

Sociale Dienst Oost Achterhoek
Mevrouw Mw. Drs. A.J.M. Gildhuis
Postbus 109
7140AC GROENLO

C: J.W. Scherpenzeel
T: 0545-250 250
E: info@gemeenteberkelland.nl
Bezoekadres: Marktstraat 1, Borculo

Zaaknummer : 197790
Onderwerp : Reactie College gemeente Berkelland op organisatieonderzoek SDOA
Uw brief van : 22 juni 2017
Uw kenmerk : JB-GRLORGAD17
Verzonden : 31 augustus 2017

Geachte mevrouw Gildhuis / beste Annemieke

Met excuses voor het iets latere moment van aanlevering ontvangt u bij deze de reactie van het college van Berkelland op het rapport "Goed = Goed".

De reactie zoals in de bijlage verwoord betreft een zienswijze van het college op de door Radar in het rapport gepresenteerde conclusies en adviezen.

Wij verwachten met deze reactie een goede inhoudelijke bijdrage te leveren aan de voortgang van dit proces.

Met vriendelijke groet,

namens burgemeester en wethouders van Berkelland,

J.W. Scherpenzeel,
Opdrachtgever Participatiewet

Bijlage: 1

Kopie aan:
- Archief



Puntsgewijze reactie van het college van de gemeente Berkelland op de rapportage van het organisatieonderzoek bij de SDOA

Conclusies rapportage “Goed = Goed”

1. “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”.

Het college onderschrijft deze conclusie maar merkt daarbij op dat het niet vanzelfsprekend is dat slechts de tevredenheid van de gemeenten en klanten geen al te grote ingrijpende veranderingen rechtvaardigen. Bij de verdere uitwerking van enkele adviezen die Radar in haar rapport geeft zou het zelfs noodzakelijk kunnen zijn om dat juist wel te doen.

2. “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”.

Het college onderschrijft deze conclusie onder verwijzing naar de kanttekening boven aan de volgende pagina en de inhoudelijke reactie op item 13.

3. “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 “splitszwam” te zijn. Dat zou in het geval van SDOA jammer zijn”.

Dit is een terechte constatering die zeker ook in relatie staat tot de hierna genoemde “noodzaak tot samenwerking”. Hoewel niet de intentie, loert inderdaad bij ontstentenis van consensus in deze de “splitszwam” om de hoek. Het vergt volgens het college de nodige zorgvuldigheid om feitelijkheden, wenselijkheden en aannames gescheiden te houden ten gunste van een zuivere besluitvorming.

4. “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”.

Het college onderschrijft deze conclusie met in ogenschouw hetgeen opgemerkt onder de conclusies 1 en 3.

Adviezen rapportage “Goed = Goed”

Kanttekening: Ten aanzien van de Radar adviezen met betrekking tot o.a. “Visie en beleid” maar ook de adviezen met betrekking tot “Organisatie” is het college van mening dat door het aangekondigde vertrek van de huidige SDOA manager (Mw. Gildhuis) enige terughoudendheid gepast is bij het maken van keuzes. Hiermee wordt de toekomstige manager van SDOA de gelegenheid geboden om in overleg met het Dagelijks Bestuur mede te bepalen welke adviezen in welke mate en hoedanigheid ten uitvoer zullen worden gebracht.

Visie en beleid

5. “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 college erkent de noodzaak om de diverse interne (gemeentelijke) beleidsprocessen goed af te stemmen met de beleidscyclus van de SDOA. De PDCA-cyclus kan daarbij van steun zijn. Als deze eenmaal staat kunnen indien gewenst investeringen worden gedaan ter optimalisatie van de werking van die cyclus. Hierbij valt te denken aan de IMWR cyclus (inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren) die door veel organisaties wordt erkend als de drijvende kracht (management stijl) achter de PDCA aanpak.

6. “Het bestuur van SDOA treedt hierin, binnen de door de drie gemeenten gestelde kaders, op als opdrachtgever”.

Het college vindt het passend dat het DB van de SDOA als bestuurlijk opdrachtgever fungeert aan het ambtelijk opdrachtgeversoverleg. Bestuurlijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtgever zorgen binnen hun gemeente voor afstemming en integratie van beleidskaders.

7. “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”.

Het college kan hiermee instemmen en ziet een duidelijke rol voor het ambtelijk opdrachtgeversoverleg. Naast de in het advies genoemde items kan het overleg ook de verbinding leggen met aanpalende beleidsterreinen als economie, onderwijs en zorg en welzijn. 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). Het college ziet het ambtelijk opdrachtgevers-overleg als de plaats waar de verantwoordelijkheid ligt voor een kwalitatief hoogwaardige opdrachtverstrekking die duidelijk en uitvoerbaar is voor de SDOA. Ten aanzien van het voorzitterschap zou een roulerende invulling voor een bepaalde periode ook een reële optie kunnen zijn.

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

Het college kan zich vinden in dit advies.

Gouvernance

9. “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”.

Het college kan hiermee instemmen maar merkt daarnaast op dat het in stand houden van de GR-SDOA geen doel op zich is en onlosmakelijk is verbonden met de afweging tussen de kosten en baten van deelname in de regeling.

10. “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”.

Het college staat niet achter dit advies. Het college heeft hierin overigens geen bevoegdheid maar wel een mening. De secretaris vervult op dit moment minstens drie rollen te weten: kwaliteitsbewaker besluitvorming, adviseur (verbinder naar drie gemeenten) en leidinggevende. De oorspronkelijke gedachte om deze taken bij een gemeente secretaris neer te leggen werkt niet optimaal. Het lijkt wenselijk om deze rollen uit elkaar te trekken. Het college adviseert het DB van de SDOA om de secretariaat voering te beleggen bij een objectieve persoon/partij en om de adviesfunctie te beleggen bij de voorzitter van het ambtelijk opdrachtgevers-overleg. Op die manier is inhoudelijke link van en naar beide gremia gelegd. Voor wat betreft de hiërarchische aansturing van de manager zullen door het DB nadere afspraken dienen te worden gemaakt. E.e.a. wordt conform het advies vast gelegd in hoofdstuk 6 en 7 van de gemeenschappelijke regeling.

Organisatie

11. “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”.

Het college ondersteunt het advies om de organisatie langs de werkprocessen in te richten. Graag ziet het college dat bij die inrichting de klant als vertrekpunt geldt. Het college ondersteunt het principe van integraliteit en multidisciplinaire teams maar ziet op dit moment geen reden waarom die van begin af aan zelf organiserend moeten zijn. Het college huldigt het standpunt dat de inrichting van dienstverlening en teams eerst goed op orde dient te zijn vooraleer enige stap in de richting van zelforganisatie wordt gezet. Het college vraagt in deze expliciet aandacht voor de wens om ook hier zoveel mogelijk ruimte te creëren voor de nieuw te benoemen manager.

12. “Stel op korte termijn een transitieplan op om te ontwikkelen naar deze organisatiestructuur en stel daarbij kaders tot welk niveau de teams ook daadwerkelijk zelf organiserend zijn”.

Hier geldt de kanttekening die het college eerder plaatste waardoor het college het niet wenselijk vindt om voor het aantreden van een nieuwe manager een transitieplan op te stellen. Een start kan worden gemaakt door in de huidige setting de werkprocessen uit te gaan werken. Te zijner tijd zal blijken uit overleg tussen DB en management of en zo ja in welke mate een groter plan dient te worden opgesteld.

13. “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”.

Het college is er geen voorstander van om werkleiders tijdelijk beperkte leidinggevende taken te geven. De organisatie dient zo plat mogelijk te worden gehouden en tijdelijk houdt ook in dat werkleiders de bevoegdheden mogelijk weer in moeten leveren. Het college erkent dat de span of control voor het huidige management te groot is geworden. Oplossingen daarvoor dienen bij voorkeur met de nieuw aan te stellen manager worden gevonden. Waarbij het voorkeur geniet om ook serieus te bezien of de aanstelling van een derde teamleider of een tweede manager voorziet in een betere stuurbaarheid van de SDOA.

14. “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”.

Het college kan zich vinden in dit advies.

Financiën

15. “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”.

De SDOA ontleent haar bestaansrecht volledig aan de taken die haar op basis van een gemeenschappelijke regeling zijn opgedragen. De SDOA regelt in die zin voor de gemeenten de “maximale zelfstandigheid van klanten op het gebied van arbeid, inkomen en participatie”. Destijds binnen de context van de WWB, tegenwoordig in het kader van de Participatiewet. Deze afbakening in de opdracht maakt een optimale focus op de te realiseren missie mogelijk. Ook biedt de afbakening de mogelijkheid tot een efficiënte inrichting van werkprocessen, mensen en middelen. De kosten die daarmee gepaard gaan zijn in die zin in de visie van het college van de gemeente Berkelland zeker niet te relateren aan het aantal inwoners van de gemeente.

De dit jaar ingevoerde verdeelsleutel (model 4) blijkt een goede afspiegeling van de feitelijke situatie. Waar tot voor kort het SDOA klantenbestand voor de gemeente Berkelland gemiddeld 10 tot 15 procent lager uitviel ten opzichte van dat van de gemeente Winterswijk is dat in de eerste helft van 2017 dichter bij

elkaar gekomen en nagenoeg gelijk. Door het flexibele deel in model 4 gaat Berkelland daarvoor naar rato meer betalen. Tevens is in dit verdeelmodel door het apart afrekenen van het historische deel een extra voordeel voor de beide andere partners van 195.000 gerealiseerd. Model 2 wordt geadviseerd, consequentie hiervan is dat een hoger inwoneraantal tot een hogere bijdrage leidt. Dit vinden wij niet logisch, want als je het inwoneraantal als maatstaf wilt gebruiken zou je per inwoner ook moeten kijken wat je ontvangt uit het gemeentefonds. Winterswijk ontvangt bijvoorbeeld uit het gemeentefonds voor de uitvoeringskosten een veel hoger bedrag per inwoner t.o.v. Berkelland. Samenvattend ziet het college geen redenen om van de huidige nieuwe verdeelsleutel af te wijken en kiest dus voor model 4. Een model wat dit jaar is ingevoerd, waarbij recht wordt gedaan aan het startpunt van destijds en de nieuwe ontwikkelingen daarna. De SDOA is destijds van start gegaan waarbij iedereen 11% korting heeft gekregen op de bestaande bedrijfsvoeringskosten. De kosten bedroegen op dat moment 5 miljoen Euro. In de jaren daarna zijn er vele bijstandsgerechtigden en kosten bijgekomen en bedragen de uitvoeringskosten nu 11,6 miljoen Euro. In model 4 worden de eerste 5 miljoen verdeeld op basis van het startpunt en de rest op basis van het aantal bijstandsgerechtigden.

16. "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".

Het college stelt zich achter het standpunt zoals verwoord bij het vorige item.

