in blijven zetten, dan moet ik zeggen, dat*



*willen onze coaches ook allemaal. Maar dat drukt natuurlijk ontzettend op die kostprijs dus dus aan de ene kant. Ja, dus ze willen ze alles. Ja, ze willen eigenlijk voor een dubbeltje op de eerste rij eigenlijk, daar komt het wel op neer. Dat dat, dat is niet met elkaar ja te verenigen, eigenlijk op deze manier”.*

Wanneer er vervolgens gekeken wordt naar de antwoorden en/of ervaringen van de regiomanager ten aanzien van de verantwoording, met mogelijke waardenbotsingen tot gevolg, komen een aantal punten naar voren. Allereerst maakt de regiomanager hetzelfde punt als de vorige respondent waarbij zij – en andere coaches – een dilemma ervaart tussen de mate van openheid en verantwoording richting de gemeenten enerzijds, en de privacy van de cliënt anderzijds. Dit zou volgens de regiomanager tot de volgende situaties kunnen leiden: *“En ik wil best wel een evaluatie schrijven bijvoorbeeld. Alleen, ik wil daar ook dingen in weg kunnen laten, want wat ik denk, die delen we niet: dat is iets tussen de coach en de cliënt. En, maar daar worden we dan al gauw op afgerekend. Als zijnde van ja: je hebt het niet genoeg gedaan., je hebt je doelen niet bereikt dat soort dingen en dat dat vind ik kwalijk. Inderdaad, vanuit gemeente mag meer vertrouwen zijn naar de zorgverlener toe. Daarnaast geeft de regiomanager te kennen dat dergelijke verantwoording tijdsintensief is en deze tijd niet mag worden bekostigd vanuit de uren die voortkomen uit de indicatie – wat bovenstaande spanning tussen de (kosten)efficiëntie en de effectiviteit/kwaliteit van de dienstverlening verder vergroot.*

Naast bovenstaande spanning/waardenbotsing ten aanzien van de verantwoording staat de regiomanager ook nog uitvoerig bij een ander punt stil waarbij de verantwoording een grote rol speelt – en voor de nodige spanningen/een waardenbotsing zorgt. De regiomanager maakt immers kenbaar dat de uitvoeringsorganisatie bij voorbaat tegen een strikte regelgeving/verantwoording oploopt met betrekking tot het ‘personeelsbestand’. Zo geeft de regiomanager aan dat IQ coaches, naast eerdere opleidingen, gebruik maakt van een interne opleiding, conform de PILLAR methodiek, wat betekend dat niet alle coaches per definitie een DUO geregistreerd diploma hebben in de richting van het sociaal domein: hetgeen bij sommige gemeenten wel geëist wordt. Hierover zegt de regiomanager het volgende: *“En wij doen iets opnieuw/anders en wij geven zelf een interne specifieke opleiding met de methodiek erbij en dat is een erkende opleiding, maar dat wordt dan niet geaccepteerd, dus wij moeten echt ingewikkeld doen om coaches aan ons te binden die daar wel aan voldoen, want anders mogen ze er niet werken. En als die andere coaches toch willen werken, maar niet dan de juiste diploma's hebben die een gemeente eist, want die hebben gewoon een lijstje. Sta je daar niet*

*op? Nou ja, dan heb je pech gehad, terwijl de ervaring misschien wel 10 keer zo groot is". Uit het bovenstaande voorbeeld valt tevens op te maken dat naast deze vorm van verantwoording ook de ambitie vanuit de gemeente(n) naar voren komt om het systeem zo efficiënt mogelijk vorm te geven. Dit blijkt uit het feit dat gemeenten van een universele lijst gebruik maken om personeel van potentiële zorgaanbieders te kunnen toetsen: hetgeen bevestigd wordt door de regiomanager. Zij zegt hier het volgende over: "Én dan is het gewoon makkelijk om een lijstje te pakken af te kunnen vinken en klaar, ze kunnen ze kunnen niet alle opleidingen meten naar waarden, en ja, dat maakt het lastig, want ze hebben het nu over DUO geregistreerde opleidingen. Dat wil zeggen dat het echt alleen maar HBO en MBO opleidingen kunt zijn. Post HBO bijvoorbeeld, valt daarbuiten want die, die hebben geen DUO registratie dat kan namelijk niet bij DUO". Dergelijke, abstracte regelgeving en verantwoording leidt uiteindelijk volgens de regiomanager tot een situatie waarbij de uitvoerende organisatie niet kan werken met het meest optimale personeelsbestand, aangezien dit niet voldoet aan de 'lijstjes' van de gemeente(n): hetgeen leidt tot het (mogelijk) inboeten op kwaliteit.*

Wanneer er tot slot gekeken wordt naar mogelijke oorzaken voor de waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO noemt de regiomanager allereerst de bezuinigingen – en financiële tekorten bij gemeenten in algemene zin. Zo noemt zij als voorbeeld de situatie van de gemeente Zutphen: *"En de gemeente heeft veel meer verschillende taken, waardoor ze ja eigenlijk dat geld tekort komen. Als je... als ik hoorde, dan vorig jaar bijvoorbeeld dat gemeente Zutphen moet bezuinigen en dat ze 60 miljoen tekort hebben op de zorg. Ja, wat moet je anders verklaren dat ze de tarieven omlaag doen? En en beschikking niet meer uitgeven of verlenging niet meer geven".* Daarnaast geeft de regiomanager aan dat zij problemen ziet met de decentralisatie van het sociaal domein in 2015 – en dat dit tot een oplopende (financiële) druk leidt bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Zelf ziet de regiomanager liever weer een situatie waarin het rijk weer de regie neemt – al is het maar om willekeur te voorkomen: *"... ik vind eigenlijk dat ze gewoon weer terug moeten en dat had altijd centraal geregeld moeten zijn: iedereen gelijk. Van ja: niet afhankelijk zijn van waar je woont. Ik zou bijna mensen adviseren van. ga bijvoorbeeld in Apeldoorn wonen: want dan krijg je je zorg wel".*

#### 4.3.3. De interviews: samenvatting bevindingen

Nu de interviews besproken zijn is het mogelijk om de bevindingen uit de deskresearch en de vragenlijst van meer context te voorzien – en in het bijzonder de waardenbotsingen te duiden.

Uit de deskresearch kwam immers naar voren dat de meeste respondenten een waardenbotsing ervaren waarbij de waarden efficiëntie en verantwoording gemoeid zijn – maar de respondenten overwegend weinig aangeven met elke andere waarden deze twee waarden in botsing kwamen. Op basis van de resultaten van de interviews is het mogelijk om de (vermeende) waardenbotsingen met de waarden efficiëntie en verantwoording wel te duiden. De drie respondenten geven immers in grote mate een eenduidig beeld over deze mogelijke waardenbotsingen waarbij de respondent die werkzaam is binnen een gemeente en de respondenten werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie geen grote onderlinge verschillen laten zien.

Zodoende mag verondersteld worden, op basis van de interviews, dat waardenbotsingen waarbij de waarde efficiëntie gemoeid is hoofdzakelijk worden ingegeven door een bezuinigingsopgave waarbij de waarde efficiëntie botst met tijds- en kosten intensieve waarden. Hierbij merken de respondenten op dat hierbij de ambitie tot een efficiënte dienstverlening in gedrang komt met een persoonsgerichte aanpak en maatwerk richting de cliënt: hetgeen de kwaliteit niet ten goede zou komen. Ten aanzien van de (vermeende) waardenbotsingen waarbij de waarde verantwoording gemoeid is wordt door alle respondenten opgemerkt dat de afgelopen jaren er een toenemende druk is komen te liggen op een uitgebreidere en uitputtende verantwoording. Hierbij merkt de WMO-manager van de gemeente op dat een dergelijke, uitputtende verantwoording voor veel WMO-voorzieningen niet noodzakelijk zou moeten zijn. Daarnaast benoemen de respondenten werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie het feit dat zij een verhoogde werkdruk ervaren – en hierdoor minder tijd kunnen besteden aan de feitelijke dienstverlening. Hiermee lijkt er sprake te zijn van een waardenbotsing tussen verantwoording en de ‘kwaliteit van de dienstverlening’, verantwoording en effectiviteit én verantwoording en efficiëntie. Tot slot merken de respondenten uit de interviews op dat de ambitie en de nadruk op een efficiënte dienstverlening niet altijd leidt tot een efficiënte en effectieve uitvoering van de WMO. Deze benadering en uitvoering van de WMO zou volgens de respondenten zelfs onwenselijk zijn.

## Hoofdstuk 5: Discussie, conclusie en aanbevelingen

---

Nu de verschillende uitkomsten uit de dataverzamelmethodeken zijn besproken betreft de vervolgstap om aan de hand van de analyse nog éénmaal kritisch te reflecteren op het onderzoek alvorens de conclusie en bijbehorende aanbeveling(en) uiteen gezet worden.

### 5.1. Discussie

Alvorens de conclusie besproken kan worden moet nog éénmaal kritisch gekeken worden naar, de uitvoering van, dit onderzoek. Terugkijkend op het verloop van dit onderzoek zijn op een tweetal punten een kanttekening te plaatsen. Het eerste punt betreft het feit dat dit onderzoek, en de bijbehorende conclusie, gevormd is op basis van relatief weinig respondenten. Dit punt is reeds bij de bespreking van het onderzoeksdesign en de methodologie besproken – en hieruit is geconcludeerd dat hiermee het onderzoek relatief lastig te generaliseren is. Hierna is echter gebleken dat op de vraag uit de vragenlijst waar gevraagd wordt naar concrete waardenbotsingen het minst is ingevuld: hierdoor is op basis van de vragenlijst het lastig om concrete waardenbotsingen bij de uitvoering van de WMO aan te wijzen. Alhoewel er wel voorzichtige aanwijzingen (en enkele waardenbotsingen door een selecte groep respondenten) uit de vragenlijst naar voren kwamen én bij de interviews wél de nodige waardenbotsingen zijn benoemd is enige voorzichtigheid geboden wanneer er hierop volgend conclusies getrokken worden ten aanzien van geconstateerde waardenbotsingen. Ongeacht het feit dat de verwachting is dat er geen grote verschillen worden verwacht, ten aanzien van de aangetroffen waardenbotsingen, wanneer andere betrokkenen hierop bevraagd worden moet desondanks geconstateerd worden dat de conclusie desalniettemin voortkomt uit relatief weinig respondenten.

Daarnaast moet, met een voortschrijdend inzicht, een kanttekening geplaatst worden bij de gekozen groep respondenten. Alhoewel op basis van deze groep respondenten een redelijk, eerste inzicht gevormd kan worden ten aanzien van mogelijke waardenbotsingen is gaandeweg het onderzoek gebleken dat de totstandkoming van de waardenbotsingen niet toe te schrijven is aan de WMO consulente en coaches/begeleiders van de uitvoeringsorganisatie. Het ontstaan van waardenbotsingen lijkt immers plaats te vinden bij hogere (bestuurs-)lagen, zoals bijvoorbeeld het management en de politiek eindverantwoordelijken. Hier is bij het selecteren van de respondenten voor de interviews op geanticipeerd door in gesprek te gaan met twee

verschillende managers (gemeenten en uitvoeringsorganisatie). Zodoende mag verondersteld worden dat de gekozen groep respondenten toereikend was voor de beantwoording van de onderzoeksvraag die centraal staat binnen dit onderzoek, maar zal bij eventueel, verdiepend vervolgonderzoek rekening gehouden moeten worden met de hierboven beschreven constatering. Hierover later meer bij de aanbevelingen.

## 5.2. Conclusie

Nu de kanttekeningen die bij de uitvoering van dit onderzoek gezet kunnen worden zijn besproken betreft de vervolgstap de beantwoording van de onderzoeksvraag: *In hoeverre is er binnen de huidige uitvoering van de WMO uit 2015 sprake van (publieke) waardenconflicten?* Hiervoor wordt allereerst (beknopt) stilgestaan bij de verschillende, afzonderlijke verwachtingen alvorens er een conclusie wordt getrokken ten aanzien van de centrale onderzoeksvraag. In hoofdstuk twee zijn op basis van het theoretisch kader een aantal verwachtingen geformuleerd die (1) ingaan op de mogelijke waarden die belangrijk worden geacht door de verschillende werknemers en/of organisaties en (2) welke mogelijke waardenbotsingen op basis van (veranderde) mate van aandacht verwacht mogen worden.

### 5.2.1. Deelconclusies

Ten aanzien van het eerste deel van de verwachtingen zijn vijf verwachtingen geformuleerd die ingaan op de vraag welke waarden door werknemers en of organisaties van belang worden geacht..

*VI: Door toedoen van bezuinigingen binnen het sociaal domein is (meer) nadruk, binnen gemeenten en uitvoeringsorganisaties, komen te liggen op efficiëntie en effectiviteit.*

Uit de antwoorden op de vragenlijst is op te maken dat er een discrepantie is waar te nemen tussen de waardering van werknemers en de aandacht binnen de werkzaamheden voor (met name) de waarde efficiëntie en de waarde effectiviteit. Uit de vragenlijst en de interviews is immers sterk naar voren gekomen dat de organisaties de waarde efficiëntie beduidend belangrijker achten dan haar eigen (uitvoerende) werknemers. Tijdens de interviews is bovendien naar voren gekomen dat de respondenten de (toenemende) mate van aandacht voor de waarde efficiëntie wijten aan de bezuinigingen en de Rijksambitie om de kosten van het

sociaal domein/de WMO binnen de perken te houden – waarvoor efficiënter en effectief gewerkt moet worden.

*V2: Door het openbare/publieke karakter van de gemeente, als overheidsorgaan, ligt er (veel) nadruk binnen de organisatie op de waarden gelijkheid, rechtmatigheid en legitimiteit.*

Ten aanzien van bovenstaande verwachting is een soortgelijke situatie van toepassing als bij de voorgaande verwachting: ook hier is een discrepantie waar te nemen tussen de waardering van werknemers van bovenstaande waarden en de mate van aandacht voor deze waarden binnen de werkzaamheden. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat de waarde ‘gelijkheid’ wel hoog scoort onder de respondenten. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat niet vast is komen te staan dat deze waardering van de waarde gelijkheid voortkomt uit het feit dat de gemeente een publieke organisatie is. Zo kwam uit het interview naar voren met de manager WMO van de gemeenten naar voren dat werknemers vanuit een rechtsvaardigheidsgevoel een gelijke behandeling van bewoners zeer belangrijk vinden.

*V3: Door toedoen van de ambitie tot ‘goed bestuur is bij/binnen gemeenten meer nadruk komen te liggen op de waarden integriteit, openheid en verantwoording.*

Ten aanzien van bovenstaande verwachting is te constateren dat de waarden integriteit en openheid hoog ingeschaald worden door de werknemers en dat er volgens dezelfde werknemers veel aandacht is voor deze waarden. Het is echter niet vastgesteld dat deze hoge waardering en aandacht voortkomt uit de ambitie tot ‘goed bestuur’ binnen de gemeente: deze waardering kan ook (mede) voortkomen uit een eigen normen en waardenkader van de respondenten. Deze mogelijke verklaring wordt ook aannemelijk vanwege het feit dat deze waarden ook hoog worden ingeschaald door respondenten werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie. Ten aanzien van de waarde verantwoording is het wel aannemelijk dat op deze waarde meer nadruk is komen te liggen door de ambitie tot ‘goed bestuur’. Deze waarde vinden de respondenten immers (persoonlijk) minder belangrijk, maar zij geven wel aan dat deze waarde veel aandacht krijgt binnen de werkzaamheden – en dat deze aandacht lang niet altijd afdoende is. Uit de interviews is tevens gebleken dat er de laatste jaren steeds meer regels en richtlijnen zijn bijgekomen om zo het handelen van de gemeente afdoende te kunnen verantwoorden in geval van incidenten en calamiteiten: hetgeen past in de ambitie tot ‘goed bestuur/transparante overheid’.

*V4: Door toedoen van de persoonsgerichte aanpak/aandacht (context werkzaamheden, WMO) is bij werknemers binnen de gemeenten en uitvoeringsorganisaties (veel) aandacht voor de waarden participatie, openheid en kwaliteit van de dienstverlening.*

Deze verwachting is sterk zichtbaar in de bevindingen van dit onderzoek. Bovenstaande waarden worden door zowel respondenten werkzaam binnen de gemeente als werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie als zeer belangrijk gevonden. Daarnaast sluiten deze waarden aan op de opvatting vanuit de uitvoeringsorganisatie om ‘persoonsgericht’ te werk te gaan én de ambitie/doelstelling vanuit de gemeenten om maatwerk richting de inwoners te bieden. Zodoende is er een direct verband waar te nemen tussen enerzijds de wens om persoonsgericht te werken/maatwerk te bieden en anderzijds het belang van de waarden participatie, openheid en kwaliteit van de dienstverlening.

*V5: Door toedoen van het private karakter van de uitvoeringsorganisatie is er binnen de uitvoeringsorganisatie (veel) aandacht voor de waarde bestaanszekerheid van de organisatie.*

Deze verwachting is in zeer beperkte mate terug te zien in de bevindingen van dit onderzoek. Deze waarde scoorde bij de vragenlijst immers steevast de laagste score. Daarnaast kwam bij het interview met de coach werkzaam binnen een uitvoeringsorganisatie deze waarden (vrijwel) niet aan bod. Wel is deze waarde indirect ter sprake gekomen ten tijde van het interview met de regiomanager van de uitvoeringsorganisatie (waarbij de organisatie genoodzaakt werd om andere diensten aan te bieden om de tekorten voortkomend uit de WMO te kunnen dichten). Zodoende mag geconcludeerd worden dat, ondanks de private grondslag van de uitvoeringsorganisatie er niet veel aandacht is voor de waarde ‘bestaanszekerheid van de organisatie’: hoogstens kan deze waarden aangemerkt worden als voorwaardelijke randvoorwaarde om de organisatie functionerend te houden.

Tot dusver de verwachtingen ten aanzien van de waardering van afzonderlijke waarden: naast deze verwachtingen zijn er in hoofdstuk 2 twee verwachtingen geformuleerd die ingaan op mogelijke waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO:

*V6: Aandacht voor efficiëntie leidt tot een botsing met de tijdsintensieve waarden: participatie, openheid en de ‘kwaliteit van de dienstverlening’*



Tijdens de analyse is duidelijk geworden dat voor bovenstaande verwachting afdoende aanwijzingen zijn gevonden om aan te nemen dat er sprake is van bovenstaande verwachting binnen de uitvoering van de WMO. Zo maken de respondenten van de vragenlijst kenbaar dat zij relatief de meeste waardenbotsingen ervaren waarmee de waarde efficiëntie gemoeid is. Alhoewel zij vervolgens niet (vaak) kunnen aangeven met welke andere waarde(n) efficiëntie vervolgens in botsing komt geven de resultaten van de interviews hier wel inzicht in. Hieruit blijkt dat de nadruk op efficiëntie – wat zou voortkomen uit een financiële/bezuinigingsprikkel – direct in botsing komt met het verlenen van ‘maatwerk’. Wanneer de respondenten vervolgens gevraagd wordt wat verstaan wordt onder maatwerk/een persoonlijke aanpak worden elementen benoemd die sterke overeenkomst hebben met de waarden participatie, openheid en de kwaliteit van de dienstverlening.

Tegelijkertijd wordt ook duidelijk dat bovenstaande waardenbotsing ertoe kan leiden dat er ook dilemma's ontstaan ten aanzien van gelijkheid en rechtvaardigheid. Zo noemt de WMO-manager van de gemeente het feit dat mogelijke (scherpe) keuzes ten aanzien van WMO-aanvragen ertoe leiden dat er op toe gezien moet worden dat dit op een ordentelijke (rechtvaardigheid) manier gebeurt waarbij iedereen gelijk behandeld moet worden (gelijkheid). Daarnaast geeft de manager van de uitvoeringsorganisatie aan dat er op dit moment, door toedoen van de bezuinigingsopgaven van gemeente, verschillen zijn tussen gemeente ten aanzien van beschikbare WMO-voorzieningen: waardoor cliënten/WMO-aanvragers die woonachtig zijn in verschillende gemeente geen gelijke kansen/voorzieningen geboden worden. Zodoende is de bovenstaande verwachting niet enkel aangetroffen in de praktijk – maar heeft deze verwachting ook implicaties ten aanzien van andere waarden(botsingen).

*V7: Aandacht en tijdsinspanningen voor de waarde verantwoording leidt tot een waardenbotsing met efficiëntie binnen de uitvoering van de WMO.*

Deze verwachting is duidelijk zichtbaar geworden in de analyse. De eerste aanwijzing komt voort uit het feit dat de verantwoording onder de respondenten van de vragenlijst niet de hoogste prioritering wordt toegeschreven – maar hier wel heel veel aandacht voor is binnen de werkzaamheden. Deze constatering wordt onderstreept door de inzichten die voortkomen uit de interviews: zo geeft de WMO-manager van de gemeente aan dat het merendeel van de werkzaamheden binnen zijn team bestaan aan verslaglegging en bijkomende verantwoording



terwijl de manager van een uitvoeringsorganisatie kenbaar maakt dat de huidige (in haar perceptie extensieve maar oppervlakkige) verantwoordings-eisen vanuit de gemeente een situatie creëren waarbij de uitvoeringsorganisatie geschikt personeel niet (altijd) kan aannemen omdat dit in strijd zou zijn met de geldende criteria- en verantwoordings-eisen. Hieruit zou blijken dat de (toenemende) aandacht voor verantwoording niet enkel een waardenbotsing met efficiëntie tot gevolg heeft – maar ook een waardenbotsing met de kwaliteit van de dienstverlening tot gevolg heeft. Zodoende heeft de aandacht voor verantwoording meer implicaties dan bij het formuleren van de oorspronkelijke verwachting werd voorzien.

### 5.2.2. Eindconclusie

Nu de verschillende verwachtingen uit hoofdstuk twee besproken zijn – en verschillende deelconclusies zijn geformuleerd – betreft de vervolgstap om een conclusie te formuleren op de centrale onderzoeksvraag. De centrale onderzoeksvraag in deze scriptie luidt: *In hoeverre is er binnen de huidige uitvoering van de WMO uit 2015 sprake van (publieke) waardenconflicten?*

Wanneer alle informatie uit de verzamelingsmethodieken (deskresearch, vragenlijst en interviews) nogmaals in ogenschouw wordt genomen en rekening gehouden wordt met de verschillende deelconclusies moet geconcludeerd worden dat er binnen de uitvoering van de WMO sprake is van: (1) een waardenconflict tussen efficiëntie en ‘maatwerk’/een personsgerichte aanpak (de waarden participatie en kwaliteit van de dienstverlening) en (2) dat dit waardenconflict extra onder druk komt te staan door extensieve verantwoording – en de hierbij behorende waardenbotsing met efficiëntie. Deze conclusie komt voort uit het feit dat gemeenten binnen de huidige uitvoering van de WMO voor een bezuinigingsopgave gesteld worden die als direct gevolg heeft dat er efficiënt(er) gewerkt moet worden. Door deze bezuinigingsopgave en de opdracht om efficiënter te werk te gaan moeten er keuzes gemaakt worden – waarbij de betrokken professionals aangeven dat dit (mogelijk) ten koste gaat van de dienstverlening/WMO-voorziening waarvan de betrokkenen van mening zijn dat deze noodzakelijk is voor de cliënt/WMO-aanvrager. Dit waardenconflict tussen noodzakelijke (papieren) en wenselijke (feitelijke) ondersteuning wordt vervolgens extra versterkt door feit dat er thans sprake is van een extensieve nadruk op de verantwoording. Het feit dat de verslaglegging en verantwoording binnen de uitvoering van de WMO een significant tijdsdeel van de werkzaamheden betreft maakt dat er, binnen de huidige uitvoeringsstructuren, nog

scherpere keuzes gemaakt moeten worden om überhaupt te kunnen voldoen aan de bezuinigingsopgave en bijbehorende efficiëntieslag. Hiermee wordt de eerste significante waardenbotsing – tussen efficiëntie en de waarden participatie, openheid & kwaliteit van de dienstverlening – extra onder druk gezet.

### 5.3. Aanbeveling(en)

De laatste paragraaf van deze scriptie betreft eventuele aanbevelingen ten aanzien van (mogelijk) vervolgonderzoek. Nu duidelijk is geworden welke waardenbotsingen, onder de bevraagde respondenten in de regio Twente, aanwezig zijn binnen de uitvoering van de WMO zou vervolgonderzoek gericht kunnen worden op het verder bevestigen van deze conclusies (bijvoorbeeld bij andere gemeenten in de regio Twente of een andere regio) en het ‘verdiepen’ van deze conclusies – door bijvoorbeeld (vervolg)onderzoek te doen naar de mogelijke oorzaken van de waardenbotsingen. Met name vervolgonderzoek naar de achterliggende oorzaken van de waardenbotsingen wordt zowel vanwege de maatschappelijke als wetenschappelijke relevante sterk aanbevolen. Dit onderzoek stop immers bij de constatering van de verschillende waardenbotsingen binnen de uitvoering van het sociaal domein én een eerste aanzet voor de mogelijke oorzaken voor deze waardenbotsingen. Hiermee is het probleem binnen de uitvoering (deels) in kaart gebracht, hiermee is echter nog geen oplossing gevonden voor de aanwezige problemen binnen de uitvoering van de WMO. Een onderzoek dat meer gericht is op het in kaart brengen van de oorzaken van de waardenbotsingen, en de hierbij behorende oplossingen, zou dan ook niet alleen vanuit wetenschappelijk oogpunt een onderzoek zijn binnen een spectrum wat nog relatief weinig is onderzocht: maar zou ook maatschappelijk bijdragen aan een betere uitvoering van de WMO.

Zodoende zouden de aanbevelingen ten aanzien van mogelijk vervolgonderzoek er als volgt uit zien: (1) allereerst zou er vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar de mogelijke oorzaken – en oplossingen – voor de waardenbotsingen en (2) binnen het onderzoeksdesign kan ingezet worden op een caseselectie waar ingezet wordt op een groep respondenten die werkzaam zijn binnen het management/bestuur. Met de twee bovenstaande aanbevelingen kan zagezegd een vervolgstap gezet worden in het verder inzichtelijk maken van mogelijke oorzaken voor de ervaren waardenbotsingen binnen de uitvoering van de WMO. Hierbij zou tot slot expliciet aandacht gevestigd kunnen worden op het feit dat de inzet op een efficiënte dienstverlening, conform de opvattingen van de respondenten, niet per definitie leidt tot een

daadwerkelijke/feitelijke efficiënte en effectieve uitvoering van de WMO. Hierbij zou dan onder andere gekeken kunnen worden naar enerzijds de efficiëntie van de uitvoering van de WMO in termen van een goede, daadkrachtige dienstverlening en anderzijds de efficiëntie in termen van kosten en tijd (hetgeen binnen de huidige uitvoering leidend (b)lijkt te zijn maar niet het gewenste resultaat tot gevolg heeft).

## Verwijzingen

- Algemene Rekenkamer. (2014). *Macrobudgetten Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning 2015*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Andersson Elffers Felix. (2017). *Blijvend vernieuwen in het sociaal domein: een quickscan naar gemeenten met financiële tekorten*. Utrecht: Andersson Elffers Felix.
- Bardhan, P. (2002). Decentralization of Governance and Development. *Journal of Economic Perspectives*, 16(4), 185-205.
- Bovens, M., 't Hart, P., & Van Twist, M. (2012). 1.3. Het ambivalente bestuur. In M. Bovens, P. 't Hart, & M. Van Twist, *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek* (pp. 24-34). Deventer: Wolters Kluwer.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*. Washington: Georgetown University Press.
- Hazelkorn, E., & Gibson, A. (2019). Public goods and public policy: what is public good, and who and what decides? *Higher Education*, 78, 257-271.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Royal Institute of Public Administration*, 3-19.
- Huberts, L., Smulders, R., & De Graaf, G. (2016). Coping With Public Value Conflicts. *Administration & Society*, 48(9), 1101-1127.
- I&O research. (2019). *Decentralisatie sociaal domein - 3.6 budget*. Enschede: I&O Research.
- IQ coaches. ('z.d.'). *Home*. Opgeroepen op april 1, 2022, van [www.iqcoaches.nl](http://www.iqcoaches.nl): <https://www.iqcoaches.nl/>
- Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values: an inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.
- Kamerstukken II 33 841 nr. 3. (2014).
- Kamerstukken II 34 767 nr. 3. (2017).
- Kamerstukken II 35 073 nr. 3. (2018).
- Kamerstukken II 35 112, nr. 7. (2019).
- Kamerstukken II 35 816, nr. 2. (2021).
- Kennispunt Twente. (2022). *Inwoners met ondersteuning*. Opgeroepen op april 1, 2022, van [www.twentsemonitorsociaaldomein.nl](http://www.twentsemonitorsociaaldomein.nl): <https://www.twentsemonitorsociaaldomein.nl/37-inwoners-met-ondersteuning/171-inwoners-met-ondersteuning>
- Koster, Y. d. (2019, december 20). *Rijk bespaart per jaar ruim 1,3 miljard euro op Wmo*. Opgeroepen op mei 2, 2022, van [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl): <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/rijk-bespaart-meer-dan-13-miljard-euro-op-wmo>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. (2006). *Modelaanpak basisnormen integriteit openbaar bestuur en politie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.

- Nederlands Jeugdinstuut . (2017). *Wacht maar: Onderzoek naar wachttijden en wachtlijsten in jeugdzorg en jeugdhulp*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstuut .
- Neuman, W. (2014). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Essex: Pearson Education Limited.
- Rutgers, M. (2011, februari 11). Het Pantheon van de Publieke Waarden: Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Filosofie van het Openbaar Bestuur aan de Universiteit van Amsterdam. Amsterdam.
- Schneider, N. (2019). Decentralization: an incomplete ambition. *Journal of Cultural Economy*, 12(4), 265-285.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2018). *De Wmo 2015 in praktijk: De lokale uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel planbureau.
- Stolt, R., Blomqvist, P., & Winblad, U. (2011). Privatization of social services: Quality differences in Swedish elderly care. *Social Science & Medicine*, 72(4), 560-567.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2021, april 22). *Wet maatschappelijk verantwoord inkopen Jeugdwet en Wmo 2015*. Opgeroepen op februari 1, 2022, van <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2021Z06911&dossier=35816>:  
<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2021Z06911&dossier=35816>
- Tweede Kamer Der Staten-Generaal. (2022, april 23). *Wet maatschappelijk verantwoord inkopen Jeugdwet en Wmo 2015*. Opgeroepen op mei 3, 2022, van [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl):  
<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2021Z06911&dossier=35816>
- Van der Meer, F. (2020). *De hervormingsgevolgen van de voorwaardenscheppende staat voor de publiek dienst in een multilevel governance systeem*. Den Haag: Leiden bestuurskunde.
- Van der Wal, Z., & De Graaf, G. (2010). Managing Conflicting Public Values: Governing With Integrity and Effectiveness. *The American Review of Public Administration*, 6, 623-630.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vindplaats Inkoop Sociaal Domein. (2021, oktober 7). *Nu beschikbaar: Handreiking SAS zonder emvi*. Opgeroepen op maart 17, 2022, van [www.inkoopsociaal domein.nl](http://www.inkoopsociaal domein.nl):  
<https://www.inkoopsociaal domein.nl/actueel/nieuws/2021/10/07/handreiking-sas-zonder-emvi---vereenvoudigd-aanbesteden-wmo-2015-en-jeugdwet-nu-beschikbaar>

## Bijlagen

---

### Bijlage 1: resultaten vragenlijst (gemeenten)

*Waardenbotsingen uitvoering WMO*

May 16th 2022, 6:50 am MDT

#### Q1 - Wat is uw leeftijd?

Wat is uw leeftijd?

41

54

25

63

52

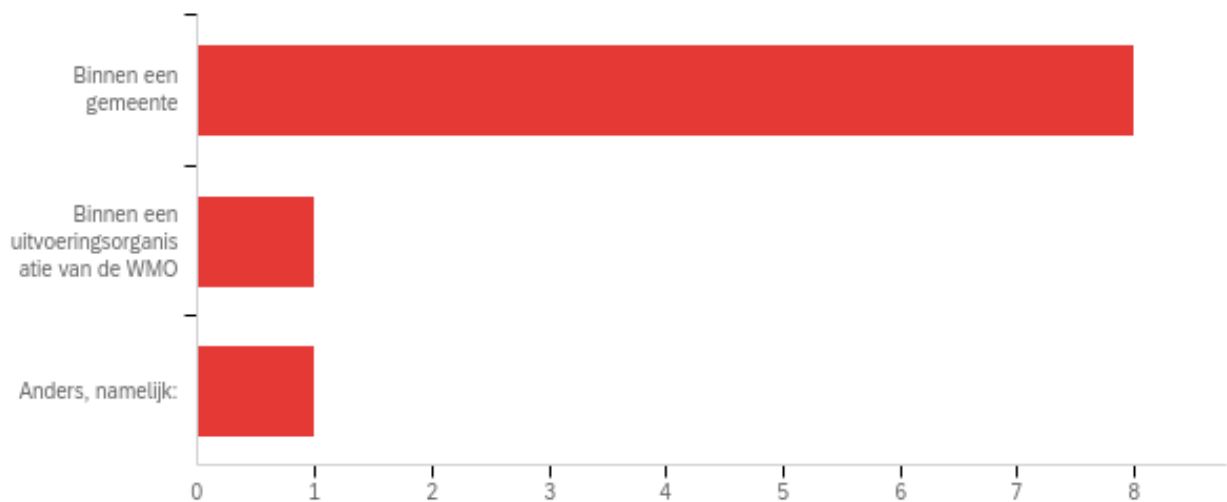
53

52

33

27

#### Q2 - Waar bent u werkzaam?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Waar bent u werkzaam? - Selected Choice	1.00	3.00	1.30	0.64	0.41	10

#	Answer	%	Count
1	Binnen een gemeente	80.00%	8
2	Binnen een uitvoeringsorganisatie van de WMO	10.00%	1
3	Anders, namelijk:	10.00%	1
	Total	100%	10

Q2\_3\_TEXT - Anders, namelijk:

Anders, namelijk: - Text

gedetacheerd

### Q3 - Voor welke organisatie bent u werkzaam?

Voor welke organisatie bent u werkzaam?

gemeente Hengelo

Gemeente

Gemeente Hengelo

Hengelo

gemeente

Bender

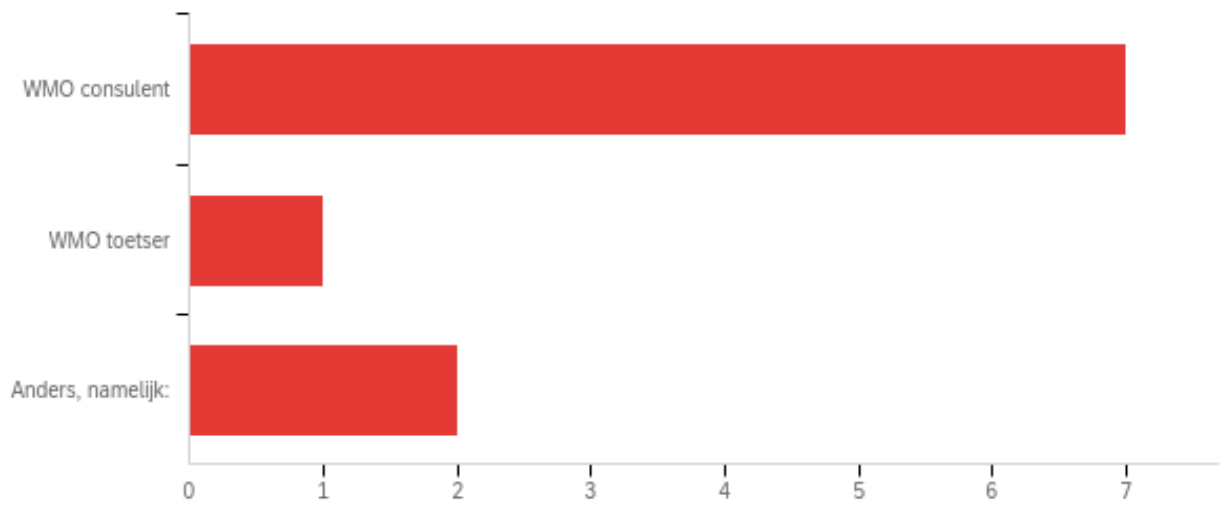
Gemeente Twenterand

gemeente

Gemeente Twenterand

Gemeente Hengelo

#### Q4 - Wat is uw functie?

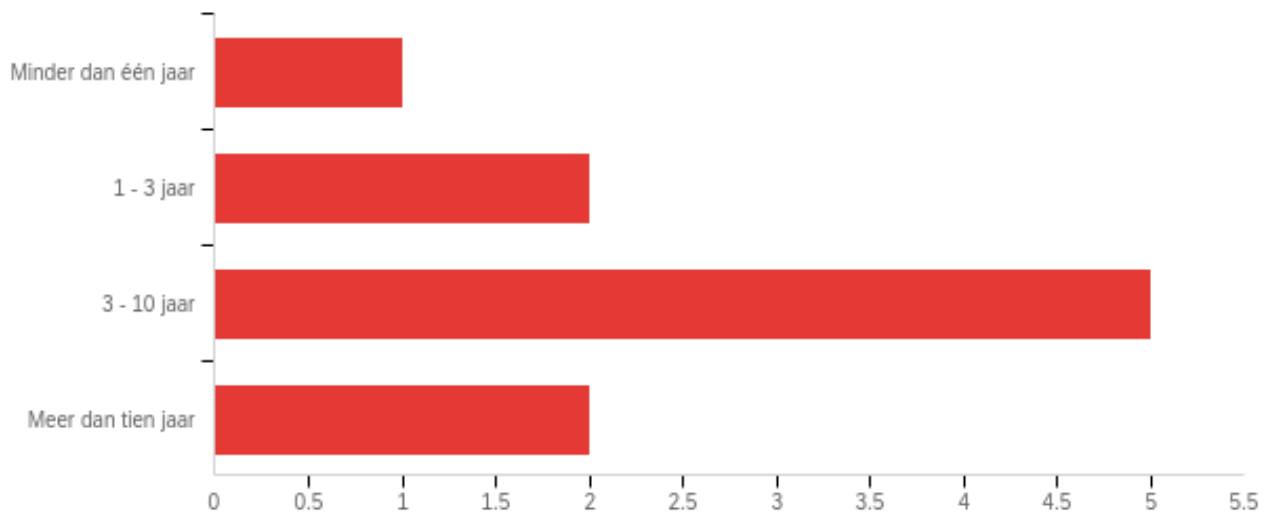


#	Answer	%	Count
1	WMO consulent	70.00%	7
2	WMO toetser	10.00%	1
3	Anders, namelijk:	20.00%	2
	Total	100%	10

Unable to export widget. Please contact Qualtrics Support.



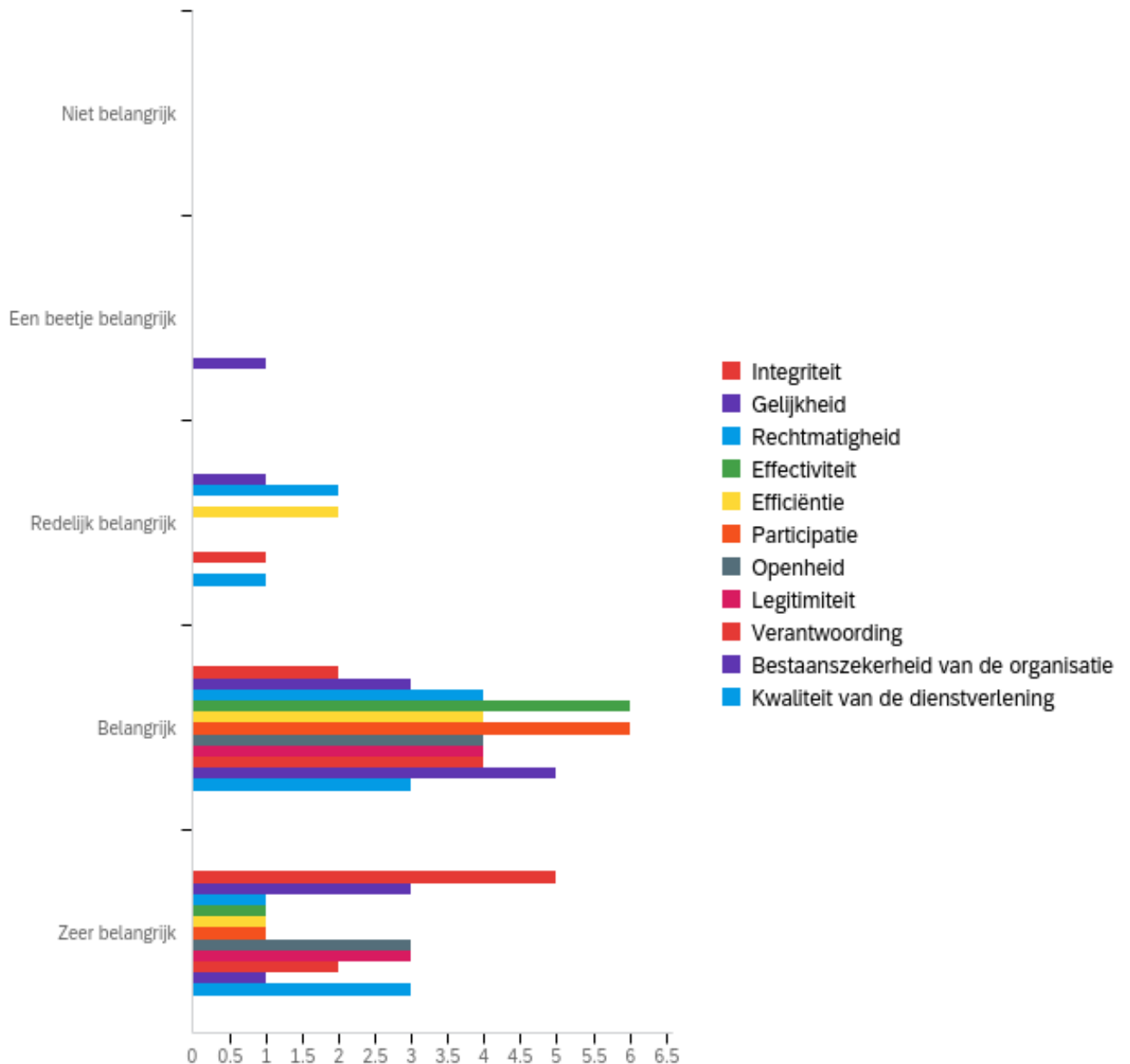
## Q5 - Hoe lang bent u werkzaam binnen uw huidige functie?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hoe lang bent u werkzaam binnen uw huidige functie?	1.00	4.00	2.80	0.87	0.76	10

#	Answer	%	Count
1	Minder dan één jaar	10.00%	1
2	1 - 3 jaar	20.00%	2
3	3 - 10 jaar	50.00%	5
4	Meer dan tien jaar	20.00%	2
	Total	100%	10

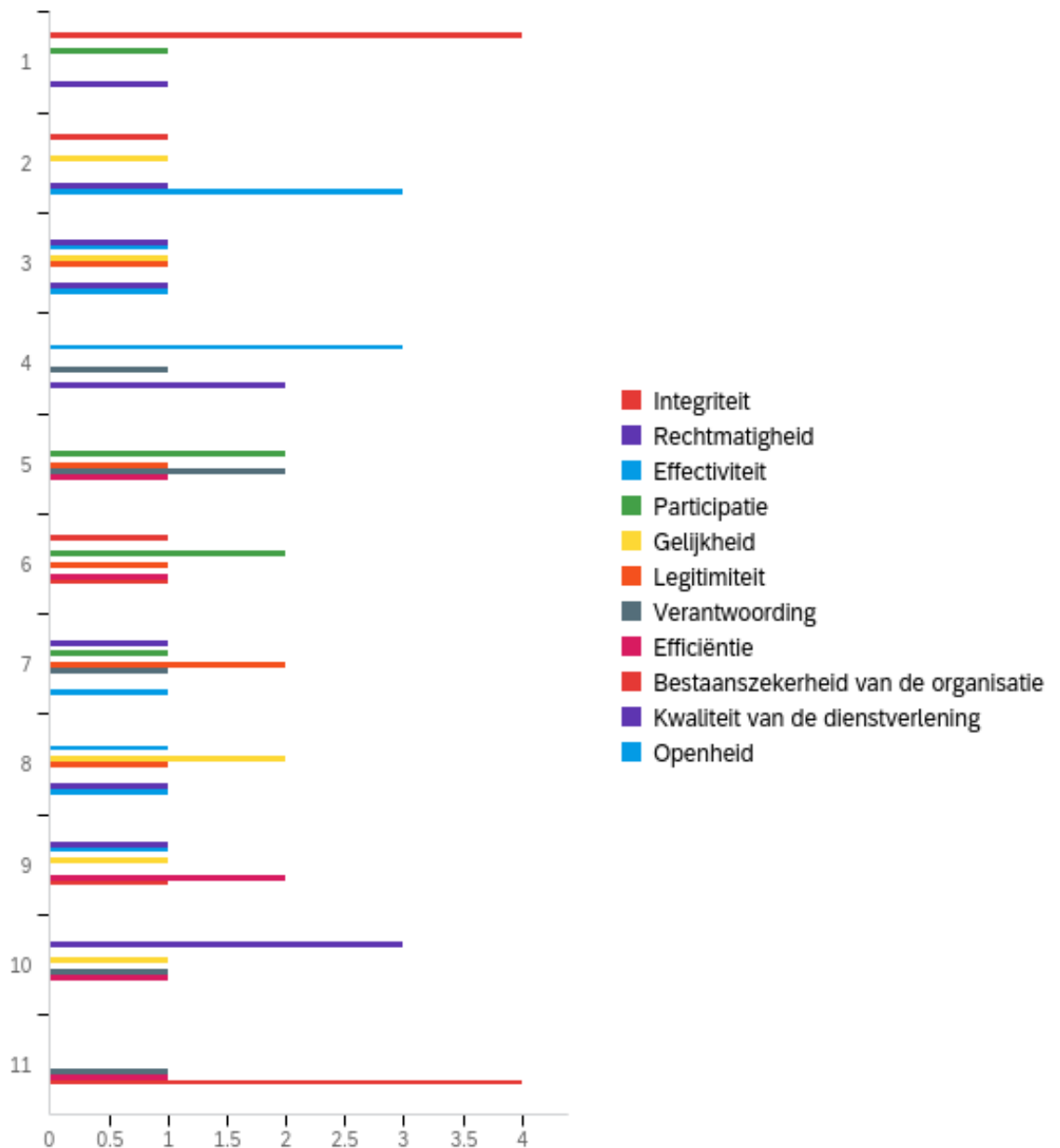
## Q7 - Hoe belangrijk acht u onderstaande waarden binnen uw werkzaamheden?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	4.00	5.00	4.71	0.45	0.20	7
2	Gelijkheid	3.00	5.00	4.29	0.70	0.49	7
3	Rechtmatigheid	3.00	5.00	3.86	0.64	0.41	7
4	Effectiviteit	4.00	5.00	4.14	0.35	0.12	7
5	Efficiëntie	3.00	5.00	3.86	0.64	0.41	7

6	Participatie	4.00	5.00	4.14	0.35	0.12	7
7	Openheid	4.00	5.00	4.43	0.49	0.24	7
8	Legitimiteit	4.00	5.00	4.43	0.49	0.24	7
9	Verantwoording	3.00	5.00	4.14	0.64	0.41	7
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	2.00	5.00	3.86	0.83	0.69	7
11	Kwaliteit van de dienstverlening	3.00	5.00	4.29	0.70	0.49	7

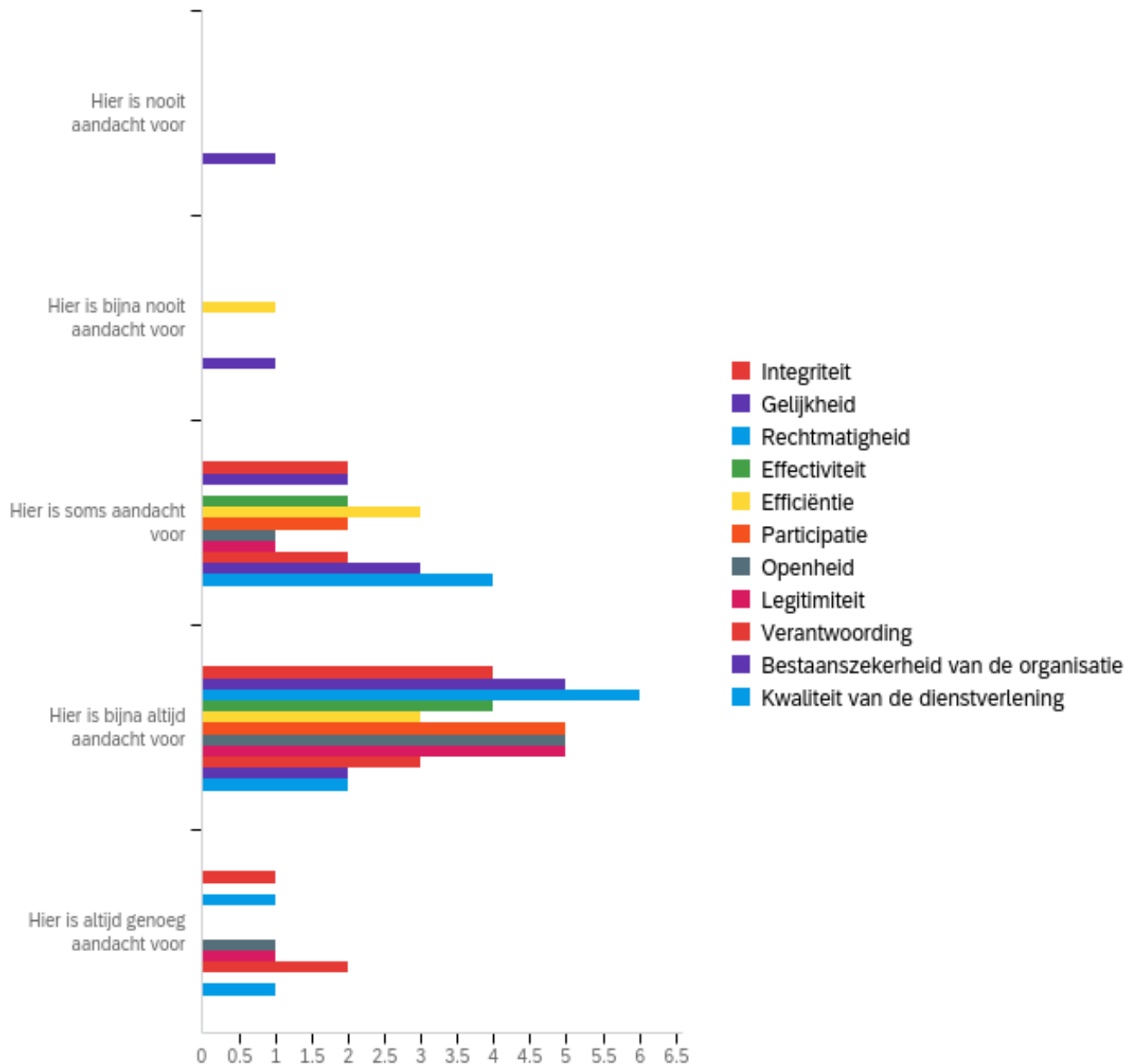
Q6 - In welke volgorde zijn onderstaande waarden van belang binnen uw werkzaamheden? (1 = belangrijkste & 11 = minst belangrijkst)



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	1.00	6.00	2.00	1.83	3.33	6
2	Gelijkheid	2.00	10.00	6.67	3.04	9.22	6
3	Rechtmatigheid	3.00	10.00	8.17	2.54	6.47	6
4	Effectiviteit	3.00	9.00	5.33	2.29	5.22	6
5	Participatie	1.00	7.00	5.00	1.91	3.67	6

6	Openheid	2.00	8.00	4.00	2.52	6.33	6
7	Legitimiteit	3.00	8.00	6.00	1.63	2.67	6
8	Verantwoording	4.00	11.00	7.00	2.65	7.00	6
9	Efficiëntie	5.00	11.00	8.33	2.13	4.56	6
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	6.00	11.00	9.83	1.86	3.47	6
11	Kwaliteit van de dienstverlening	1.00	8.00	3.67	2.21	4.89	6

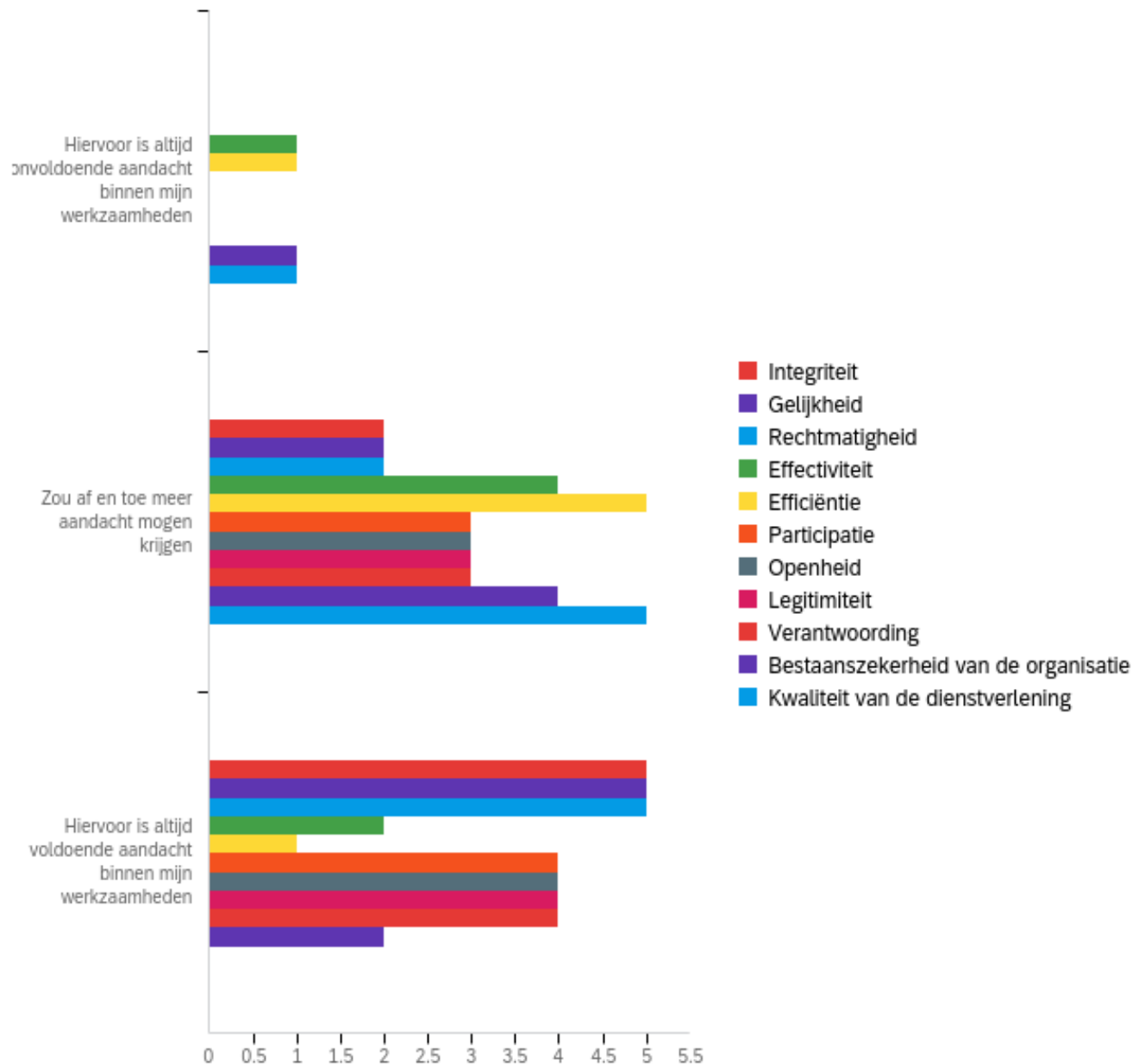
## Q9 - In hoeverre is er, in uw beleving, aandacht voor onderstaande waarden binnen uw werkzaamheden?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	3.00	5.00	3.86	0.64	0.41	7
2	Gelijkheid	3.00	4.00	3.71	0.45	0.20	7
3	Rechtmatigheid	4.00	5.00	4.14	0.35	0.12	7
4	Effectiviteit	3.00	4.00	3.67	0.47	0.22	6
5	Efficiëntie	2.00	4.00	3.29	0.70	0.49	7

6	Participatie	3.00	4.00	3.71	0.45	0.20	7
7	Openheid	3.00	5.00	4.00	0.53	0.29	7
8	Legitimiteit	3.00	5.00	4.00	0.53	0.29	7
9	Verantwoording	3.00	5.00	4.00	0.76	0.57	7
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	1.00	4.00	2.86	0.99	0.98	7
11	Kwaliteit van de dienstverlening	3.00	5.00	3.57	0.73	0.53	7

## Q10 - Heeft u het gevoel dat er voor onderstaande waarden voldoende aandacht is binnen uw werkzaamheden?

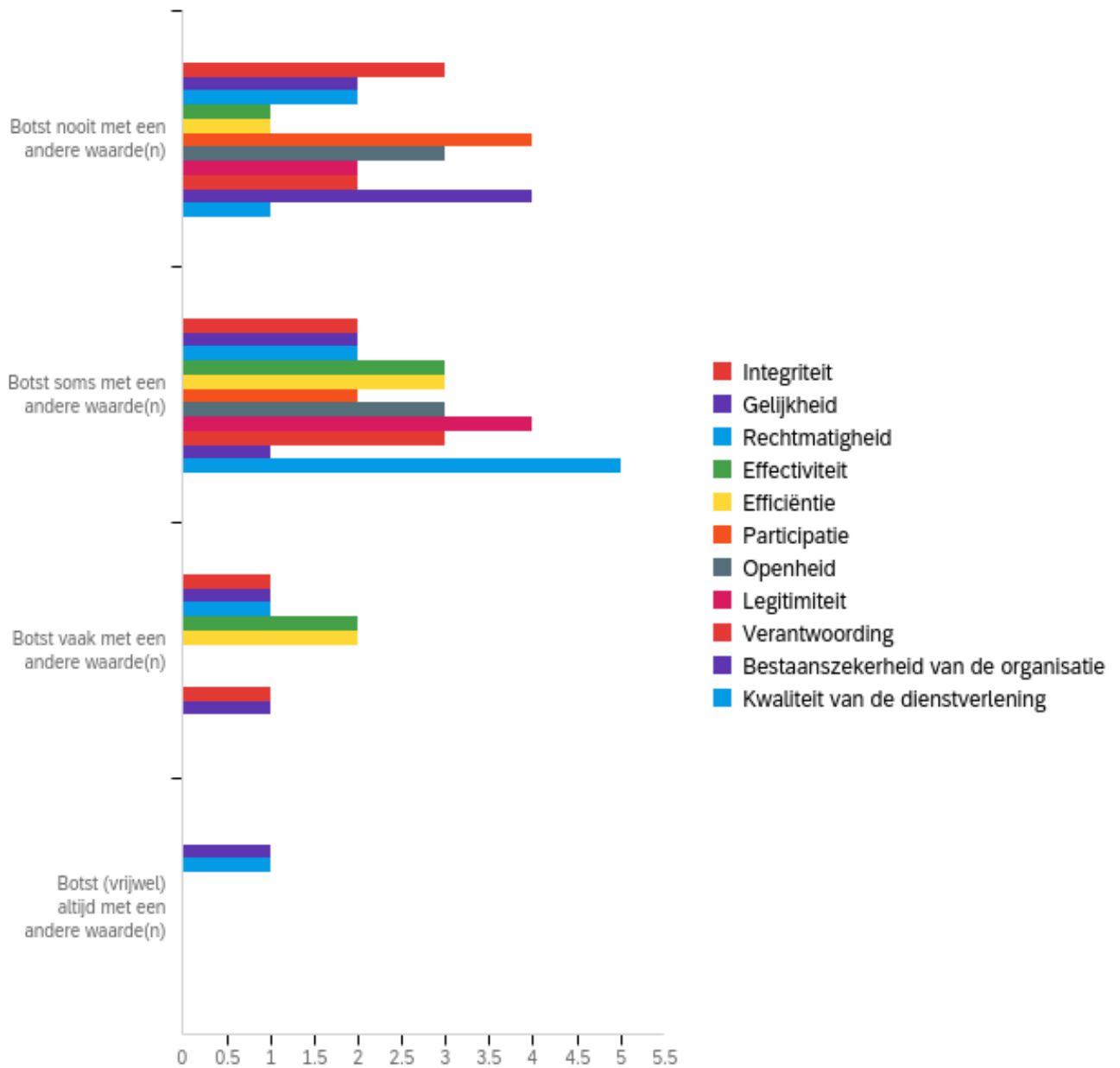


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	2.00	3.00	2.71	0.45	0.20	7
2	Gelijkheid	2.00	3.00	2.71	0.45	0.20	7
3	Rechtmatigheid	2.00	3.00	2.71	0.45	0.20	7
4	Effectiviteit	1.00	3.00	2.14	0.64	0.41	7
5	Efficiëntie	1.00	3.00	2.00	0.53	0.29	7



6	Participatie	2.00	3.00	2.57	0.49	0.24	7
7	Openheid	2.00	3.00	2.57	0.49	0.24	7
8	Legitimiteit	2.00	3.00	2.57	0.49	0.24	7
9	Verantwoording	2.00	3.00	2.57	0.49	0.24	7
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	1.00	3.00	2.14	0.64	0.41	7
11	Kwaliteit van de dienstverlening	1.00	2.00	1.83	0.37	0.14	6

### Q11 - Welke van onderstaande waarden botsen (mogelijk) binnen uw werkzaamheden met één of meerdere waarden?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	1.00	3.00	1.67	0.75	0.56	6
2	Gelijkheid	1.00	4.00	2.17	1.07	1.14	6
3	Rechtmatigheid	1.00	4.00	2.17	1.07	1.14	6
4	Effectiviteit	1.00	3.00	2.17	0.69	0.47	6
5	Efficiëntie	1.00	3.00	2.17	0.69	0.47	6

6	Participatie	1.00	2.00	1.33	0.47	0.22	6
7	Openheid	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	6
8	Legitimiteit	1.00	2.00	1.67	0.47	0.22	6
9	Verantwoording	1.00	3.00	1.83	0.69	0.47	6
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	1.00	3.00	1.50	0.76	0.58	6
11	Kwaliteit van de dienstverlening	1.00	2.00	1.83	0.37	0.14	6

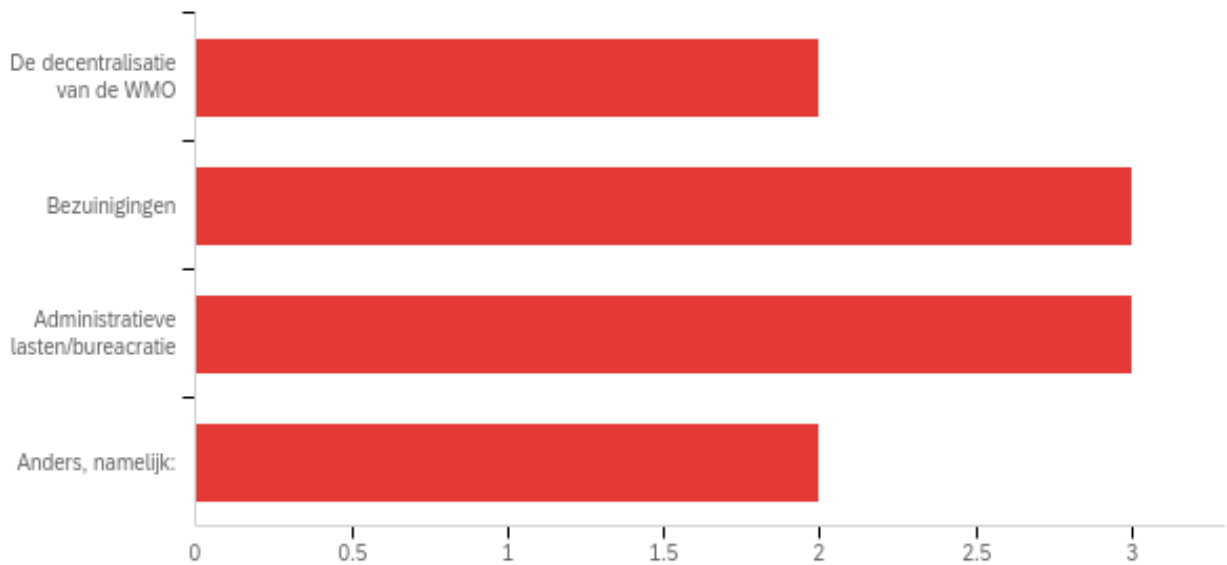
**Q12 - Kunt u aangeven welke concrete waardenbotsingen u binnen uw werkzaamheden ervaart? Toelichting: indien u bijvoorbeeld vindt dat rechtmatigheid botst met openheid kunt u dit als volgt noteren: rechtmatigheid & openheid, x & x, etc.**

Kunt u aangeven welke concrete waardenbotsingen u binnen uw werkzaamheden ervaart?  
Toelichting: indien u bijvoorbeeld vindt dat rechtmatigheid botst met openheid kunt u dit als volgt noteren: rechtmatigheid & openheid, x & x, etc.

Burgers kunnen niet alles overzien en duiden. Dit kan bij teveel openheid tot onwenselijke situaties leiden.

rechtmatigheid x kwaliteit van dienstverlening, verantwoording x effectiviteit

### Q13 - Wat is/zijn volgens u mogelijke oorzaken van de door u beschreven waardenbotsingen?



#	Answer	%	Count
1	De decentralisatie van de WMO	20.00%	2
2	Bezuinigingen	30.00%	3
3	Administratieve lasten/bureaucratie	30.00%	3
4	Anders, namelijk:	20.00%	2
	Total	100%	10

#### Q13\_4\_TEXT - Anders, namelijk:

Anders, namelijk: - Text

Complexiteit van de regels, wetten, etc.

leef- en systeemwereld. Wat op papier staat geschreven sluit niet altijd aan op de praktijk en andersom

## Bijlage 2: resultaten vragenlijst (uitvoeringsorganisatie)

Waardenbotsingen uitvoering WMO

May 16th 2022, 6:39 am MDT

### Q1 - Wat is uw leeftijd?

Wat is uw leeftijd?

48

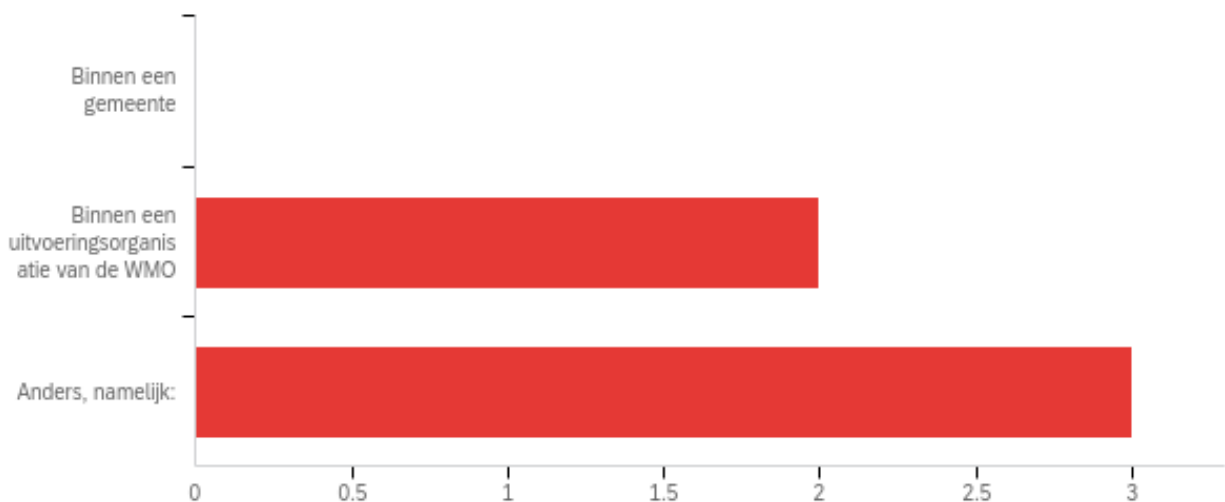
50

44

56

40

### Q2 - Waar bent u werkzaam?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Waar bent u werkzaam? - Selected Choice	2.00	3.00	2.60	0.49	0.24	5

#	Answer	%	Count
1	Binnen een gemeente	0.00%	0
2	Binnen een uitvoeringsorganisatie van de WMO	40.00%	2
3	Anders, namelijk:	60.00%	3
	Total	100%	5

### Q2\_3\_TEXT - Anders, namelijk:

Anders, namelijk: - Text

---

Zorginstantie

---

Zorginstelling coaching

### Q3 - Voor welke organisatie bent u werkzaam?

Voor welke organisatie bent u werkzaam?

---

iQ Coaches

---

iQ Coaches

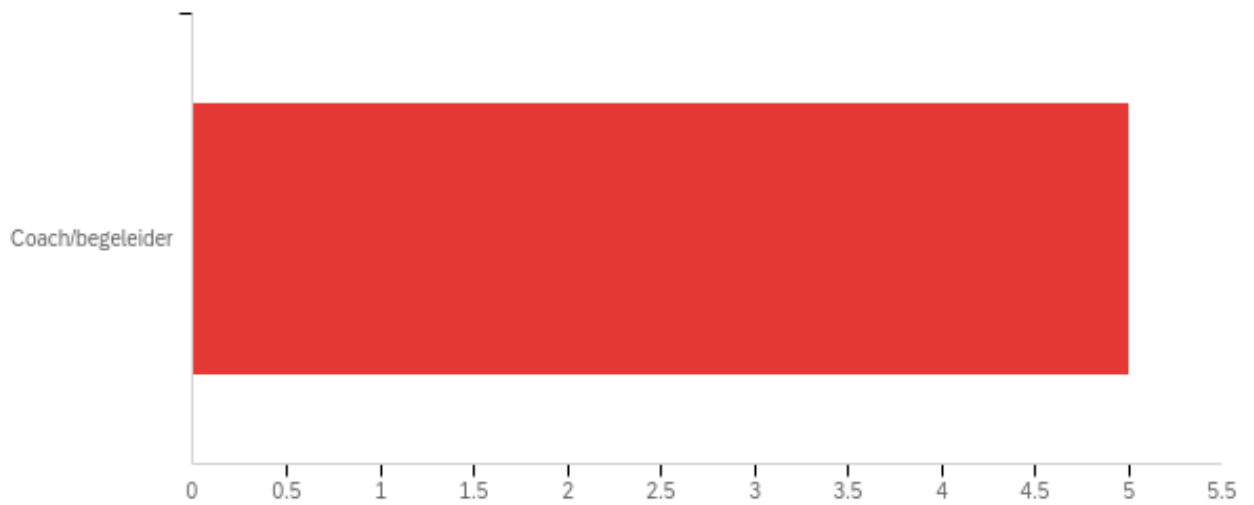
---

iQ Coaches

---

iQ coaches

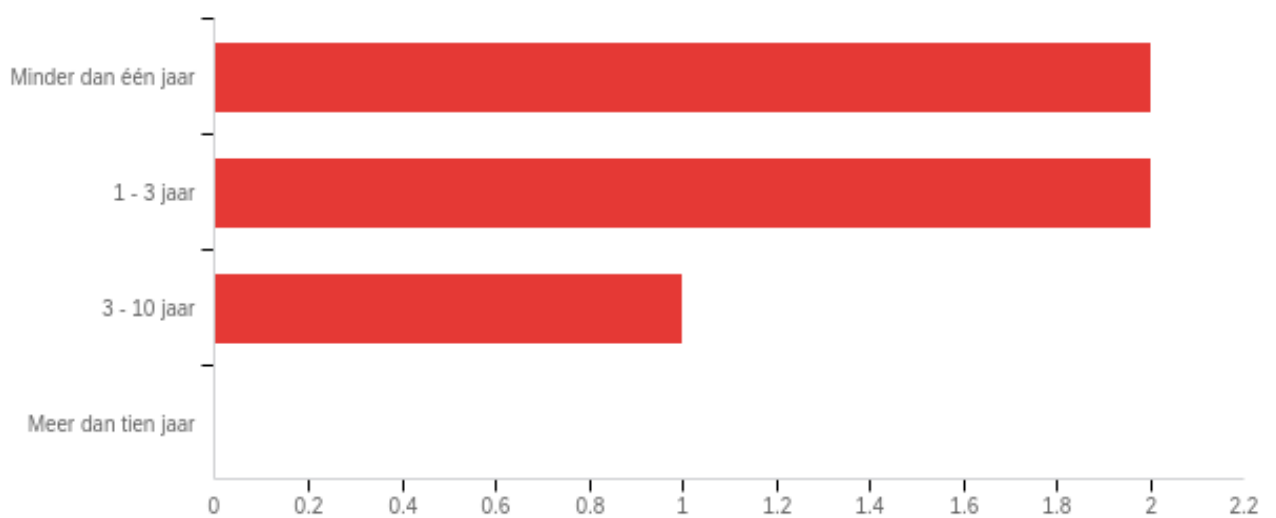
#### Q4 - Wat is uw functie?



#	Answer	%	Count
1	Coach/begeleider	100.00%	5
	Total	100%	5

Unable to export widget. Please contact Qualtrics Support.

#### Q5 - Hoe lang bent u werkzaam binnen uw huidige functie?

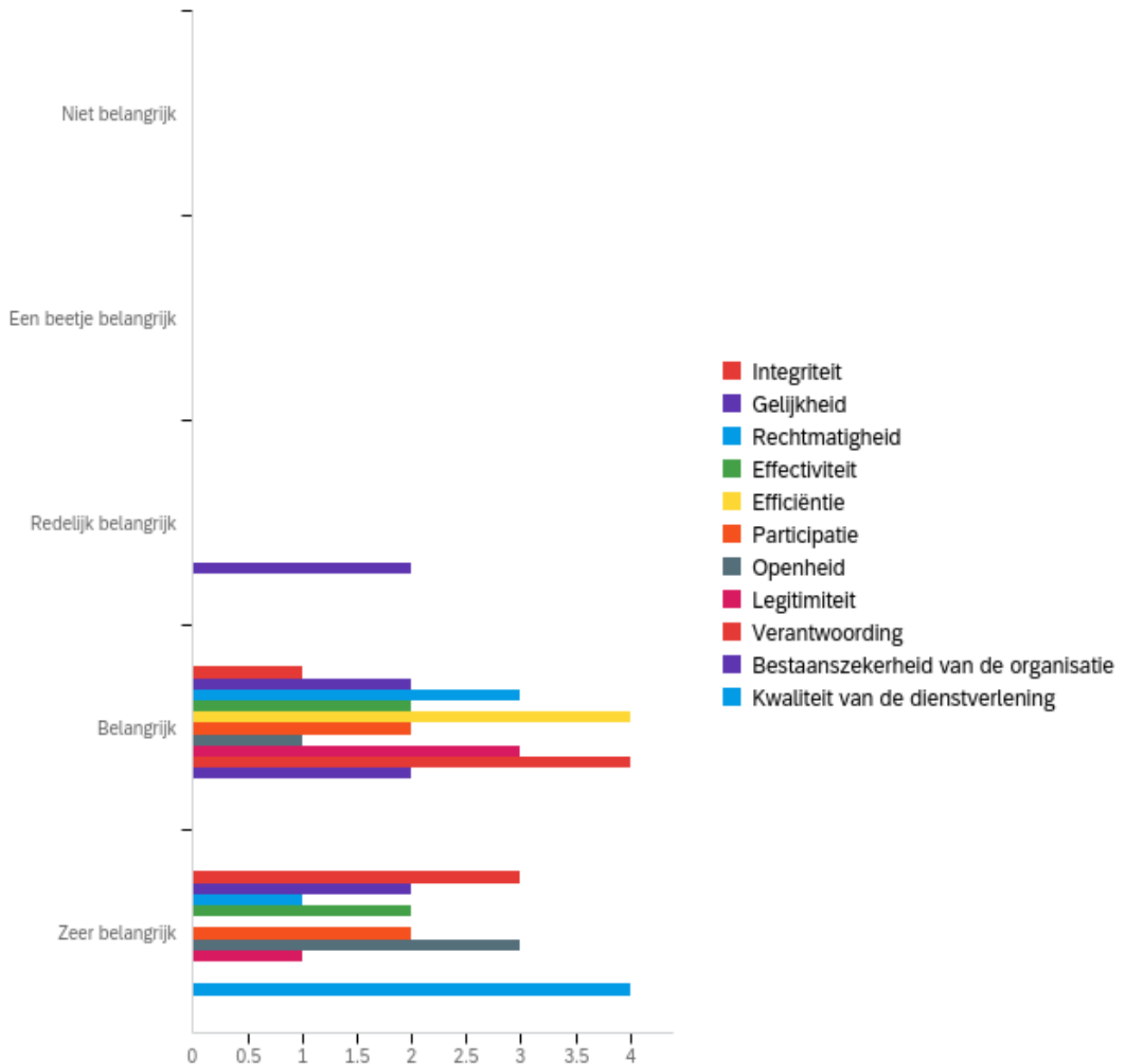


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hoe lang bent u werkzaam binnen uw huidige functie?	1.00	3.00	1.80	0.75	0.56	5

#	Answer	%	Count
1	Minder dan één jaar	40.00%	2
2	1 - 3 jaar	40.00%	2
3	3 - 10 jaar	20.00%	1
4	Meer dan tien jaar	0.00%	0
	Total	100%	5



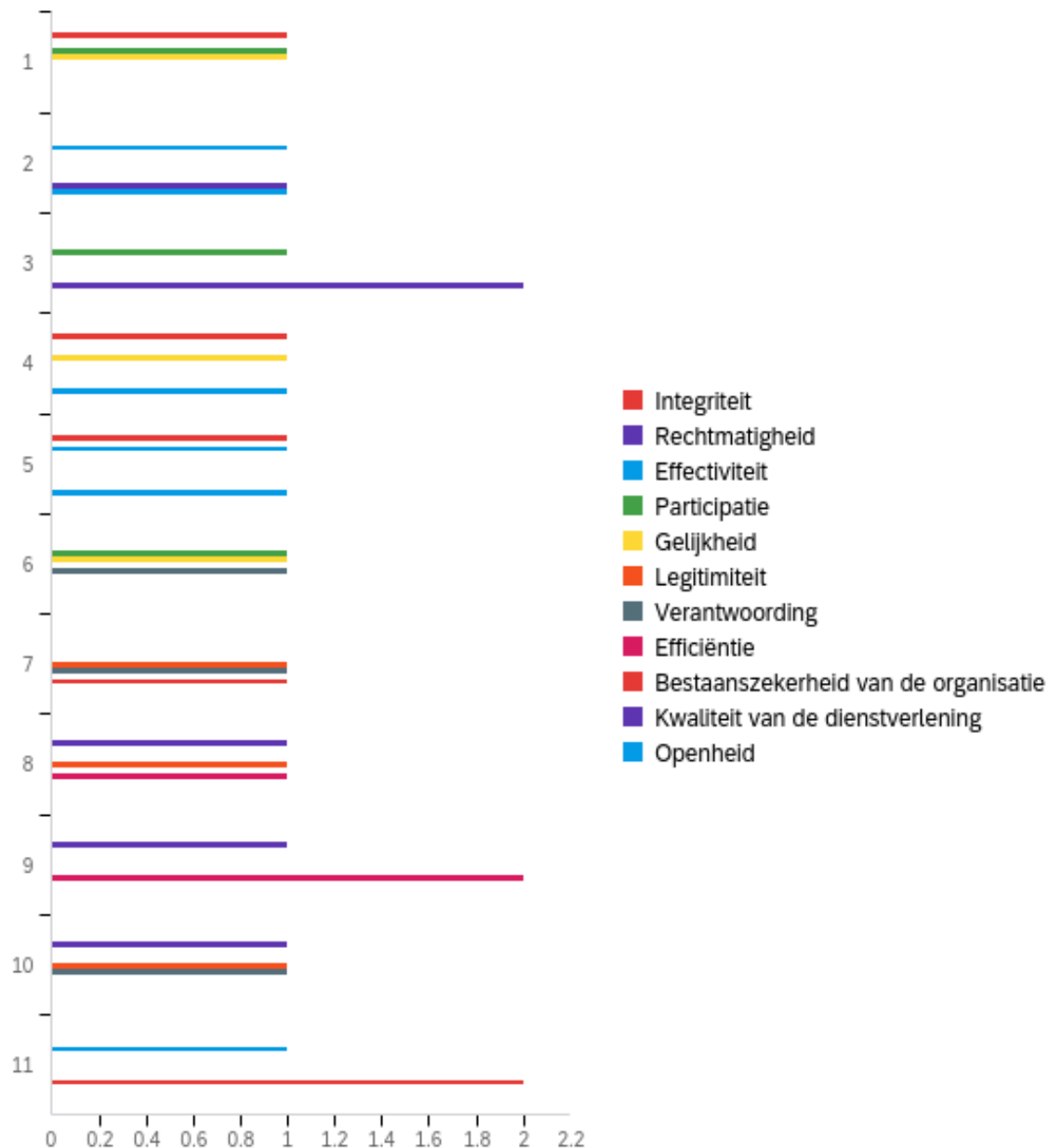
## Q7 - Hoe belangrijk acht u onderstaande waarden binnen uw werkzaamheden?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	4.00	5.00	4.75	0.43	0.19	4
2	Gelijkheid	4.00	5.00	4.50	0.50	0.25	4
3	Rechtmatigheid	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4
4	Effectiviteit	4.00	5.00	4.50	0.50	0.25	4
5	Efficiëntie	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	4

6	Participatie	4.00	5.00	4.50	0.50	0.25	4
7	Openheid	4.00	5.00	4.75	0.43	0.19	4
8	Legitimiteit	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4
9	Verantwoording	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	4
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	3.00	4.00	3.50	0.50	0.25	4
11	Kwaliteit van de dienstverlening	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00	4

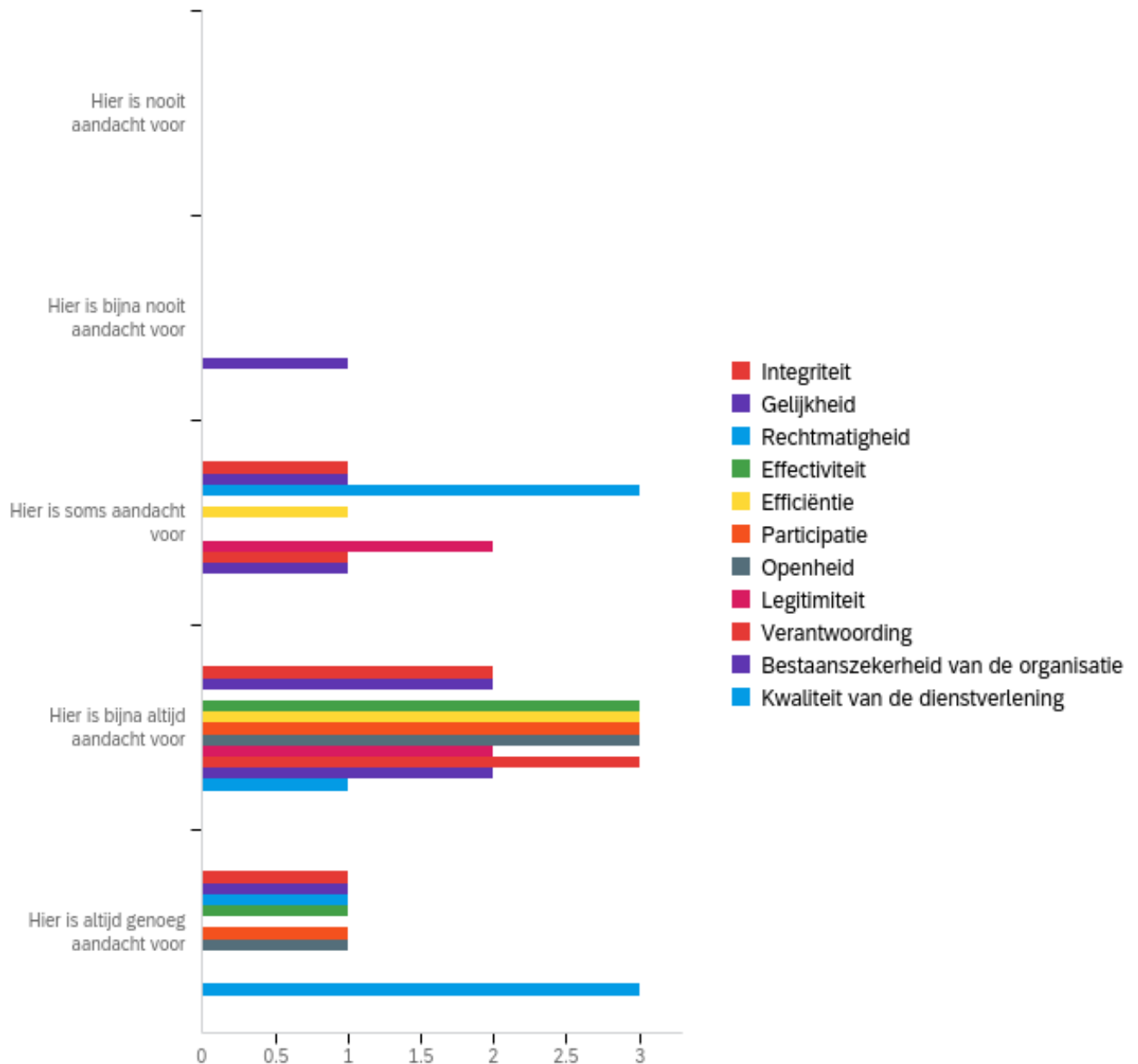
Q6 - In welke volgorde zijn onderstaande waarden van belang binnen uw werkzaamheden? (1 = belangrijkste & 11 = minst belangrijk)



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	1.00	5.00	3.33	1.70	2.89	3
2	Gelijkheid	1.00	6.00	3.67	2.05	4.22	3
3	Rechtigheid	8.00	10.00	9.00	0.82	0.67	3
4	Effectiviteit	2.00	11.00	6.00	3.74	14.00	3
5	Participatie	1.00	6.00	3.33	2.05	4.22	3

6	Openheid	2.00	5.00	3.67	1.25	1.56	3
7	Legitimiteit	7.00	10.00	8.33	1.25	1.56	3
8	Verantwoording	6.00	10.00	7.67	1.70	2.89	3
9	Efficiëntie	8.00	9.00	8.67	0.47	0.22	3
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	7.00	11.00	9.67	1.89	3.56	3
11	Kwaliteit van de dienstverlening	2.00	3.00	2.67	0.47	0.22	3

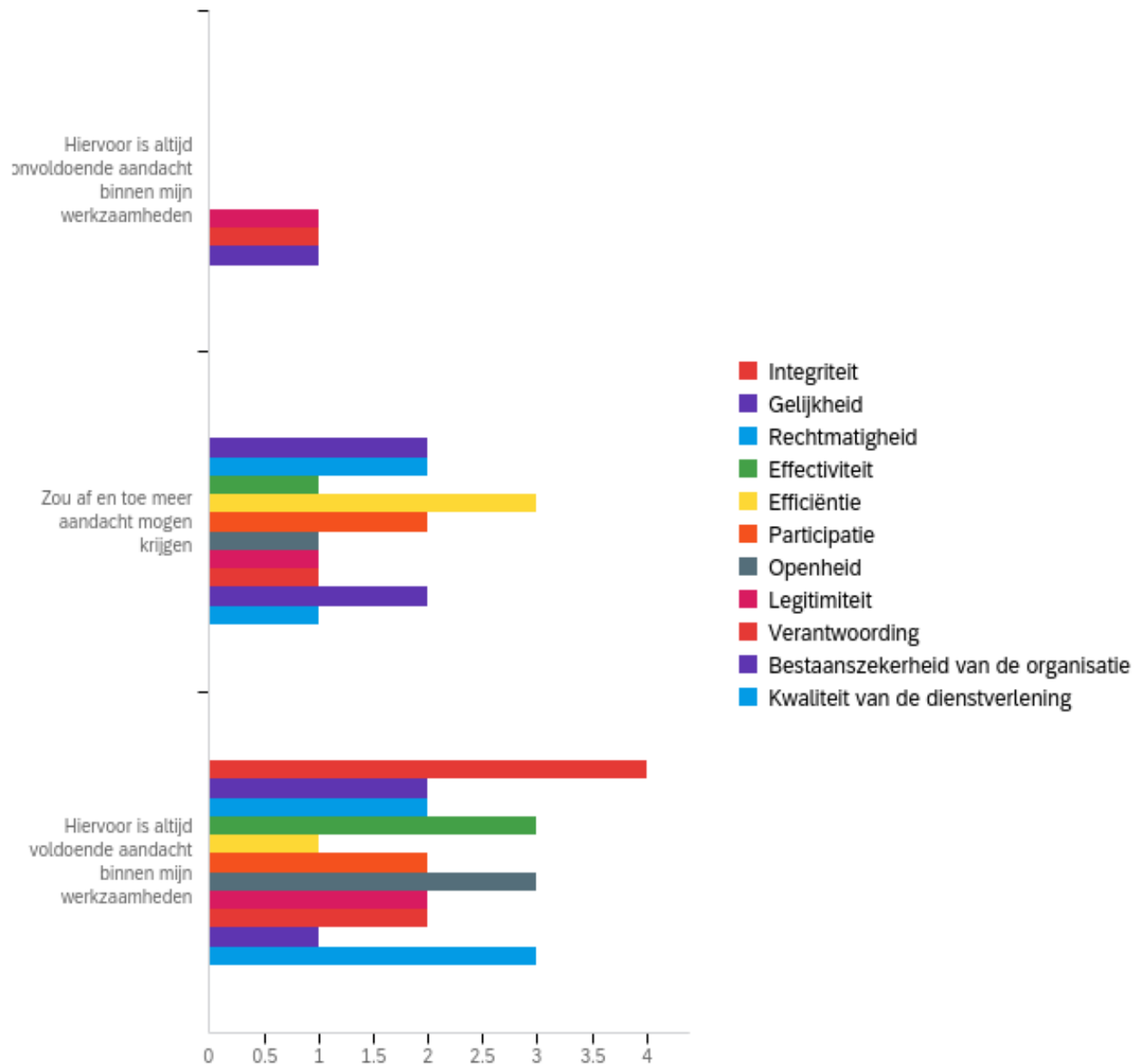
## Q9 - In hoeverre is er, in uw beleving, aandacht voor onderstaande waarden binnen uw werkzaamheden?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	3.00	5.00	4.00	0.71	0.50	4
2	Gelijkheid	3.00	5.00	4.00	0.71	0.50	4
3	Rechtmatigheid	3.00	5.00	3.50	0.87	0.75	4
4	Effectiviteit	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4
5	Efficiëntie	3.00	4.00	3.75	0.43	0.19	4

6	Participatie	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4
7	Openheid	4.00	5.00	4.25	0.43	0.19	4
8	Legitimiteit	3.00	4.00	3.50	0.50	0.25	4
9	Verantwoording	3.00	4.00	3.75	0.43	0.19	4
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	2.00	4.00	3.25	0.83	0.69	4
11	Kwaliteit van de dienstverlening	4.00	5.00	4.75	0.43	0.19	4

## Q10 - Heeft u het gevoel dat er voor onderstaande waarden voldoende aandacht is binnen uw werkzaamheden?

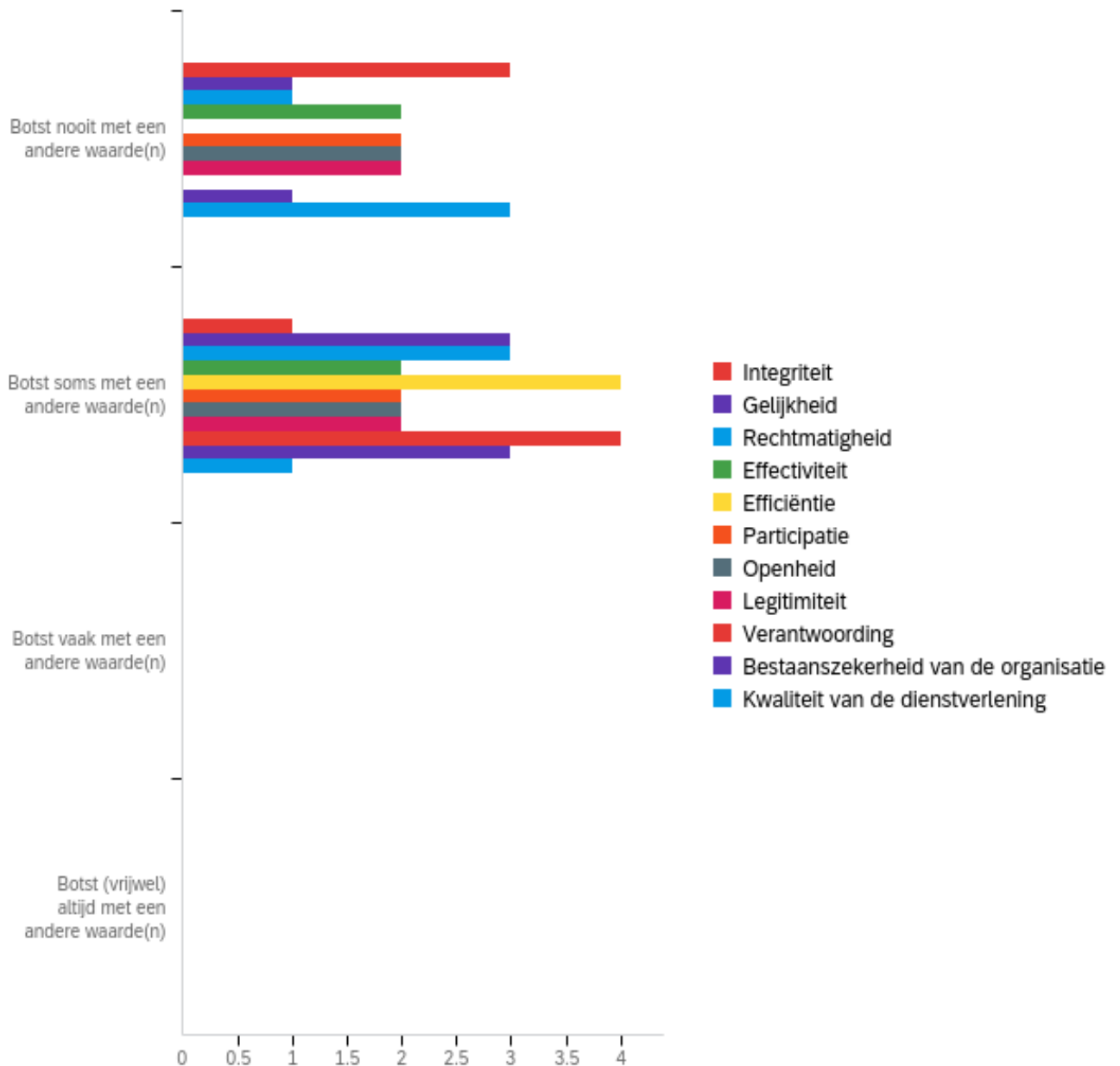


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00	4
2	Gelijkheid	2.00	3.00	2.50	0.50	0.25	4
3	Rechtmatigheid	2.00	3.00	2.50	0.50	0.25	4
4	Effectiviteit	2.00	3.00	2.75	0.43	0.19	4
5	Efficiëntie	2.00	3.00	2.25	0.43	0.19	4

6	Participatie	2.00	3.00	2.50	0.50	0.25	4
7	Openheid	2.00	3.00	2.75	0.43	0.19	4
8	Legitimiteit	1.00	3.00	2.25	0.83	0.69	4
9	Verantwoording	1.00	3.00	2.25	0.83	0.69	4
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	1.00	3.00	2.00	0.71	0.50	4
11	Kwaliteit van de dienstverlening	2.00	3.00	2.75	0.43	0.19	4



## Q11 - Welke van onderstaande waarden botsen (mogelijk) binnen uw werkzaamheden met één of meerdere waarden?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Integriteit	1.00	2.00	1.25	0.43	0.19	4
2	Gelijkheid	1.00	2.00	1.75	0.43	0.19	4
3	Rechtmatigheid	1.00	2.00	1.75	0.43	0.19	4
4	Effectiviteit	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
5	Efficiëntie	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	4

6	Participatie	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
7	Openheid	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
8	Legitimiteit	1.00	2.00	1.50	0.50	0.25	4
9	Verantwoording	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	4
10	Bestaanszekerheid van de organisatie	1.00	2.00	1.75	0.43	0.19	4
11	Kwaliteit van de dienstverlening	1.00	2.00	1.25	0.43	0.19	4

**Q12 - Kunt u aangeven welke concrete waardenbotsingen u binnen uw werkzaamheden ervaart? Toelichting: indien u bijvoorbeeld vindt dat rechtmatigheid botst met openheid kunt u dit als volgt noteren: rechtmatigheid & openheid, x & x, etc.**

Kunt u aangeven welke concrete waardenbotsingen u binnen uw werkzaamheden ervaart?  
Toelichting: indien u bijvoorbeeld vindt dat rechtmatigheid botst met openheid kunt u dit als volgt noteren: rechtmatigheid & openheid, x & x, etc.

---

Verantwoording en efficiëntie

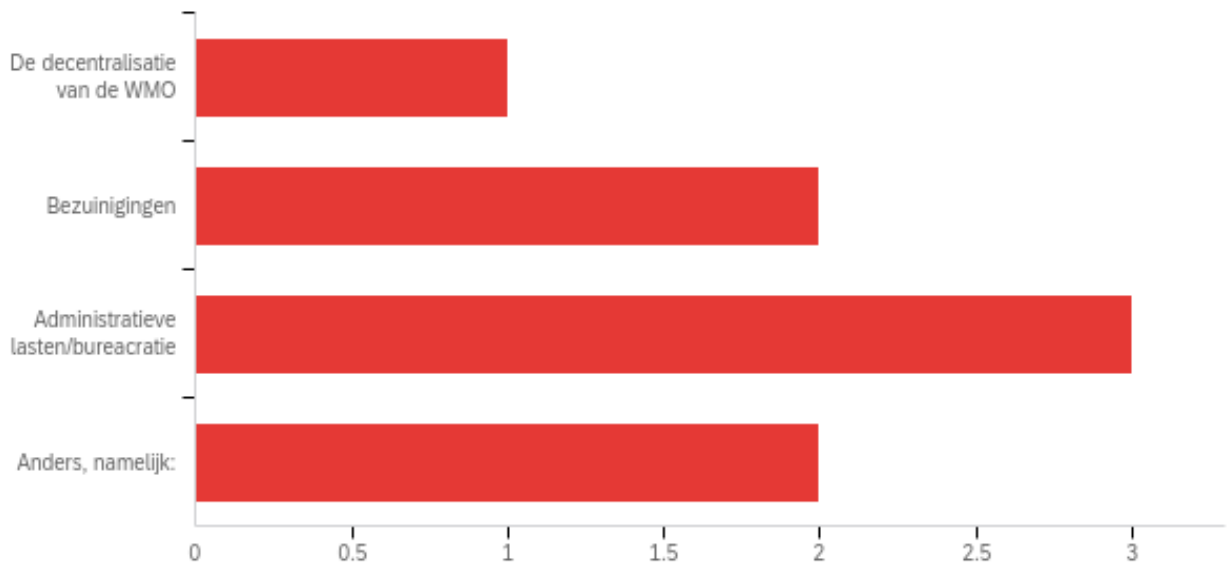
---

bestaanszekerheid van de organisatie&integriteit, kwaliteit van de dienstverlening met  
bestaanszekerheid van de organisatie

---

gelijkheid&verantwoording, rechtmatigheid&efficiëntie, openheid&verantwoording

### Q13 - Wat is/zijn volgens u mogelijke oorzaken van de door u beschreven waardenbotsingen?



#	Answer	%	Count
1	De decentralisatie van de WMO	12.50%	1
2	Bezuinigingen	25.00%	2
3	Administratieve lasten/bureaucratie	37.50%	3
4	Anders, namelijk:	25.00%	2
	Total	100%	8

#### Q13\_4\_TEXT - Anders, namelijk:

Anders, namelijk: - Text

---

Kostengedreven werken ipv de burger centraal

---

het karakter van de organisatie en de mensen die wij ondersteunen

### Bijlage 3: Gespreksverslag/transcript (zelfstandige IQ coaches)

**Naam:** Wendy Wijlens  
**Functie:** Coach/begeleider (IQ coaches)  
**Datum:** 17 mei 2022

**Nou welkom fijn dat je wilt mee werken aan het interview. Zou je allereerst iets over jezelf kunnen vertellen, wie je bent en wat voor werk je doet?** *Nou ik ben Wendy Wijlens, 48 jaar, woon in Hengelo en op dit moment ben ik werkzaam als zelfstandig levens- en jobcoach bij IQ coaches en dan val ik onder een franchise organisatie. Dus de franchise is IQ coaches en daaronder val ik als zelfstandig ondernemer.*

**Oké en kan je wat meer vertellen over de werkzaamheden die je hiervoor vervult?** *Ja wat ik met name doe is mensen met autisme, ADHD, PTSS mensen die zeg maar die nou ja worstelen in het leven met een aantal zaken, die coach ik, die begeleid ik – op alle levensgebieden, tenminste de levensgebieden waar het dan lastig gaat. Bijvoorbeeld gezondheid, financiën, werk, studie: dus van alle levensgebieden gaan we kijken wat gaat er goed? Wat gaat er minder goed? En daar probeer ik in aan te sluiten/aan te haken. Dan gaan we kijken hoe iemand dat uiteindelijk ook zelf op de rit kan krijgen en kan volhouden. Dat is dus zegmaar, coaching is het grootste deel van mijn werkzaamheden. Daarnaast hoort natuurlijk een stukje rapportage erbij, intervisies met de collega's, cliëntbespreking. Nou ja als zelfstandig ondernemer houd je natuurlijk je administratie bij. Dat soort dingetjes, dus een heel totaalpakketje.*

**Oké duidelijk. En hoelang doe je dit werk al?** *Nou dit werk, dit werk bij Iq coaches doe ik nu (eh waar zitten we nu in mei opsomming oktober, november, december, januari, februari, maart april, mei) acht maanden nu. Acht maanden, dat is nog niet zo lang! Nee dat is inderdaad nog niet zo lang. En de werkzaamheden hiervoor, leken die op de werkzaamheden die je nu vervult? Of was het totaal iets anders?* *Gedeeltelijk, ik heb twee dingen gedaan. Ik heb, kom uit het bedrijfsleven: daar was ik altijd facilitair inkoopmanager. Dus ik ben altijd wel bezig geweest met gesprekken, onderhandelen: maar dan meer gericht op het zakelijk segment. Dat verschilt best natuurlijk met wat je nu doet. daar ging het uiteindelijk natuurlijk alleen maar om de targets, kostenbesparing en zakelijk communiceren. Wat ik wel heb gedaan, ik heb, ben ooit begonnen bij Baan, Baan software en daar heb ik wat mensen leren kennen zegmaar binnen het bedrijf. Dat zijn een drietal mensen geweest, die hadden of*

die hebben autisme en op een of andere manier ben ik met hen in contact gekomen omdat het ook directe collega's waren. En op die manier hebben we eigenlijk een vertrouwensband gekregen en gaven ze aan waar ze tegenaan liepen tijdens het werk, in het privéleven. Toen ben ik eigenlijk voor hun een vertrouwenspersoon geworden – en dat doe ik nu al heel wat jaren. Dus ik heb met hen gekeken waar loop je nu tegen aan, wat zou je eventueel anders kunnen doen, welke stappen zou je kunnen nemen? Ja dat is eigenlijk wat ik daarnaast heb gedaan als een soort, noem het nou ja vrijwilligerswerk is een groot woord, maar daar ben ik eigenlijk via mijn werk aan gekomen. En ik doe al een tijdje vrijwilligerswerk in het ziekenhuis. Daar spreek ik met mensen die een zware boodschap hebben gekregen, kanker hebben of wat dan ook – dus die mensen vang ik op. Dus op die manier heb ik eigenlijk altijd al heel lang gedacht: dit is wat ik wil. Één op een met mensen werken, kijken of we naar een stukje groei/ontwikkeling kunnen kijken. Dat beviel mij altijd eigenlijk altijd al veel beter dan puur het zakelijke. Maar goed dat was, dat is natuurlijk op dat moment je inkomen en heb nooit bedacht om dat anders te gaan doen. Daarnaast heb ik een vriendinnenwebsite gehad waar mensen zich, waar mensen elkaar ontmoeten: met name of eigenlijk alleen maar vrouwen - voor vriendschap. Dus die als die het leuk vinden om samen te gaan shoppen of stel dat hun partner een baan krijgt aan de andere kant van het land en zij mee moeten en nog geen vriendinnen hebben daar dan kunnen ze via de website kunnen ze bij hun in de buurt meiden leren kennen zegmaar. Dus dat heeft ook een beetje met het sociale aspect te maken dus daar heb ik ook wel veel mee gedaan. En nou ja mijn bonuszoon heeft autisme en daar had ik toch wel raakvlakken toch mee en op en ik weet het niet maar op een of andere manier een goede band en daar wil gewoon wat mee doen. Dus dat.

**Helder. Je gaf aan dat het grootste verschil tussen de werkzaamheden die je nu vervult binnen in je rol als coach bij IQ coaches en eerdere functies binnen het bedrijfsleven de zakelijke kant is. En in het interview natuurlijk staat de functies van waarden centraal. Zou je wellicht kunnen aangeven wat, gezien de waarden, ik heb de lijst laten zien met de verschillende waarden die binnen dit onderzoek centraal staan laten zien, wat dan het grootste verschil is? Welke waarden staan bijvoorbeeld nu, binnen je werkzaamheden, centraal? Ja, dat vind ik opzich wel een goede want kijk ondanks dat je zakelijk of wat meer persoonlijk communiceert: in beide gevallen vind ik respect een waarde dat natuurlijk heel belangrijk is. Ik denk wel dat een verschil is dat ik binnen de coaching... voel je en is er meer gelijkwaardigheid. Dat hoeft niet altijd binnen een zakelijke communicatie, daar kan het zijn dat een van de twee juist wat minder de gelijkwaardigheid opzoekt. Wat is 'r meer... ja bent op een andere manier... kijk een waarde die voor mij bij het coachen ansich zijn: groei, ontwikkeling, erkenning – dat soort**

*dingen. Die vindt je minder... kijk zakelijk gezien dus wel maar dan gaat het over kostenbesparing. Maar dan heb je het niet over menselijke groei: een menselijke ontwikkeling. In dit geval gaat het dan over meer zien te verkopen of meer in te kopen – in mijn geval dan. Dus daar zit een verschil in. Wat heb je zakelijk nog meer? Ik zit even na te denken... wat heb je nog meer voor verschil? Ik denk dat dat dan wel... ik weet niet of dit waarden zijn maar dat heeft met name te maken met het tempo ook. In het bedrijfsleven gaat het echt snel: je moet gewoon snel acteren, snel zorgen dat je je resultaten behaalt. Binnen het coaching is het meer op het tempo van de cliënt bijvoorbeeld – daar pas je je op aan. Dus dan sluit je heel erg aan op wat de cliënt kan en wil en dat soort dingen – bij het zakelijk leven kijk je naar wat ik wil, meer naar je eigen belang. **Ja precies.** Dan staat mijn belang van: ik wil dit hebben en voor die prijs en met die voorwaarden. In het geval van coaching is het precies het tegenovergestelde: dan is het belang van de cliënt mijn belang. Daar zit 'm wel duidelijk het verschil in.*

**Ja precies. Dus binnen de huidige functie is het dus veel meer persoonsgericht – als ik het zo mag samenvatten. Tegelijkertijd gaf je aan dat je ook als zelfstandig ondernemer actief bent binnen het sociaal domein, en daar dus ook een stukje administratie – en misschien ook een stukje verantwoording om de hoek komt kijken: hoe verhouden die twee kanten zich tot elkaar? Enerzijds natuurlijk heel persoonlijk: de cliënt die natuurlijk centraal staat, tegelijkertijd moet er natuurlijk ook stukje verantwoording naar ofwel naar IQ coaches... maar natuurlijk ook naar de gemeenten die een beschikking afgeven. Is daar een bepaald spanningsveld of verhoudt dat zich wel makkelijk tot elkaar? Zou je daar wat meer over kunnen vertellen? Nou ik moet heel eerlijk zeggen dat dat eigenlijk best wel heel goed gaat. Ik moet wel zeggen dat we binnen IQ coaches binnen verschillende regio's werken: en wat mij heel erg opvalt dat binnen onze regio dingen best wel makkelijk gaan. Dus het is echt zo... als iemand zich bijvoorbeeld bij de gemeenten aanmeldt van: jongens ik heb hulp of begeleiding nodig dan is het heel snel dat een wijkconsulent of wijkcoach denkt van: hé, IQ coaches. Dan word je opgebeld... heb jij nog plek? Dit is ongeveer waar het om gaat, kun je daar wat mee (ja/nee)? En als dat kan dan ga je daarmee eigenlijk een kennismakingsgesprek aan en dan is het eigenlijk al rond. **Oké.** Dus het gaat eigenlijk... moet ik zeggen... denk dat dat wel ook iets specifiek is voor deze regio want ik hoor ook wel andere signalen. Want het nadeel is... want ik heb bijvoorbeeld ook iemand in Berkelland, daar wil de gemeente eigenlijk alleen maar werken met grote organisaties Daar loop je dan wel tegenaan – want daar heb ik dan ook een cliënt en dat gaat eigenlijk heel goed. We hebben nu wel een verleningen gekregen**

*het is eigenlijk gewoon heel jammer dat we officieel dan straks dan moeten gaan stoppen en dat ze dan naar een ander partij gaat en... en dus dan een andere coach zal hebben. Dus dat is dan wel een spanningsveld die er dan dus wel die er is – toevallig dan in die regio. Maar in de regio Enschede, Wierden, Hengelo gaat tot dusver heel goed. Ik weet alleen niet wat de toekomst daarin zal zijn, omdat ik er niet op hoop dat gemeenten alleen maar naar grote organisaties gaan kijken. Dat de gemeenten echt kijken naar: wat werkt voor de cliënt, waar de cliënt blij van wordt. Dus dat is een spanningsveld. Maar ik tot nu toe moet ik zeggen voor onze regio... ik moet heel eerlijk zeggen.... Het is hier zo geregeld en ik kan zo aan de slag.*

**Oké, dat is mooi om te horen. Tegelijkertijd geef je aan dat er in ieder geval andere regio's zijn waar het anders is... en dat je hoopt dat die situatie niet hier gaat spelen. Dat gemeenten wellicht alleen gaan kiezen voor grote organisaties. Wellicht dat van collega's heb gehoord – of zelf kan invullen: wat zou volgens jou een reden kunnen zijn dat gemeenten daarvoor zouden kiezen? Voor enkel grote organisaties? Nou ja met name denk ik... ten eerste de prijs. Dus ja als jij groot inkoopt kan je een andere prijs onderhandelen. Dus als je dat... stel als je met de meeste gemeenten met een partij in zee gaat dan kan je waarschijnlijk een ander tarief onderhandelen. En daarnaast is het natuurlijk voor de gemeente heel efficiënt. Je hebt maar een partij, alles is duidelijk, de voorwaarden zijn duidelijk. Nou weet je je hoeft niet na te denken wie gaan we inzetten voor welke cliënt... dus het is meer kwantiteit wat mij betreft dan kwaliteit. Dat is gewoon wat voor mij... ze gaan dan dus echt naar de kosten kijken en wat hun het minste werk oplevert. He en wat er nu gebeurt is gewoon: we hebben meerder partijen misschien wie denken we dat bij ons past – of bij de cliënt past. En in sommige gemeenten lijkt het erop dat ze dat gewoon niet meer willen. Dat het gewoon is, het is bedrijf A en als een cliënt dat wil gaan ze gewoon daar naartoe. En hoe zij ook werken, wat hun methode ook is daar wij meer afstand van – laten we gewoon hopen dat het werkt voor de cliënt.**

**Ja precies, dus als ik het zo mag samenvatten: het lijkt erop dat de gemeenten in de regio Twente – waar we dan over spreken – ook werken, waar mogelijk, dat ze de cliënt centraal zetten. Meer naar de persoonlijke behoefte kijken – en daar de ondersteuning op aanpassen. En dat ze in regio's waar we het nu al lastig is... waar gemeenten nu al enkel kiezen voor grote organisaties meer kijken vanuit een efficiëntie en kostenvraagstuk wordt bekeken – en dat ze eigenlijk niet meer kijken naar de behoeften kijken van de cliënt?**

*Ja dat is... dat zeg ik – zeker weten doe ik het natuurlijk niet. Uiteraard ja. Maar opzich, zoals jij het nu zegt is hoe ik ertegen aan kijk, ja. En uiteindelijk – als ik hier wat over mag zeggen – is het uiteindelijk ook waarschijnlijk niet kostenefficiënt: tenminste, wanneer de cliënt daarmee niet geholpen is. Precies. Want uiteindelijk gaat het natuurlijk daarom: dat de cliënt zichzelf gaat redden. En dus geen gebruik hoeven te maken van allerlei andere instantie of faciliteiten of noem maar op – wat natuurlijk uiteindelijk ook veel meer geld gaat kosten.*

**Ja precies, dat is natuurlijk wel een interessante opmerking. Want dat ze natuurlijk ergens ook terug wanneer er vanuit een aantal waarden geredeneerd wordt dat dat in de praktijk helemaal niet dat oplevert. Dus dat wat je net aangaf wanneer er vanuit kostenefficiëntie wordt geredeneerd dat er helemaal niet kostenefficiënt gewerkt wordt. Dat je dat wellicht beter voor elkaar krijgt wanneer je vanuit de cliënt redeneert zodat de zorg- of hulpverlening efficiënt is waardoor de kosten meevallen... als ik dat zo zeg: is dat herkenbaar? Of is dat niet herkenbaar? Dat klinkt logisch, wat mij betreft klinkt dat logisch.**

**Oké... ja toch nog even terug naar die administratie. We hebben het nu natuurlijk gehad over de 'ingang' waardoor de zorg- of hulpverlening tot stand komt. Hoe verhoud dat zich tot een proces of ondersteuning die al gaande is? Qua verantwoording en administratie... hoe dat in zijn werk gaat. Zou je daar wat meer over kunnen vertellen (hoe dat in zijn werk gaat en hoe er bijvoorbeeld verslag moet worden uitgebracht naar de gemeente)?**  
*Hoe het normaal gesproken gaat... daar moet ik ook weer zeggen dat dit per gemeente verschilt want elke gemeente heeft andere eisen of wensen. Laat ik het voorbeeld hier in deze gemeente hier is het in principe zo... wat ik net al vertelde: de komt iemand die meldt zich aan, ze nemen met mij of een collega contact op, ze vragen of je plek hebt en of de casus past bij wat jij zou willen, zou kunnen. Als dat dan een ja is dan komt er een kennismakingsgesprek en als dat klikt dan is het het bepalen van doelen wat je gaat doen. Dat kan een keukentafelgesprek zijn samen met de gemeente, dat kan op een andere manier... dat kan ook telefonisch gebeuren. Dat je samen met de wijkconsulent zegt dit zijn de doelen die je met de cliënt na zou willen streven... dat is het dan in principe vanuit die gemeentes. Voor jezelf, voor mijzelf maak ik dan een zorgplan, een begeleidingsplan: waar ik zeg maar dan die doelen inzet en ga kijken hoe ik daar mee omga. Dus dat ik wel kijk van wat er wel gebeurt in die periode. En wat wij ook doen is een evaluatie per drie maanden met de cliënt om te horen: zijn we op de goede weg? Moeten er ook dingen anders? Vind je dat ik als coach iets anders moet doen/wat verwacht je van mij? En normaal gesproken kan het zo zijn dat de wijkconsulent zegt dat die na zes maanden langs*



*wil komen om te kijken hoe het gaat... dus dat verschilt ook nog wel eens een keer – dan kan dat bijvoorbeeld via een keukentafelgesprek. En daarnaast is het eigenlijk op het moment dat je aan het eind van de beschikking zit: stel dat je een jaar een beschikking hebt dan ga je samen met de cliënt kijken of is het nodig om door te gaan? Ben je zover dat je het zelfstandig door wilt zetten... of dat je zelfstandig door wil gaan? Als dat tweede niet zo is dan ga je een verlenging aanvragen en dan... dan maak je samen met de cliënt weer een begeleidingsplan. En dan geef je aan deze doelen heb je bereikt of deels bereikt en wij denken dat we nog bijvoorbeeld een half jaar door moeten gaan met bijvoorbeeld X uur in de week. Nou dat stuur je... of dat stuur ik door naar de gemeente en dan komt er inderdaad weer een keukentafelgesprek. Aan de hand van dat gesprek zegt dan de wijkconsulent dan van: nou ik ben het ermee eens en dat gaan we doen, of ik ben het er niet mee eens (wel mee eens dat jullie doorgaan maar met bijvoorbeeld één uur in de week) of ik ben het er helemaal niet mee eens en dan zou het moeten stoppen... Dus dat is dan eigenlijk het proces.*

**Oké en die administratie, die verantwoording: dat klinkt alsof dat redelijk binnen de perken blijft. Is het dan ook zo dat dat de werkzaamheden niet of vrijwel niet in de weg staan? Of zie je daar weleens een spanningsveld met... kan mij voorstellen dat je voor je gevoel stappen met de cliënt stappen zet maar dat die wellicht niet op papier neer te zetten zijn. Dat een gemeente heeft van: goh wat is er nou eigenlijk gebeurt? Gebeurt dat weleens? Dat voor je gevoel.. of dat je van collega's heb gehoord van: goh voor mijn gevoel heb ik mooie stappen kunnen zetten maar gezien de papieren verantwoording komt dat eigenlijk niet goed uit de verf? Dus eigenlijk heb je het dan over de kwaliteit van de rapportage om maar zo te zeggen... of? Nou niet zo zeer de kwaliteit van de rapportage maar meer dat datgeen wat in de praktijk naar voren komt dat het systeem zich er niet zo goed voor leent om dit... op papier te krijgen... op papier te krijgen, ja exact. Nou eigenlijk... nou eigenlijk nee daar is geen spanningsveld het is... we hebben opzich een heel mooi systeem waar we in op kunnen schrijven of er stappen zijn gezet – of juist niet. Of wat je dan maar kwijt wilt en dat kun je gewoon... daar zit geen spanningsveld. We hebben hele mooie rapportages onder elkaar per cliënt... we hebben eventueel nog smiletjes achter: gaat het beter? Gaat het minder goed? Wat zijn inderdaad de successen? Wat zijn nog aandachtsgebieden? Wat zijn bijvoorbeeld afspraken die je maakt voor de week erop. Dus nee... ik denk dat ik en mijn collega's dat goed kwijt kunnen wat we kwijt willen... ja.**

**Oké, nou mooi. Nou wat dat betreft... voor mij ook nog een interessant punt: de WMO en het sociaal domein is natuurlijk volop in ontwikkeling er wordt ook nog weleens e.e.a. vanuit het Rijk opgelegd of hervormt. Zou je wellicht kunnen aangeven – je werkt nu acht maanden binnen de organisatie (wellicht dat er in die tijd nog niet zoveel op dat vlak gebeurt) – of misschien van collega's of daar gevolgen van zijn? Wat doet dan eigenlijk... dan soms de interventies vanuit het Rijk richting de gemeenten hoe gemeenten er uiteindelijk in staan? Is daar dan wat van terug te zien als het Rijk bijvoorbeeld besluit van we moeten heel erg inzetten op efficiëntie – er moet bezuinigd worden wat we veel horen – zorgt dat bijvoorbeeld voor onrust op de werkvloer? Of zijn daar zorgen of bedenkingen over? Nou... het grappige is ik denk eigenlijk niet. Vooral ook... maar ik moet ook zeggen dat dat ook bij mij zit: het gaat op dit moment zo makkelijk bij gemeenten (zo kunnen bij grote urgentie bijvoorbeeld al aan de slag voordat de beschikking officieel is afgegeven). Ik merk gewoon dat de mensen die nu bij de gemeenten zitten die willen gewoon dat die persoon geholpen wordt – of dat gezin. En die daar willen daar gewoon hulp voor en die gaan dat dan inzetten. Het is voor ons meer van: met welke bedrijven gaat de gemeente in zee? Wij zien bijvoorbeeld die bezuinigingen nog niet terug. Dus... nogmaals, bij de ene gemeenten zijn de tarieven lager dan bij de andere gemeente: dus dan moeten we als organisatie wel onderhandelen dat onze tarieven wel gewoon netjes zijn. Maar voor mij... en om mij heen hoor ik dat soort berichten nog weinig. En daarnaast hebben we natuurlijk naast ook nog een stukje... we hebben natuurlijk het stukje dat via de WMO gaat... maar we hebben natuurlijk ook nog jobcoaching. En op het moment dat wij job coaching doen dan werken wij voor een werkgever, voor iemand die wat meer moeite heeft op de werkvloer – en die gaan wij dan helpen. Dan wordt ook weer een deel vergoed door het UWV. Daar heb je bijvoorbeeld weer hele ander tarieven. Dus voor ons is het ook wel belangrijk om niet 100% afhankelijk te zijn van de WMO... misschien juist ook wel omdat je die berichten hoort van het moet allemaal minder, minder minder. Aan de ander kant denk ik ook gewoon wel van: als je kijkt wat het voor mensen oplevert... dat het een hele slechte zaak is om het minder te maken. **Om het minder te maken?** Ja, je hoort best wel heel veel over wat er om je heen gebeurt... en ik denk dat het juist heel belangrijk is dat die zorg er is. Dus ik zie het zelf nog niet zo, ik merk het bij mijn gemeenten ook nog niet zo. Het enige waar we wel tegenaan lopen is dat bij sommige gemeenten alleen maar willen samenwerken met grote bedrijven. Dus in die regio's moeten coaches meer hun best doen om aan de bak te komen: om te laten zien 'wij zijn IQ coaches en dit is hoe wij werken'. Dus daar zit dat verschil in. Maar het overige... het enige is: er zijn steeds meer dingen waar je je aan moet houden: administratief, je moet je als zorginstelling op**

*meer plekken inschrijven, je moet je op steeds meer plekken verantwoorden. Je merkt dat gemeenten steeds meer dingen willen zien: dat gaat zoals het gaat. Dat snap ik ook want ik vind dat stukje heel erg belangrijk: want privacy is inderdaad een van de belangrijkste waarden binnen dit werk – maargoed dat is natuurlijk niet waar je alleen maar mee bezig wilt zijn om het alleen maar op papier te zetten. Om allerlei formulieren en documentaties te regelen, dat is wat je niet wilt. Maar andere kant: omdat je natuurlijk juist met mensen bezig bent... en toch met dingen die mensen meemaken – dat is natuurlijk heel belangrijk, dat moet natuurlijk wel goed geregeld zijn. Dus dat stukje ben ik natuurlijk minder blij om mee bezig te zijn... maar ik snap dat ook wel, gedeeltelijk.*

**Ja precies, dat stukje verantwoording/verslaglegging. Ja precies, dat stukje. Toch nog even terug naar de waardenbotsingen – want dat staat natuurlijk centraal binnen dit onderzoek: wat ik je hoor zeggen – niet over deze regio maar wel in andere regio's – dat er wat dat betreft een botsing zit bij gemeenten die vanuit een efficiëntie/financieringsprikkel alleen nog maar met grote organisaties te werken... en dat jullie als organisatie zeggen van 'dat vinden wij heel erg jammer'. Want juist met de kleine organisaties en een diversiteit aan verschillende organisaties leent zich veel meer om persoon gericht te werken. Dus daar zit, als ik het zo mag samenvatten zit daar in ieder geval een waardenbotsing tussen de gemeenten en een uitvoeringsorganisatie... ja ... wellicht niet hier op dit moment maar die signalen zijn er dus wel? Ja. Zijn er andere waardenbotsingen binnen jouw werkzaamheden waarvan jij zegt van: hé, daar vind ik het soms lastig of daar merk ik dat verschillende waarden door elkaar heen gaan lopen en dat ik voor mijn gevoel soms een keuze moet maken van ga ik mij meer op deze of op een ander waarden zitten? Mag dat ook over mij persoonlijk gaan? **Zeker!** Waar ik dan soms tegenaanloop is zegmaar de waarden vrijheid en verantwoordelijkheid – of je verantwoordelijk voelen. Ik ben namelijk... ik wilde juist zelfstandig ondernemer zijn zodat ik de vrijheid heb om te bepalen hoe ik werk, hoeveel ik werk, wanneer ik werk. Ik merk... daar zit dus voor mij de vrijheid in. Ik bedoel: ik heb altijd fulltime gewerkt – en dat is ook prima. Ik heb ook altijd veel gereden, ik heb bijvoorbeeld gewerkt in Barneveld, dus ik heb wel veel uurtjes in mijn werk gehad. Dus toen ik hier ben gaan werken heb ik aangegeven: de vrijdag is voor mij vrij. Maargoed, als je een keer met dit werk begint, en je hebt dan ook goede contacten met de wijkconsulenten of wat dan ook, dan word je heel vaak gebeld. Er is heel veel vraag naar coaches, en dan is het voor mij heel moeilijk om nee te zeggen – en dan kan het zijn dat ik daarvoor een stukje vrijheid opgeef. Omdat ik dan zeg: ik ga het dan toch doen, ik ga toch wat**

*extra uurtjes werken. Dus voor mij persoonlijk... is dat iets wat waar ik goed de balans in moet vinden: dat ik met mijzelf heb afgesproken, zoveel uur ga je werken (zoveel uren fysiek bij de cliënt en wat er om heen hoort). En meer niet. Maar dat is... soms wel... ja want je wordt gebeld, en dan wordt er iets aangegeven – en dan wil je graag helpen, dan wil je iets doen. Maar goed, daar ben ik dus... bijvoorbeeld op dit moment heb ik ook gezegd: jongens, op dit moment zit ik vol, neem ik geen nieuwe cliënten meer aan. Dat is heel vervelend, maar goed: we hebben nog genoeg collega's dus dan schuif ik het gewoon door. Dus dat is wel iets voor mij... waar het soms botst. En voor de rest... nou ja, kijk: je zit natuurlijk wel onder een franchise organisatie. Botsen is wel een groot woord: maar zij hebben natuurlijk bepaalde verwachtingen. Je hebt bijvoorbeeld... je moet dan soms activiteiten organiseren: bijvoorbeeld een blog, of een vlog. Of je gaat iets organiseren waardoor mensen IQ coaches gaan leren kennen en dat soort dingen allemaal. En dat loopt soms weleens... je hebt zelf natuurlijk al je werk en daarnaast wordt er dan van jouw verwacht dat je bijvoorbeeld op zaterdag om een wandelevenement te organiseren. Dat heeft wel een beetje met hetzelfde te maken: ook wel een beetje een balans tussen je eigen vrije tijd en de tijd die je aan IQ coaches moet besteden. Dus daar botst het wel eens. Want wat ik al zei.. je hebt natuurlijk intervisies met collega's, cliëntbesprekingen, kennisdagen, andere meetings/dat soort dingetjes. Dus naast het coaching werk komt dat er allemaal nog mij. Dus ik denk voor mij dat met name daar het verschil zit tussen de balans van; wat kan ik doen, wat is mijn werk en wat is mijn vrije tijd/mijn privéleven – en dus niet met het werk bezig zijn. Dus dat is... daar ben ik bezig om de balans in het te vinden.*

**Oké duidelijk. Volgens mij ben ik aardig door mijn vragen heen. Zijn er nog dingen vanuit jouw kant waarvan jij denkt die zou graag nog benoemd willen hebben of dingen die ik wellicht gemist heb in mijn verhaal? Zou ik nog graag dingen benoemd willen hebben... nou ik vond in ieder geval dat je een goed interview, goede vragen stelde en goed terugkoppelde wat je gehoord hebt. En heb ik zelf nog dingen? Nee, eigenlijk niet. Dat kan natuurlijk ook. Nee, heb ik nog vragen... nee eigenlijk niet.**

**In dat geval hartelijk dank voor de tijd en moeite om mee te werken aan dit interview!**

## Bijlage 4: Gespreksverslag/transcript (regiomanager IQ coaches)

**Naam:** Kirsten van Ulden  
**Functie:** Regiomanager (IQ coaches)  
**Datum:** 24 mei 2022

**Goedemorgen. Nou vertel, Waarom zitten we hier? Ik, ja, nou allereerst fijn dat u tijd wilde vrijmaken om bij mij in gesprek te gaan en trouwen voordat ik start heel even de opname, zodat ik het straks nou ja kan uittikken. Daarna zal ik de opname uiteraard weer verwijderen, Goedzo, je mag jij zeggen, hoor. Even kijken, oké, gaan we doen, ja, waarvoor zitten we hier? Ik ben bezig met mijn masterscriptie en daarin doe ik nu een onderzoek naar waar de conflicten binnen de uitvoering van de WMO en daar kijk ik dan naar een uitvoeringsorganisatie, in dit geval dan IQ coaches. Bij jullie organisatie al een vragenlijst mogen uitzetten en bij twee gemeenten In de regio Twente heb ik een vragenlijst uit mogen zetten en nu was de bedoeling dat ik middels een paar interviews nog wat meer context en achterliggende gedachten en verhalen ging ophalen, dus in deze hoedanigheid. En toen had ik van Wendy begrepen dat jij ook met mij in gesprek wilde gaan en aangezien je dan als regiomanager ook actief bent, wellicht ook een beeld kan geven over... Nou ja, de hele regio en misschien ook nog wel wat inzichten daarbuiten, dus daar ben ik ontzettend benieuwd naar. Het is, Ik weet niet of je allereerst wat van jezelf zou kunnen vertellen wie je bent, wat je doet? Ja, zoals Wendy vertelt, Ik ben regiomanager, ik heb de regio Oost Nederland, dat wil zeggen van Zwolle tot aan Nijmegen en alles wat daar rechts hand ligt tot aan de grens. Ik ben in 2019 bij IQ coaches gestart als coach, daarna ben ik vrij snel doorgestroomd als regiomanager en inmiddels een team van 23 coaches. Dus ja bij bij bij deze werken wij inderdaad aan de WMO maar ook al onder de instelling zoals UWV of zelf betaald bij de mensen/werkgevers bijvoorbeeld die eventueel wel of niet gebruik maken van een budget van het UWV. Maar gewoon de grootste doelgroep op dit moment is wel via de WMO. **Ja precies.****

**Zou je wat kunnen vertellen over wellicht de werkzaamheden die je dan eerst als... als coach – misschien nog steeds wel deels vervult – en het werk als manager. Wat dat beide inhoud? Als coach zijn wij ambulante, dus we komen bij de mensen thuis. Over het algemeen zijn de cliënten dan al bij de gemeente geweest. Eventueel hebben wij voor die tijd al wel kennismakingsgesprek gehad of die komt dus daarna. Wij proberen altijd wel ons toe te**

voegen aan het keukentafelgesprek. Dat vinden de gemeentes niet altijd wenselijk maar wij wel. En, dat doen we eigenlijk speciaal voor onze cliënt, dus het is een beetje een dingetje van dat de gemeente dat zien vanuit belangenverstrengeling en krijgen natuurlijk eigenlijk om iedereen te helpen, speciaal onze doelgroepen. Want, onze doelgroep, die vinden dat heel moeilijk. Die vinden dat soort dingen nou juist heel moeilijk, dus het is in het belang van de cliënt dat wij daarbij zitten. We merken vaak genoeg dat cliënten uiteindelijk naar huis gaan zonder beschikking, terwijl ze de hulp... hulp hard nodig hebben omdat ze een heel ander beeld laten zien dan wat ze op dat moment speelt. En dan geven wij dus de ambulante begeleiding. Dat is echt levensbreed, dus dat kan zijn als voor thuis ook met dat gezin eventueel als dat als dat nodig is. maar ook op het werk of op school. Soms op de sportclub. Soms gaan we zelf sporten met met cliënten om ze in beweging te krijgen. Nou ja, we doen de begeleiding eventueel thuis, maar dat kan ook zijn in het bos dat we samen gaan wandelen omdat dat ja toch makkelijker is voor sommige cliënten. Dus eigenlijk heel specifiek op de cliënt aangepast. **Ja precies.** En dan werken we met ons met onze Pilar methode, dat is niet de methodiek van... van stap een tot en met tien: maar dat is meer dan een manier van zijn gebruikt op het moment dat je coacht. **Ja precies, en jouw rol als manager wat, wat houdt die rol in in?** Nou ja, ten aanzien van de andere collega's... Ja mijn rol was manager is meer kwaliteitsbewaking, naar ondersteuning van coaches dus eigenlijk de begeleider van de coaches. Ook zorg ik voor intervisies, cliënten overleg en dat het allemaal omdat dat de regio/ons team zo functioneert. **Ja precies.** En de zichtbaarheid: gesprekken aangaan met de gemeentes. Dus ja, dat is, dat is echt. Nou ja... Meer op de achtergrond Misschien niet, Maar het is wel een niveau hoger als in: Ja, soms is het gewoon niet goed idee voor een coach om gesprekken aan te gaan met de gemeente, want ze willen ook die band natuurlijk goed houden. En ja soms heeft het ook gewoon effect wat je een manager stuurt in plaats van dat je zelf het gesprek gaat doen. **Oké.** Echter, niet zozeer dat ik het veel beter kan, Maar dat is gewoon het kaartje wat er aan vast hangt. **Ja ja precies.**

**In mijn scriptie staan natuurlijk ook de verschillende waarden die van belang zijn binnen de werkzaamheden centraal en als ik het zo begrijp heb je eigenlijk nou ja, twee petten op: enerzijds nog steeds als coach, in het begeleiden zelf, en anderzijds als manager zou je kunnen vertellen welke waarde voor jou van belang zijn binnen je werkzaamheden en Misschien ook wel of er een verschil zit tussen de ene pet en de andere pet? Oh, dan moet ik even zoeken naar een naar wat voor waarde je nou op zoek bent. Want als ik vanuit mezelf denk, dan dan nee, dat verschilt dat eigenlijk niet zo heel veel, want het einddoel ligt altijd bij**



de cliënt, al is het vanuit mij vanuit de managers pet. **Ja precies.** Iets als in de cliënt... dus alle alle gesprekken die ik doe, doe ik ten behoeve van de cliënt dingen geregeld krijgen bij de gemeente, al is het dan voor de coach is het natuurlijk met de boot, zodat de coach de cliënt kan blijven begeleiden. En dat is ook de reden waarom ik uiteindelijk voor manager ben gegaan. Omdat ik ja mijn... mijn doelgroep was groter Als ik zelf ga coachen, dan kun je een handje vol met mensen helpen en nu help ik 23 keer dat handjevol mensen. **Ja precies.** Dus dat. dat is, nee, Ik denk dat mijn waardes echt wel echt ingaan op de zingeving van onze cliënten: is eigenlijk de zingeving voor alle mensen. **Ja precies.** Is dat wat je bedoelt? **Ja, nou ja, daar zijn heel veel dingen op... op terug te herleiden. Kijk ook, Ik weet niet of je de enquête toevallig ook hebt gezien. Of dat niet? Een tijd geleden heb ik die voor je doorgestuurd, maar die heb ik niet meer helemaal voor de geest. oké Daar heb je het over? Nee, dat maakt niet uit** Als we kijken naar bestuurlijke waarde of publieke waarden, hebben we het bijvoorbeeld over participatie en openheid. Nou, die proef ik een beetje als we kijken vanuit de vanuit de cliënt en daar tegenover staan bijvoorbeeld waarde als verantwoording, efficiëntie, effectiviteit. **Ja precies. Dus ik zat, zit daar naar te zoeken.** Ja... dat is, dat is wel een verschil. Als ze in ik, ik hecht bij beide net zoveel waarde, dus of ik nou een cliënt coach of dat de regionaal manager ben. Maar daar zit natuurlijk een stapje extra in dat ik die waardes ook doorgeef aan mijn coaches. Dus ook ga ik bij hem ga kijken of ze het volgens die waarde hoe doen, dus dan heb ik een controlerende functie daarin zeg maar. Wij werken ook met een ISO keurmerk: daar zitten een heleboel eisen aan. Dat zijn zegmaar de eisen voor goede kwaliteit. En daar ben ik dan een persoon van die... die dat onder andere gecontroleerd bij de coaches. En, nou ja, daarin misschien wel wat meer de manager moet zijn om mensen ook ja... nou ja. kan je het op te leggen, zeg maar om dat ook uit te voeren.

**En, als we dan kijken naar die gemeente, want ik hoorde je net zeggen dat als cliënten het zelfs soms zelf doen, dat ze dan de beschikking niet krijgen. Zit daar dan een wellicht zelfs een waardenbotsing tussen jullie waarvan zegt heel duidelijk van nou, bij ons staat het belang van de cliënt voorop. Denk je dat dan bij de gemeente ook nog andere belangen of specifiek andere waarden meespelen, bijvoorbeeld op efficiënte, kosten of verantwoording? Ik heb... Ja, dat denk ik aan de ene kant wel. Of dat echt bewust is, dat weet ik niet. Soms vermoed ik van wel, Maar het kostenplaatje speelt heel erg mee. Dus als... als hun het niet zien, dan zullen ze het niet geven en met het zien bedoel ik het probleem niet zien, maar aan de andere kant, doordat ze die expertise niet hebben, kun je het ze soms ook niet kwalijk nemen dat ze het niet zien dus. Maar je hebt dan wel als je in het verder stadium zit, zeg maar,**

*dat ze bijvoorbeeld tarieven naar beneden gaan halen waarvan wij denken, hoezo dan? Wat is nu het verschil met de coaching die wij nu doen én die gevolgd traject geeft. En dan heb ik inderdaad echt zoiets dat ik tegen de gemeente zeg van ja, weet je: we kunnen geen halve coaching geven. Want het werkt goed omdat wij het op onze manier doen, zeg maar. En daar zit wel een dingetje in dat wij soms soms ook heel vaak ja recht tegenover elkaar staan. Dat ik dat? Ik vind dat onze coaches goed werk doen. En dat vindt de gemeente dan ook. Maar nou, juist omdat ze goed werk doen, zeggen ze dan hebben de cliënten niet meer zulke hulp nodig, en dat is niet wat er gebeurt. Want het gaat goed met de cliënt omdat die de ondersteuning ook krijgt dus als wij dan afscheid zouden nemen dan heeft de cliënt weer meer hulp nodig. Dus ja, dan... dan denk ik van: dan kijkt de gemeente vanuit het financiële oogpunt en wij blijven kijken vanuit de cliënt.*

**Ja precies en nou... dat is dus het stukje zit dan nou ja, kostenefficiëntie, wat dat betreft, Ik kan me ook nog voorstellen dat er een stukje verantwoording, al is het maar in de verslaglegging, richting gemeente om de hoek komt kijken. Zou je daar wat over kunnen vertellen: hoe dat is in gestoken?** *Ja, Dat is heel erg verschillend. Per gemeente is dat eigenlijk verschillend en dat ligt aan hoe de gemeente is ingericht. Als je bijvoorbeeld de gemeente hebt die werken met wijkteams. dan wordt er al gauw verwacht dat wij meer aanleveren... dus dat wil niet zeggen dat we meer doen, want dat doen we al, maar het doorsturen naar de gemeente bijvoorbeeld, willen ze dan frequent. En werk je met de gemeente die eigenlijk alleen maar de beschikking afhandelt die... die willen daar niks mee, die kunnen daar ook niks mee. Dus dan blijft alle informatie, blijf bij ons en... ja dat, dat is voor naar mijn insteek... is dat is dat de juiste manier. Ik vind eigenlijk niet dat de gemeente... ja zo op de hoogte gesteld hoeft te worden wat wij met onze cliënten doen. En ik wil best wel een evaluatie schrijven bijvoorbeeld. Alleen, ik wil daar ook dingen in weg kunnen laten, want wat ik denk, die delen we niet: dat is iets tussen de coach en de cliënt. En, maar daar worden we dan al gauw op afgerekend. **Oké juist.** Als zijnde van ja: je hebt het niet genoeg gedaan., je hebt je doelen niet bereikt dat soort dingen en dat vind ik kwalijk. Inderdaad, vanuit gemeente mag meer vertrouwen zijn naar de zorgverlener toe.*

**Ja... ja precies en dan heb je het specifiek over een... toch een stukje privacy als gemeente heel erg veel verantwoording of openheid van jullie kant verwachten Maar zit daar ook wellicht nog bij... doordat jullie meer tijd kwijt zijn met die verantwoording, botst dat ook nog met verdere werkzaamheden? Los van even dat dat privacy gevoelig kan**



**zijn?** *Nou ja, het kost tijd en die tijd wordt niet vergoed vanuit de gemeente. Dus alles wat wij aan telefoontjes naar de gemeente toe en nog weer een rapportage schrijven. Ik ben eventueel nog weer een rapportage schrijven en al die contracten vaak al veranderen. Bij nieuwe cliënten waarbij dat vooraf gebeurt, dat gaat allemaal op ons eigen risico, dus wij moeten wel voor ons gevoel heel veel vertrouwen erin hebben dat ze de gemeente overstag. Want dat is allemaal onze eigen inzet, en dat onze eigen pro ring. Dus ja dat... dat, dat heeft... dat heeft meerdere kanttekeningen. Ik hoor ze echt zo, van coaches en dat ze soms al 10 uur met een cliënt bezig zijn en nog niet eens duidelijk hebben of er überhaupt een. beschikking gaat komen. Nou, dat zijn dingen die ja die heel lastig zijn waar je van merkt van als gemeente daar niet in mee gaan dan doen wij dat wel in het belang van de cliënt. Maar als een coach 2 of 3 keer dat gedaan heeft, dan zegt die bij de volgende van: 'ja laat maar, gaan we eerst naar de gemeente om het te regelen', dus zorgen daar een beetje voor dat wij handelen... moeten handelen naar onze toekomstige cliënten op een manier dat wij niet willen. **Nee precies, dus dan ga je vanuit bijna vanuit andere waarden richting die cliënt, Omdat nou ja, externe factoren je daartoe zetten Als ik het zo mag samenvatten. Ja is het ook zo, want we hadden het net natuurlijk over dat het stukje kostenefficiëntie sowieso al druk. Dat had soms een strijd is tussen jullie en gemeente. Mag ik ook zo vooronderstellen dat doordat er een stukje extra verantwoording gevraagd wordt, in sommige gevallen - niet bij alle gemeente, dat het wellicht wel weer extra druk is op dat dilemma tussen de zorg en en nou ja, de kosten die daarvoor worden gemaakt, want als jullie die overhead moeten draaien, dan doet dat natuurlijk ook wat met het plaatje in totaliteit. Dus dan zou ik kunnen stellen, denk ik dat de doordat er extra verantwoording wordt gevraagd dat een extra druk ligt op een andere botsing die er al was tussen de middelen en de diensten die geleverd moeten worden? Ja nou, je kunt eigenlijk standaard stellen – en dat is op een enkele gemeente na en dan... dan ga ik echt over een enkele – dat die drukte altijd is, want wij... als we voor de WMO moeten werken, werken we altijd onder de kostprijs. En... en dat, dat is voor ik kan bijna zeggen 99%. Daar is een kostenberekening ook voor geweest vanuit officiële instanties. En daar zitten de gemeentes ruim onder en dan praat ik over ruim: als wij... de berekening (qua kostenberekening) is eigenlijk... ik heb toevallig vandaag nog gezien is eigenlijk € 93. Kijk nu... wij gaan, wij geven een starttarief van € 70 per uur, dus daar zijn we al heel coulant mee en de gemeente komt dan met zijn niveau van € 36? Want dat is echt een heel groot verschil. Dus daar ligt... daar ligt al een. **Ja, precies** daar ligt al met al een hele grote druk. En dat dat, dat maakt het nog eens extra lastig, want dat wij willen natuurlijk nog steeds heel graag de cliënt helpen. Dat weerhoudt ons in, in bepaalde gemeentes er echt wel toe om te zeggen van nee, regel het maar eerst met de***

*gemeente. En als je daarop een PGB moet krijgen... maar we hebben er net weer eentje binnen gekregen of twee eigenlijk: eentje voor € 47 en eentje van € 36. Ja dan... dan kost ons dat op weer veel tijd, plus dus die voorbereiding, dat kunnen wij allemaal niet verantwoorden. We mogen dat uiteindelijk ook niet officieel, als we uiteindelijk toch de beschikking krijgen, zeg maar die uren allemaal nog meer meenemen. Want dat zijn dan de cliëntenuren. Dus dat dat... ja... dat dat drukt inderdaad op onze waarde. Ja precies. Dat dat... en dat dat dat blijft lastig In de pot eigenlijk alleen maar lastig, Maar dat moet sinds dat het gedecentraliseerd is, is dat enorm erger geworden.*

**En als de gemeente met zo'n tarief over de brug komen. Ik ben wel benieuwd, verwachten ze dan ook de kwaliteit die jullie willen leverenn of zitten ook een verschil in, of is het echt beide dezelfde dienstverlening voor ogen, maar echt voor een totaal ander tarief?**

*Ja, hetzelfde. Ik ben... ik ben binnen een gemeente nu weer in gesprek en die heeft dus, die € 47 aangeboden, dus ik ging er van. uit, want dat zal dan wel een basistarief zijn. Ik heb een.. van hun tarievenlijst nog moet ontvangen, maar ze gaven aan: dat het complex is, dus dat verwachten ze. Inderdaad moeten wij volledige zorg leveren die wij kunnen leveren. Dus die 47 euro, ja dus die € 47 was er al en zat al boven het basistarief. Wat ja was hun mogelijk, ja, dus ik verwacht dat hun lager tarief zou dan waarschijnlijk ook 36 euro zijn als basis dan. **Ja precies, oké. Dat is... nou dat is wel een, een nieuw gegeven voor mij, wat dat betreft dat er zo'n groot verschil in zit.** Ja, ik zeg ook dat het best wel een verschil zit tussen verschillende gemeenten, Misschien ook wel verschil tussen verschillende regio's.*

**Nu heb voor mijn scriptie, heb ik gekeken bij gemeente in de regio Twente. Die werken, als het goed is, ook enigszins samen als het op het sociaal domein aankomt. Wellicht dat je kan vertellen hoe die ervaringen zijn en misschien ook nog wel interessant: hoe dat zich verhoudt tot een andere regio of een gemeente buiten de regio Twente.** *Ja ja, het is... het is inderdaad een regio met de wat lagere tarieven. Dat we vinden dat op het moment als ze wat lager zitten als onze kostprijs en wij hebben daar een aanbesteding, dan is dat niet een heel groot probleem: want we merken ook wel dat de toestroom richting ons dat groter is, dus daarin worden we dan weer een beetje ontlast, zeg maar. Dus dan ben je ook wel bereid om iets in prijs te zakken Als je daardoor minder maar meer cliënten krijgt, dus dat vangt elkaar dan wel op. Maar ook daar toen wij startten: wij hadden een coach en die kreeg een tarief. van € 12 voor PGB en dan denk je. van ja wat, wat moeten we hier überhaupt mee dat... dat, en de cliënt zit echt, nou ja die zit echt aan de grond, dus dan dat zo'n coach heeft dan echt zoiets van: ja, wat*

*moet ik nou dan? Ja, dan gaat je eigen je eigen wezen gaat... wordt dan gewoon heel erg aangetast Omdat je de behoefte hebt om deze mensen te helpen én de gemeente die zegt van: ja nee. Maar wat doen we dan aan? We kunnen niet overal rechtszaak voor gaan aanspannen, maar dat dat... dat speelt. Wel hebben we uiteindelijk besloten om daar een aanbesteding aan te gaan: en dat gaat eigenlijk helemaal tegen ons in - want dat geeft ons namelijk beperkingen in onze zorg. Dat zorgt er daarentegen wel voor dat we niet voor elke cliënt hoeven... hoeven te vechten en de tarieven zijn daardoor stabiel maar niet hoog. Daar zit dus ook nog steeds onder de onder de 55 euro als ik dat zo uit het hoofd zeg en dat is, dat is gewoon echt te laag. Onze insteek daarbij is een beetje van: ja, nou hebben we de aanbesteding, dus nu moeten jullie de cliënten ook wel naar ons toe zetten en dan kunnen we laten zien wie we zijn.*

**Ja want voor mijn beeld: bij de aanbesteding is het zo, in de regio Twente: als je één keer de aanbesteding hebt gedaan dan ben je binnen bij alle gemeenten binnen, of moet je bij alle gemeenten afzonderlijk een aanbesteding doen?** *Nee, je hebt dan een contract voor alle gemeentes – of ze je naar je doorverwijzen dat, dat is nog hun eigen ding. Alleen Almelo en Hof van Twente zitting hier buiten, die hebben zich voor de WMO erbuiten gehouden. Ja precies. Waar wij ook erg tegenaan lopen is zijn diploma's gedeelte van onze onze coaches. De beoordeling van de diploma's is naar onze mening niet gericht op ons werk. Dus onze coaches die moeten een diploma hebben die niet relevant is voor ons werk. En, dat maakt het lastig, want dan heb je het al zo ook de mensen die hebben gestudeerd om in het ziekenhuis te gaan werken, bijvoorbeeld in de zorg als verpleegkundige. En wij doen iets opnieuw/anders en wij geven zelf een interne specifieke opleiding met de methodiek erbij en dat is een erkende opleiding, maar dat wordt dan niet geaccepteerd, dus wij moeten echt ingewikkeld doen om coaches aan ons te binden die daar wel aan voldoen, want anders mogen ze er niet werken. En als die andere coaches toch willen werken, maar niet dan de juiste diploma's hebben die een gemeente eist, want die hebben gewoon een lijstje. Sta je daar niet op? Nou ja, dan heb je pech gehad, terwijl de ervaring misschien wel 10 keer zo groot is. Dan zullen ze EVC traject moeten gaan volgen om alsnog die kwaliteiten, gebaseerd op de op de richtlijnen van een opleiding, te laten vastleggen. En dan komen de gemeente, zoals Almelo die zeggen van ja: we keuren geen EVC goed, terwijl het via het ministerie geaccepteerd wordt als een acceptabel document. Oké, er zitten wel dingen in die nog heel stroef verlopen.*

**Ja, heb je enig idee waar dat vandaan komt van de gemeente dat ze klaarblijkelijk, ja zo abstract kijken van nou, het zijn deze criteria in algemene zin en anders niet. Heb je enig**

**idee waar, nou ja, die aanpak vandaan komt?** *Ja, vanuit mijn eigen bedenken denk ik dat het ermee te maken heeft dat de gemeente daarin geen tijd in wil investeren en misschien niet kan investeren. En dan is het gewoon makkelijk om een lijstje te pakken af te kunnen vinken en klaar, ze kunnen ze kunnen niet alle opleidingen meten naar waarden, en ja, dat maakt het lastig, want ze hebben het nu over DUO geregistreerde opleidingen. Dat wil zeggen dat het echt alleen maar HBO en MBO opleidingen kunt zijn. Post HBO bijvoorbeeld, valt daarbuiten want die, die hebben geen DUO registratie dat kan namelijk niet bij DUO. Het kunnen alleen maar volwaardige opleidingen zijn, dus als jij een HBO opleiding hebt gedaan, bijvoorbeeld onderwijskundige en jij denkt op een gegeven moment, Ik wil toch wat anders gaan doen, je gaat daarnaast allemaal HBO post opleidingen doen, coaching autisme specialist weet ik veel allemaal wat goede opleidingen allemaal erkend, want dan zegt dat de gemeente niks. En, Dat is ook zo, want er bestaat namelijk geen reguliere opleiding in coaching en autisme. **Nee, maar dat komt dan naar jou indruk, echt puur vanuit nou weer dat stukje efficiëntie en zo, zo makkelijk mogelijk?** En het stukje, het stukje wat wat... wat waar we dan tegenaan lopen en wat aan de ene kant van ons gevraagd wordt en aan de andere kant wij niet kunnen leveren door dit soort regels is bijvoorbeeld werken met ervaringsdeskundige: die viel al uiteraard in onze doelgroep maar zijn ervaringsdeskundigen niet altijd opgeleid. Natuurlijk is dat wel eens een keer iemand tussen die dat wel heeft maar onze doelgroep, dat snap je dan dat dat... die komen vaak niet eens door de opleiding heen dus die heb... die hebben daarin geen diploma's. Die kunnen wij wel intern opleiden: maar dat wordt dus niet geaccepteerd, dus wij kunnen niet werken met bepaalde deskundigen vanuit onze doelgroep. Vanuit allerlei organisaties in onze doelgroep is het verlangen dat wij gaan werken met ervaringsdeskundigen. **Ja.** Maar dat kan dus helemaal niet. In de coaching kan dat niet.*

**Zou het dan zo zijn... en dit is natuurlijk heel scherp geformuleerd en ook ergens natuurlijk heel platgeslagen, maar daar vanuit jullie kant in ieder geval, vanuit jullie indruk gewerkt wordt vanuit de gedachte gaan... vanuit de cliënt en en de zorg én de kwaliteit en alles wat er voor nodig is en dat de gemeente heel erg van het moet volgens een x aantal regels, het moet zo efficiënt mogelijk worden ingericht en vanuit daar moet het dan ook klaarblijkelijk kwalitatief goed zijn dat daarin een verschillende manier van denken en organiseren in zit?** *Ja ja, en dat dat daardoor moeten wij heel veel kwaliteit laten liggen van mensen, van coaches waarvan wij denken van nou, je zou het zo goed doen bij ons en voor onze cliënten, maar die mogen wij dus gewoon niet gebruiken. **Ja precies.** En, dat is, dat is, ja, dat is heel erg zonde. Dan kunnen ze voornamelijk ook niet zulke... we kunnen ze ook*

niet gedeeltelijk aantrekken. Eigenlijk vind ik dit eigenlijk ook een vorm van discriminatie als ik eerlijk moet zijn. Maar we kunnen ook niet zeggen van goh, je komt wel van het werken, je werkt onder supervisie – wat wij sowieso zouden doen bij mensen uit de, uit de uit ervaringsdeskundigheid – maar de eisen die dan gesteld worden, is dat wij meegaan naar een cliënt. Dus dan moeten wij twee mensen betalen. **Ja, dat schiet de facto natuurlijk ook niet op.** Nee, nee, dus we moeten daarnaast blijven zitten nou, dat vind ik oneerlijk. Want word ik ook zo gecontroleerd? Dat we supervisie doen, vind ik prima. Na die tijd in gesprek van hoe is het gegaan? En wat denk je er nu over hoe ze dit vonden? Dat vind ik prima, maar dan zegt de gemeente van ja, je moet echt daadwerkelijk naast gaan zitten. Dat kan gewoon niet voor de cliënt, maar dat vind ik ook dat het voor de kosten niet kan. **Nee begrijpelijk. Ja, dat, dat klinkt inderdaad echt vanuit de gemeente als: klopt het volgens de de regels en en de richtlijnen terwijl de zorgverlening kijkt: is het helpend voor de cliënt, want dat zou natuurlijk een ervaringsdeskundige prima kunnen zijn in ieder geval.** Nou is het helpend voor voor de voor de markt, je wilt ook mensen opleiden, bijvoorbeeld van opleidingen. Stagiaires aannemen bijvoorbeeld, werkt op dezelfde manier. Die zijn ook niet gekwalificeerd, want die hebben geen diploma's. Je zult, zouden we dus niet het veld in kunnen brengen. Waar halen ze anders hun ervaring vandaan? **Ja, ja, dat zie je inderdaad natuurlijk op heel veel segmenten terug dat ervaring gevraagd wordt, maar nergens geboden kan worden. Ja.**

**Ja, ik hoorde je natuurlijk zeggen dat er in principe voor de WMO structureel onder de kostprijs wordt gewerkt en anderzijds in het begin dat jullie ook andere diensten aanleveren. Is het bijna zo dat jullie de organisatie dusdanig moeten inrichten dat ergens anders vermoed ik dan wel een... een marge binnengehaald moet worden om de WMO te draaien te kunnen houden. Is het dan zo gesteld?** Ja, want het is wel zo dat als je bijvoorbeeld kijkt naar de tarieven van het WMO en dan praat je over jobcoaching bijvoorbeeld: die liggen op het goede. Die liggen namelijk op 90 euro. Dus het is niet zo dat dat wij een tarief hebben die niemand accepteert. Het is redelijk wat van... van het UWV en dat zijn dan subsidies die dan de werkgever krijgen. Maar die liggen dus op € 93 én als je kijkt naar de WLZ tarief zoekt... die is op dit moment vastgesteld op 67 euro. Maar dat komt al heel dicht In de minuut van onze 70 euro (basistarief). En... maar dan denk ik toch: de gemeente te kunnen denken van, wij doen het X lager en dat stukje kunnen ze naar mijn idee niet verantwoorden. Maar dat is gewoon niet te doen en als ze dan ook nog zegt van: ja buiten dat tarief gelden bijvoorbeeld de reistijd naar de cliënten niet. Ja, Als je ambulante werkt heb je natuurlijk heel veel reistijds, dus dat telt ook



allemaal niet mee, dus gewoon een werkweek van 36 uur... ja. dan kun je misschien maar nou effectief 25 uur van die werkweek 'werken'. En, als je die dus allemaal op een laag tarief krijgt... ja, ja, dan wordt het lastig. **Ja wel opmerkelijk lijkt me. Het UWV wordt natuurlijk ook publiekelijk gefinancierd tenminste wel stukje UWV, dus het is niet zo dat het een verklaring is van nou: de markt - of een private onderneming kan er eenmaal meer bieden dan een publiek orgaan. Nee inderdaad. Heb je daar enig idee wat dan het verschil kan zijn tussen twee publieke organisaties of instellingen, moet ik zeggen enerzijds gemeente, anderzijds UWV, maar dat er met dusdanig grote verschillen tarieven gewerkt wordt?**

Nou, ik zou dat denk ik verklaren aan het feit dat het UWV gerichte taak heeft, dat valt toch onder om de mensen in werk, zeg maar. En de gemeente heeft veel meer verschillende taken, waardoor ze ja eigenlijk dat geld tekort komen. Als je... als ik hoorde, dan vorig jaar bijvoorbeeld dat gemeente Zutphen moet bezuinigen en dat ze 60 miljoen tekort hebben op de zorg. Ja, wat moet je anders verklaren dat ze de tarieven omlaag doen? En en beschikking niet meer uitgeven of verlenging niet meer geven. Ja, wij werden op een gegeven moment aan een aan een plafond gezet. Je mag dus zoveel X zorg leveren per jaar. Onze coaches, zij kregen steeds meer cliënten uit die gemeente, die konden ze niet aannemen, want ze zaten al aan de plafonds in de zorg, voor die gemeente. Dus dan komen... komt dan, dan kun jij niet bediend worden: in ieder geval niet door ons. Dus als ze uiteindelijk wel bij de gemeenten komen, kunnen ze dan bij iemand anders terecht komen? Weet ik niet, maar groeien konden we daar dus niet meer in gemeente. Want wij hebben, we zaten daar aan het plafond. Inderdaad nou ja, als je op een gegeven moment zoveel cliënten hebt en je je komt maximale aan het plafond, daar mag je 5% overheen zitten, maar als je er nog meer overheen gaat zitten, krijg je helemaal geen geld meer. En, dat geldt in meerdere. gemeentes dat ze dat op die manier doen. Ja, dat is het... het draait heel veel wel om de financiën van de gemeente die hun plaatje rond kunnen breien. **En dan, dan kan, kan ik natuurlijk verder doortrekken in van ja, dan moet het ministerie meer geld geven? Ja, dat kan zo zo, daar kan ik er niet niet in kijken. Het is natuurlijk wel dat er duidelijk is om nu bijvoorbeeld met de jeugd in de laatste twee jaar, maar deze tendens was er al wel. Nee begrijp ik. Die tendens is er al langer, veel langer eigenlijk vanaf het moment van 2015 dat ze deze introduceert zijn. Maar als je dus nu kijkt van dat de zorg gewoon zoveel druk heeft. Maar dat is ook omdat de cliënten gewoon meer zorg nodig hebben, er komen veel meer cliënten naar ons ook, wij hebben geen probleem gehad van de corona tijd. Wij hebben alleen maar veel harder moeten werken. Want dat er gewoon veel meer cliënten zijn. Ja, die moeten uiteindelijk ook allemaal betaald worden natuurlijk. En dat is dus ook voor de gemeente. En dat heeft ook veel. meer financiële druk als dat ze hiervoor hadden. Én daarbij is**

*het Natuurlijk absurd dat iemand, nou zeg maar in Apeldoorn de zorg wel krijgt en voor voor veel lucratiever bedrag én dan in een andere gemeente gezegd moet worden van ja nee, dat kan niet. En als ze wel kan doen het voor een tarief van 30 euro. Dat is natuurlijk absurd. Ja, ik vind... ik vind eigenlijk dat ze gewoon weer terug moeten en dat had altijd centraal geregeld moeten zijn: iedereen gelijk. Van ja: niet afhankelijk zijn van waar je woont. Ik zou bijna mensen adviseren van. ga bijvoorbeeld in Apeldoorn wonen: want dan krijg je je zorg wel. **Ja, ja, dat zou niet het geval moeten zijn.** Nee, nou Dat is, Dat is echt zo.*

**Ja oké duidelijk wat dat betreft tenminste. Er komt nog wel in in hele grote lijn terug dat dat heel veel op efficiëntie en en op bezuinigingen zit. In principe natuurlijk is dat ook best wel, nou ja, dat is bekend natuurlijk. Maar het is wel inzichtelijk om nu te horen dat dat natuurlijk ook wat doet met met de hulpverlening en met de kwaliteit die daaraan ten grondslag ligt.** *Ja, als ik, als ik bijvoorbeeld ga kijken naar eisen die bijvoorbeeld gemeenten samenstellen, dat is bijvoorbeeld om maar één ding te noemen, dat onze coaches geschoold blijven, dus continu elk jaar opleiding blijven volgen. Die moeten we zelf bekostigen, of in ieder geval de coaches zelf bekostigen: en als daar dan niet het persoonlijk inkomen tegenover staat... Dan denk ik van ja, je eist aan de ene kant wel de kwaliteit en dat wij zo up to date blijven en ons in blijven zetten, dan moet ik zeggen, dat willen onze coaches ook allemaal. Maar dat drukt Natuurlijk ontzettend op die kostprijs dus dus aan de ene kant. Ja, dus ze willen ze alles. Ja, ze willen eigenlijk voor een dubbeltje op de eerste rij eigenlijk, daar komt het wel op neer. Dat dat, dat is niet met elkaar ja te verenigen, eigenlijk op deze manier. Daarom ook die 93 euro staat wel op rekenen dat ook die kosten meegenomen worden in dat dat dat het ook voor iemand te doen is om een opleiding te volgen. **Ja ja begrijpelijk.** Die opleidingen die kosten natuurlijk steeds meer en je bent zo weer € 5.000 verder als je een opleiding erbij wil doen voor de deeltijdopleiding, zeg maar en andere opleidingen, voltijd, komen al gauw op € 16.000. Ja met, met het startbudget van tegen... van € 1.000 kom je daar niet ver mee. **Nee, daar moet je heel veel uurtjes tegen een laagtarief voor draaien.** Ja... ja zolang ze dus wel wij... wij ja, wij moeten dus wel dan inderdaad kijken of we vinden, sommige coaches die dat echt niet leuk vinden om te doen, om dan toch ook richting dat je ook jobcoaching te gaan doen en en proberen werkgevers zover te krijgen dat hun zorgen en kosten voor hun eigen, eigen werk nemen op zich nemen, zodat hun dat financieren. Dat is natuurlijk best wel een lastige. Ja aan alle kanten wringt het zeg maar. Maar het blijft nog steeds een mooi beroep. **Ja nou, gelukkig maar.***

**Ja, ik zit even te denken, want het wordt mij wat dat betreft wel heel duidelijk en inzichtelijk in dit verhaal, tenminste... ja ook, je hebt natuurlijk een bepaalde indruk als je als je ergens op in leest en de stukken leest. En nou ja, die die verschillen ziet, maar als je dan inderdaad de details erachter hoort en wat dat voor gevolgen heeft voor de uitvoering, dan is dat wel heel verhelderend. Nou, Het is ook wat grappig hè? Want we praten nu heel veel met consulenten die werken voor gemeente. En ja, die zitten ook met de handen in het haar, want die snappen ons wel, hè? Het heeft niet veel zin, want ze mogen geen.... ze mogen dan niet zeggen van nou, dan doen we het gewoon hoger tarief, dus die zitten ook heel erg van: ja, we willen jullie zo graag voor bepaalde cliënten inzetten, maar dan ja, dan lopen ze hier dus ook tegenaan. **Ja ja.****

*En, dat maakt het, dat maakt het gewoon aan alle kanten echt extra lastig. Ja dat... Die, die zien ook wel dat die tarieven eigenlijk veel te laag zijn.*

**Precies, ja dat vind ik op zich wel een hele mooie dat je dat noemt, want ik sta nou ja, zit nu een redelijk richting het eind en ik vroeg me inderdaad ook af, en ik ga nog met een gemeente spreken en ook daar met een manager trouwens, dat ik inderdaad had van: Ik heb nu gekeken van, in hoeverre zitten die conflicten of zie ik ze nou ja, tussen de begeleiders coaches zeg maar en de consulenten. En wat je inderdaad... ik krijg ook steeds meer de indruk dat met name die consulenten als het ware tussen twee fronten in zitten, dat die wel willen en dat misschien de, de waardenbotsing of waar die oorspronkelijk vandaan komen, veel meer op een hogere laag bij de gemeente ten opzichte van de uitvoering zit. Ja in mijn werk... er zit wel verschil in consulenten. Sommige zijn helemaal volgens de regels en die hebben gewoon zoiets van: ja, weet je, regels zijn regels en dan heb je wat consulenten die proberen zich in andere manieren creatief te zijn om het toch vanuit de gemeente op te kunnen lossen. Ik kan wel een voorbeeld geven dat... ik had een gesprek in Almelo. Almelo valt dus buiten die beschikking, dus wij moesten naar de gemeente voor aanvragen en daarbij werd de coach niet geaccepteerd vanwege de diploma's. Ik heb toen uiteindelijk mijn eigen diploma's erbij gepakt en ik heb dus ook een EVC. En, die werd niet geaccepteerd in eerste instantie, maar oké, we waren al zo ver in dit traject met deze cliënt dat we dat toch mochten doen. Vervolgens moest er ook nog alle diploma's aangeleverd worden van een eventuele achterwacht, wat ik zeg, nou ja, weet je, alle coaches zijn eigenlijk onze achterwacht, want ik kan nu niet vertellen wie er beschikbaar is op het moment dat ik zo uitvallen. En dat was dan weer geen probleem. Maar hoe zit dat diploma's van die betreffende coach? Nou, die heeft toevallig ook een EVC. Dus werd eigenlijk ook niet geaccepteerd, terwijl**



ze wel in SKJ registratie heeft dus bij de SKJ is het diploma wel geaccepteerd. Ik kon daar dus met haar niets voor mekaar krijgen. Ik heb er op dat moment gezegd, van, weet je, ik doe, we doen dit voor deze cliënt, maar dit doen we niet voor nog een cliënt als als jullie weer een aanvraag hebben, gaan we het eerst regelen. Dus dan gaan we gaan... wil ik het zo geregeld hebben dat deze discussie gewoon weg is en dat volgende cliënten gewoon kunnen. Nou, toen kreeg ik een reactie van nou ja, goed, in principe voor deze cliënt geaccepteerd, maar voor andere cliënten niet geaccepteerd... Maar we hebben nog wel een. cliënt voor jullie, want jullie zijn namelijk de enige die deze zorg leveren voor deze bepaalde groep. Ik zeg dan: dat zeg je nu in één adem, hè? In één zin in één adem... ik zeg, wat moet ik hier nou mee?

**Ja, dat valt wel heel veel raar samen inderdaad, enerzijds wel tevreden zijn met de kwaliteit en de dienstverlening, maar de anderzijds als gemeente zo'n dergelijke verantwoordings- en regeldruk tegenover te zetten.** Ja. dus dat is, dat is de gesprekken die. we af en toe voeren met gemeentes en dat je dan denkt van: ja hier kunnen we gewoon niks mee, en we hebben een... een beetje mee begonnen doordat coaches zoiets hadden van, weet je: ik ga even een EVC halen. Die moet ik met die kosten van ze dan ook zelf, dus ik denk dat wij daar zo langzamerhand nou laten we zeggen dat het om een behoorlijk wat geld hebben ingebracht, zodat ik coaches aan het investeren gaat, want die kosten toch wel gauw € 3.000 per... per coach, dus dat gaat best wel hard, dus we bewegen een beetje mee van: oké als jullie dat willen. Ze wilde het allemaal, coaches waren die ook, coaches waren dus die leven er allemaal alle zorg. En op het moment dat de gemeente in één keer zegt van: ja, maar we. gaan het op deze manier doen hebben hun dus aangegeven. Nou ja, heel graag wil ik mijn baan behouden, dus ik ga dat niet doen. Nou, dan zijn er dus wat gemeenten die dan zeggen van ja, dan nog niet, dan nog steeds niet, terwijl ja toch altijd op die manier moet begeleiding worden geregeld. Ja, dus de eisen worden steeds hoger en het kost ons eigenlijk... eigenlijk alleen maar geld, maar onze kwaliteit verandert daardoor. **Nee precies, maar de druk door de kostenefficiëntie wordt alsmaar groter op kan ik me zo voorstellen?** Ja en ook om wij hebben nog steeds heel veel aanvragen. We kunnen nog steeds, nou ja, we hebben niet echt wachtlijsten. Maar goed, we kunnen de vraag bijna niet aan. We moeten... hebben echt wel nieuwe coaches nodig, Maar dat wordt steeds moeilijker omdat wij daar dus dan op hogere eisen aan moeten stellen, of dat moeten zich van ja, weet je, Wij zijn wel een bedrijf van de kansen, dus wij willen die kansen ook geven. Wij denken dat je, dat je goed genoeg bent, maar vanuit gemeente moeten we toch verwijzen naar het universele om dan alsnog dat traject aan te gaan. Nou en, dan moet je hopen dat die mensen een verleden hebben in de coaching, want anders kunnen ze tevens nog steeds

helemaal niet doen. Dan moeten ze eerst twee jaar ervaring opdoen en die mogen we ze niet geven. **Ik wou al zeggen, hoe wordt dat dan gedaan (die ervaring) maar dat kan dan ja niet, heel duidelijk heel ja, heel krom ook trouwen... maar ja, ja er zijn... wij willen wel ja, de kansen en mogelijkheid die wij proberen wel overal de mogelijkheden te vinden. Vandaar dat we dus ook die EVC gaan halen voor de coaches die dat, die dat nodig vinden. Maar ja, het wordt steeds lastiger om de manieren te vinden en ik bedoel dan niet manieren om het te regelen, zeg maar een beetje tussen de regels door maar wel op een goede manier, maar het wordt gewoon steeds moeilijker. Omdat... Omdat voor elkaar te krijgen en om een organisatie te bouwen waarvan wij denken dat de cliënten behoefte aan heeft.**

**Ja duidelijk wat dat betreft, ik zit even te denken of ik nog andere vragen heb, maar ja, ik zie... blijf wel met heel veel vragen wat dat betreft achter, Maar ik vermoed dat je daar ook geen antwoord op weet. Denk dat dat dezelfde vraag zijn jullie wel eens hebben. Heb jij wellicht nog iets van goh, dat moet nog benoemd worden, of dat ben ik wellicht vergeten om om naar te vragen? Nou ja, wat wat nog wel een dingetje is waar wij tegenaan lopen, is dat bijvoorbeeld als wij als als zo'n cliënt nou een tarief krijgt van die 37 euro, en dan bezwaar maakt, dan mogen wij daar niks mee. Dat moet de cliënt zelf doen. En in onze doelgroep kun je je voorstellen dat dat heel erg lastig is. Wij mogen zelf bijvoorbeeld geen bezwaar indienen. Dat moet ook. Dat moet de cliënt doen, dus wij doen het elke keer wel, dat mag niet, maar wij doen dat wel. Dus daar gaan we maar toch bezwaar indienen En dan... en eigenlijk ook met het verzoek of hij informeel gesprek kunnen krijgen bij de gemeente in de hoop dat we daarmee die beschikking krijgt dan vaak toch met mensen te spreken die je anders niet spreekt, dus dan komt er vaak juridische afdeling. Die komt erbij, want het is een officieel bezwaar wat we indienen, dus dat moeten juridische afdeling bij betrokken raken. Maar op het moment dat je het niet uitkomt in dat gesprek houdt het eigenlijk op, want dan... dan wil het eigenlijk zeggen dat de gemeente zegt van ja, maar jullie zijn geen partij in deze. **De schikking is voor de cliënt, dus. In deze is de beschikking met jullie is nog niet afgegeven, want daarvoor is dat bezwaar ingesteld. Ja bezwaar, dat moet dan dan ja, wanneer sowieso hè? Als er beschikking komt ook naar ons gestuurd, is het nog steeds de beschikking van de cliënt. Jullie staan daar altijd buiten? Ja, wij staan er altijd buiten. Dus de cliënt die mutatie, die moet dat doen. En ja, die is die is waarschijnlijk niet juridisch onderlegd als die al die stress allemaal aan kan en zou dat dan eventueel ook zelf moeten gaan sieren terwijl wij gewoon een juridische afdeling hebben die dat gewoon voor ons op kan pakken en daarmee aan de slag kan gaan, maar als wij geen partij zijn kunnen dus niks. Oké. Daarin staat de gemeente in een sterke positie.****

**Ja precies, en ook hier proef ik weer dat mechanisme van enerzijds die die efficiëntie maar vanwege de regels mag dit stukje Als we het dan hebben over de cliënt die bezwaar moet maken, niet efficiënt worden ingeregeld, want die zou dan extern iemand moeten inwinnen voor zo'n juridische procedure, terwijl jullie het in huis hebben in dit specifieke geval. Ja, dat klopt. Dus dat dat dat maakt het extra vraag nog weer extra ingewikkeld. En heel veel cliënten willen natuurlijk die stress niet aan, want ze zitten allemaal straks op het moment dat ze, een soort beschikking aanvragen, Dat is niet voor niets Natuurlijk, ja. Nee, dat is niet voor niets, nee. Dus dat. Dat is al heel lastig en als je dan praat over... over een aanbesteding, dan kunnen we natuurlijk zeggen van, we doen op een gegeven moment die aanbesteding niet wat het tarief is te laag, Maar we kunnen ook niks met dat er dus in in de voorbereiding naar de aanbesteding, zegt de gemeente. Gewoon, dit is onze tarief, klaar. Take it or leave it. Ja dat, dat is... Dat is misschien leuk meegenomen op het moment dat je in de bouw zit of zo dat je een offerte kunt maken van nou, ja, ik doe het voor deze prijzen. Daarmee heb je een een opdracht gewonnen, maar hoe zorg je dat soort dingen niet doen? Je kunt niet onderhandelen met mensen. Nee duidelijk. **Ja, heel duidelijk verhaal is voor mij.****

*Dus op dit moment heb ik eigenlijk geen toevoeging meer. Ik zou hier wel willen aanbieden als je zegt van goh, ik heb straks nog toch nog wat vragen, nu ik het allemaal op getikt heb. En, het is niet helemaal duidelijk om het gewoon om weer te benaderen, dan kunnen we even kijken of we daar nog weer tot elkaar kunnen komen. Mocht dat zo zijn - ik zal in ieder geval dan dit straks uitwerken, dus dan stuur ik je sowieso het. Nou ja, het gespreksverslag of het transcript op Ja en nou ja, vanuit daar zal ik daar stukken uit gaan halen voor mijn analyse mocht ik dan nog ergens op vastlopen, dan zal ik het zeker laten weten. Ja, mag ik ook het eindresultaat van je? Uiteraard ja natuurlijk, die ga ik dan opsturen. Hartstikke leuk. Nou hartelijk dank voor de tijd en de moeite, ik ga ermee aan de slag! Graag gedaan, ik wens je veel succes en nou ja, plezier ook nog een beetje hierin. En ja ik hoop het een keer tegemoet te zien.*

**Ga, ik doen bedankt. Oké, fijne dag nog. Ja jij ook bedankt.**

## Bijlage 5: Gespreksverslag/transcript (manager WMO gemeente Hengelo)

**Naam:** Gerrit Overbeek  
**Functie:** Manager WMO (gemeente Hengelo)  
**Datum:** 3 juni 2022

**Nee, nou, heel fijn dat u tijd kon maken om met mij in gesprek te gaan. Zou u allereerst wat over uzelf kunnen vertellen: wie u bent en wat voor werk u doet?** *Ja, Ik ben Gerrit Overbeek 56 jaar. Ik ben nu in ieder geval teammanager van de WMO. Hiervoor was ik ... een jaar geleden en daarvoor in ieder geval afdelingsmanager had ik ook al schuldhulpverlening en jeugdzorg, en dat soort zaken onder mij. Ik heb dus werk hier al een aantal jaren... of van origine ben ik fysiotherapeut. Oké, ja en nu elke ja, dus wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). ja.*

**Ja precies en zou u kunnen aangeven wat die werkzaamheden ongeveer inhouden? Ehh ja, ik weet niet in hoeverre je bekend bent met de WMO? Ik ben er redelijk in thuis. Ja kijk grofweg, wij doen de uitvoering van de WMO. We hebben ook een beleidsafdeling, dus die zijn... dus dan heb je ook de mensen die de kaders enzo allemaal, beetje de landelijke ontwikkelingen in de gaten houden, maar wij doen de uitvoering. Dus dat betekent gewoon dat we hebben consulenten en regisseurs. Consulenten die doen huisbezoeken en dat zijn eigenlijk de meer... de enkelvoudige contacten, dus bijvoorbeeld iemand die op leeftijd is en de trap niet meer op kan komen, of niet meer met het openbaar vervoer kan én... Maar we hebben ook regisseurs omdat we ook gewoon complexe zaken hebben die wat langer gevolgd moeten worden, waarbij de veiligheid bijvoorbeeld aan de orde is of huiselijk geweld of....Of dus daar, daar hebben we dus een aparte regisseurs voor. En als je naar de WMO kijkt, heb je eigenlijk de paar hoofdgroepen. Je hebt vervoer, je hebt de hulpmiddelen, de woning aanpassingen, individuele begeleiding, dagbesteding en dat doen we nog voor een deel de gehandicapten parkeerkaarten. **Ja precies. En 13.000 mensen in Hengelo maakten op een of andere manier gebruik van WMO. Ja precies, dat is een forse aandeel van het totale inwonersaantal. Ja precies. Ja toch wel: 83.000 inwoners, dus dat is een aanzienlijk deel ja.****

**Ja precies, zoals ik u vooraf al... en zoals ik volgens mij al in een mail had aangegeven, ben ik vooral op zoek naar waardenbotsingen, want dat staat binnen mijn... centraal in mijn onderzoek. Dus ik ben wel benieuwd... ik weet niet of u de lijst heeft gezien met**

verschillende waarden die [wordt instemmend geknikt] ja heel fijn. *Ik heb 'm heel even globaal bekeken. Ja, nee, begrijp ik, dus... ik was heel erg benieuwd of u zelf wellicht tegen waardenbotsingen aanloopt of bepaalde waarden die u belangrijk vindt die in de knoop komen. En misschien ook wel dat u een bepaald beeld heeft binnen uw team hoe daar tegenaan wordt gekeken? Want eigenlijk dat... wat heel actueel is op dit moment is dat wij een behoorlijke bezuinigingstaakstelling hebben van 11 miljoen voor Hengelo. Dat geldt trouwens niet alleen voor de WMO, maar dat geldt inclusief voor jeugd en werk en inkomen - dus zeg maar de oude sociale dienst. En... en daar kom je dus wel een beetje met dit soort waardenbotsingen van: wat doen we nog wel en wat doen we nog niet? We hebben natuurlijk een nieuw College, dus die moeten ook hier besluiten over nemen en dat gaat zo ver van: moeten we ook de huishoudelijke ondersteuning afschaffen? De vraag is nog even of het mag of niet, en dan kom je wel een beetje met die waardenbotsing van wat doen wij, wat doen wij bij de mensen en wat... wat bewerkstelligen wij op het moment dat we daarmee stoppen of dat we de lichte vormen van begeleiding/ondersteuning stoppen of... dus dat soort waardenbotsingen hebben we wel degelijk mee te maken nu. **Ja precies.** En binnen een team: dan zit je wel, we proberen altijd wel alles volgens... kijk, het moet niet zo zijn dat bij de één iets toegekend wordt, waarbij de ander dus dat niet toegekend wordt. **Ja.** En dat is eigenlijk wel steeds een ding... we hebben dusdanig veel te doen dat het eigenlijk een soort productie proces is. Van een uur huisbezoek en je kent een indicatie toe of niet en die gaat naar de volgende. Maar wij hebben... staan onvoldoende stil, gewoon bij: is het nou zo dat we eigenlijk wel allemaal hetzelfde doen? En, is het niet zo dat jij... dat ik het bij jou wel voor elkaar kreeg en bij een ander niet.*

**Nee, exact. Het is wel, ja, heel interessant dus dat u dat zegt. Want ik heb natuurlijk ook al een vragenlijst uitgezet. Als ik kijk naar de antwoorden op de vragenlijst scoorden waarden als openheid, kwaliteit van dienstverlening en participatie scoorde heel hoog. Als ik dan kijk... Scoorde hoog op? Als je de verschillende waarden moest rangschikken. Ja dat was een vraag, waar die waarden dan bovenaan kwamen - samen met integriteit... ook die scoorde ook heel hoog. Ja, die vonden. O, die scoorde hoog... en dat betekend goed? Dat werknemers die waarden belangrijk vinden... belangrijk, ja. Dus ja... op een vervolgvraag, als ik daar naar kijk van, voor welke waarde zou nou de meeste aandacht zijn... dan hoor ik inderdaad ook dat waarden als gelijkheid en rechtmatigheid, legitimiteit en ook in bepaalde mate efficiëntie... dat die heel hoog scoren, dat daar veel aandacht – en dat werknemers het gevoel hebben dat daar nog zelfs meer aandacht voor**

**moet komen - misschien ook wel In het licht van deze ontwikkelingen voor nodig is. Dus als ik dit zo benoem: dan herkent u dat beeld waarschijnlijk dan?**

*Ja, ja zeker ja en bij rechtmatigheid het... we hebben, we hadden altijd kaders, hele duidelijke kaders. Maar we kennen nu maatwerk, dus de hele wet is veranderd. Maar dat betekent eigenlijk dat je uit... het wel of niet toekennen van iets is gewoon heel erg lastig geworden. En de wens van de inwoners van wat die toekomst... natuurlijk ook als je naar hulpmiddelen kijkt. Ik bedoel, de markt wordt ook anders. We hebben nu veel ligfietsen met trapondersteuning die waren er twee of drie jaar geleden nog niet. Dus wat doen we daar mee? Want eigenlijk, iemand heeft een vervoersprobleem, dat wil je oplossen. In principe zou dat ook kunnen met een scootmobiel of een dus maar doordat je maatwerk hebt, moet je ook kijken van kijk: iemand wil dat en jij vindt dit erg moeilijk... dit is noodzakelijk, het goedkoopste, adequaat. Wan gaan we daarmee doen? En doen we dat allemaal op dezelfde manier?*

**Ja precies dus dan ook met name botsingen op het vlak van efficiëntie en effectiviteit en met de meer persoonsgerichte waarde kwaliteit. Ja ja precies. Ja precies ja oke en dat speelt ook binnen het hele team dus... of vermoedt u dat dat speelt? Nee, We hebben het daar veel over. We hebben in ieder geval één keer in de maand een uur lang of 1,5 uur gewoon casuïstiek overleg van: waar ben je nou tegenaan gelopen? Wat voor... waar we moeten proberen om daar iets aan te doen, maar ook gewoon dingen als een... een hoe heet dat.... een airco. Dat is ook iets wat heel lastig is het om gronden te bedenken om zoiets af te wijzen. En... maar het moet wel een medische noodzaak hebben enzo en dat soort dingen. Daar wordt wel naar gekeken, maar als er weer iets nieuws wordt aangevraagd, bijvoorbeeld, of als iemand die niet weet wat ze met een casus moeten, of in ieder geval willen weten wat anderen... wat anderen daarvan vinden. Ik bedoeld, er vindt sowieso eigenlijk vrij continu intercollegiaal overleg plaats om, van denk even met mij mee. Maar er zijn ook gewoon dingen die we gewoon één keer in de maand even met zijn allen moeten bespreken. En dat is ook om uniformiteit te krijgen. **Ja precies.****

**Ja, en u gaf aan van: nou, we zitten met een bezuinigingsopgave en dat versterkt in ieder geval dit vraagstuk. Was dit ook al iets wat daarvoor speelde, of is dit echt nieuw door de bezuinigingen? Nee, dit heeft allemaal niet zo met bezuinigen te maken. Maar wat wel, kijk wat met.... wat wel met onze normen en waarden een beetje in de weg zit is.... eigenlijk een college – of in ieder geval de bezuinigingen maken dat bepaalde dingen soms niet meer kunnen, terwijl wij gevoelsmatig vinden dat het wel moet kunnen. **Ja precies.** Dus je kijkt er ook van**



wat iemand, wat heeft iemand nodig... waar, waar wat we hier hebben bedacht - ik niet, maar ik bedoel het college – is: Nou, iemand mag maar maximaal 4 uur begeleiding in de week hebben of maximaal 4 dagdelen dagbesteding, vier dagdelen betekent twee dagen, terwijl wij soms gewoon vinden, op het moment dat we ergens geweest zijn van hier is gewoon meer nodig. Iemand heeft bijvoorbeeld een verslavingsprobleem, dat moet gewoon wat meer, daar moet wati intensiever op ingezet worden. Terwijl ons college zegt, nee, wij wij... de bezuiniging is dat wij maximaal 4... ja en dat strookt niet met wat wij elk maatwerk vinden én met ons eigen gevoel, ja. **Ja precies. Ja. Ja, want ik zit nu natuurlijk redelijk aan het eind van mijn scriptie en ik was begonnen met kijken naar waardenbotsingen, enerzijds bij consultant, toetsers, regisseurs en de uitvoeringsorganisatie. En er.... voor mijn gevoel is het in ieder geval dat deze mensen hebben te maken met die waardenbotsing, maar voor mijn gevoel worden die laag boven gecreëerd. Maar dat zou dan met name ook die bestuurlijke laag zijn. Het is de bestuurlijke laag, maar we hebben nu ook... twee weken geleden zijn hier sessies geweest, waarbij er dus is nagedacht, iedereen kon gewoon, maar iedereen betekent al de lagen boven mij nog. Dus dan zit je met de bij de afdelingsmanager en het MT. Daar is met een aantal beleids mensen eigenlijk nagedacht over goh out of the blue gewoon van wat zouden... mag ook onethisch zijn, maakt niet uit maar gewoon bedenken hoe kan er bezuinigd worden. Dat heb ik ook wel gevraagd van: waarom wij daar nou in die sessie niet - bij latere sessie wel, maar toen niet - bij betrokken zijn geweest. Maar daar kwam dan toch wel weer wel, dat wij vaak in beperkingen weer gaan denken Omdat we toch eigenlijk op die burger, het belang van die burger nogal heel belangrijk vinden. **Ja, daar zit dan het verschil en daar wordt mogelijk tussen een probleem of een waardenbotsing in dit geval gecreëerd. Ja, je hebt... en dan krijg je wel daarna van wat is dit, dit idee? Dan wordt het, dan moet je dus gaan uitwerken. Dat betekent van, wat kan ons dat financieel opleveren? Maar wat kunnen ook bijvoorbeeld de maatschappelijke gevolgen ervan zijn? En dan komen we wel in beeld, want dat nu kunnen wij dan weer wat beter inschatten, dan zei ja. Maar dat besluit... het besluit of ze daar ook iets mee doen of niet, dat zit bij het bestuur. **Ja precies, ja duidelijk.******

**Ja, want ik krijg van de een uitvoeringsorganisatie – en trouwens ook de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld, enerzijds inderdaad dat efficiëntie en effectiviteit met... met het kostenplaatje een... een nou ja, voor waardenbotsingen zorgt, maar ook een toenemende druk op het stukje verantwoording dat organisaties die zijn aangesloten, die moeten steeds meer gaan verantwoorden wat ze doen. Ja, daar word je helemaal gek van. Ja nou, ja dat beeld kreeg ik er ook van, maar ook – en dat wist ik zelf ook nog niet**

– dat er bijvoorbeeld wordt gehanteerd van: nou op basis van deze zorg, dat ging meer over het stukje begeleiding trouwens, en dan moet personeel één van deze diploma's hebben en anders zijn ze niet gekwalificeerd ondanks werkervaring, ondanks omscholing, et cetera. En ik hoor u net zeggen dat bijvoorbeeld het college of het bestuur kan besluiten: **Nou, maximaal vier uur zorg per week, ongeacht de casuïstiek dat geluid wat ik net schets vanuit de pas staat een beetje in dat plaatje dat vanuit...** *Wettelijk mag het niet eens. Want als... als wij zeggen, ook als er in onze optiek zeg maar een indicatie voor 6 uur begeleiding zou moeten zijn, of bij de, de aanbieder vindt dat. En het college zegt, het wordt 4 uur en wij gaan 4 uur inzetten en de cliënten zouden naar de rechter gaan... dan gaan we onderuit, want er is geen maatwerk. Ja nee precies. Ja, maar als ik naar onze verantwoording zou kijken... als ik dan kijk naar tien jaar geleden en ik kijk naar nu en dan denk ik met regelmaat van wat wat, wat is er fout gegaan, hoe is het is zo dicht geregeld. En we moeten zoveel. Ja, dat zie je natuurlijk... de bureaucratie in de zorg is dat sowieso wel. We moeten zoveel vastleggen. Ja de... denk ik, dat is bijna 60 à 70% van ons werk. Ja, ja.*

**Ja precies, maar ook het beeld dat een gemeente kan besluiten, want. Ik... volgens mij ging dat, ging niet over Hengelo, maar wel in principe van dat er wordt besloten van: nou we kijken globaal, het personeel moet aan deze – of een van deze diploma's hebben en anders is die ongeschikt. We kijken niet verder, dat zou wel passend zijn in een lijn die bijvoorbeeld... dat het college kan bedenken of dat wettelijk kan of niet om te zeggen, We gaan maar vier uur zorg maximaal bieden en we gaan alleen met deze mensen. Ik snap niet helemaal... dat betekent dat, dat dat dan iedereen ongeacht opleiding of niveau, dit zou kunnen doen? Nee, dat het personeel gewoon als als randvoorwaarden één van deze 3 of 4 diploma's moet hebben en dat er niet wordt gekeken, naar de organisatie verder in zijn geheel. Dus dat er heel erg naar, ja, ik noem het afvinken van vinkjes: is die op deze manier geschoold - ja of nee? En niet verder kijken naar totaalpakketje. Maar natuurlijk bedoel ik.... als we dan, er staan toch vacatures open... op het moment dat er nu iemand komt: Ik kijk naar of mensen in ieder geval buiten het diploma en ja, wij stellen dan wel de eisen 'een HBO opleiding' **Hmmm.** Ik vind het heel erg belangrijk dat ze een aantal jaren werkervaring hebben – maakt niet uit of dat op een relevante plek is of niet, maar daar zitten puur in van het voorbeeld is, ik kwam uit de, toen ik fysiotherapie. Dan behandel je de eerste 3 jaar, behandel je een knie en daarna merk je dat daar een mens aan vastzit. Als je die mensen serieus neemt, dat effect heb ik niet, en dit dat je dus eerst gewoon een aantal jaren hebt**



*gewerkt. Gespreksvoering maakt in mijn optiek nog geen eens zo heel veel uit in welke branche, op welke taak, waar sport, Maar dat vind ik zelf belangrijker nog dan het papiertje. Ja.*

**Ja nee, dat snap ik. Nu denk ik, waar de verwarring vandaan komt want dat is dan hier het beleid maar wat ik van de uitvoeringsorganisaties terugkrijg is van: als wij een aanbesteding bij een gemeente willen dan kijkt de gemeente ten aanzien van ons personeel of ze een diploma hebben ja of te nee en hebben ze dat diploma nu niet? Dan geen aanbesteding. Ja, voor de begeleiding? Ja, dat er dus een bepaalde verantwoording eigenlijk al vooraf is, die heel.... Ja, ik weet niet of je hier in de regio bent geweest, of...? Het, het ging wel over de, de SamenTwente constructie. Ja, want wij hebben natuurlijk een samenwerking met, met alle gemeente, met uitzondering van Almelo en het Hof van Twente aanbesteed met Samen Twente. Daar staan die eisen wel in, dat klopt MBO of HBO, en dat zit weer in verschillende tarieven en ook weer verschillende eisen zitten. Dat klopt ja. Ja. Maar als ik gewoon even, maar dan kijk ik even persoonlijk naar.. en dat zijn ook wel dingen die ik gewoon met een aantal aanbieders wel.. ik vind dat wel nog minder, minder belangrijk, maar dan heb je weer dan dat iemand gewoon ervaring heeft en goede gesprekken kan voeren én goed mensen in kan schatten ja. Ja precies, maar dan zit daar. Het kreeg ik terug van. Nou, daar zien wij ook een waardenbotsing met dat stukje verantwoording die best rigide is ten opzichte van... Nou ja, weer dat stukje maatwerk én de kwaliteit die we eigenlijk kunnen leveren. Ze noemden met name ervaringsdeskundigen. Ja ja ja. Als je die inzet voor een stukje begeleiding, maar die voldoen dan niet aan de werkelijkheid op papier als het ware. Ja, maar die zijn misschien in de praktijk wel veel geschikter! Nou ja, dat, dat kreeg ik inderdaad terug, Maar dat kunt u herkennen... dat geluid? Ja jazeker ja ja dit herken ik zeker.**

**Precies, en heeft u enig idee wat daar waar dat stukje toenemende verantwoording vandaan komt? Want we hadden het net over het stukje efficiëntie, nou, daar zit een bezuinigingsopgave aan vast... is er ook een directe of indirecte reden aan te wijzen waarom er over... in de loop der jaren zoveel nadruk op die verantwoording is komen te liggen? Ja die verantwoording heb je natuurlijk ook weer een nodig op een gegeven moment. Als je naar de regisseur kijkt, is het heel erg logisch, want je moet elke... alle stappen die in een proces doet, dan kan ik, dan kan er iets fout gaan. Ik bedoel, hier vorig jaar... is iemand die uit het raam gesprongen is en dan wordt er wel nagekeken of dat iemand is die dus gewoon GGZ bekend was en bij ons ook bekend was. Dan is dat... dan is het wel handig dat je in ieder geval op papier hebt staan van wat je allemaal hebt gedaan en wat je ook vooral... wat bij een**

volwassene is dat ze worden – wat anders dan bij de jeugdzorg: bij jeugdzorg ken je dwang en dat kan je bij de WMO ook bij volwassenen kan je dat niet, dan is het vrijwillig. Maar dat je wel hebt laten zien van wat je allemaal hebt gedaan en hebt geprobeerd om zo iemand te helpen, want je krijgt dan achteraf toch met een stuk verantwoording te maken, omdat we een of een misdrijf is gepleegd of dat er een in je daar toch iets van betrokkenheid bij hebt. Dus daar is het wel van belang. Maar als ik kijk van als ik nou gewoon kijk iemand met die huishoudelijke hulp nodig heeft en die kijkt van wat juridisch gevraagd wordt aan ons om in ieder geval vast te leggen. Nee, ik heb... daar wel vraagtekens bij of dat allemaal moet. Moet dat elke keer voor die huishoudelijke hulp? Ja en de wet... de WMO zegt ook dat je eerst een melding moet doen. En nou, daar heb je, dus dan ga je op een gegeven moment op bezoek, dan maak je het gespreksverslag. Dat gaat naar de cliënt en als die en dan kan er een aanvraag uit voort komen voor een voorziening. Nou... het is.. ja, dat is voor ons bedacht, Maar ik vind het een ontzettende omslachtige methode. **Dus dan, als ik het zo mag samenvatten, komt er een stukje weg vanuit die die complexe systematiek waar het wel op zijn plaats is en dat wordt uitgerold op andere doeleinden die onder dezelfde systematiek eigenlijk geschaald gaan worden? Ja en ja, maar ook omdat de wet ook bepaalt. Ook hebben die meldingen... die aanvraag moeten dan gescheiden. Ja, dus dat wordt vanuit het rijk wordt dat min of meer opgelegd zo te werk gaan? Ja en die probeer je dan een beetje te omzeilen door soms door die aanvraag dan aan die, aan die melding te koppelen, want ja, maar goed dan dan, dan ga je maar een klein beetje omdat wat er eigenlijk wettelijk voor voorgelegd wordt. Hoe snel je wel een beetje ja, maar wel, en dat doe je trouwens wel, moet ik wel eerlijk zeggen, we doen het eigenlijk altijd wel, niet alleen in ons belang, maar vooral in het belang van die burger. Precies. En dan zou...moet die gewoon langer wachten daardoor en die vindt het op een gegeven moment zo'n traject ook heel erg bureaucratisch? Ja.**

**Ja nee begrijpelijk, want daar wilde ik inderdaad ook nog naar toe. Dit is dan het beeld wat ik... binnen de gemeente wat dat voor nou mogelijke wrijving en belemmeringen oplevert. Maar bijvoorbeeld het stukje verantwoording wat er geëist moet worden van andere organisaties die die zorg of die ondersteuning aanbieden... en daar hoor ik vanuit die kant ook van: we moeten steeds meer aanleveren wat we doen en verantwoorden wat we doen. Herkent u dat beeld en wat vindt u van, van die ontwikkeling? Wat ik hier van vindt moet je me maar niet vragen... [wordt gelachen] Oké We hebben hier in de buurt Trivium Meulenbelt en die stopt ermee en er is een aanbieder voor dagbesteding in Hengelo en één van die locaties zitten twee dames én die zitten al jaren en die willen dus gewoon de dagbesteding**

daar door doen en willen... die willen dus nu tussentijds instromen in de aanbesteding. Je kunt tussentijds kun je weer opnieuw je inschrijven. Maar die zijn dus wat minder ervaren natuurlijk met die rompslomp die daar rondom heen hangt. Die komen er gewoon niet uit en het is en dat stagneert, terwijl wij er heel veel belang bij hebben. Wij weten dat ze goed functioneren. Wij weten dat de goede locatie is, mensen zijn tevreden. Laten we dan niet zo moeilijk doen met zijn allen, ja? **Ja precies.** Maar en en wat ook heel raar is, we stellen onvoorstelbaar veel eisen aan zorgaanbieders die een contract bij ons krijgen. En dan kijk je naar het persoonsgebonden budget, daar kan iedereen... Iedereen die kan, daar is dan geen controle op. Daar is geen bijna niet... en wat we vervolgens doen is dat we sociaal rechercheurs in dienst nemen die vervolgens weer die controles moeten gaan uitvoeren als wij denken van dat gaat niet helemaal goed ja. **Nee precies.**

**Ja, dat is ook wat ik zat te kijken... ik zit dan mijn resultaten te bekijken: het lijkt erop alsof de toenemende mate van verantwoording ook weer een druk op het stukje efficiëntie, want de tijd die daarmee bezig is – en soms een stukje kwaliteit wat misgelopen zoals kan worden dat dat weer extra die op die botsing of die spanning tussen enerzijds moeten bezuinigen of we moeten efficiënter te werk gaan, effectiever soms ook, en anderzijds een stukje kwaliteit wat we willen bieden en de inwoners laten participeren. Is dat een...? Ja, maar we hebben het onszelf in Twente tenminste heel moeilijk gemaakt omdat we, we hebben... we werken met meer dan 350 aanbieders in Twente, niet alleen in Hengelo, maar alleen al in Hengelo denk ik dat we met 50 à 60 aanbieders ongeveer hebben – en die kunnen we niet allemaal controleren. En het is sowieso lastig om kwaliteit te controleren, want je hebt een.. je hebt een lijn richting die aanbieder, maar wat de burger vindt en wat die ervaart, ja, dan moet je op basis van signalen die ze hier afgeven en dat gaat meestal niet goed gaan: want als het goed gaat, dan melden ze het niet. Maar dus, die... die mis je een beetje in die driehoek, maar aan de andere kant: omdat je zoveel aanbieders hebt... We hebben één contractmanager hier die op al die aanbieders zit. Dat is niet te controleren, nee. Terwijl aan de aanbieders onvoorstelbaar veel eisen worden gesteld. Maar als je kijkt wat we eigenlijk doen aan kwaliteitsbeheer of aan of kijken van, doen ze het nou goed of niet? Nee, je doet jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek en eigenlijk meer niet. En dan kijk je meer van doen wij ons werk goed en zijn mensen tevreden over ons en wat minder over van: hoe is de zorg die u ontvangt? **De feitelijke dienstverlening? Ja precies.****

**Ja interessant hoe, hoe eigenlijk alles in elkaar samenvalt en... en enige samenhang heeft.**

*Kijk wat ik... als je, en ik vind bij uitstek - maar we kijken naar dat hele... die hele Twentse aanbestedingen is ook voor jeugd - Maar als ik naar de WMO kijk, ik vind dat echt bij uitstek een lokale wet, je hebt een jeugd en dan heb je ook te maken met de gecertificeerde instellingen die mogen indiceren. Je hebt een huisarts die mag direct indiceren. Maar bij de WMO mogen wij dat in principe allemaal gewoon zelf doen, dus dat dat zou je eigenlijk veel efficiënter kunnen doen met minder aanbieders, aanbieders lokaal en dan gebruik je veel meer je netwerk partners en zo – en daar heb je kortere lijnen. Je hebt minder aanbieders en je kunt veel betere... veel beter. Eigenlijk ook de... in ieder geval de gesprekken over kwaliteit én hoe we het willen hebben en... maar we hebben het ons zelf gewoon heel erg moeilijk gemaakt door zo ontzettend veel aanbieders een contract te geven. **Nou precies dus de, de omvang van het aantal is, is ook een probleem? En de beschikbaarheid daarvan. Ja precies, ook de beschikbaarheid. Ja***

**Ja, want dat kreeg ik ook van een uitvoeringsorganisatie terug van dat ze bij sommige gemeenten er tegenaan lopen dat ze [de gemeenten] alleen nog maar met grote organisaties in zee willen en die proefde dat van: nou, dat wordt voornamelijk vanuit een efficiëntie vraagstuk gedaan en... Efficiëntie én financieel hè? ...en financieel Ja ja, dat hangt best wel samen, volgens mij met elkaar. Ja Ja, en dat zal ook onverminderd een, een deel zijn van de afweging, maar ik hoor u ook zeggen dat het misschien zelfs wel de uiteindelijke kwaliteit ten goede kan komen. Omdat je dan meer beheers- en gericht kan inzetten? Ja, maar je hebt wel... je hebt, je hebt ook een aantal kleine aanbieders met een vrij specifieke tak van sport heb je gewoon nodig. **Ja, Precies.** En die kwalitatief misschien soms wel veel beter zijn dan die grote organisaties. Maar kijk, heb je het bijvoorbeeld over huishoudelijke ondersteuning: daar hebben we nu zeven aanbieders van – en dan heb je het ook over massa. Je hebt aan de ene kant de massa. Je hebt aan de andere kant – als je het over begeleiding hebt én psychische problematiek en dat soort dingen heb je wel van een specifieke aanbieder nodig die daar bij past en die dat kan. Dus je hebt aan de ene kant heb je nog een beetje je massa vervoer ook en dat soort dingen, en aan de andere kant, heb je, ja, heb je daar ook soms wat kleinere en gespecialiseerde aanbieders nodig. **Precies, ja. Precies. Dus ook dat is maatwerk wat dat betreft om te kijken, waar kunnen we die efficiëntieslag wel inzetten en waar is... Ja ja. ...Ja, gaat dat eigenlijk de andere kant op, dan moeten we wel heel specialistisch, klein en naar maatwerk zoeken? Die grootte is, dat is dus leuk voor de, voor de, voor de massa, maar niet eigenlijk voor die ... ja die één op één begeleiding bij die zeg maar die van die die verslaafde. Of ja, daar zit een verschil, ja.****

**Interessant, ik zit te denken van, nou ja... voor mij komen de waarden efficiëntie verantwoording een beetje als een rode lijn terug - dat wordt hierdoor ook steeds duidelijker. Is er – even kijkend naar het lijstje - zijn er ook nog andere waarden die... nou ja, die ik nu niet heb genoemd, maar waarvan u zegt van goh, die zijn ook heel belangrijk of die botsen? Ja, ik vind het... de belangrijkste vind ik nog steeds niet waar wij waar we zelf om de mensen bij mij, maar die hebben net elkaar wel genoemd worden, is eigenlijk hun hun eigen normen en waarden. En dat de organisatie nu vraagt – want het is wel: anders doe je dat werk ook niet. We hebben, wij willen wel mensen helpen en dat helpen hoeft niet per definitie te zijn dat je mensen altijd gewoon een voorziening verstrekt en weer weg gaat. Maar je wilt ze ook in een gewoon helpen eigenlijk in de goede richting met de juiste oplossing. En omdat het wel heel veel is, is dat het ene uurtje wat we eigenlijk wel hebben is is soms te kort. We zijn nu aan het experimenteren met een doelgroep van 18 tot 28 jaar leeftijd. En, waarbij we dus twee mensen hebben die gewoon wat vaker wat meer contact hebben met die Mensen. **Ja precies.** Gek genoeg zie je dat daar uiteindelijk eigenlijk qua een indicatie, dus dat wil zeggen dat er echt een voorziening ingezet moet worden, Is er nog maar rond de 50 à 60% nodig. Omdat je tijd hebt, kun je met die mensen ook eens gaan kijken van: is er misschien In de buurt? Zijn er activiteiten mogelijk? Op die manier win je (1) het vertrouwen, dus mensen gaan nu wel mee, maar (2) omdat je mee gaat en... en mensen wat laat zien en zo kom je tot hele andere oplossingen. Dan een uurtje er voorzieningen in zetten en weer weg te gaan, Dat is eigenlijk als je gewoon naar die mensen bij ons kijkt, is dat in hun hart vinden ze dat ook eigenlijk. Ze willen graag helpen. Én helpen op deze manier heeft - en dat is heel lastig om uit te leggen in de organisatie - financieel een voordeel, maar dan moet je aan de voorkant investeren, ja. **Omdat dat op papier geen efficiënte werkwijze is? Ja.** Als je ook naar efficiëntie kijkt, dan kijk je heel simpel, hoeveel mensen kun jij doen in de week en dan ook met zo min mogelijk personeel zoveel mogelijk doen. Maar dat is niet altijd effectiever én het is ook zeer zeker niet altijd goedkoper. **Nee. Nee****

**Nee, dan wordt het dus heel erg gestuurd op die kwantiteit. Terwijl als je investeert in de kwaliteit, ga je dat terug zien aan de achterkant, kwantitatief? Ja. En, dat is... ze willen [college/bestuur] alweer direct een rekensommetje hebben en det is vooraf... is dat soms heel lastig, ja. **Ja heel interessant. Ja, ja ergens. klinkt het ook heel logisch natuurlijk, maar...** Het klinkt heel logisch, maar het is echt een.... we hebben nu, we krijgen nu wel twee wethouders die uit die wereld komen en dat maakt het gewoon in ieder geval om uit te leggen een stuk makkelijker, Maar het is gewoon... dat werkt natuurlijk ook zo in de politiek gestuurde**

organisatie. We krijgen/hebben die vijf nieuwe wethouders nu, twee die blijven zitten. Dus eigenlijk begin je met zo'n heel proces weer opnieuw en dat maakt het ook soms wel heel lastig en een nieuwe raad en je hebt natuurlijk wel, Je moet... we moeten ons wel blijven verantwoorden ook naar hun [de raad]. **Ja.** En om dan uit te leggen van: ik wil meer mensen aan de voorkant hebben, want dat heeft een effect aan de achterkant. Dat ze dan zeggen, laat maar zien vooraf. En dat... **Dat moet zich eigenlijk in de praktijk bewijzen – en die kans krijg je dan niet?** Ja, ja, en dan moet je... mensen hebben die vanuit de inhoud die als jij het uitleggen, die snappen dat wel. Of die weten dat misschien zelfs wel. **Ja. Die geven dan misschien in ieder geval de ruimte om het te proberen?** Ja precies ja.

**Ja, ik zit even te denken of we verder of vervolgvraag heb, want.... voldoet het een beetje aan datgene, wat je vraagt? of ja.. Jawel nee zeker. En sowieso is het uw verhaal natuurlijk en dan moet ik maar weer kijken hoe dat strookt met mijn eerdere resultaten. Maar ja, er zit wel een rode lijn in. En ik denk dat we hier ook... wie je ook spreekt die binnen de WMO betrokken is dat dat stukje die efficiëntie voornamelijk ook met dat met die bezuinigingsopgave en ook dat stukje verantwoording dat daar gewoon de twee grootste uitdagingen geven.** Ja ja. Kijk die mensen die wij hebben die, die zitten niet te wachten op de hele dag achter die computers zitten. En dan vier kantjes dan – daar zit je echt aan hoor dat je in ieder geval alle leefgebieden hebt genoemd én langs bent gegaan en daar zitten ze niet op te wachten. Die willen gewoon het liefste gewoon met die mensen in gesprek. En en, en proberen te helpen naar de goede richting. Ja, en dat strookt niet altijd, dat botst, laten we zo zeggen, nogal eens. **Ja dan is het eigenlijk los van al die individuele waarden.... Dan zit er een verschil tussen de papieren werkelijkheid en de werkelijkheid buiten.** Ik wil eerlijk zeggen, maar ze gaat ook bijna niet iemand weg. Maar de meeste mensen die hier werken hebben in ieder geval in het team van die vinden hun werk leuk: leuk omdat ze wel de zelfstandigheid hebben. Ik bedoel, zij gaan op huizenbezoek. Zij bepalen nog gewoon. Die vrijheid, hebben ze ook gewoon: “jij kijkt gewoon van wat er nodig is en niet teveel geremd door kaders. In ieder geval ja, probeer het gewoon zo goed mogelijk op te lossen” daar heb je dan denk ik wel de juiste mensen voor nodig trouwens. Maar dat maakt het werk wel leuk, ja, maar als dat ook nog ingekaderd gaat worden... maar daarom zien ze best wel tegen die bezuinigingen. **Ja precies.** Van ja dan, kijk, daar worden de bezuinigingen we daar, maar wij moeten ja en daar, daar hebben ze best wel... daar zien ze wel een beetje tegenop. Want wat komt daar uit, uit al die voorstellen?



**Precies, dan gaat die papieren werkelijkheid gaat nog meer afstaan van de werkelijkheid in de praktijk.** *Heel leuk voorbeeld is eigenlijk van, We moeten nu die vier uur en die vier dagdelen dagbesteding aanschrijven... we hebben, er zijn nog wat eigenlijk moet voor 1 juli afgerond zijn dat iedereen opnieuw gezien is die een hogere indicatie heeft, dus hebben we een herindicatie, Maar ik zei ja, dan moet je die mensen een brief sturen. Want ik vind dat het wel aan moeten kondigen en wat zet je dan in die brief wat de reden is? Dat wij dat opnieuw gaan her beoordelen: zet je daarin 'omdat ons college heeft gezegd, want maximaal vier uur/vier dagdelen'? Nee, daar mocht er niet in staan. Dus er is nu nog steeds geen brief naar die mensen gegaan, maar we naderen wel het punt dat we ze moeten benaderen. Dus dan ja, dus aan de ene kant willen ze dat we dat wel doen, maar wij mogen daar niet... wij krijgen niet als kader meer uit colleges vind dit, dus dat mag je ook zeggen, nee hè, zo werken we ermee. **Wat eigenlijk illustreert dat al dat het aan alle kanten wringt, en bots? Ja ja ja, dat is wel een mooi voorbeeld. Ja, dat is heel mooi inderdaad. Dat eigenlijk ja... niemand die dat vanuit de inhoud bekijk wil dit maar omdat je een ander gegeven hebt. Maar ja, moet je daarmee dealen.** Ja, en iemand die zes delen dagbesteding heeft daar kun je best mee eens kijken van: maar we hebben ook wel wat buurthuizen hier waar ook activiteiten zijn. Misschien kunnen we daar eens naar gaan kijken van of je daar misschien ook daar nou twee of drie dagdelen naartoe kunt, maar daar heb je weer dus wat extra tijd aan de voorkant voor nodig. Om met die mensen naar die mogelijkheden te kijken. Want dat... het volstaat niet om te zeggen: we gaan terug naar vier uur en u ziet het verder wel, zo simpel werkt het niet. **Nee.** Nee, maar door daar misschien uren in te stoppen aan de voorkant om naar die passende oplossing te zoeken... **Ja** want waarschijnlijk van zes naar vier uur terugzetten zonder maatwerk dan het je ze over een half jaar er weer staan en dan is bij wijze van spreken de problematiek weer vergroot – met alle gevolgen van dien. Ja en... want het natuurlijk ook je ontlast soms ook door mensen naar de dagbesteding te, te brengen het thuisfront. Want ja de mantelzorg... en als je dat weer terugdraait, dan krijg je er misschien twee. **Ja, precies.** Want die kunnen ook uitvallen, ja. **Ja, ja dat klinkt heel logisch.** Ja, het is ook heel logisch maar ja, soms heb ik een podium nodig om dit soort dingen goed uit te leggen.*

**Ja heel verhelderend. Heeft u verder nog vragen mij of iets wat nog genoemd moet worden? Ik hoop dat ik je zo heb kunnen helpen op deze manier? Ja, absoluut. Heel fijn! Mooi, graag gedaan!**