

Goed = Goed

Organisatieonderzoek SDOA



Rapport

Gemeenten Berkelland, Oost Gelre, Winterswijk
T.a.v. mevrouw A.J.M. Gildhuis, manager SDOA

Datum: 21 juni 2017

Contactpersoon: John Boes
j.boes@radaradvies.nl | 06- 5372 1718
Onze referentie: grlorgad17

RadarAdvies
Veemarkt 83, 1019 DB Amsterdam
T (020) 463 50 50 | www.radaradvies.nl



Inhoudsopgave

0	Managementsamenvatting	2
1	Inleiding	4
1.1	Vraagstelling	4
1.2	Aanpak	5
1.3	Leeswijzer	6
2	SDOA nu	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Algemene bevindingen	8
2.3	Voor- en nadelen van de samenwerking	17
2.4	DESTEP-analyse	19
3	SDOA straks	23
3.1	Visie en beleid	23
3.2	Governance	27
3.3	Organisatie	30
3.4	Financiën	33
4	Conclusies en adviezen	38
4.1	Conclusies	38
4.2	Adviezen	39
	Bijlage 1: Lijst geïnterviewde personen	41
	Bijlage 2: Documentenlijst	42



0 Managementsamenvatting

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen in opdracht van de colleges van de gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk. De drie gemeenten zijn opdrachtgever van de Gemeenschappelijke Regeling Sociale Dienst Oost Achterhoek (verder SDOA) dat voor de drie gemeenten sinds 2010 de taken uitvoert op het gebied van de Participatiewet (voorheen Wet Werk en Bijstand), het Minimabeleid en (sinds 2016) het onderdeel Detacheren en Ontwikkelen in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening.

Met dit onderzoek willen de colleges vaststellen of de bestaande inrichting en structuur van de organisatie van SDOA nog wel past bij de taken die SDOA in opdracht van de gemeenten uitvoert én of die inrichting en structuur ook voldoende bestendig en flexibel is om de huidige en toekomstige veranderingen aan te kunnen pakken.

Uit een groot aantal gesprekken in de eerste fase van het onderzoek is een beeld ontstaan dat zowel gemeenten als cliënten tevreden zijn over de dienstverlening van SDOA en over de prestaties die zij levert. Ook de medewerkers van SDOA zijn tevreden over de organisatie en hun werkomgeving. Tijdens deze gesprekken werd echter ook duidelijk dat er vooral een spanning zat op de verdeling van de kosten van SDOA tussen de drie gemeenten en dat er ook op de bestaande managementstructuur van SDOA, door de forse groei van de organisatie sinds 2010, spanning stond en de “span of attention” voor het huidige management te groot was geworden.

Deze fase is afgesloten met een werkbijeenkomst met de begeleidingsgroep en alle geïnterviewden waarin we met de aanwezigen op een viertal thema's (Visie & Beleid, Sturen, Organisatie en Financiën) aan de hand van stellingen een verdere verdieping hebben aangebracht.

Op basis hiervan hebben we een eerste schets gemaakt van ons advies dat op 30 mei 2017 is besproken met de begeleidingsgroep. In deze schets hebben we o.m. vier modellen gepresenteerd voor een toekomstig verdeelmodel voor de kosten van SDOA en de toekomstige organisatie- en managementstructuur van SDOA. De uitkomsten van deze bespreking zijn uiteindelijk verwerkt in deze rapportage. Deze rapportage is op 21 juni 2017 besproken met de begeleidingsgroep en er toen is geconcludeerd dat het rapport in deze vorm en met deze inhoud aangeboden kan worden aan de colleges van de drie opdrachtgevende gemeenten.

De algehele conclusie is dat SDOA een behoorlijk efficiënt en effectief werkende uitvoeringsorganisatie is die op een goede wijze uitvoering geeft aan de opdracht die zij heeft van de drie gemeenten en dat ook verwacht mag worden dat zij dat ook in de toekomst zal doen. Er is tegelijkertijd ook geadviseerd om een aantal aanpassingen te doen:

- 1 De rol van het bestaande contactpersonenoverleg dient te transformeren naar een zgn. ambtelijk opdrachtgeversoverleg. Hierin vervullen de drie gemeenten een belangrijke rol door, meer dan nu het geval is, betrokken en richtinggevend te zijn bij de beleidsvoorbereiding op het gebied van Werk & Inkomen



- 2 De invulling van de rol van secretaris van het Dagelijks Bestuur dient te worden aangepast. Deze rol zal niet meer gekoppeld zijn aan één van de drie gemeentesecretarissen maar gekoppeld worden aan de manager SDOA.
- 3 De organisatie- en managementstructuur dient zich door te ontwikkelen naar een structuur waarin zelforganiserende multidisciplinaire teams inwoners met een werk en/of inkomensvraag integraal begeleiden.
- 4 Het verdeelmodel voor de kosten van SDOA dient aangepast te worden naar een model waarin de directe kosten worden verdeeld op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden per gemeente en de indirecte kosten op basis van het aantal inwoners per gemeente.

Verder zijn er nog een aantal kleinere adviezen opgenomen in deze rapportage.

Wij hebben met veel genoegen gewerkt aan dit onderzoek en wij willen alle geïnterviewden bedanken voor de openhartige wijze waarop zij met ons hebben gesproken. Natuurlijk willen wij ook de begeleidingsgroep bedanken voor de constructieve wijze waarop zij dit onderzoek hebben begeleid en gefaciliteerd.

Tenslotte willen wij de drie colleges bedanken voor de opdracht tot dit onderzoek en het is nu aan de drie colleges om besluiten te nemen over de verdere toekomst van SDOA. Wij hopen natuurlijk dat onze adviezen daaraan een constructieve bijdrage zullen leveren.

Namens RadarAdvies,

Moniek Lucassen
Mannus Dik
John Boes



1 Inleiding

De gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk werken, voor de uitvoering van de Participatiewet en het Minimabeleid, samen in de Gemeenschappelijke Regeling Sociale Dienst Oost Achterhoek (SDOA).

Inmiddels bestaat SDOA 7 jaar en heeft in die periode een stevige ontwikkeling en groei doorgemaakt. Dit is onder andere gekomen door:

- a. De ontwikkeling van het aantal cliënten van 800 bij de start van SDOA tot ruim 1.400 op dit moment, exclusief de Wsw-populatie.
- b. De toename van het aantal aanvragen bijzondere bijstand/minimabeleid volgens dezelfde trend als de toename van het aantal cliënten.
- c. De hogere in- en uitstroom als gevolg van de economische ontwikkeling. Verder is het aantal aanvragen levensonderhoud hoger dan de daadwerkelijke instroom. Per saldo is, mede door de nieuwe doelgroepen, het cliëntenbestand gegroeid omdat de instroom (en nog steeds) hoger is dan de uitstroom.
- d. De ontwikkeling van de personeelsformatie voor de WWB/Participatiewettaken van ongeveer 45 fte in 2010 naar ongeveer 85 fte in 2017 (waarvan 70 fte vast en 15 fte flexibel) in 2017. Dit is nog exclusief de formatie voor de uitvoering van de SW-taken (sinds 1 juli 2016). Vanaf de start van de SDOA zijn de ondersteunende bedrijfsvoeringstaken ondergebracht bij de gemeente Berkelland.
- e. De komst van de Participatiewet per 1 januari 2015. Er is toen besloten dat SDOA de Participatiewet breed uitvoert. Per 1 juli 2016 is SDOA verder ook verantwoordelijk geworden voor de ontwikkeling en detachering van SW-ers die buiten de muren van het Wsw-bedrijf werkzaam kunnen zijn. Deze SW-ers zijn vanaf 1 januari 2017 in dienst gekomen bij de drie gemeenten.

De drie samenwerkende gemeenten zijn door de bovengenoemde ontwikkeling op een punt terechtgekomen waar zij de bestaande samenwerking willen evalueren en willen onderzoeken of de huidige structuur en vorm van samenwerking voldoende bestendig en flexibel is om de huidige en toekomstige veranderingen aan te kunnen pakken.

1.1 Vraagstelling

U heeft RadarAdvies gevraagd om te onderzoeken of de bestaande inrichting en structuur van de organisatie nog wel past bij de taken die SDOA op dit moment in opdracht van gemeenten uitvoert. Verder wilde u dat RadarAdvies onderzocht of de bestaande inrichting en structuur voldoende bestendig en flexibel zijn om de huidige en toekomstige veranderingen aan te kunnen pakken.



Bij dit onderzoek wilde u dat in ieder geval de volgende aandachtspunten en vragen in ogeschouw werden genomen:

- I. Kan SDOA binnen de huidige organisatievorm, overlegstructuur en aansturing voldoende snel schakelen en inspelen op beleidsmatige uitdagingen en daarmee de uitvoering optimaal en efficiënt laten functioneren;
- II. Huidige en toekomstige ontwikkelingen;
- III. De inrichting en structuur van de organisatie door de huidige keus voor een platte organisatiestructuur en de vraag of dit een voldoende, passende en toegeruste inrichting en structuur is;
- IV. De organisatie van de bedrijfsvoering (de zgn. PIOFACH-taken) en in het verlengde daarvan de tussen gemeenten bestaande afspraken over kostentoerekening, en
- V. Een analyse van de voor- en nadelen die per gemeente zijn ontstaan sinds de oprichting van SDOA

1.2 Aanpak

Bij het uitvoeren van dit onderzoek hebben we een drietal fases onderscheiden.

In de eerste fase hebben we de visie en behoeften van SDOA en de gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk in beeld gebracht. Ook zijn we ingegaan op de huidige situatie (wat gaat goed, wat kan beter en wat is hiervoor nodig?). Dit op basis van een documentenanalyse, interviews en een gezamenlijke sessie. Bij de gezamenlijke sessie waren de opdrachtgever en bijna alle geïnterviewde personen aanwezig.

De tweede fase stond in het teken van de vergelijking van de 'ist' met de 'soll' situatie. De wensbeelden, uitgangspunten en randvoorwaarden zijn naast de huidige situatie gelegd. Naar aanleiding van de gezamenlijke sessie in de eerste fase is er in deze fase een extra bijeenkomst georganiseerd met het Dagelijks Bestuur (DB), drie medewerkers van de gemeenten, manager SDOA en de controller van SDOA. In het overleg zijn vier scenario's voor het verdeelmodel van de kosten gepresenteerd en toegelicht.

In de derde fase hebben wij de verschillende toekomstscenario's uitgewerkt met een financiële uitwerking van 4 mogelijke modellen voor het verdeelmodel. Voor u ligt het definitieve advies waarin we ingaan op de vraag of de bestaande inrichting en structuur van de organisatie past bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen. De analyse richt zich op thema's als visie, beleid, governance, organisatie en financiën. We bespreken het definitieve advies met de opdrachtgevers.

De resultaten van fase 1 en 2 zijn in dit advies vooral kwalitatief van aard. Deze zijn ook op deze manier beschreven in het advies. Fase 3 is vooral een kwantitatieve uitwerking. Waar mogelijk is de kwalitatieve informatie steeds onderbouwd met kwantitatieve gegevens.



1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de huidige situatie aan de hand van verscheidene thema's, zoals visie, sturing en beleid. In de DESTEP-analyse gaan we verder in op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de regio Oost Achterhoek. Hoofdstuk 3 behandelt de behoeften van de drie gemeenten en SDOA. Daarnaast worden er verschillende scenario's voor het verdeelmodel geschetst. Hoofdstuk 4 omvat conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. In bijlage 1 vindt u het overzicht van geïnterviewde personen. Bijlage 2 geeft de documentenlijst weer.



2 SDOA nu

In dit hoofdstuk beschrijven we de huidige situatie vanuit de drie verschillende gemeenten en SDOA. Uit de interviews en gezamenlijke sessie zijn algemene bevindingen en thema's benoemd die extra aandacht behoeven. We beschrijven de situatie aan de hand van de volgende thema's: samenwerking, visie, beleid, financiën en organisatie.

We gaan in dit hoofdstuk ook in op de huidige en verwachte ontwikkelingen in de regio op het gebied van demografie, arbeidsmarkt en onderwijs (DESTEP-analyse). Wat zijn de ontwikkelingen voor de regio Oost Achterhoek en wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan voor SDOA?

2.1 Inleiding

Sinds de oprichting van SDOA in 2010 heeft SDOA een stevige ontwikkeling doorgemaakt. In de afgelopen jaren is het aantal cliënten alsmede het aantal aanvragen bijzondere bijstand/minimabeleid sterk gestegen. Het aantal cliënten steeg van 800 in 2010 tot ongeveer 1.486 in februari 2017. Hoewel het economisch beter gaat, stijgt het klantenbestand van SDOA nog steeds¹. Deze ontwikkeling is ook in het land zichtbaar. Het aantal aanvragen bijzondere bijstand/minimabeleid volgde deze trend. Vooral de economische crisis heeft natuurlijk gezorgd voor meer aanvragen levensonderhoud.

Vanaf 2011 is SDOA ook verantwoordelijk voor de inkomensvoorziening van statushouders. Het aantal uitkeringsgerechtigde statushouders bedroeg in februari 2017 523 personen². Het effect van de plaatsing van statushouders binnen de gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk is natuurlijk merkbaar geweest voor de inkomensvoorziening. De gehuisveste statushouders doen over het algemeen namelijk een extra beroep op bijzondere bijstand. Daar komt bij dat SDOA vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk is geworden voor de nieuwe doelgroepen onder de Participatiewet, zoals de Wajong-er met arbeidsvermogen en arbeidsgehandicapten die voor 1 januari 2015 SW-geïndiceerd werden. Ondanks dat de economische situatie verbetert, blijft het aantal uitkeringsgerechtigden in 2016 en 2017 nog toenemen. De gemeenten en SDOA hebben daarom het aantal begrote cliënten en uitgaven voor 2016 en 2017 bijgesteld. Gevolg van deze bijstelling was dat de drie gemeenten een tekort realiseerden op hun Rijksbijdrage³. Al deze ontwikkelingen hebben in de afgelopen jaren een uitbreiding van de formatie, een complexer klantenbestand en een toename van de kosten tot gevolg gehad.

¹ SDOA, Bestandscijfers (24 maart 2017).

² SDOA, Bestandscijfers (24 maart 2017).

In deze periode zijn ook 155 statushouders uitgestroomd. Reden voor deze uitstroom was onder andere verhuizing, start opleiding en werk.

³ SDOA, Tweede Bestuursrapportage 2016 (23 november 2016), 3-4.



2.2 Algemene bevindingen

Over het algemeen is het beeld van SDOA positief, zowel bij de gemeenten als bij de medewerkers van SDOA. In meerdere gesprekken is gebleken dat men tevreden is over de uitvoering van SDOA, trots is op de werkgeversdienstverlening (WSP) en de energie binnen SDOA. Die tevredenheid wordt o.m. ingegeven door de uitstroom die SDOA realiseert, zelfs in tijden van economische crisis. Daarnaast zijn er weinig klachten geweest over SDOA en werd er relatief weinig bezwaar en beroep aangetekend tegen beslissingen van SDOA.

Wat betreft het WSP laten de resultaten tot en met maart 2017 zien dat de realisatie van plaatsingen hoger ligt dan de gestelde targets voor 2017. Er zijn positieve resultaten te zien in de plaatsing vanuit de doelgroepen Participatiewet, SW-detachering en Werkervaringsplekken. Er zijn aan de andere kant minder plaatsingen gerealiseerd uit de doelgroep Werkloosheidswet⁴. Voor werkgevers is het duidelijk dat het WSP het aanspreekpunt is voor hen in de regio en dat ze daarin te maken hebben met maar één contactpersoon. Zowel medewerkers van SDOA zelf als de gemeenten merken op dat medewerkers van SDOA daadkrachtig zijn en verantwoordelijkheid nemen.

Ook cliënten, of werkzoekenden zoals SDOA hen zelf noemt, zijn tevreden over de begeleiding en ondersteuning van SDOA en dan vooral over de wijze waarop ze door medewerkers van SDOA bejegend worden.

Een aandachtspunt tenslotte is dat bij ongeveer de helft van de geïnterviewde personen, zowel van SDOA als van de gemeenten, het beeld bestaat dat SDOA alleen basisdienstverlening verleent aan cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

2.2.1 Samenwerking

De samenwerking tussen gemeenten en SDOA wordt, bijna zonder uitzondering, als prettig ervaren. Ook afzonderlijk zijn de drie gemeenten tevreden over SDOA. Medewerkers van de gemeenten zijn positief over onder andere de betrokkenheid van medewerkers van SDOA, hun daadkracht en de aansturing door het management van SDOA. Daarnaast worden nog enkele projecten van SDOA, zoals JouwUnit en de werkgeversdienstverlening vanuit het WSP, positief benoemd.

In een aantal gesprekken is de samenwerking tussen de drie gemeenten benoemd. Hierin ging het vooral over het verdeelmodel van de kosten van SDOA, de berekening van de bedrijfsvoeringstaken door de gemeente Berkelland en het feit dat het bestuur van de gemeente Berkelland eerder over cruciale informatie zou beschikken dan de andere twee gemeenten omdat de gemeente Berkelland de bedrijfsvoeringstaken uitvoert voor SDOA. Desondanks werd zonder uitzondering de wil en de bereidheid tot samenwerking benadrukt (zie ook verder in hoofdstuk 2.3).

⁴ SDOA, Bestandscijfers SDOA (24 maart 2017).



Ook de WSW-raad en de Cliëntenraad Participatie laten positieve geluiden horen met betrekking tot de samenwerking. De beide raden ervaren de samenwerking met SDOA als positief en zij hebben het gevoel dat er geluisterd wordt naar hun verbetervoorstellen. Tenslotte zijn zij erg tevreden over het feit dat de overgang van het onderdeel Detacheren en Ontwikkelen van Hameland naar SDOA zonder problemen is verlopen.

2.2.2 Visie

Om de doelen van de organisatie te bereiken, is het van belang dat bij medewerkers een eenduidig beeld bestaat van de visie van de organisatie en daarover consequent te communiceren naar medewerkers van zowel gemeenten als SDOA. Het bestuur van SDOA heeft in 2011 besloten zich voornamelijk te richten op werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. In 2017, ondanks een nieuw geformuleerde visie op dit punt, bestaat dit beeld met betrekking tot de visie nog steeds. In meerdere gesprekken werd aangegeven dat SDOA zich ook op dit moment nog steeds richt op cliënten met een relatief kleine afstand tot de arbeidsmarkt.

Achtergrond visie

Het huidige beeld van de visie van SDOA komt voort uit de keuzes die het bestuur van SDOA in 2011 heeft gemaakt. In het Businessplan 2015-2016 wordt gesteld dat “het bestuur zich destijds genoodzaakt zag om te kiezen voor het zo snel mogelijk naar werk begeleiden van werkzoekenden die direct of met tijdelijke ondersteuning bemiddelbaar waren (categorie 1 en 2 uit onderstaande tabel). De overige categorieën kregen de status van ‘inkomensklanten’. Bij deze ‘inkomensklanten’ werd volstaan met de basisdienstverlening en op participatie en re-integratie werd niet echt meer ingezet. Toetsing op rechtmatigheid van de uitkering vond hoofdzakelijk plaats op basis van signaal- en risicosturing”⁵.

Categorie	Groep
1	Direct bemiddelbaar
2	Bemiddelbaar met tijdelijke ondersteuning
3	Bemiddelbaar met langdurige ondersteuning
4	Permanent niet bemiddelbaar

In 2014 heeft het bestuur een onderzoek uitgevoerd naar een 100-tal inkomensklanten om te bezien in hoeverre zij participeerden in de maatschappij en welke vervolgmogelijkheden er voor hen waren. Het onderzoek toonde aan dat 69% van de doelgroep participeert op enigerlei wijze. Bij 9% werd de conclusie getrokken dat zij bemiddelbaar waren naar regulier werk en bij 6% ontstond twijfel over de rechtmatigheid van de uitkering. 17% van de deelnemers is doorverwezen naar een vorm van hulpverlening. In het Businessplan 2015-2016 wordt dan ook gepleit voor verdere samenwerking met gemeentelijke teams en de regionale hulp- en dienstverlening⁶. Na deze pilot zijn alle inkomensklanten afgelopen jaar in beeld gebracht. Er is aan de hand

⁵ SDOA, Businessplan 2015-2016 Sociale Dienst Oost Achterhoek, zaaknummer 156443, 6.

⁶ SDOA, Businessplan 2015-2016 Sociale Dienst Oost Achterhoek, zaaknummer 156443, 6.



van een brede intake gesproken met deze groep en er is per persoon in kaart gebracht of regulier werk, en anders maatschappelijke participatie, haalbaar was.

Ondanks deze inspanningen is er nog steeds een groot aantal medewerkers bij de gemeenten én SDOA (een meerderheid van de geïnterviewde personen) dat het beeld heeft dat SDOA voornamelijk investeert in cliënten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt.

Visie Participatiewet 2017

Het Dagelijks Bestuur heeft in 2017 de visie op Participatie met de Nota Herbevestiging Participatie herbevestigd. De nota stelt het volgende: “De rol van de Sociale Dienst is gericht op het vinden van betaald werk. Daarbij wordt uitgegaan van een inclusieve samenleving en van een inclusieve arbeidsmarkt die voor iedereen mogelijkheden biedt om te werken naar vermogen. De Sociale Dienst ondersteunt zowel inwoners met een kleine als inwoners met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Onderscheid in doelgroepen staat niet meer centraal in de dienstverlening, de inwoner staat centraal en de facilitering geldt als maatwerk. Als echter maatschappelijke participatie het hoogst haalbaar blijkt, dan vindt overleg en indien mogelijk en wenselijk een warme overdracht plaats naar de gemeentelijke (lokale) organisatie (WMO/Jeugd).”⁷

Met het oog op de toekomstige ontwikkelingen was een substantieel aantal geïnterviewden van mening dat SDOA meer integraal moet gaan werken. Hierdoor zou de uitvoering van de Participatiewet beter aansluiten op de uitvoering van de Jeugdwet en de Wmo. In die integrale aanpak is de vraag van de werkzoekende leidend. Vanuit de gemeente is er één contactpersoon bij het huishouden betrokken (één gezin, één plan). Een substantieel aantal geïnterviewden gaf verder aan niet op de hoogte te zijn van de uitkomsten van de brede intake van de inkomensklanten in het afgelopen jaar. Tenslotte is de samenwerking en de verbinding met de wijkteams, zoals De Post in Winterswijk en de Teams Voormekaar in Berkelland, hierin voor hen essentieel.

Tijdens de werkbijeenkomst van 3 mei zijn de bovenstaande punten ook besproken. In essentie waren de deelnemers het eens over de vastgestelde visie maar het is wel van belang dat de term c.q. definitie van Werk helder wordt vastgesteld. Ook is het noodzakelijk dat gemeenten en SDOA de visie op Participatie, herbevestigd door het DB naar aanleiding van de Grolledag, breed delen (zie hiertoe ook hoofdstuk 3).

2.2.3 Doelen en resultaten

Er bestaat zowel binnen de gemeenten als binnen SDOA geen eenduidig beeld over de doelen en resultaten, zowel strategisch, tactisch als operationeel, die SDOA moet behalen. Het antwoord is erg afhankelijk van de positie van de gesproken medewerkers binnen de gemeenten of SDOA. Bestuurders en managers zijn in behoorlijke mate op de hoogte van de doelen en resultaten. De uitvoerende medewerkers en beleidsmedewerkers van gemeenten, maar ook de gemeentesecretarissen, geven aan dat er behoefte is aan meer duidelijkheid. Waarop wordt er eigenlijk gestuurd? Wat zijn de

⁷ DB Nota Verslag Grolledag, versie maart 2017.



afspraken? Daarnaast verschillen de afspraken tussen de gemeenten en SDOA. De vraag is of de gemeenten onderling en samen met SDOA, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau, de doelen gezamenlijk moeten formuleren en uitdragen. Of dat deze doelen voor elke gemeente apart worden opgesteld.

Daarnaast is er door meerdere geïnterviewden aangegeven dat de diepgang van de rapportages door SDOA verbeterd kan worden. Het is niet altijd duidelijk waartoe de inzet van SDOA leidt en er is weinig zicht op de cijfers. Hier is ook een taak weggelegd voor de controller of beleidsmedewerkers van de gemeenten. Door beter aan te geven aan welke informatie behoefte bestaat, sluiten de verwachtingen ook beter op elkaar aan.

2.2.4 Beleid

De gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk en SDOA hebben allen een beleidsmedewerker (in het geval van SDOA meerdere) of opdrachtgever Participatie in huis. Deze medewerkers hebben in het contactpersonenoverleg overleg met SDOA. Het contactpersonenoverleg bestaat uit beleidsmedewerkers en controllers van de gemeenten en SDOA. In dit overleg worden er vooral ad hoc zaken besproken en/of mededelingen gedaan. Het overleg richt zich niet zozeer op het delen van een beleidsvisie of het ontwikkelen van een gezamenlijk beleid. De rol van het contactpersonenoverleg is daardoor op dit moment niet helemaal duidelijk bij de contactpersonen. Wat wordt er van beleid en van het overleg verwacht? Welke ontwikkelingen spelen in de toekomst een rol, zodat er minder ad hoc zaken worden besproken? De contactpersonen hebben in ieder geval behoefte aan meer duidelijkheid over hun rol.

In diverse gesprekken is gebleken dat er verschil in opvatting bestaat over waar het opstellen van het strategisch beleid moet worden belegd. De gemeenten Oost Gelre en Winterswijk zijn van mening dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het strategisch beleid. De gemeente Oost Gelre onderstreept dat nog door haar opvatting dat zij SDOA ziet als een uitvoeringsorganisatie. De gemeente Berkelland heeft een sterke voorkeur voor het model dat SDOA zowel het strategisch als het uitvoeringsbeleid opstelt.

Binnen SDOA is men echter van mening dat het opstellen van beleid zo dicht mogelijk bij de organisatie moet plaatsvinden. De uitvoering is ten slotte een belangrijke bron voor nieuw beleid. Daarnaast vinden op dit moment veel belangrijke ontwikkelingen op het gebied van participatie en re-integratie plaats op regionaal niveau en daar is SDOA op dit moment goed vertegenwoordigd.

2.2.5 Organisatie SDOA

Het merendeel van de gesproken personen beschouwt de huidige platte organisatie als positief. De lijnen zijn kort binnen de organisatie, de medewerkers krijgen de ruimte en vertrouwen om hun taken uit te voeren en het management en de teamleiders zijn goed benaderbaar. Ook door de gemeenten wordt dit beeld bevestigd.



Werkdruk

De teamleiders ervaren op dit moment een hoge werkdruk en komen daardoor bijvoorbeeld niet toe aan het voeren van beoordelingsgesprekken. Om de teamleiders tijdelijk te ontlasten heeft het management besloten bepaalde PIOFAH taken en verantwoordelijkheden bij de werkleiders neer te leggen. In een aantal interviews werd aangegeven dat de veranderende rol van de werkleider om nadere afstemming vraagt over de rol en de verantwoordelijkheden van de werkleider in relatie tot de rol en verantwoordelijkheden van de teamleider. Ook is er meer afstemming nodig tussen de werkleiders onderling. Verder is er in een aantal interviews de behoefte geuit voor een bestuurssecretariaat. Tenslotte is in een aantal interviews naar voren gebracht dat de huidige managementstructuur (1 manager, 2 teamleiders en enkele werkleiders) te beperkt is om alle taken en verantwoordelijkheden behorende tot die functies volledig uit te kunnen voeren.

Competenties medewerkers

SDOA voert voor de gemeenten Berkelland, Winterswijk en Oost Gelre de Participatiewet breed, maar ook de Bijzondere Bijstand en het Minimabeleid uit. Hierin heeft SDOA te maken gekregen met nieuwe doelgroepen (onder andere Wajong-ers met arbeidsmogelijkheden en arbeidsgehandicapten die tot 1 januari 2015 Wsw-geïndiceerd zouden zijn). Daarnaast is per 1 juni 2016 het onderdeel Detacheren en Ontwikkelen van de GR Hameland overgegaan naar SDOA. Vanaf 1 januari 2017 zijn deze SW-medewerkers in dienst gekomen van de drie gemeenten.

De overgang van het onderdeel Detacheren en Ontwikkelen en de komst van nieuwe doelgroepen onder de Participatiewet vraagt om andere, nieuwe competenties van de medewerkers van SDOA. De werkzaamheden zijn natuurlijk nog steeds gericht op het toeleiden naar (betaald) werk, maar vragen wel om een andere benadering van en kennis over de cliënt. Met het overgaan van de SW-doelgroep naar SDOA, zijn ook een aantal medewerkers overgegaan naar SDOA. Er is dus kennis over deze doelgroep meegekomen naar SDOA. Tijdens de werkbijeenkomst op 3 mei is door verschillende aanwezigen aangegeven dat men gelooft dat de medewerkers van SDOA de juiste competenties in huis hebben om alle doelgroepen onder de Participatiewet te ondersteunen. Het inlevings- en leervermogen is aanwezig. Daarnaast is er aangegeven dat met de overgang van de SW-doelgroep veel is geïnvesteerd in kennisdeling over de verschillende doelgroepen.

Ook de inkomensconsulenten spelen een belangrijke rol voor de cliënt. Zij hebben in de afgelopen periode meer ruimte gekregen om hun taken en verantwoordelijkheden uit te voeren en de organisatie wil graag dat de inkomensconsulenten een omslag maken van proceduregericht werken naar het leveren van maatwerk. Deze omslag vraagt om een nauwe samenwerking tussen de inkomensconsulenten en de werkconsulenten. Medewerkers weten elkaar wel te vinden op de werkplek maar er is in de huidige situatie sprake van een strikte scheiding tussen 'werkkanten' en 'inkomensklanten'.



Vorm

De huidige samenwerking in de vorm van een GR is voor de meeste geïnterviewden geen gegeven. De vorm is bespreekbaar en zij verwachten dat het geen breekpunt in de samenwerking zal zijn. De GR is *'een vehikel om ergens te komen'*.

Positie

In de interviews is ons gebleken dat er een verschil in opvatting bestaat over de afstand die er moet zijn tussen SDOA en de gemeenten. Vooral op bestuurs- en beleidsniveau bestaat het gevoel dat Berkelland dieper in SDOA zit, door de uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken van SDOA, dan de andere gemeenten. Berkelland zou hierdoor eerder over informatie beschikken dan de anderen. Dieper doorvragen leert echter dat de andere gemeenten, voor zover zij na kunnen gaan, nooit nadeel hebben ondervonden van die *'tijdelijke informatieachterstand'*.

Ruim een derde van de geïnterviewden wil niet dat SDOA op een grotere afstand komt te staan van de gemeenten dan nu het geval is. De verbinding met het bestuur en met de gemeenten is van belang. De gemeente Berkelland ziet SDOA vooral als een afdeling van de gemeente. Het belang van directe aansturing, elkaar kennen en verbinding worden hierin genoemd. Verder willen ze ook niet dat er een *'tweede Hameland'* ontstaat door een te grote afstand tussen SDOA en de gemeenten. Hierbij wordt al de kanttekening gemaakt dat dit risico ook niet al te groot is omdat het bestuur goed in de organisatie zit en SDOA ook geen eigen verdienmodel heeft.

De gemeente Oost Gelre ziet SDOA in de toekomst vooral als een zelfstandige organisatie. Een zelfstandige organisatie, die in staat is om *'zelf de broek op te houden'*. SDOA is naar hun mening groot genoeg om de eigen bedrijfsvoeringstaken uit te voeren.

De gemeente Winterswijk tenslotte is tevreden over de positie van SDOA maar ook zij zien SDOA in de toekomst liever als een zelfstandige organisatie op afstand van de gemeenten. In dat plaatje sluit elke gemeente afzonderlijk dienstverlenings-overeenkomsten af met SDOA. Hierdoor kan elke gemeente voor zichzelf besluiten wat zij nodig heeft aan dienstverlening op het gebied van participatie en inkomensondersteuning.

Huisvesting

De backoffice van SDOA is gevestigd in Groenlo en de frontoffice in Winterswijk. Daarnaast voert de gemeente Berkelland de bedrijfsvoeringstaken uit.

Vooraf medewerkers van SDOA hebben een sterke wens om alle taken en activiteiten vanuit 1 locatie uit te voeren. Zij vinden verder dat SDOA ook haar eigen bedrijfsvoeringstaken zou moeten uitvoeren. De korte lijnen, kennisdeling en direct contact met de collega's zijn hiervoor genoemde argumenten.



2.2.6 Financiën

In de gesprekken en tijdens de werkbijeenkomst zijn de financiën ook heel nadrukkelijk aan de orde geweest. Vrijwel altijd had dit een relatie met het tot op heden gehanteerde verdeelmodel voor de kosten of met de gehanteerde uurtarieven voor de uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken door de gemeente Berkelland. Daarnaast bespeurden we in een aantal gesprekken ook een zekere nieuwsgierigheid naar het kostenniveau van SDOA in vergelijking met andere sociale diensten (het zogenoemde benchmarken).

In hoofdstuk 3.4 gaan we nader in het verdeelmodel van de kosten en daarom laten we dat hier verder onbesproken.

Uurtarieven

Wij hebben wel onderzoek gedaan naar de uurtarieven voor de dienstverlening op het gebied van bedrijfsvoering. Wij hebben alle drie de gemeenten gevraagd ons een overzicht te verstrekken van de door hen gehanteerde uurtarieven. Dit geeft het volgende beeld:

	Gemiddeld uurtarief in €	Productieve uren
Berkelland	85,00	1.500
Oost Gelre	Variabel naar functiesoort	
Winterswijk	81,00	1.650

Wij hebben besloten, juist ook vanuit het oogpunt van vergelijking, om het uurtarief van de gemeente Oost Gelre hier buiten beschouwing te laten. De gemeente Oost Gelre hanteert, afwijkend van de twee andere gemeenten die een voor alle functiesoorten generiek uurtarief hanteren, een uurtarief per functiesoort. Daarnaast berekent de gemeente Oost Gelre dat uurtarief ook nog eens op een andere wijze en worden niet alle organisatie- en personele kosten doorberekend in het uurtarief. Hierdoor is het uurtarief van de gemeente Oost Gelre aanzienlijk lager dan dat van de andere twee gemeenten.

Kijken we echter naar de tarieven van de gemeenten Berkelland en Winterswijk dan moeten we concluderen dat deze in hoge mate overeenkomen. Weliswaar lijkt het dat de gemeente Berkelland een hoger tarief hanteert maar dat wordt, in vergelijking met de gemeente Winterswijk, vooral veroorzaakt door het gehanteerde aantal productieve uren. De gemeente Berkelland hanteert 1.500 productieve uren op jaarbasis en de gemeente Winterswijk 1.650 productieve uren. Indien we voor dit verschil corrigeren, dan ontstaat het volgende beeld:

	Gemiddeld uurtarief in €	Productieve uren	Gemiddeld uurtarief in €	Productieve uren
Berkelland	85,00	1.500	77,00	1.650
Winterswijk	89,00	1.500	81,00	1.650



Uit het overzicht blijkt dat het uurtarief van de gemeente Winterswijk in werkelijkheid iets hoger ligt dan het door de gemeente Berkelland gehanteerde uurtarief. Het verschil is niet heel erg groot en kan al veroorzaakt worden doordat de gemeente Winterswijk wellicht een iets ouder (en daardoor duurder in loonkosten) medewerkersbestand heeft dan de gemeente Berkelland, een hoger opleidingsbudget of hogere huisvestingskosten heeft.

Benchmark

Verder hebben wij in het kader van dit onderzoek gekeken naar het kostenniveau van vergelijkbare sociale diensten en dit vergeleken met het kostenniveau van SDOA.

Hiervoor hebben wij SDOA vergeleken met de volgende vergelijkbare sociale diensten:

- ISD Bollenstreek
- IGSD Veluwerand
- ISD BOL

Aan de hand van de begroting 2017 van de betreffende organisaties is gekeken naar de kosten per inwoner en kosten per uitkeringsgerechtigde voor de bedrijfsvoeringskosten (incl. de directe personeelskosten).

Het lastige bij een benchmark is dat je niet altijd goed weet wat de, te vergelijken, organisaties toerekenen aan de indicatoren die je wilt vergelijken en in dit geval dus toerekenen aan de kosten van bedrijfsvoering.

Daarnaast zijn de werkzaamheden niet altijd even goed vergelijkbaar. De drie sociale diensten die in dit geval vergeleken worden met SDOA voeren geen van alle Wsw-en Wmo-taken uit.

Toch presenteren we hierna de benchmark waarbij we voor SDOA aantekenen dat daarin ook kosten zijn verwerkt voor Wsw- en (beperkte) Wmo-taken.

In de tabellen hierna worden voor elke sociale dienst de kosten (bedrijfsvoeringskosten) per inwoner en uitkeringsgerechtigde gepresenteerd:

Bollenstreek		
Gemeenten	Inwoners	Uitkeringsgerechtigden
Hillegom	21.101	
Lisse	22.539	
Noordwijk	25.604	
Noordwijkerhout	16.063	
Teylingen	35.646	
Totaal	120.953	1.212
Totaal kosten (begroting 2017)	8.023.000	8.023.000
Kosten per inwoner/uitkeringsgerechtigde	66	6.619



Veluwerand		
Gemeenten	Inwoners	Uitkeringsgerechtigden
Ermelo	26.627	
Hardewijk	46.582	
Zeewolde	22.246	
Totaal	95.455	1.366
Totaal kosten (begroting 2017)	5.644.906	5.644.906
Kosten per inwoner/uitkeringsgerechtigde	59	4.132

BOL		
Gemeenten	Inwoners	Uitkeringsgerechtigden
Brunssum	28.289	
Onderbanken	7.831	
Landgraaf	37.376	
Totaal	73.496	2.046
Totaal kosten (begroting 2017)	8.496.274	8.496.274
Kosten per inwoner/uitkeringsgerechtigde	113	4.152

SDOA		
Gemeenten	Inwoners	Uitkeringsgerechtigden
Berkelland	44.437	
Oost-Gelre	29.537	
Winterswijk	28.939	
Totaal	102.913	1.477
Totaal kosten (begroting 2017)	7.703.000	7.703.000
Kosten per inwoner/uitkeringsgerechtigde	75	5.215

Samengevat ziet dat er als volgt uit:

	Kosten per inwoner in €	Kosten per uitkeringsgerechtigde in €
ISD Bollenstreek	66,00	6.619,00
IGSD Veluwerand	59,00	5.507,00
ISD BOL	113,00	4.152,00
SDOA	75,00	5.215,00



Hierbij dient dus in ogenschouw te worden genomen dat SDOA als enige van deze vier ook taken heeft op het gebied van de Wsw en de Wmo. Wij zijn van mening dat geconcludeerd mag worden dat SDOA zowel in de kosten per inwoner als in de kosten per uitkeringsgerechtigde het redelijk goed doet en zich zeker mag verhouden tot andere intergemeentelijke sociale diensten.

2.3 Voor- en nadelen van de samenwerking

De gemeenten hebben RadarAdvies gevraagd een analyse te maken van de voor- en nadelen die per gemeente zijn ontstaan sinds de oprichting van SDOA. Uit ons onderzoek blijkt, en bevestigt tijdens de interviews, dat deze voor- en nadelen vooral in financiële zin worden gezien en samenhangen met enerzijds de oprichting van SDOA en anderzijds de samenwerking in SDOA.

2.3.1 Oprichting SDOA

Bij de oprichting van SDOA is tussen de gemeenten afgesproken dat de frontoffice-activiteiten van SDOA gehuisvest zouden worden in Winterswijk (gemeente Winterswijk), de backoffice-activiteiten in Groenlo (gemeente Oost Gelre) en dat de gemeente Berkelland een aantal bedrijfsvoeringstaken zou uitvoeren voor SDOA. Uit ons onderzoek blijkt dat met deze afspraken in ieder geval één mogelijk financieel knelpunt opgelost werd voor de gemeenten.

Door de frontoffice-activiteiten van SDOA te huisvesten in het gebouw van het Werkplein in Winterswijk werd voorkomen dat deze locatie leeg zou komen te staan terwijl er nog een huurverplichting op deze locatie bestond tot en met 2019. Deze jaarlijkse huurverplichting is bepaald op € 100.000,00 per jaar en door het besluit om de frontoffice-activiteiten te huisvesten in Winterswijk is voorkomen dat de gemeente Winterswijk geconfronteerd zou blijven met de kosten van deze huurverplichting.

Door de backoffice-activiteiten van SDOA te huisvesten in het voormalige gemeentehuis van Groenlo werd voorkomen dat deze locatie (deels) leeg zou komen te staan doordat de gemeente Groenlo in 2005 samengevoegd was met de gemeente Lichtenvoorde in de gemeente Oost Gelre en het nieuwe gemeentehuis in Lichtenvoorde zou komen te staan. De jaarlijkse huur van deze locatie is bepaald op € 183.000,00 en door het besluit om de backoffice-activiteiten te huisvesten in Groenlo is voorkomen dat de gemeente Oost Gelre geconfronteerd zou worden met de kosten van leegstand van het voormalige gemeentehuis van de gemeente Groenlo.

Door de bedrijfsvoeringstaken uit te laten voeren door de gemeente Berkelland is voorkomen dat de gemeente Berkelland geconfronteerd zou worden met zogenaamde frictiekosten voor een aantal bedrijfsvoeringstaken. Hiermee wordt bedoeld dat er feitelijk, door het overgaan van een aantal uitvoeringstaken naar SDOA, geen financiële dekking meer zou zijn voor een aantal bedrijfsvoeringstaken. De omvang van deze bedrijfsvoeringstaken is bepaald op gemiddeld 4,5 fte per jaar, zijnde een bedrag van € 300.000,00 en door het besluit om de bedrijfsvoeringstaken uit te laten voeren door de



gemeente Berkelland is voorkomen dat de gemeente Berkelland geconfronteerd zou worden met frictiekosten voor deze bedrijfsvoeringstaken.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat bij de oprichting van SDOA de jaarlijkse bedrijfsvoeringstaken begroot zijn op € 700.000,00 per jaar. Dit bedrag is echter in geen enkel jaar sinds 2010 in rekening gebracht bij SDOA. Gemiddeld genomen werd een bedrag van € 350.000,00 per jaar in rekening gebracht.

In de gesprekken is verder naar voren gebracht dat de gemeenten Oost Gelre en Winterswijk ook nog economische voordelen haalden uit de huisvesting van de backoffice- resp. frontoffice-activiteiten in deze gemeenten. Naar onze mening zijn de directe economische voordelen, door de aanwezigheid van SDOA in deze gemeenten en het feit dat medewerkers van SDOA geld uitgeven in deze gemeenten, niet al te groot (wij vermoeden dat het om niet meer gaat dan € 10.000,00 tot € 20.000,00 op jaarbasis). De indirecte economische voordelen, door de aanwezigheid van SDOA in deze gemeenten ontstaat er extra en/of nieuwe economische activiteit in deze gemeenten, zijn naar onze mening niet te bepalen. In zijn algemeenheid kan naar onze mening gesteld worden dat de aanwezigheid van SDOA geen tot weinig extra consumenten naar deze gemeenten zal brengen omdat de extra reuring, zoals dat genoemd werd in de gesprekken, in deze gemeenten door de aanwezigheid van SDOA beperkt is tot het begin en einde van de werktijd en de pauzetijd van medewerkers.

Voor de gemeente Berkelland geldt tenslotte dat, doordat zij de bedrijfsvoeringstaken uitvoert voor SDOA, zij de eigen gemeentelijke bedrijfsvoeringstaken met meer robuustheid vorm heeft kunnen geven sinds 2010. Hiermee wordt bedoeld dat de gemiddeld 4,5 fte voor de bedrijfsvoeringstaken van SDOA uiteraard ook onderdeel uitmaken van de gemeentelijke formatie van de gemeente Berkelland.

2.3.2 Samenwerking in SDOA

Bij een aantal geïnterviewden bestond het beeld dat vooral de gemeente Winterswijk een fors financieel voordeel heeft gehad van de samenwerking in SDOA doordat re-integratiegelden in de gemeentelijk kas zijn gevloeid. In het geval van de gemeente Winterswijk gaat het om een bedrag van € 1.425.000,00 en voor de gemeente Oost Gelre om een bedrag van € 165.000,00.

Uit ons onderzoek blijkt echter dat de gemeenten Winterswijk en Oost Gelre in het verleden, in de jaren dat dit mogelijk was, formatie-uren ten laste hebben gebracht van het re-integratiebudget, het zgn. werkdeel in het budget van de Wet Werk en Bijstand (WWB). Dit werkdeel was geoormerkt geld voor re-integratie-activiteiten maar in een aantal jaren was het toegestaan om ook eigen formatie-uren, indien deze ingezet waren op re-integratie-activiteiten, onder bepaalde voorwaarden ten laste te brengen van het werkdeel. Dit was in die jaren niet ongebruikelijk bij gemeenten. Eén van de voorwaarden was dat de gemeente nog een zgn. vrije ruimte moest hebben in zijn werkdeel. Bij de gemeenten Winterswijk en Oost Gelre was dit klaarblijkelijk in die jaren van toepassing en bij de gemeente Berkelland niet omdat zij het werkdeel aan andere re-integratieactiviteiten had besteed.



Gezien het vorenstaande moeten wij concluderen dat dit geen “financieel voordeel” is geweest voor de gemeenten Winterswijk en Oost Gelre die samenhang met de samenwerking in SDOA maar dit “voordeel” hadden deze gemeenten ook kunnen realiseren zonder samenwerking in SDOA.

Verder dient gesteld te worden dat dit ook niet als een voordeel gekwalificeerd kan worden. De bedragen die gedeclareerd zijn in het werkdeel van respectievelijk de gemeente Winterswijk en de gemeente Oost Gelre zijn gebaseerd op gerealiseerde re-integratie-activiteiten met eigen gemeentelijke formatie-uren.

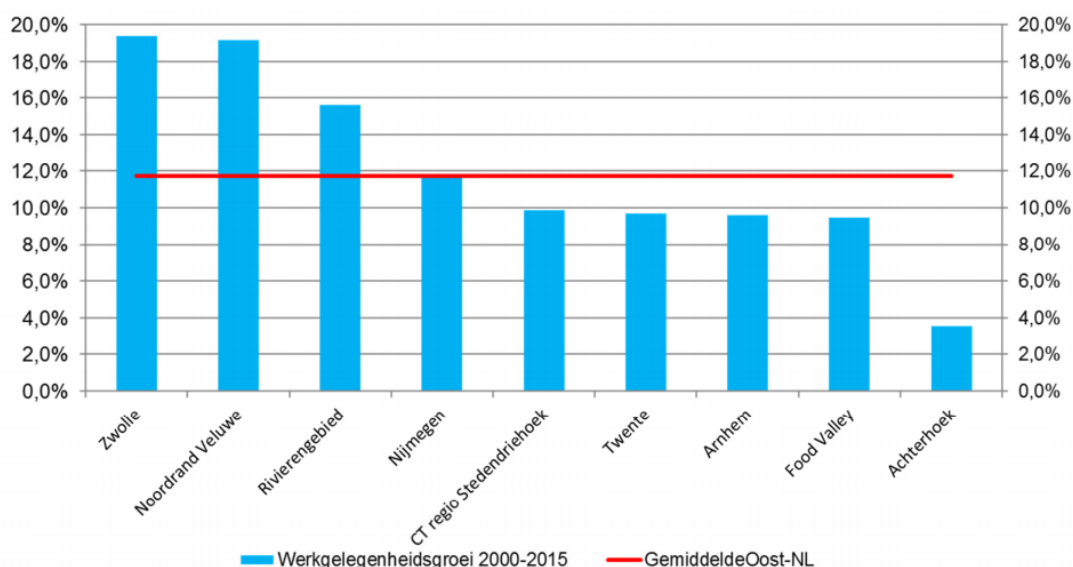
2.4 DESTEP-analyse

De DESTEP-analyse brengt de demografische, economische en politiek-juridisch ontwikkelingen in kaart. Ook wordt er in de analyse een koppeling met het onderwijs gelegd.

Demografische en economische ontwikkelingen

Uit het Marktbewerkingsplan 2015 Regio Achterhoek blijkt dat er op de lange termijn een drietal grote bewegingen te onderscheiden zijn binnen de arbeidsmarkt Achterhoek. Allereerst maakt de huidige economische structuur de regionale economie sterk conjunctuurgevoelig waardoor de regio sneller getroffen is door de economische crisis. Afgelopen jaren was het economisch herstel steeds meer zichtbaar op de arbeidsmarkt. De banengroei is echter beperkt en het herstel geldt niet voor alle sectoren in de regio.

Groei van de werkgelegenheid per regio in Oost Nederland (2000-2015)



De groei van de werkgelegenheid in de Achterhoek lag aan het begin van het millennium vooral in de sectoren Technologische Industrie, Vastgoed & Verhuur en de Zorg. Deze sectoren laten echter vanaf 2008 een krimp zien. Deze krimp is voor de regio lastig te ondervangen, aangezien de Achterhoek een relatief kleine economie heeft en niet



makkelijk zelf nieuwe marktkansen op kan schalen. Het onderzoek “De kracht van Oost Nederland” concludeert dat de groei van de werkgelegenheid in het afgelopen decennium in de regio Achterhoek achter blijft bij de groei van de andere regio’s in Oost-Nederland. Zij spreken van een ongunstige sectorstructuur in de Achterhoek. De krimp in Industrie en Zorg & Welzijn heeft extra impact op de Achterhoek, omdat deze twee sectoren een relatief groot aandeel in de Achterhoekse werkgelegenheid hebben. De Achterhoek is van oudsher een agrarische regio en profiteert daardoor relatief minder van de sterke groei in zakelijke diensten. Wel profiteert de Achterhoek extra van de groei van de bouwsector, detailhandel en groothandel, aangezien deze sectoren sterker zijn vertegenwoordigd in de regio.

In de toekomst is de regio afhankelijk van cross-overs en zal voornamelijk moeten kijken naar nieuwe groeimogelijkheden buiten de bestaande sectoren. Samenwerking met de omliggende regio en het onderwijs is hierbij van belang. Volgens het onderzoek liggen de kansen voornamelijk in de zakelijke diensten, zorg en cultuur & recreatie. Ook zien zij kansen in de specialistische sectoren zoals de Agroproductie en Agrodiensten en *smart industry* (industriële bedrijvigheid waarin product en procesinnovatie, ketenintegratie en ICT belangrijk zijn)⁸.

Ondanks het economisch herstel is het aantal bijstandsgerechtigden in Oost Gelre en Berkelland het afgelopen jaar toegenomen. Winterswijk had te maken met een lichte daling van het bestand ten opzichte van februari 2016⁹. Vooral langdurige werklozen ervaren moeite met het vinden van een baan. De stijging van het aantal bijstandsgerechtigden hangt samen met de inwerkingtreding van de Participatiewet per 1 januari 2015, de sluiting van de toegang tot de sociale werkvoorziening en de verantwoordelijkheid voor statushouders in de regio. De doelgroep sociale werkvoorziening krimpt trendmatig, maar de verantwoordelijkheid van gemeenten voor mensen met een arbeidsbeperking neemt juist toe. Dit betekent dat het klantenbestand van SDOA ook verandert. SDOA heeft naast de uitkeringsgerechtigden ook te maken met een groep klanten die meer ondersteuning en begeleiding nodig heeft om op de reguliere arbeidsmarkt aan de slag te kunnen gaan.

Ten tweede heeft de regio te maken met algemene structurele veranderingen zoals vergrijzing. In de Achterhoek is het personeelsbestand in elke sector sterker meer vergrijsd dan landelijk. Dit weerspiegelt de algemene demografische ontwikkeling in de Achterhoek. Gemiddeld is 32% van de werknemers in de Achterhoek 50-plusser, 6% is 60 jaar of ouder en 20% is jonger dan 27 jaar. Op landelijk niveau is 28% 50-plus, 5% 60-plus en 22% jonger dan 27 jaar¹⁰. Tot slot wordt de Achterhoek als een krimpregio aangeduid, door de gevolgen van krimp, ontgroening en vergrijzing. Deze drie ontwikkelingen hebben gevolgen voor de arbeidsmarkt. De omvang en samenstelling van

⁸ Regioplan, ESD, IHS, Ruimtelijk Economisch Atelier Tordoir, *Werkdocument. De kracht van oost Nederland. Een economisch-geografische analyse* (18 januari 2017), 66-76.

⁹ SDOA, Bestandcijfers (24 maart 2017).

¹⁰ UWV, Regio in beeld 2016 Achterhoek (2016), 5-6.



de beroepsbevolking en de vraag naar arbeid verandert. En daarmee ook het klantenbestand van SDOA.

Politiek en arbeidsmarkt

Hoewel de economische situatie verbetert, stijgt het aantal uitkeringsgerechtigden nog steeds. De budgetten vanuit het Rijk nemen echter af, waardoor er meer personen moeten worden ondersteund met minder budget. Het DB stelt in de Nota Herbevestiging Participatie dat “als de focus ligt op maatschappelijke participatie, de samenwerking met de andere disciplines binnen het sociaal domein, maar ook met werkgevers en het maatschappelijk middenveld, van groot belang is.”¹¹ De gemeentelijke sociale teams zullen in het geval van maatschappelijke participatie de begeleiding en/of monitoring van de uitkeringsgerechtigde overnemen. Hierbij streeft men naar budgettair ontschot werken, zodat bijvoorbeeld WMO-gelden kunnen worden aangewend voor participatie. Zij onderstrepen dat Werk een goed medicijn is; inwoners die werken, doen een kleiner beroep op zorggelden.¹²

Onderwijs en arbeidsmarkt

Het economisch herstel richt zich vooral op de zakelijke diensten, bouwnijverheid en groothandel. Dit betekent dat er in driekwart van de meest belangrijke sectoren voor de regio, te weten industrie, zorg en welzijn en detailhandel, nog steeds sprake is van krapte op de arbeidsmarkt. Een voorwaarde voor economische groei op het gebied van de industriector, zoals *smart industry* of *agro industry*, is voldoende geschoold personeel. Om deze ontwikkeling te realiseren is de aansluiting van het onderwijs van essentieel belang. Deze ontwikkeling is in de regio zichtbaar door projecten als BICON-agenda en Vruchtbare Kringloop, waardoor arbeidsplaatsen en krachten worden behouden¹³.

Om toekomstbestendig te zijn en om aan te sluiten op de toekomstige ontwikkelingen concludeert het onderzoek “De Kracht van Oost Nederland” dat de Achterhoek moet nadenken over welke ruimtelijke en economische beleidsinstrumenten aansluiten bij de ontwikkeling van de eigen voorraad vaardigheden en skills¹⁴. In de toekomst lijkt het gevraagde opleidingsniveau te verschuiven naar hogere mbo- of hbo-niveau. Voor deze opleidingen is de Achterhoek afhankelijk van omliggende regio's, zoals Arnhem, Twente en Nijmegen. De vraag naar het hogere mbo- of hbo-niveau staat echter in contrast met de ontwikkeling op het gebied van onderwijs in de regio. De afgelopen jaren is het aantal scholieren in het praktijkonderwijs namelijk toegenomen. De aansluiting van SDOA met het praktijkonderwijs is dan ook van essentieel belang zodat ook deze groep kansen heeft op de arbeidsmarkt. SDOA heeft hiervoor een speciale klantmanager aangesteld die vanaf leerjaar 3 in gesprek gaat met de praktijkscholen over de mogelijkheden, kansen en arbeidsmarktoriëntatie.

¹¹ DB Nota Verslag Grolledag, versie maart 2017.

¹² DB Nota Verslag Grolledag, versie maart 2017.

¹³ Achterhoek Agenda 2020, Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020 (april 2016).

¹⁴ Regioplan, ESD, IHS, Ruimtelijk Economisch Atelier Tordoir, *Werkdocument. De kracht van oost Nederland. Een economisch-geografische analyse* (18 januari 2017), 75.



Om het dreigende tekort aan arbeidskrachten tegen te gaan, is een vroegtijdige arbeidsmarktoriëntatie bij jongeren nodig om een goede opleiding te kiezen die leidt tot goede kansen op de arbeidsmarkt. Op dit moment spreekt de gemeente Oost Gelre van een “kwalitatieve mismatch”. De gemeente Oost Gelre stelt dat er daarom geïnvesteerd moet worden in onderwijs, kennis en innovatie samen met scholen en bedrijfsleven om de economie binnen de gemeente te versterken. In de maakindustrie zijn zowel op mbo- als op hbo-niveau personeelstekorten. Ondernemers moeten aangeven waar behoefte aan is. Om aan te sluiten bij de economische ontwikkelingen in de regio moet er ook geïnvesteerd worden in na-, bij- en omscholing van werknemers. Om een toekomstbestendige economie te hebben stelt de gemeente Oost Gelre dat goed geschoold personeel moet aansluiten bij de bedrijven in de gemeente¹⁵. De gemeente Berkelland verbindt het onderwijs aan de arbeidsmarkt door middel van het ontwikkelen van het onderwijsplein Neede en de samenwerking tussen het onderwijs en Platform BV Berkelland. Ook het project Koekel(o)eren waarbij leerlingen van het vmbo gaan kijken bij bedrijven is een voorbeeld¹⁶. Het project JouwUnit in de regio Oost Achterhoek tenslotte is een voorbeeld waarin de verbinding wordt gerealiseerd.

¹⁵ Gemeente Oost Gelre, Economie Voorop! (geen jaartal), 19.

¹⁶ Gemeente Berkelland, Voortgangsrapportage demografische ontwikkelingen, 8.



3 SDOA straks

In dit hoofdstuk willen we, op basis van de gesprekken, de werkbijeenkomsten en de geraadpleegde documenten, onze beschouwing geven op SDOA straks als organisatie. Dit doen we langs 4 lijnen:

1. Visie en beleid;
2. Governance;
3. Organisatie, en
4. Financiën

In elke lijn beschrijven we wat we hebben geconstateerd, wat dat op dit moment maar ook in de toekomst betekent voor deze lijn en formuleren we, als dat nodig is, een advies.

3.1 Visie en beleid

De visie, Iedereen doet mee, is helder en recent nogmaals bevestigd door het Dagelijks Bestuur van SDOA. Deze visie sluit ook nauw aan op de visie van de afzonderlijke gemeenten op participatie en, breder, het sociaal domein.

Centraal in deze visie staat dat SDOA verantwoordelijk is voor de toeleiding naar werk en de verbinding met de arbeidsmarkt. Indien er sprake is van uitsluitend maatschappelijke participatie dan zijn de afzonderlijke gemeenten verantwoordelijk.

Bij de oprichting van SDOA is het een bewuste keuze geweest om de beleidsvormende taak van de 3 gemeenten op het gebied van werk en inkomen onder te brengen bij SDOA. Uiteraard bleven de 3 gemeenten afzonderlijk verantwoordelijk voor de vaststelling van dat beleid maar dat werd, door het onderbrengen daarvan bij SDOA, zoveel als mogelijk gezamenlijk vorm gegeven. Hiermee werd beoogd een duidelijke kwaliteitsimpuls te geven aan het beleidsproces van de 3 gemeenten. Daarnaast is het in den lande ook niet ongebruikelijk dat de beleidsvoorbereidende taak, zelfs bij de gemeenten die gekozen hebben voor een centrale beleidsafdeling, op het gebied van werk en inkomen ondergebracht is bij de sociale dienst. De uitvoering is ten slotte een belangrijk bron van voeding voor beleidsvorming.

Uit een aantal gesprekken is ons gebleken dat het niet helemaal meer duidelijk is wie nu verantwoordelijk is voor de beleidsvoorbereiding en de vaststelling van het beleid. Wij zien echter dat de beleidsvoorbereiding, zoals oorspronkelijk ook bedoeld, plaats vindt bij SDOA en dat de afzonderlijke gemeenten het beleid vervolgens vaststellen. Het gaat dus zoals het hoort maar klaarblijkelijk is dat niet de beleving bij een ieder.

Er kan geen twijfel over bestaan dat de gemeenten verantwoordelijk zijn voor het beleid van SDOA. Eén van de kenmerken van een Gemeenschappelijke Regeling, zoals SDOA is, is dat je als gemeenten, met beperkte vrije ruimte daarin, altijd overeenstemming met elkaar moet hebben over, in ieder geval, de hoofdlijnen van het beleid. Om die reden alleen al is het logisch en begrijpelijk dat de beleidsvoorbereiding plaats vindt bij SDOA.



Gemeenten hebben tegelijkertijd ook de ambitie om tot een meer integrale benadering te komen in het brede sociale domein (1 plan, 1 gezin, 1 contactpersoon). Dit vraagt in ieder geval om een integrale beleidsbenadering en een zorgvuldige beleidsafstemming tussen participatie, zorg en jeugdhulp.

Om dit doel te bereiken stellen wij voor om het contactpersonenoverleg (het periodieke overleg tussen beleidsmedewerkers en financiële medewerkers van gemeenten en SDOA) een zwaardere functie te geven dan het nu in de praktijk heeft. Op dit moment is het feitelijk niet meer dan een afstemmingsoverleg.

Wij stellen daarom voor de PDCA-cyclus (Plan/Do/Check/Act) te introduceren bij SDOA en het contactpersonenoverleg hier een centrale rol in te geven. Door de PDCA-cyclus consequent en organisatiebreed toe te passen worden betere (financiële) resultaten behaald, wordt het duidelijker waarop gestuurd wordt en ontstaat tegelijkertijd verbinding tussen gemeenten en SDOA.

Wat is dan die PDCA-cyclus?

1. **PLAN:** Plannen en doelstellingen worden altijd smart gemaakt met Kritische Prestatie-indicatoren (KPI's) en normen. Er wordt door bestuur en directie geen wollige taal gesproken maar klare wijn geschonken. De strategie zit tussen de oren van elke medewerker.
2. **DO:** De uitvoering wordt nauwkeurig gemonitord met stuur- en managementinformatie en evt. data-analyse. Fouten mogen worden gemaakt en worden bij de bron aangepakt. Er is ruimte om te experimenteren.
3. **CHECK:** Regelmatig wordt gecheckt of de uitvoering nog in lijn is met de plannen en doelstellingen. Afwijkingen worden gezien als een kans om te leren. Zodoende moet gezorgd worden voor een veilige leeromgeving.
4. **ACT:** Er wordt, waar nodig, bijgestuurd en normen en KPI's worden regelmatig bijgesteld. Een mentaliteit van elke dag een beetje beter.





Het bestuur van SDOA is in dit model opdrachtgever van het contactpersonenoverleg, dat we hiervoor hernoemen naar Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg SDOA, en in opdracht van het bestuur invulling gaat geven aan de PDCA-cyclus van SDOA. In dit Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg worden in opdracht van het bestuur, binnen de kaders die gesteld zijn door de drie opdrachtgevende gemeenten van de GR, de plannen opgesteld waaruit de opdracht voor SDOA volgt, wordt de voortgang van de opdracht gemonitord én wordt gerapporteerd aan het bestuur. Uiteraard worden de inhoudelijke beleidsnota's niet door het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg zelf opgesteld maar vindt afstemming plaats over de beleidsrichting, die vervolgens uitgewerkt wordt door het beleidsteam van SDOA. Het bestuur kan hierdoor sturen en, waar nodig, bijsturen. Het voorzitterschap van het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg wisselt tussen de gemeenten en wordt jaarlijks vastgesteld in het bestuur van SDOA.



In dit model is het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg de verbinding tussen de strategische cyclus en de operationele cyclus. De strategische cyclus is, binnen de door de drie gemeenten gestelde kaders, het exclusieve domein van het bestuur van SDOA en de operationele cyclus is het exclusieve domein van de uitvoeringsorganisatie SDOA.

**Advies**

Versterk de beleidscyclus van SDOA en breng deze meer in verbinding met de beleidscyclus van de gemeenten door invoering van de PDCA-cyclus bij SDOA. Het bestuur van SDOA treedt hierin, binnen de door de drie gemeenten gestelde kaders, op als opdrachtgever en het zgn. Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg, voorheen het Contactpersonenoverleg, vervult hierin een spilfunctie door, onder voorzitterschap van één van de gemeenten, o.m. jaarlijks de opdracht voor SDOA te formuleren en, gevraagd en ongevraagd, beleidsvoorstellen te formuleren op het gebied van Werk, Inkomen en Minimabeleid.

Verder blijkt dat de visie en het daaronder liggende beleid niet bij iedereen bekend is en dan vooral welke doelstellingen en resultaten bereikt moeten worden met de vastgestelde visie en het daaronder liggende beleid.

Het succes van een organisatie hangt nauw samen met het gegeven dat een ieder bekend is met de visie van de organisatie en de op basis daarvan geformuleerde doelstellingen. Dat is nl. het kader dat de organisatie bindt. Weliswaar kan een ieder op de hoogte zijn van de visie maar toch blijkt in de praktijk dat dit geen automatisme is.

Door de rol van het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg in SDOA te versterken, en dan voornamelijk de rol van gemeentelijke medewerkers daarin, zal de bekendheid bij de gemeenten met de visie en doelstellingen van SDOA toenemen, vooral vanwege het gegeven dat, door de rol van het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg in het beleidsproces van SDOA, het gevoel van verantwoordelijkheid voor de visie en doelstellingen van SDOA zal toenemen.

In de organisatie SDOA worden de visie en de doelstellingen weliswaar vertaald in team- en individuele plannen maar klaarblijkelijk wordt door medewerkers niet automatisch de verbinding gelegd tussen de visie en doelstellingen van SDOA en het individuele jaarplan van de medewerker. Herhaald hierover communiceren is noodzakelijk en wij willen daarom adviseren om in berichtgeving over de resultaten van SDOA steeds de verbinding te leggen met het individuele jaarplan van de medewerker van SDOA.

Advies

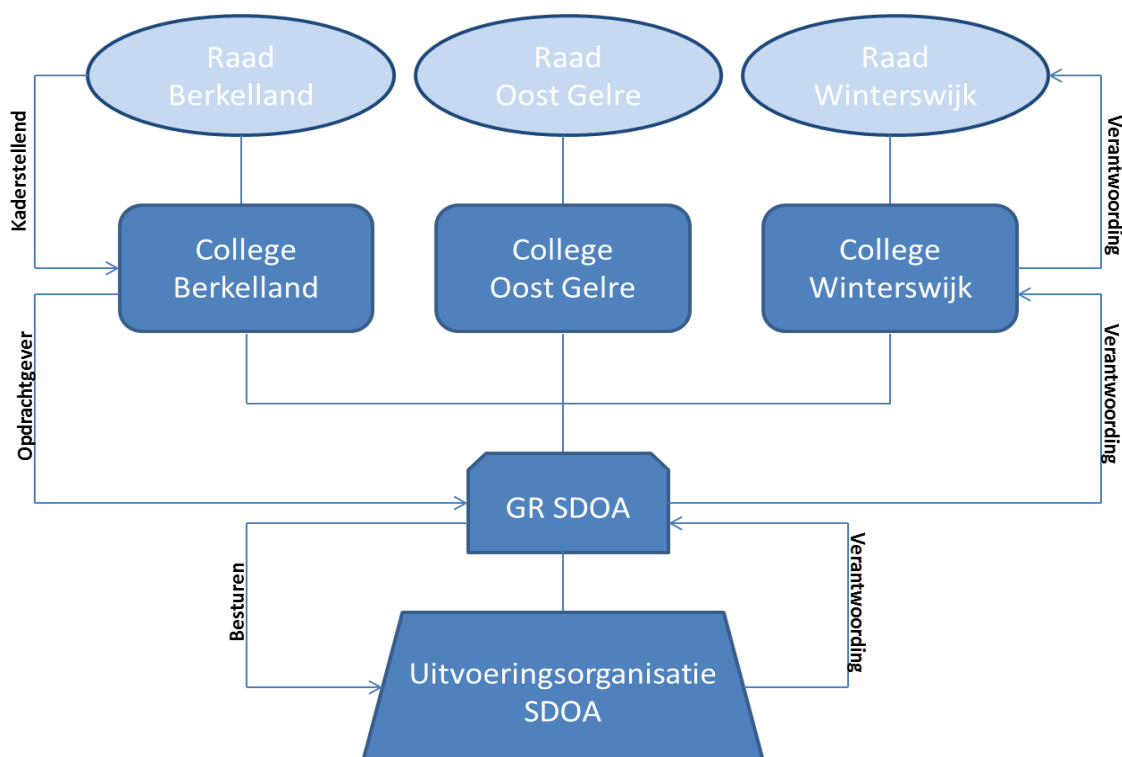
Leg in de communicatie met medewerkers duidelijker de verbinding tussen de visie en doelstellingen van SDOA en de individuele jaarplannen van medewerkers.



3.2 Governance

In het geval van een Gemeenschappelijke Regeling wordt governance gerelateerd aan consistent management, samenhangend beleid, processen en beslissingsrechten voor een bepaalde bevoegdheid. Dit gezegd hebbende, wordt de governancestructuur van SDOA afgeleid uit de Gemeenschappelijke Regeling zelf. De GR SDOA is een zgn. college GR. Dit betekent dat het bestuur van de GR gevormd wordt door leden van het college van de deelnemende gemeenten en dat, in tegenstelling tot een zogenaamde raads- of gemengde GR, de raden van de deelnemende gemeenten, zoals dat hoort in een dual stelsel, feitelijk hun kaderstellende rol kunnen vervullen en dat de colleges verantwoording afleggen over het door hun gevoerde beleid.

In het geval van SDOA ziet de governancestructuur er als volgt uit:



Ons is gebleken dat de GR structuur niet ter discussie staat. Weliswaar zijn er ook andere mogelijkheden om de samenwerking tussen de 3 gemeenten vorm te geven (een overheids-BV of NV) maar elk model heeft zijn voor- en nadelen. In het geval van de GR SDOA wordt heel nadrukkelijk de bestuurlijke rol gepakt door de 3 gemeenten. Het bestuur is nadrukkelijk betrokken bij de organisatie en stuurt ook daadwerkelijk en actief op de uitvoeringsorganisatie SDOA. Wij adviseren dan ook om de Gemeenschappelijke Regeling in stand te houden omdat dit model op dit moment, maar zeker ook naar de toekomst toe, voor de 3 gemeenten een uitstekende manier van samenwerken biedt.



Advies

Houd de Gemeenschappelijke Regeling SDOA in stand omdat dit model op dit moment, maar zeker ook naar de toekomst toe, de 3 gemeenten een uitstekende manier van samenwerken biedt maar ook een goed model om de geformuleerde doelstellingen en resultaten te bereiken.

De GR SDOA wordt bestuurd door het Algemeen Bestuur. In het Algemeen Bestuur (AB) hebben collegeleden van de 3 deelnemende gemeenten zitting. Uit hun midden hebben zij een Dagelijks Bestuur (DB) gevormd dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse aansturing van de uitvoeringsorganisatie SDOA en eerste aanspreekpunt is voor die organisatie.

Op grond van de GR wordt het DB bij haar taak ondersteund door een secretaris. Die rol wordt op dit moment, volgens hoofdstuk 6 van de GR, uitgevoerd door een gemeentesecretaris van één van de drie deelnemende gemeenten en is zelfs, volgens hetzelfde hoofdstuk, lid van het Dagelijks Bestuur van SDOA doch zonder stemrecht. Volgens hoofdstuk 7 van de GR is de secretaris tevens de hiërarchisch leidinggevende van de manager SDOA. Tot op heden is deze taak vervuld door de gemeentesecretaris van de gemeente Berkelland. In de praktijk blijkt nu, mede gezien de overige taken van een gemeentesecretaris, dat de ondersteunende taak steeds moeilijker in te vullen wordt en er inmiddels ook een discussie is over wie deze taak zou moeten vervullen.

Wij adviseren dan ook om de rol van secretaris op een andere wijze in te vullen en deze los te koppelen van de rol van gemeentesecretaris van één van de 3 gemeenten. Dit vraagt uiteraard aanpassing van de tekst van de Gemeenschappelijke Regeling en het door het Algemeen Bestuur in 2010 vastgestelde directiestatuut en de door het Dagelijks Bestuur in 2010 vastgestelde Instructie Secretaris. In beide hieronder beschreven mogelijkheden dienen deze aanpassingen te geschieden.

Eén van de mogelijkheden is om een ambtelijk secretaris aan te stellen en de andere mogelijkheid is om de manager SDOA die rol te laten vervullen. Wij hebben een voorkeur voor de laatste optie. Door de secretarisrol te laten vervullen door de manager SDOA ontstaat, bestuurlijk gezien, een directe verbinding met de organisatie en kan de manager SDOA, veel nadrukkelijker dan nu het geval is, zijn/haar ondersteunende en adviserende rol ten aanzien van het bestuur vormgeven. Een ander groot voordeel is dat de manager SDOA ook de hiërarchisch leidinggevende is van de beleidsmedewerkers SDOA. Door de rol van manager SDOA te combineren met de rol van secretaris van het DB kan de manager SDOA veel nadrukkelijker dan nu het geval is sturen op de kwaliteit van stukken die aangeboden wordt aan AB en DB.

Door het op deze wijze in te vullen lijkt de rol van de manager SDOA als secretaris van het bestuur heel sterk op de rol van een gemeentesecretaris binnen de gemeentelijke organisatie omdat deze naast zijn ondersteunende en adviserende rol voor het college ook de hiërarchisch hoogst leidinggevende is van de ambtelijke organisatie.



Uiteraard kan de manager SDOA zich bij de uitvoering van de secretarisrol laten ondersteunen bij de uitvoering van een aantal taken dat bij deze rol hoort (onder meer notuleren van de vergaderingen et cetera).

Advies

Laat de rol van secretaris van het bestuur uitvoeren door de manager SDOA en pas hiervoor hoofdstuk 6 en 7 van de gemeenschappelijke regeling aan en het hierop gebaseerde Directiestatuut en Instructie Secretaris.

Resteert de vraag op welke wijze de gemeentesecretarissen verbonden blijven met SDOA en de ontwikkelingen die binnen die organisatie plaatsvinden. Er vindt inmiddels een tweemaandelijks overleg plaats tussen de drie gemeentesecretarissen en de manager SDOA. Hierin worden vooral bedrijfsvoeringszaken besproken en afgestemd. Het lijkt op dit moment voldoende, met inachtneming van ieders verantwoordelijkheden, om deze structuur op deze wijze te continueren.

Het is ons duidelijk geworden dat het bestuur stevig in de organisatie zit. Er is serieus aandacht voor de organisatie en het is bestuurlijk duidelijk welke doelen en resultaten bereikt moeten worden. Verder is er bestuurlijk overeenstemming over waar SDOA wel van is en waar niet van. Dit is uiteraard erg belangrijk.

Wij willen echter adviseren om de verbinding met de eigen gemeente te versterken, de beleidsstructuur aan te passen zoals beschreven in het hoofdstuk Visie en Beleid en daartoe het Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg SDOA te operationaliseren. Het advies in dat hoofdstuk hoeft op dit punt niet te worden herhaald.



3.3 Organisatie

De organisatie- en managementstructuur van de uitvoeringsorganisatie SDOA stamt nog uit de oprichtingsperiode van SDOA in 2010. Inmiddels is de organisatie fors gegroeid in aantal cliënten en in aantal Fte's. Daarnaast zijn er taken bijgekomen (uitvoering detachering Wsw) en nieuwe doelgroepen (in het kader van de Participatiewet).

Wij hanteren 2 ordeningsprincipes voor de inrichting van een uitvoeringsorganisatie als SDOA:

1. het procesmodel, of
2. het functioneel model

In beginsel hebben wij een voorkeur voor een structuur die gebaseerd is op het procesmodel. In een procesmodel wordt de organisatie ingericht aan de hand van de werkprocessen die voor de cliënt van belang zijn. Dit model kent weinig tot geen overdrachtsmomenten en is vooral goed toepasbaar in een meer of minder stabiele omgeving.

SDOA bevindt zich echter (nog) niet in een stabiele omgeving en dat zal naar verwachting voorlopig ook nog niet het geval zijn. Recent heeft SDOA natuurlijk te maken gekregen met nieuwe doelgroepen (o.m. Wsw en voormalig Wajong) en de verwachting is dat het sociaal domein voorlopig ook nog wel in beweging blijft. In zo'n situatie is een structuur gebaseerd op het functioneel model feitelijk het meest passend. In een functioneel model wordt de organisatie ingericht op basis van in de organisatie aanwezige functies. Een dergelijke structuur biedt medewerkers, in een roerige periode, vastigheid en de mogelijkheid om gezamenlijk te leren. Feitelijk is dit ook de bestaande structuur van SDOA.

Zoals hiervoor al geschreven hebben wij echter een voorkeur voor een structuur op basis van het procesmodel. Naast het feit dat een dergelijk model minder overdrachtsmomenten kent dan de huidige structuur, is een dergelijk model ook meer toegesneden op de maat van de individuele cliënt van SDOA. Een individuele cliënt, werkzoekende zoals SDOA hem of haar noemt, heeft naast de werkvraag natuurlijk bijna altijd ook een inkomensvraag (zowel op het gebied van levensonderhoud als op het gebied van inkomensvoorzieningen). Dit vraagt dan ook om een multidisciplinaire benadering van de cliënt en een goede samenwerking tussen de werkspecialist en de inkomens(voorziening)specialist. Een goed model is dan ook om beide specialismen samen te laten werken in één team, een zgn. multidisciplinair team, dat rond de cliënt is georganiseerd.

Zo'n multidisciplinair team heeft een maximale omvang van 12 personen. Met een dergelijke omvang ontstaan goede mogelijkheden om door te ontwikkelen naar een zelf organiserend team. Uiteraard vraagt dit wel duidelijke door het management gestelde kaders. Zo'n model past verder eigenlijk ook heel goed bij de bestaande cultuur van SDOA. De kracht van SDOA op dit moment zit volgens ons vooral in de bereidheid van haar medewerkers om samen te werken en resultaten te bereiken voor haar cliënten. De



uitdaging voor SDOA is feitelijk om in haar structuur klein te blijven om die positieve 'vibe' in de organisatie in stand te houden. Zelforganiserende teams van maximaal 12 medewerkers lenen zich daar bij uitstek voor.

Een dergelijk organisatiemodel vraagt echter ontwikkeling en een plan om dat te bereiken.

Wij adviseren dan ook om de huidige organisatie- en managementstructuur vooralsnog in stand te houden waarbij de werkleiders, ter ontlasting van de teamleiders, tijdelijk beperkte leidinggevende taken krijgen die vooral op het gebied van personeelsmanagement liggen. Wij adviseren verder om op korte termijn een transitieplan op te stellen om de ontwikkeling naar (min of meer) zelforganiserende multidisciplinaire teams te maken. Min of meer is hier bewust tussen haakjes geplaatst omdat nog, zoals hiervoor ook al geschreven, kaders gesteld moeten worden tot welk niveau de teams ook daadwerkelijk zelforganiserend zijn.

Advies

- 1 Richt de organisatie langs de werkprocessen in en kom daarbij tot zelforganiserende multidisciplinaire teams die cliënten van SDOA op een integrale wijze van dienst zijn.
- 2 Stel op korte termijn een transitieplan op om te ontwikkelen naar deze organisatiestructuur en stel daarbij kaders tot welk niveau de teams ook daadwerkelijk zelforganiserend zijn
- 3 Houd gedurende de periode dat uitvoering wordt gegeven aan het transitieplan de huidige organisatie- en managementstructuur in stand waarbij, ter ontlasting van het huidige management, de werkleiders tijdelijk beperkte leidinggevende taken krijgen die vooral op het gebied van personeelsmanagement liggen

De huidige organisatie van SDOA is toentertijd tot stand gekomen in het overleg tussen de 3 gemeenten. De uitkomst hiervan toen, o.m. ingegeven door de beperking van financiële risico's voor de 3 gemeenten, was dat de frontoffice-activiteiten uitgevoerd worden vanuit de gemeente Winterswijk, de backoffice-activiteiten vanuit de gemeente Oost Gelre en dat een belangrijk deel van de bedrijfsvoeringstaken van SDOA uitgevoerd wordt door de gemeente Berkelland.

Wij hebben in een groot aantal gesprekken geproefd dat er een nadrukkelijke wens bestaat om de uitvoeringsorganisatie SDOA op afstand te zetten van de gemeenten en dat de organisatie zijn taken vanuit één plek uitvoert.

De argumenten die hierbij werden aangevoerd hadden enerzijds te maken met het feit dat het uitvoeren van de taken van SDOA vanuit één plek veel efficiencywinst zou opleveren maar ook dat SDOA inmiddels een omvang heeft bereikt die het SDOA ook mogelijk moet maken om haar eigen ontwikkeling vorm te geven. Daarnaast werd het argument genoemd dat SDOA inmiddels een omvang heeft bereikt waardoor zij zelf haar medewerkers in dienst zou moeten kunnen nemen en voor, vooral, de bedrijfsvoeringstaken geen diensten meer zou hoeven af te nemen van één van de



deelnemende gemeenten omdat er een risico zou bestaan dat deze bedrijfsvoeringsmedewerkers, doordat zij twee broodheren moeten dienen, in een spagaat terecht zouden komen tussen de belangen van hun gemeente en de belangen van SDOA.

Wij adviseren echter om de huidige inrichting in stand te houden. Wij hebben geen aanwijzingen gekregen dat door de huidige verdeling van activiteiten over de 3 gemeenten er sprake is van verminderde efficiency in de organisatie. De huidige middelen van communicatie en informatie maken het goed mogelijk, zonder efficiencyverlies, om de taken die SDOA heeft uit te voeren op de wijze zoals het nu is georganiseerd.

Daarnaast speelt er ook nog het schaalvraagstuk. Weliswaar werken er inmiddels meer dan 100 fte bij SDOA maar voor de uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken wordt jaarlijks feitelijk niet meer dan het equivalent van 4,5 fte als kosten in rekening gebracht bij SDOA. Dit zou betekenen dat, als SDOA zelf zijn bedrijfsvoeringstaken gaat uitvoeren, er veel solitaire functies op het gebied van bedrijfsvoering bij SDOA ontstaan en dus kwetsbaar wordt bij de uitvoering van haar bedrijfsvoeringstaken. Weliswaar is dat het lot van elke kleinere organisatie maar deze kwetsbaarheid is nu feitelijk weggenomen doordat er tussen SDOA en de gemeente Berkelland een dienstverleningsovereenkomst bestaat voor de ongestoorde levering van deze diensten.

Er dient te worden opgemerkt dat er inmiddels het equivalent van ongeveer 7 fte als kosten in rekening wordt gebracht doordat per 1 juli 2016 door SDOA ook uitvoering wordt gegeven aan de opdracht van de gemeenten op het gebied van de Wet sociale werkvoorziening.

Tenslotte hebben wij ook geen signalen ontvangen dat medewerkers van de gemeente Berkelland die bedrijfsvoeringstaken uitvoeren voor SDOA in lastige situaties terecht zijn gekomen door tegengestelde belangen tussen gemeente Berkelland en SDOA (de zgn. dubbele loyaliteit). Dat zou ook opmerkelijk zijn geweest. De GR is nl. gebaseerd op het idee van samenwerking en het realiseren van gezamenlijke doelen. Het is dus ook moeilijk voor te stellen dat medewerkers in een lastige situatie terecht kunnen komen omdat de belangen van de gemeente Berkelland tegenstrijdig zijn aan de belangen van SDOA. Mocht dat ooit het geval zijn, dan ligt op dat moment de feitelijke de vraag voor of er nog bestaansrecht is voor SDOA omdat daarmee de basis voor de samenwerking is komen te vervallen.

Advies

Houd de huidige inrichting in stand waarbij de frontoffice-activiteiten uitgevoerd worden vanuit de gemeente Winterswijk, de backoffice-activiteiten vanuit de gemeente Oost Gelre en de bedrijfsvoeringstaken uitgevoerd worden door de gemeente Berkelland



3.4 Financiën

3.4.1 Inleiding

De bedrijfsvoeringskosten worden verdeeld over de drie gemeenten volgens een bepaalde sleutel. Bij de oprichting van SDOA is er een verdeelsleutel afgesproken op basis van de historische inbreng. Een eventuele stijging dan wel daling van de bedrijfsvoeringskosten is op basis van die sleutel verrekend met de gemeenten. In 2016 is er voor gekozen om de kosten tot en met ruim € 5.000.000 te verdelen op basis van de historische inbreng en alles wat boven dat bedrag komt te verdelen op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden per gemeente (t-1).

De gemeenten hebben ons gevraagd om te beoordelen of de huidige verdeelsleutel houdbaar is en in voldoende mate aansluit bij de werkelijkheid. Hierna worden vier modellen geschetst die gehanteerd kunnen worden. Uiteraard zijn er meer modellen mogelijk maar naar onze mening zijn de beschreven modellen het meest realistisch en toepasbaar.

In alle beschreven modellen zijn wij uitgegaan van de huidige bestaande afspraken over de dienstverlening betreffende de bedrijfsvoeringstaken door de gemeente Berkelland en de uitvoering van de backoffice- en frontoffice-activiteiten vanuit resp. Groenlo en Winterswijk.

Bij het opstellen van de modellen zijn wij uitgegaan van de volgende gegevens:

	Aantal WWB en IOAW/IOAZ*	Aantal WSW**	Totaal cliënten
Berkelland	618	180	798
Oost Gelre	348	160	508
Winterswijk	629	159	788
Totaal	1.595	499	2.094

	inwoners (1-1-2016)
Berkelland	44.437
Oost Gelre	29.537
Winterswijk	28.939
Totaal	102.913

Gegevens begroting	Begroting 2018
Directe kosten Programma Werk en Activering	4.525.000
Directe kosten Programma inkomen	1.411.000
Directe kosten Programma ondersteuning	689.000
Overhead	5.668.000
Totaal	12.293.000



Huidige verdeling	Begroting 2018
Berkelland	4.024.000
Oost Gelre	3.082.000
Winterswijk	4.526.000
Totaal***	11.632.000

	Uitstroom 2016	Aanvragen inkomensondersteun- ing 2016	Aanvragen minimabeleid
Berkelland	182	348	710
Oost Gelre	89	171	418
Winterswijk	192	270	615
Totaal	463	789	1.743

* Op basis van werkelijke aantallen per 1-1-2017

** Wsw op basis FTE (afgerond)

*** Excl. personeelskosten die worden gefinancierd vanuit de participatiemiddelen. Berkelland € 240.000, Oost Gelre € 120.000 en Winterswijk € 300.000

3.4.2 Model 1

In dit model worden de kosten verdeeld op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden per gemeente. Hierin wordt geen onderscheid gemaakt tussen overheadkosten en directe kosten. Het is eenvoudig toepasbaar en het is ook goed uitlegbaar wanneer de kosten per jaar wijzigen (en dat is in dit model bijna onvermijdelijk omdat het aantal uitkeringsgerechtigden natuurlijk per jaar fluctueert).

Op basis van de begrotingscijfers 2018 is de verdeling van de kosten bij dit model:

	Verdeling o.b.v. huidige verdeelsleutel	Verdeling o.b.v. uitkeringen	Verschil
Berkelland	4.024.000	4.433.206	409.206
Oost Gelre	3.082.000	2.822.141	-259.859
Winterswijk	4.526.000	4.377.652	-149.348
Totaal	11.632.000	11.632.000	0

3.4.3 Model 2

In dit model worden de kosten van overhead (HRM, ICT, Financiën, uitkeringsadministratie etc.) verdeeld op basis van het aantal inwoners (t-1). De directe uitvoeringskosten worden verdeeld op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden (t-1). Net als in scenario 1 zijn deze sleutels eenvoudig toepasbaar en goed uitlegbaar. De kosten van overhead zijn over het algemeen vaste kosten en het geeft daarom een reëler beeld als de verdeling van deze kosten gekoppeld is aan het aantal inwoners. Het aantal inwoners fluctueert over de jaren nl. minder dan het aantal uitkeringsgerechtigden.



Op basis van de begrotingscijfers 2018 is de verdeling van de kosten bij dit model:

	Verdeling o.b.v. huidige sleutel	Verdeling overhead o.b.v. inwoners	Verdeling directe kosten o.b.v. uitkeringen	Verschil
Berkelland	4.024.000	2.447.396	2.273.195	696.591
Oost Gelre	3.082.000	1.626.769	1.447.096	-8.134
Winterswijk	4.526.000	1.593.834	2.244.709	-688.457
Totaal	11.632.000	5.667.000	5.965.000	-

3.4.4 Model 3

In dit model worden de kosten van overhead (HRM, ICT, Financiën, uitkeringsadministratie etc.), net als in model 2, verdeeld op basis van het aantal inwoners (t-1). De directe kosten worden verdeeld op basis van “prestaties”.

De directe kosten van programma Werk en Activering worden verdeeld op basis van de uitstroomgegevens per gemeente (t-1). Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen autonome en niet-autonome uitstroom. We beseffen ons hierbij dat in het programma Werk en Activering ook kosten gemaakt worden voor activiteiten die gericht zijn op het arbeidsfit maken van cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en dat deze inspanning niet zichtbaar is in de verdeling van de kosten. Desondanks vinden wij het gebruik van uitstroomgegevens de meest zuivere.

De directe kosten van programma Uitkeringen worden verdeeld op basis van het aantal aanvragen Levensonderhoud en de uitstroomgegevens per gemeente. Hierbij wordt vooral gekeken in welke activiteiten de meeste kosten (is de inzet van tijd) worden gemaakt. Het merendeel van de directe kosten zit in het verwerken van de aanvragen Levensonderhoud (wat niet betekent dat ook iedereen een uitkering ontvangt) en het verwerken van de uitstroom.

De directe kosten van programma Uitvoering worden verdeeld op basis van het aantal aanvragen Minimabeleid en lopende dossiers Schuldhulpverlening.

Door de kosten te verdelen op basis van “prestaties” wordt meer rekening gehouden met het “gebruik” door de individuele gemeenten van de directe kosten. Een gemeente met een hoge uitstroom in een jaar zal dus over dat jaar ook een hogere bijdrage moeten betalen. Dat is ook redelijk omdat over dat jaar, door die hoge uitstroom, het inkomensdeel een positieve ontwikkeling laat zien.



Op basis van de begrotingscijfers 2018 is de verdeling van de kosten bij dit model:

	Huidige verdeling	Verdeling inwoners	Verdeling o.b.v. prestaties	Vershil
Berkelland	4.024.000	2.447.396	2.355.596	778.992
Oost Gelre	3.082.000	1.626.769	1.214.967	-240.263
Winterswijk	4.526.000	1.593.834	2.394.437	-538.729
Totaal	11.632.000	5.667.000	5.965.000	-

3.4.5 Model 4

In dit model wordt de huidige verdeelsleutel gehanteerd. De eerste verdeling vindt plaats op basis van de historische inbreng en de kosten boven de historische inbreng worden verdeeld op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden (t-1).

Op basis van de begrotingscijfers 2018 is de verdeling van de kosten bij dit model:

	Verdeling o.b.v. huidige verdeelsleutel
Berkelland	4.024.000
Oost Gelre	3.082.000
Winterswijk	4.526.000
Totaal	11.632.000

3.4.6 Beschouwing

De gemeenten willen een keuze maken voor een verdeelmodel dat de komende jaren houdbaar is, recht doet aan de situatie van de afzonderlijke gemeenten en uitlegbaar is. Het is verder, ook vanuit het oogpunt van een goede samenwerking en een redelijke verdeling van de lasten, een goed moment om een nieuw verdeelmodel te gaan hanteren.

We constateren dat de gemeente Berkelland op dit moment, met een vergelijkbaar aantal uitkeringsgerechtigden als de gemeente Winterswijk, ongeveer € 500.000 minder betaald voor de dienstverlening van SDOA dan de gemeente Winterswijk. Uiteraard is dit het gevolg van het afgesproken verdeelmodel en de inbreng van de drie gemeenten in 2010 maar na zeven jaar samenwerking zou je nu toch tot een model moeten komen dat de kosten op een uitlegbare wijze verdeeld over de drie gemeenten. In 2010, bij de oprichting van SDOA, is afgesproken dat de drie gemeenten een korting van 11% zouden krijgen op hun bedrijfsvoeringskosten. De drie gemeenten hebben deze korting in alle jaren sinds 2010 ook ontvangen en zijn hierdoor in al die jaren in een vergelijkbare positie geweest.

Inmiddels is de situatie gewijzigd, en heeft de gemeente Berkelland een vergelijkbaar aantal uitkeringsgerechtigden als de gemeente Winterswijk en zou de gemeente Berkelland, ook als zij zelfstandig deze taken zou uitvoeren, geconfronteerd zijn met een



stijging van de bedrijfsvoeringskosten. Het is echter niet mogelijk om op dit moment vast te stellen wat een zelfstandige uitvoering van de taken in financiële zin betekend zou hebben voor de gemeente Berkelland. Dit is niet mogelijk omdat we niet weten welke beleidsmatige keuzes de gemeente Berkelland gemaakt zou hebben indien zij deze taken zelfstandig uitgevoerd zou hebben op dit moment.

Van de hiervoor beschreven modellen zijn naar onze mening 2 modellen goed toepasbaar.

Model 2 houdt rekening met het feit dat kosten van overhead over het algemeen zogenaamde vaste kosten zijn en wordt voor de verdeling van de directe kosten volledig uitgegaan van het aantal uitkeringsgerechtigden per gemeente. Dit model doet dus meer recht aan de bestaande situatie dan het huidige verdeelmodel. De gemeenten Berkelland en Winterswijk hebben op dit moment een vergelijkbaar aantal uitkeringsgerechtigden. Op basis van het huidige verdeelmodel betaalt de gemeente Winterswijk echter ruim € 500.000 meer aan kosten dan de gemeente Berkelland. In model 2 is dit anders. In dit model betaalt de gemeente Berkelland ruim € 900.000 meer aan kosten dan de gemeente Winterswijk. Aan de directe kosten dragen beide gemeenten in dit model ongeveer hetzelfde bij (ongeveer € 2.200.000) omdat het aantal uitkeringsgerechtigden op hetzelfde niveau ligt. In de kosten van overhead draagt de gemeente Berkelland echter ruim € 800.000 meer bij dan de gemeente Winterswijk omdat de gemeente Berkelland ruim 15.000 inwoners meer heeft dan de gemeente Winterswijk.

In model 3 worden de kosten van overhead ook verdeeld op basis van het aantal inwoners per gemeente. Daarnaast worden de directe kosten verdeeld op basis van “prestaties” en het gebruik van diensten. De rekening voor de gemeenten wordt dus opgemaakt op basis van de voordelen die een gemeente heeft genoten door de activiteiten van SDOA. Weliswaar is dit een heel zuiver verdeelmodel maar past niet goed bij een Gemeenschappelijke Regeling. Een Gemeenschappelijke Regeling is toch vooral gebaseerd op samenwerking en het realiseren van gezamenlijke doelen. Het afrekenen op basis van “prestaties” zou tot “concurrentie” kunnen leiden tussen de gemeenten en het door gemeenten afzonderlijk aanjagen van SDOA op prestaties.

Advies

Verdeel de kosten op basis van model 2. In dit model zijn de overheadkosten verdeeld op basis van het aantal inwoners en de directe kosten op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden.

Omdat de gemeente Berkelland in dit model wordt geconfronteerd met een kostenstijging van € 700.000, en de gemeente Winterswijk met een kostendaling van ongeveer hetzelfde bedrag, kan overwogen worden om als tussenmodel voor een bepaald aantal jaren model 1 toe te passen bij de verdeling van de kosten om zodoende de overgang naar model 2 meer geleidelijk te laten geschieden.



4 Conclusies en adviezen

In dit hoofdstuk vatten wij onze conclusies en adviezen nogmaals samen

4.1 Conclusies

Uit ons onderzoek blijkt dat gemeenten en medewerkers tevreden zijn over SDOA. Ook de cliënten zijn in behoorlijke mate tevreden over de dienstverlening van SDOA. Alleen dat al is voldoende reden om geen al te grote en ingrijpende organisatieveranderingen te adviseren.

Echter, de organisatie is de afgelopen jaren fors gegroeid. De groei heeft plaatsgevonden in aantallen cliënten en in de formatie. Maar ook in nieuwe taken. Inmiddels is de ‘span of attention’ voor leidinggevenden te groot geworden en vraagt om aanpassingen. Om die reden moeten er aanpassingen plaatsvinden of organisatiewijzigingen worden doorgevoerd.

Verder blijken vooral, zoals bijna altijd in situaties waarin wordt samengewerkt, de financiën, of beter de verdeling van de kosten van de samenwerking, een mogelijke “splijtzwam” te zijn. Dat zou in het geval van SDOA jammer zijn. De uitvoeringsorganisatie werkt feitelijk zoals het moet (hetgeen blijkt uit de mate van tevredenheid van het bestuur van SDOA maar ook van de samenwerkende gemeenten) en gemeenten zelf zijn feitelijk overtuigd van de noodzaak tot samenwerking. De schaal van de samenwerkende gemeenten is, ook naar de mening van de gemeenten zelf, te klein om de taken die opgedragen zijn aan SDOA nog zelfstandig uit te voeren. De samenwerking in SDOA geeft de gemeenten schaalvoordelen op o.m. bedrijfsvoeringstaken en beleidsondersteuning.

Om deze redenen geven wij een aantal adviezen die vooral betrekking hebben op deze twee belangrijke onderwerpen zodat SDOA ook naar de toekomst toe, zoals nu ook het geval is, op een uitstekende wijze invulling kan geven aan de opdracht die zij heeft van de samenwerkende gemeenten en de verdeling van kosten voorlopig geen discussie meer geeft tussen gemeenten en SDOA ongestoord haar werk kan doen.



4.2 Adviezen

In dit hoofdstuk geven wij samengevat de adviezen weer zoals wij in hoofdstuk 3 hebben geformuleerd.

4.2.1 Visie en beleid

Op het onderwerp 'Visie en beleid' hebben wij de volgende adviezen geformuleerd:

Advies

Versterk de beleidscyclus van SDOA en breng deze meer in verbinding met de beleidscyclus van de gemeenten door invoering van de PDCA-cyclus bij SDOA. Het bestuur van SDOA treedt hierin, binnen de door de drie gemeenten gestelde kaders, op als opdrachtgever en het zgn. Ambtelijk Opdrachtgeversoverleg, voorheen het Contactpersonenoverleg, vervult hierin een spilfunctie door, onder voorzitterschap van één van de gemeenten, o.m. jaarlijks de opdracht voor SDOA te formuleren en, gevraagd en ongevraagd, beleidsvoorstellen te formuleren op het gebied van Werk, Inkomen en Minimabeleid.

Advies

Leg in de communicatie met medewerkers duidelijker de verbinding tussen de visie en doelstellingen van SDOA en de individuele jaarplannen van medewerkers.

4.2.2 Governance

Op het onderwerp 'Governance' hebben wij de volgende adviezen geformuleerd:

Advies

Houdt de Gemeenschappelijke Regeling SDOA in stand omdat dit model op dit moment, maar zeker ook naar de toekomst toe, de 3 gemeenten een uitstekende manier van samenwerken biedt maar ook een goed model om de geformuleerde doelstellingen en resultaten te bereiken.

Advies

Laat de rol van secretaris van het bestuur uitvoeren door de manager SDOA en pas hiervoor hoofdstuk 6 en 7 van de gemeenschappelijke regeling aan en het hierop gebaseerde Directiestatuut en Instructie Secretaris.



4.2.3 Organisatie

Op het onderwerp 'Organisatie' hebben wij de volgende adviezen geformuleerd:

Advies

1. Richt de organisatie langs de werkprocessen in en kom daarbij tot zelforganiserende multidisciplinaire teams die cliënten van SDOA op een integrale wijze van dienst zijn.
2. Stel op korte termijn een transitieplan op om te ontwikkelen naar deze organisatiestructuur en stel daarbij kaders tot welk niveau de teams ook daadwerkelijk zelforganiserend zijn
3. Houd gedurende de periode dat uitvoering wordt gegeven aan het transitieplan de huidige organisatie- en managementstructuur in stand waarbij, ter ontlasting van het huidige management, de werkleiders tijdelijk beperkte leidinggevende taken krijgen die vooral op het gebied van personeelsmanagement liggen.

Advies

Houdt de huidige inrichting in stand waarbij de frontoffice-activiteiten uitgevoerd worden vanuit de gemeente Winterswijk, de backoffice-activiteiten vanuit de gemeente Oost Gelre en de bedrijfsvoeringstaken uitgevoerd worden door de gemeente Berkelland

4.2.4 Financiën

Op het onderwerp 'Financiën' hebben wij de volgende adviezen geformuleerd:

Advies

Verdeel de kosten op basis van model 2. In dit model zijn de overheadkosten verdeeld op basis van het aantal inwoners en de directe kosten op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden.

Omdat de gemeente Berkelland in dit model wordt geconfronteerd met een kostenstijging van € 700.000, en de gemeente Winterswijk met een kostendaling van ongeveer hetzelfde bedrag, kan overwogen worden om als tussenmodel voor een bepaald aantal jaren model 1 toe te passen bij de verdeling van de kosten om zodoende de overgang naar model 2 meer geleidelijk te laten geschieden.



Bijlage 1: Lijst geïnterviewde personen

- Alexandra Arens, SDOA
- Alphons Olthof, Cliëntenraad SDOA
- Alwin Oortgiesen, gemeente Winterswijk
- Angela Kox, SDOA
- Annemieke Gildhuis, SDOA
- Ben ten Dolle, SDOA
- Everdien Abbink, gemeente Winterswijk
- Han Boer, gemeente Berkelland
- Jan Homrighausen, gemeente Berkelland
- Joke Pot, gemeente Berkelland
- Judith Harmsen, gemeente Berkelland
- Marjan Nekkers, gemeente Oost Gelre
- Martin Broers, gemeente Berkelland
- Matthijs Degeling, SDOA
- Michiel Huisman, SDOA
- Noortje Schuddebeurs, gemeente Winterswijk
- Oetske van den Engh, SDOA
- René Hoijtink, gemeente Oost Gelre
- Rens van 't Slot, SDOA
- Robert Gerritsen, gemeente Oost Gelre
- Roos Engelsman, gemeente Berkelland
- Rudy Peper, gemeente Oost Gelre
- Sanne Vrieze, SDOA
- Wilfried Klein Avink, Wsw Adviesraad
- Wim Aalderink, gemeente Winterswijk



Bijlage 2: Documentenlijst

- Achterhoek Agenda 2020, Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020 (april 2016)
- DB Nota Verslag Grolledag, versie maart 2017
- Marktbewerkingsplan 2015 Regio Achterhoek, versie 4 december 2014.
- Gemeente Berkelland, Jaarstukken en Jaarrekening 2015
- Gemeente Berkelland, Programmabegroting 2015
- Gemeente Berkelland, Visienota Meedoen naar Vermogen. Visienota transitie Sociaal Domein
- Gemeente Berkelland, Voormekaar in Berkelland, 3D beleidskader 2015-2016, 6 oktober 2014
- Gemeente Berkelland, Voortgangsrapportage demografische ontwikkelingen
- Gemeente Oost Gelre, Beleidsplan Participatiewet 2015-2018
- Gemeente Oost Gelre, Economie Voorop!
- Gemeente Oost Gelre, Programmabegroting 2016
- Gemeente Oost Gelre, Programmabegroting 2017,
- Gemeente Oost Gelre, Meerjarenbegroting 2017-2020
- Gemeente Oost Gelre, Rapport Demografische ontwikkelingen en de invloed op de werkgelegenheid in Oost Gelre
- Gemeente Winterswijk, Beleidsplan Participatiewet 2015-2016, juli 2014
- Gemeente Winterswijk, Kadernota 2016
- Gemeente Winterswijk, Programmabegroting 2017-2020, vastgesteld door de raad op 27 oktober 2010
- Regionale cliëntenraad Participatiewet SDOA, Jaarverslag 2015, 8 september 2016
- Regionale cliëntenraad Participatiewet SDOA, Concept Jaarverslag 2015, 9 maart 2017
- Regioplan; ESD; IHS en Ruimtelijk Economisch Atelier Tordoir, Werkdocument. De kracht van oost Nederland. Een economisch-geografische analyse (18 januari 2017)
- SDOA, Businessplan 2015-2016 Sociale Dienst Oost Achterhoek, zaaknummer 156443
- SDOA, Bestandscijfers SDOA (24 maart 2017)
- SDOA, Eerste Bestuursrapportage 2016 (18 juli 2016)
- SDOA, Tweede Bestuursrapportage 2016 (23 november 2016)
- SDOA, Kwartaalrapportage 2016
- SDOA, Verantwoording Businessplan SDOA, Kalenderjaar 2015
- UWV, Regio in beeld 2016 Achterhoek (2016)