

Gemeenten: zie de mogelijkheden van maatschappelijk betrokken ondernemen

Lucas Meijs en Lotte van Vliet

Het opstellen van een nieuw Wmo-beleidsplan is een van de prioriteiten voor alle gemeenten in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 (VNG 2014). Daarbij zullen gemeenten rekening moeten houden met de nieuwe taken die zij in het kader van de Wmo onder hun hoede krijgen, zoals ondersteuning bij zelfredzaamheid, participatie, beschermd wonen en opvang, cliëntondersteuning en mantelzorg. Inhoudelijk zal in de plannen veel aandacht zijn voor de beweging naar 'een participatiesamenleving', een samenleving waarin mensen op elkaar betrokken zijn via eigen verbanden en zoveel mogelijk zelf of met hun sociale netwerk zorg dragen voor hun sociale omgeving en hulp en ondersteuning die zij nodig hebben (vergl. MvT Wmo 2015). Er vindt een verschuiving plaats van indirecte, via de overheid georganiseerde solidariteit naar vormen van directe solidariteit via private organisaties (vergl. RMO 2013a). Dat vraagt van gemeenten dat zij beter in staat zijn om lokale filantropie – met name vrijwillige inzet – te stimuleren en te richten.

Traditionele aanknopingspunten voor die lokale filantropie zijn welzijnsorganisaties, maatschappelijke initiatieven, (sport)verenigingen en individuele vrijwilligers. Over die aanknopingspunten wordt dan ook voortdurend geschreven en debat gevoerd. Maar er is meer private solidariteit en energie die aangesproken kan worden. Een voorbeeld daarvan is het Maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO). MBO gaat over activiteiten en investeringen die bedrijven doen in de (lokale) omgeving ten behoeve van specifieke doelgroepen of maatschappelijke doelen. Het gaat om samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties door het inzetten van resources in de vorm van kennis en kunde, menskracht en middelen. Of anders gezegd: de vrijwillige inzet van organisaties om een steentje bij te dragen aan de samenleving (Roza et.al. 2014: 8). Dat kunnen bedrijven op verschillende manieren vormgeven. Bijvoorbeeld door het inzetten van werknemersvrijwilligerswerk, het beschikbaar stellen van netwerken of communicatiekanalen, donaties van fysieke middelen of maatschappelijke sponsoring.

In dit artikel verkennen we in hoeverre gemeenten maatschappelijk betrokken ondernemen door bedrijven benutten voor het Wmo-domein. Welke potentie heeft maatschappelijk betrokken ondernemen daar? En in hoeverre hebben gemeenten eigenlijk oog voor de (potentiele) bijdrage van bedrijven en hun inzet op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen? Onze indruk is dat dit een onderbelicht perspectief is in het denken over de participatiesamenleving. In dit artikel schetsen we een eerste beeld van de wijze waarop gemeenten zich in hun Wmo-beleid verhouden tot het maatschappelijk betrokken ondernemen van bedrijven. Daarnaast verkennen we welke mogelijkheden er voor gemeenten zijn om maatschappelijk betrokken ondernemen de komende jaren te betrekken in het Wmo-domein.

De potentie van maatschappelijk betrokken ondernemen

Rijksoverheid en gemeenten zetten op verschillende manieren in op maatschappelijk betrokken ondernemen, bijvoorbeeld door het stimuleren van werknemersvrijwilligerswerk. Dat is onder andere door bedrijven opgepakt. Personeelsbemiddelaar Vitae zet zich in en klust met het project *Celebrate Responsibility* jaarlijks voor een maatschappelijk doel. De medewerkers van Univé kunnen een aantal uur per jaar vrijwilligerswerk doen onder werktijd. ABN AMRO heeft de stichting ABN AMRO Foundation opgericht en stimuleert medewerkers van de bank zich als vrijwilliger in te zetten voor mensen in achterstandsituaties. Maar niet alleen de grote, internationale of multinationale ondernemingen houden zich bezig met MBO. Ook lokaal opererende kleinere organisaties doneren tijd, geld, middelen of media aandacht voor goede doelen. Denk hierbij aan alle inzamelacties van kleine bedrijven rondom Serious Request of de donaties die gedaan worden aan de lokale sportvereniging. Het bevorderen van de relatie tussen (lokaal) bedrijfsleven en lokaal vrijwilligerswerk was één van de speerpunten in het gemeentelijk vrijwilligerswerkbeleid zoals dat door de Tijdelijke Stimulering Vrijwilligerswerk¹ en de commissie Vrijwilligersbeleid in Nederland is uitgewerkt. Op lokaal niveau uit dit beleid zich vaak in het aanstellen van maatschappelijke makelaars, maatschappelijke beursvloeren (een concept dat mede is ontwikkeld door de Fortis Foundation, de voorganger van de ABNAMRO Foundation) en het subsidiëren van specifieke bemiddelaars zoals La Luz, Nederland Cares, Stichting Present.

Maatschappelijke beursvloer Hilversum

De Maatschappelijke Beursvloer is een dynamische handelsmiddag waar maatschappelijke behoeften in de vorm van vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld worden. Wat de een biedt, is voor de ander zeer gewenst. Bij voorkeur is de match tweerichtingsverkeer waardoor er meerwaarde ontstaat voor beide partijen. Het is dé ontmoetingsplek voor bedrijven, maatschappelijke organisaties, zelfstandige professionals, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties. De maatschappelijke beursvloer biedt een uitstekende kans om lokaal te netwerken en maatschappelijke betekenis te geven aan uw organisatie.

De gemeente Hilversum is met een aantal bedrijven oprichter van de beursvloer. In 2013 waren er ongeveer 200 deelnemers en werden er 81 officiële matches gesloten met een totale maatschappelijke waarde van ruim 36.000 euro.

www.hilversumverbonden.nl/beursvloer

¹ van kracht tussen 2002 – 2005

Nederland Cares

De organisatie Nederland Cares maakt de matching tussen (flexibel) vrijwilligersaanbod en –vraag mogelijk. Via een online kalender kunnen potentiële vrijwilligers een klus bekijken die bij hun interesse en beschikbaarheid past. Dit gebeurt op individuele basis, maar ook bedrijven verbinden zich aan Nederland Cares. Zo heeft Siemens samen met Den Haag Cares een online platform gemaakt waar medewerkers zich individueel of in teamverband voor vrijwilligersactiviteiten kunnen inschrijven. Voorbeelden van activiteiten die mensen via Nederland Cares doen zijn onder meer: huiswerkbegeleiding, fietsles geven aan allochtone vrouwen, activiteiten met ouderen, koken voor mensen met een verstandelijke beperking.

www.nederlandcares.nl

De Nederlandse Uitdaging

Een relatief nieuw initiatief is de Nederlandse Uitdaging. Dit kenniscentrum probeert maatschappelijk betrokken ondernemen in verschillende gemeenten te stimuleren en organiseren. Dit doet zij door per gemeente een lokaal netwerk samen te brengen waar de overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties in verenigd zijn. Maatschappelijke organisaties kunnen hun vragen neerleggen bij een bemiddelteam, die vervolgens een passend bedrijf ‘uitdaagt’ om een bijdrage te leveren. In Ede leidde dit bijvoorbeeld tot de bouw van een website voor de Kledingbank door een webdesign studio.

www.nederlandseuitdaging.nl

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat de potentie van maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven groot is. Door maatschappelijk betrokken te ondernemen realiseren bedrijven maatschappelijke impact. Dat heeft ook in het Wmo-domein meerwaarde. Zo zullen cliënten van zorgorganisaties een betere service ervaren op het moment dat werknemersvrijwilligers hen extra aandacht kunnen geven, leuke dingen kunnen ondernemen of minder eenzaam kunnen laten voelen. Of denk aan een situatie waarbij kansarme jongeren bij een MBO-activiteit in contact komen met een bedrijf en er een opening ontstaat om in aanmerking te komen voor een stage- of werkervaringsplaats (Roza et. al. 2014: 36). De private energie die bedrijven met maatschappelijk betrokken ondernemen leveren, kan op die manier bijdragen aan publiek maatschappelijke doelstellingen die gemeenten in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 willen realiseren.

De potentie van MBO is niet alleen relevant voor gemeenten en maatschappelijke organisaties. Bedrijven kunnen er zelf ook hun voordeel mee doen. Wetenschappers Porter en Kramer (2006) geven aan dat bedrijven (gezamenlijk) moeten kijken naar de sociale issues die hun gezamenlijk concurrentiekracht-omgeving (de ‘*competitive context*’) als onderdeel van het regionale ‘*competitive advantage*’, aantasten of bevorderen. Concreet betekent dit volgens de wetenschappers dat wanneer bedrijven behoefte hebben aan technisch personeel hun bijdrage in de lokale sociale context wel eens anders kan zijn dan wanneer zij zoeken naar medewerkers in de gezondheidszorg. Of, nog praktischer, als winkeliers last hebben van hangjongeren dan is een bijdrage aan het jongerencentrum niet alleen leuk als een vorm van maatschappelijk betrokken ondernemen maar eigenlijk een echte investering met rendement in het nu (de overlast neemt af waardoor de omzet toeneemt) en in de toekomst (jongeren worden hierdoor hopelijk goede klanten in de toekomst). Door slim te kijken naar de wederzijdse afhankelijkheid tussen het opereren van het bedrijfsleven en sociale issues in de samenleving zijn uiteindelijk dus wederzijdse voordelen te behalen.

Bedrijven in beleidsplannen: (nog) geen *directe* partner van de gemeente

De vraag is in hoeverre gemeenten die voordelen bij het formuleren van hun Wmo-beleid op het netvlies hebben staan. Om daar zicht op te krijgen, hebben we de beschikbare beleidsplannen van 35 gemeenten op het gebied van de Wmo aan een steekproef onderworpen.² Zijn het bedrijfsleven en maatschappelijk betrokken ondernemen in beeld bij gemeenten als zij Wmo beleid formuleren? En op welke wijze geven gemeenten daar betekenis aan? We begonnen met het scannen van de beleidsplannen op termen als bedrijven, bedrijfsleven, ondernemers, maatschappelijk (verantwoord/betrokken) ondernemen. Opvallend is dat die termen in een deel van de bekeken documenten in het geheel niet voorkomen (zes gemeenten, 17%). Bij de meerderheid van de gemeenten is dit wel het geval. Vaak betreft het in ieder geval een vermelding van het bedrijfsleven/ondernemers in een opsomming van maatschappelijke partijen die verantwoordelijkheid dragen of nemen voor sociale samenhang of een leefbare stad.

² Het gaat om de gemeenten Alkmaar; Almelo; Almere; Amersfoort; Amsterdam; Apeldoorn; Arnhem; Breda; Delft; Den Haag; Deventer; Dordrecht; Ede; Eindhoven; Emmen; Enschede; Gouda; Groningen; Haarlemmermeer; Heerlen; Helmond; Hengelo; Leeuwarden; Leiden; Lelystad; Maastricht; Nijmegen; Peel en Maas; Sittard-Geleen; Schiedam; Rotterdam; Utrecht; Zaanstad; Zoetermeer; Zwolle. Er is (in de periode juli- half augustus 2014) via de gemeentelijke website gezocht naar het meest recente beleidsplan Wmo, nota Wmo of nota sociaal domein. De documenten zijn gescand op het voorkomen van de woorden bedrij* en onderneme*, waarna deze woorden in hun context zijn bekeken.

We willen ervoor zorgen dat in onze stad de basis, waaronder de maatschappelijke voorzieningen ofwel het vangnet van de Wmo, stevig op orde is zonder welke de hogere niveaus niet goed kunnen functioneren. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en overheid. – Dordrecht

Een aantal gemeenten gaat een stapje verder en spreekt in meer actieve bewoordingen over hun rol ten opzichte van het bedrijfsleven. Bijvoorbeeld in termen van *samenwerking* en het *bevorderen, faciliteren* of *stimuleren* van maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven.

Betrokkenheid van gemeenschappen en ondernemers vraagt betrokkenheid van onze organisatie. Ondernemers vragen aandacht voor de totstandkoming van een duurzame relatie zowel operationeel als beleidsmatig en constateren nu reeds dat de aanwezige capaciteit onder druk staat; zeker in relatie tot de gezamenlijke opgaven waar we voor staan. We faciliteren daarom het proces om deze bewegingen mogelijk te maken door hiervoor voldoende middelen te reserveren. – Peel en Maas

De manier waarop een actievere houding ten aanzien van het bedrijfsleven verder gestalte krijgt, blijft in veel van de plannen echter in het midden. Gemeenten lijken zich wel bewust van de mogelijkheden die bedrijven de verdere ontwikkeling van een 'participatiesamenleving' bieden, maar werken dit nog maar weinig concreet uit, in ieder geval (nog) niet in de documenten die zich specifiek richten op het Wmo-beleid.

Daarnaast zoeken we naar mogelijkheden om het bedrijfsleven te bewegen om meer maatschappelijk actief te worden en te investeren in voorzieningen, projecten en activiteiten in de wijken. Daarmee bereiken we tevens dat het welzijnswerk zich meer kan focussen op de groepen in de stad die dat echt nodig hebben. [...] De gemeente stimuleert vanuit verschillende programma's dat maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven de civil society ondersteunen en faciliteren. – Enschede

Verder ziet de gemeente met dit programma een kans voor bedrijven in de stad die maatschappelijk betrokken willen ondernemen en zo hun verantwoordelijkheid willen nemen. Zij kunnen bijvoorbeeld actief bijdragen aan de ontwikkeling van kwetsbare buurten of partnerschappen aangaan met bewonersinitiatieven, vrijwilligersorganisaties en sportverenigingen. De gemeente wil hen hiervoor actief uitnodigen en faciliteren. Met als uitgangspunt dat het niet alleen het bedrijf zelf iets oplevert maar ook anderen en de stad. – Amsterdam

Een aantal van de door ons bekeken documenten van gemeenten bevat wat meer verwijzingen naar de rol die het bedrijfsleven kan spelen bij de verdere ontwikkeling van een actieve en betrokken lokale samenleving of komt wel met concrete voorbeelden.

Voor bedrijven en organisaties ontwikkelen we projecten om hun oudere werknemers te interesseren voor vrijwilligerswerk. – Amersfoort

Bedrijven raken steeds meer betrokken bij hun omgeving. Ze willen maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen. We zien hier al een aantal goede voorbeelden van, zoals het ontwikkelen van ontmoetingsplekken in de buurt, het bieden van een betaalde werkplek aan mensen met een beperking en het ontwikkelen van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid. De komende beleidsplanperiode willen we nog gericht aan de slag om ook het bedrijfsleven bij het Wmo-beleid te betrekken. – Groningen

Over een paar jaar zijn bedrijven, vrijwilligersorganisaties en andere Zoetermeerse (welzijns) instellingen verenigd in een netwerk. Dit netwerk wordt aangezwengeld door echte 'netwerkers' die zowel binnen de non-profit als de profit sector ingang hebben. De netwerkers zijn professionals. Dit resulteert onder andere in een virtueel plein, waarbij vraag en aanbod op het gebied van vrijwillige inzet elkaar weet te vinden. Maar ook zal dit plein de plek zijn waar de verschillende organisaties zichzelf kunnen profileren. – Zoetermeer

Ook bedrijven en maatschappelijke fondsen behoren tot het maatschappelijke middenveld. Ook zij delen in de verantwoordelijkheid voor de samenleving. Bedrijven kunnen hun kennis en ervaring inzetten vanuit het oogpunt van maatschappelijk ondernemen. Denk bijvoorbeeld aan administratieve ondersteuning (op vrijwillige basis) door een accountantskantoor of een bank. Ook kunnen taken worden uitbesteed die nieuwe partners beter en goedkoper kunnen doen. Werken met nieuwe partners betekent ook dat we derde geldstromen gaan onderzoeken. Daarbij wordt de gemeente meer co-financier. In de nota "De Haagse Participatiemaatschappij" hebben we daarom het initiatief genomen om te komen tot een Investeringsmaatschappij Wmo. De Investeringsmaatschappij Wmo is een samenwerkingsverband met als doel de krachten van de bedrijven, fondsen en gemeente te bundelen en te versterken. – Den Haag

Na het doornemen van Wmo-documenten van de 35 gemeenten lijkt het erop dat gemeenten bedrijven zien als een partner voor maatschappelijke organisaties bij het verder ontwikkelen van een participatiesamenleving en als hulp en ondersteuning in de lokale samenleving. In veel mindere mate worden bedrijven ook gezien als een *directe* partner van de gemeenten in het benoemen en realiseren van die maatschappelijke opgaven. Gemeenten geven in veel gevallen niet (concreet) aan *hoe* zij zich ten opzichte van (maatschappelijk betrokken) bedrijven willen opstellen en nog minder op welke wijze zij de relatie met bedrijven willen vormgeven of welke aspecten van maatschappelijk betrokken ondernemen zij in hun Wmo-beleid hopen te benutten. Zij lijken bedrijven vooral te zien als een extra ondersteuning voor maatschappelijke organisaties en hopen wellicht dat daarmee indirect ook het gemeentelijk beleid wordt versterkt. Bedrijven worden pas aan het einde of impliciet meegenomen in de beleidscyclus.

Bewust kiezen voor maatschappelijk betrokken ondernemen

Wat kunnen gemeenten nu doen om de private energie van bedrijven beter te benutten? Wij denken dat de nieuwe Wmo 2015 gemeenten een uitgelezen kans biedt om bewuster in te zetten op de maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven (en andere private factoren, zoals vermogensfondsen) in het Wmo-domein. Dat vraagt wel van gemeenten dat zij op een andere manier kijken naar de verhoudingen tussen overheid, markt en civil society als het gaat om de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke vraagstukken. Ook verandert daardoor de verhouding in de verdeling bij bedrijven van 'het overschot' tussen belasting, winst en filantropie.

In de eerste plaats is het goed zich te realiseren dat het gezamenlijk oplossen van publieke problemen in de toekomst meer en meer vorm zal krijgen in gemeenten en de achterliggende lokale gemeenschappen. Niet in de laatste plaats omdat bedrijven onderdeel uit (willen) maken van die gemeenschappen. Bedrijven willen een gemeenschap vormen van op het bedrijf, elkaar en de samenleving betrokken medewerkers. Het zijn bedrijven, waaronder de nieuwe sociale ondernemers, die met oplossingen via de markt kunnen komen. Maar het zijn ook bedrijven die resources beschikbaar kunnen stellen via filantropie om maatschappelijke issues mee te helpen oplossen. Daar waar mogelijk is het dus van gemeentelijk belang om vernieuwende combinaties voor het oplossen van maatschappelijke problemen te faciliteren. Dat vraagt van gemeenten dat zij bedrijven zien als deel van de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Heel concreet: voeg maatschappelijk betrokken bedrijven toe aan de sociale kaart van de gemeente.

Wanneer bedrijven een deel zijn van de oplossing van maatschappelijke vraagstukken is het, ten tweede, niet meer dan logisch dat zij meer eigenaarschap en zeggenschap krijgen over die uitdagingen. Een bedrijf dat eigenaarschap voelt bij een probleem, zal zich committeren aan het vinden van een oplossing. Vaak is het voor bedrijven interessanter om zich jarenlang te verbinden aan een specifiek maatschappelijk issue, dan aan een bepaalde maatschappelijke organisatie. De ABN AMRO Foundation zet zich bijvoorbeeld in verschillende verbanden in voor mensen met achterstand situaties. Dat maakt het extra relevant om goede netwerken te realiseren rond bepaalde maatschappelijke thema's (bijvoorbeeld Wmo-opgaven). Eigenaarschap gaat hand in hand met zeggenschap. Wanneer partijen uit het bedrijfsleven gevraagd wordt om mee te betalen of zich in te zetten voor de publieke zaak, moeten ze ook gevraagd worden om mee te denken en mee te beslissen over oplossingen. Dat vergroot de kans dat bedrijven zich inzetten voor de publieke issues waar gemeenten mee aan de slag willen, in plaats van dat bedrijven andere publieke issues bedienen. Het kan betekenen dat het verband tussen die issues en de 'competitive context' explicieter en daarmee strategischer wordt. Tegelijkertijd moeten gemeenten zich wel realiseren dat dit ook kan betekenen dat bedrijven met andere oplossingen komen dan de gemeente in gedachte had. Bij de vormgeving van de nieuwe beleidsplannen is dus ook *inhoudelijke* ruimte nodig voor private medefinanciers en mede-uitvoerders (civil society en bedrijfsleven). Het veronderstelt een gelijkwaardige relatie tussen de partijen die bijdragen aan oplossingen van maatschappelijke problemen.

Het is dus de kunst voor gemeenten om maatschappelijk betrokken ondernemers in beeld te hebben en volwaardig deel te laten nemen aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Dat vraagt in de derde plaats een houding van gemeenten waarin 'zorgen dat' centraal staat (RMO 2013b en RMO 2013c). Gemeenten zijn weliswaar verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wmo, maar dat betekent niet dat zij ook de invulling van alle hulp en ondersteuning zelf zullen vormgeven. In tegendeel. Wanneer het de ambitie is om maatschappelijk betrokken ondernemers daadwerkelijk te laten fungeren als partner in het Wmo-beleid, dan is het goed te beseffen dat zij geen beleidsinstrument zijn maar een medespeler in het spel. Daar dragen zij bijvoorbeeld aan bij door donaties (filantropie), maar ook door het "MBO-*proof*" vormgeven van het HRM beleid van de organisatie, dat het voor medewerkers mogelijk kan en moet maken om bijvoorbeeld mantelzorg te verlenen. Hoewel het aan alle kanten de bevoegdheden van de gemeente overstijgt om hier actief over te beslissen, is een goed gesprek met het bedrijfsleven over dit soort zaken natuurlijk altijd mogelijk. Daarnaast kunnen gemeenten op creatievere wijze in hun aanbestedingsprocedures aandacht besteden aan maatschappelijk ondernemen. Het meest voor de hand liggende voorbeeld is het aannemen van personeel uit de betreffende gemeente, maar er valt ook te denken aan aandacht voor werknemersvrijwilligerswerk, het leveren van een bijdrage aan een maatschappelijk issue of het professioneel ondersteunen van een maatschappelijke organisatie.

Kortom: het gaat erom dat gemeenten, maatschappelijke organisaties en bedrijven vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid met eigen en gedeelde rollen sociale vraagstukken oppakken. Dat kan niet zonder een gezamenlijke analyse, eigenaarschap en zeggenschap over de oplossing. Het ontwikkelen van een nieuw Wmo-beleidsplan is niet voor

niets een prioriteit voor dit jaar, maar gemeenten doen er goed aan de aanwezige private krachten, zowel van bedrijven, maatschappelijke organisaties als vermogensfondsen, ook al in die beleidsvorming mee te nemen. Dat vergroot de kans dat de vraagstukken in het Wmo-domein ook door alle partijen in de samenleving worden opgepakt.

Over de auteurs:

Lucas Meijs is hoogleraar strategische filantropie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en lid van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. Lotte van Vliet is senior adviseur bij de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

Bronnen

Roza, L., W. Stubbe en L.C.P.M Meijs (2014) *Waarom en hoe non-profitorganisaties, bedrijven en intermediairs Maatschappelijk Betrokken Ondernemen kunnen inzetten voor een sterkere samenleving. Wetenswaardigheden uit onderzoek*. Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University

Memorie van toelichting van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015. Geraadpleegd via:

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/01/14/memorie-van-toelichting-van-wet-maatschappelijke-ondersteuning-2015.html>

Porter, M.E. en M.R. Kramer (2006) Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: *Harvard Business Review*. December 2006

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013a) *Rondje voor de publieke zaak. Pleidooi voor de solidaire ervaring*. Den Haag: RMO

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013b) *Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het sociale domein*. Den Haag: RMO

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013c) *Vormen van diversiteit. Zes handreikingen voor het sociale domein*. Den Haag: RMO

Vereniging Nederlandse Gemeenten (2014) *Focuslijst WMO*. Geraadpleegd via:

<http://www.vng.nl/onderwerpenindex/decentralisaties-sociaal-domein/Wmo-2015/nieuws/focuslijst-Wmo-2015-de-prioriteiten-voor-dit-jaar>