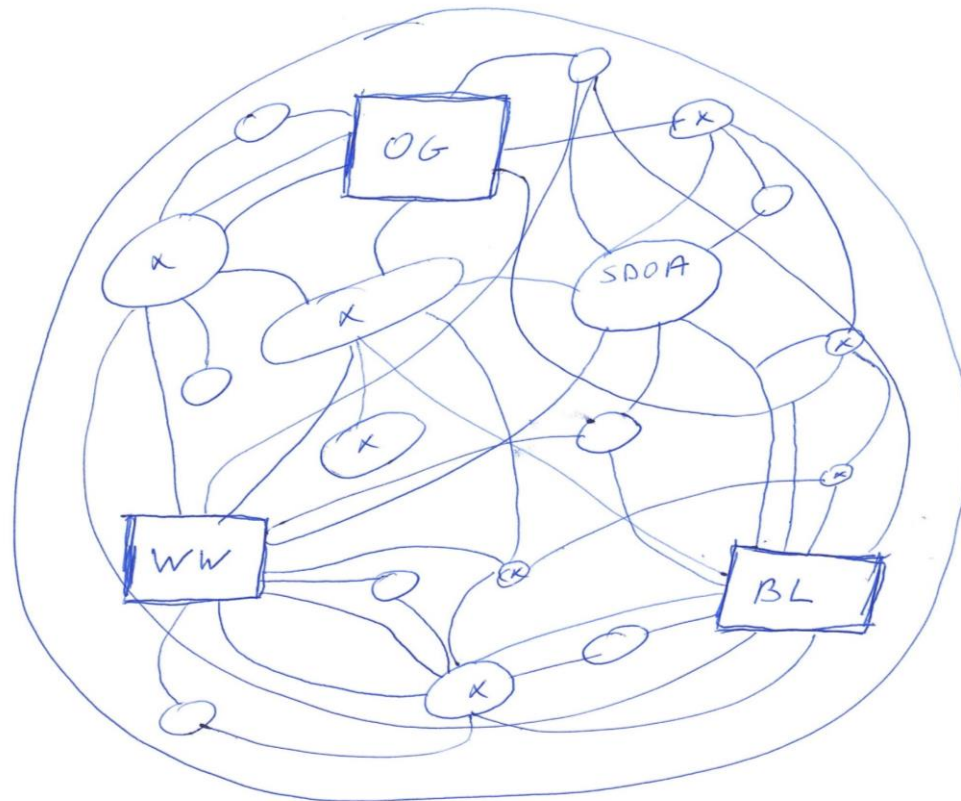




Aan het Stuur!

Positionering van SDOA in het sociaal domein

Sociale Dienst Oost Achterhoek

Rapport

Amsterdam, 6 juni 2019

Rapport

Onderzoek positionering Sociale Dienst Oost Achterhoek in het sociaal domein

Het Dagelijks Bestuur van de Sociale Dienst Oost Achterhoek heeft opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de toekomstige positionering van de Sociale Dienst in het brede sociaal domein. In dit rapport beschrijven we op welke wijze SDOA in de toekomst gepositioneerd zou kunnen worden in het brede sociaal domein van de gemeenten.

Opdrachtgever

Dagelijks Bestuur SDOA

Contactpersoon

De heer T. Beijer
Directeur Sociale Dienst Oost Achterhoek
Kevelderstraat 1, 7141 BE Groenlo
T.Beijer@SocialeDienstOostAchterhoek.nl
0544 - 47 42 02

Uitvoerder

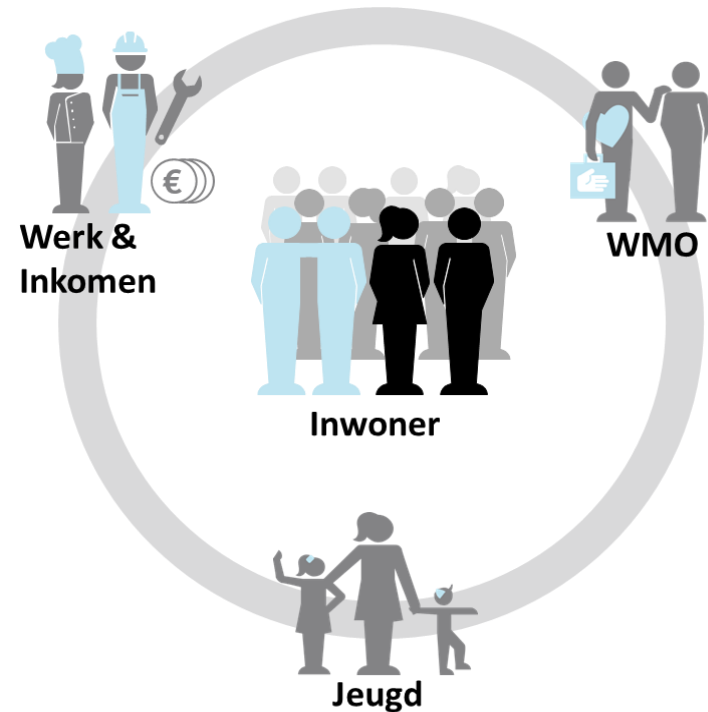
RadarAdvies
Veemarkt 83
1019 DB Amsterdam
020 - 463 50 50
www.radaradvies.nl

Projectleider

John Boes, senior adviseur
j.boes@radaradvies.nl
06 – 5372 1718

Inhoud

Samenvatting	1
1. Inleiding	3
2. De opdracht	4
3. Onze aanpak	5
4. De foto	7
5. De modellen	9
6. Participatie en check	17
7. Uw vragen	18
8. Ons advies	24
9. Tot slot	31
Bijlage 1: Geraadpleegde documenten	32
Bijlage 2: Geïnterviewde personen	33



Samenvatting

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen in opdracht van het dagelijks bestuur (DB) van de Gemeenschappelijke Regeling Sociale Dienst Oost Achterhoek (verder SDOA). In deze Gemeenschappelijke Regeling (GR) nemen de gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk deel. De GR voert voor de drie gemeenten sinds 2010 de taken uit 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 wil het DB zicht krijgen op de mogelijk toekomstige positionering van SDOA in het sociaal domein van de deelnemende gemeenten.

Op basis van een documentenanalyse is “een foto” gemaakt van de huidige inrichting van het sociaal domein van de gemeenten. Aansluitend is op basis van een groot aantal gesprekken een drietal modellen beschreven als de mogelijk toekomstige inrichting van het sociaal domein van de gemeenten. Zowel “de foto” als de modellen zijn gepresenteerd en besproken met de regiegroep die dit onderzoek heeft begeleid.

Op basis hiervan hebben we geconcludeerd dat alle bouwstenen aanwezig zijn om ook SDOA centraal te positioneren in het sociaal domein van de gemeenten. Belangrijk daarin is dat de gemeenten en SDOA op visieniveau nauw overeenstemmen. Iedereen doet mee, we werken vanuit de bedoeling en er is één integrale toegang tot het sociaal domein.

Om die stap ook daadwerkelijk te maken hebben we geadviseerd om:

- Op dit moment niet “te sleutelen” aan de organisatiestructuur maar te sturen op de drie hiervoor benoemde visie-elementen;
- Sterker invulling te geven aan het opdrachtgeverschap van de gemeenten en “aan het stuur” te gaan zitten om de gewenste beweging in gang te zetten;
- De rol en de inhoud van het ambtelijk opdrachtgeversoverleg SDOA door te ontwikkelen waardoor veel nadrukkelijker de kaderstellende en opdrachtgevende rol van de gemeenten merkbaar en zichtbaar wordt;
- Te kiezen voor een ontwikkelmodel waarin van model 1, zoals beschreven in hoofdstuk 5 van dit rapport, gaandeweg wordt toegewerkt naar model 2;

Samenvatting

- De reeds ingezette ontwikkeling van Werkbaan Oost naar een leerwerkbedrijf voort te zetten om op die wijze een doorlopende leer- en ontwikkelijn te creëren voor de “onderkant van de arbeidsmarkt”, en
- Als eerste stap op weg naar een integrale benadering van inwoners de taken op het gebied van schuldhulpverlening en minimabeleid te beleggen bij de sociale teams.

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 regiegroep bedanken voor de constructieve wijze waarop zij dit onderzoek hebben begeleid en gefaciliteerd.

Tenslotte willen wij het dagelijks bestuur van SDOA bedanken voor de opdracht tot dit onderzoek en het is nu aan het bestuur van SDOA om besluiten te nemen over de verdere toekomst van SDOA en met name de toekomstige positionering van SDOA in het sociaal domein van de gemeenten. Wij hopen natuurlijk dat onze adviezen daaraan een constructieve bijdrage zullen leveren.

Namens RadarAdvies,

Karen Smit
David Sondorp
Bert Otten
John Boes

1. Inleiding

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

Op het gebied van jeugd en zorg werken de gemeenten in de Achterhoek nauw samen. Dit hebben ze met elkaar in 2017 vastgelegd in het visiedocument “Samenwerken om elkaar te versterken”. De wens is nu om deze visie voor in ieder geval de drie samenwerkende gemeenten te verbreden naar het domein van werk en inkomen. Dit vraagt een antwoord op de vraag hoe gemeenten de uitvoering van werk en inkomen willen positioneren en organiseren om zo optimaal mogelijk bij te dragen aan de uitvoering van de visie op het sociaal domein. Met het oog op de toekomst is daarmee de onderliggende vraag of de huidige organisatie, werkwijze en positionering voldoet aan de gemeentelijke wensen in het sociaal domein.

RadarAdvies is gevraagd om een voorstel met concrete adviezen te ontwikkelen voor de toekomstige positionering van SDOA in het brede sociaal domein (Wmo, Jeugdwet én Participatiewet). In dit rapport vindt u de bevindingen van het onderzoek en de daaruit volgende adviezen.



2. De opdracht

In het advies dienen in ieder geval de volgende vragen te worden beantwoord:

- Hoe kan de toegang het meest effectief en efficiënt worden georganiseerd?
- Welke onderverdeling op casusniveau kan worden gemaakt waarin een integrale aanpak wel of niet gewenst is?
- Hoe kunnen medewerkers van SDOA onderdeel worden van de werkwijze van de lokale teams?
- Is de werkwijze en positionering van SDOA voldoende toegerust om maatwerk te leveren, ook als dit niet 1-op-1 binnen de bestaande wet- en regelgeving past?
- Welke organisatiestructuur past hier in relatie tot de dienstverlening (uitvoering én beleid) van SDOA? Betrek hierbij de aspecten van governance, zoals de positionering van beleid.
- Wat zijn de risico's op het vlak van: efficiency, kwaliteit, continuïteit en kosten?
- Formuleer KPI's om kosten en efficiency van SDOA te kunnen monitoren.

Om hiertoe te komen staan in het onderzoek de volgende twee deelvragen centraal:

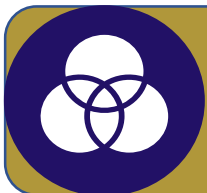
1. Hoe ziet op dit moment de inrichting en organisatie van SDOA eruit mede in relatie tot de huidige inrichting en organisatie van het sociaal domein van de gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk?
2. Welke modellen van inrichting en organisatie van het brede sociaal domein kunnen we onderkennen en zien we in het land?

3. Onze aanpak

In ons onderzoek hebben we een drietal fases doorlopen:



Fase 1: De Foto



Fase 2: De Modellen



Fase 3: Participatie & Check

3.1 Fase 1: De foto

Het onderzoek is gestart met een scan van de huidige situatie door middel van een documentenanalyse. Er is een beeld gevormd van de inrichting en organisatie van SDOA, mede in relatie tot de inrichting en organisatie van het sociaal domein van de gemeenten Berkelland, Oost Gelre en Winterswijk. Hierbij is ingegaan op de elementen beleid & strategie, werkwijze & processen, kwaliteit & dienstverlening, governance, personeel & organisatie, financiën en huisvesting.

Het eindproduct was een 'foto' waarin een beeld is gegeven van de huidige situatie en waarin is ingezoomd op de verschillen en overeenkomsten tussen gemeenten en SDOA. De 'foto' is gepresenteerd aan de regiegroep en deze is in hoofdstuk 4 van dit rapport uitgewerkt.

3. Onze aanpak

3.2 Fase 2: De modellen

In fase twee hebben we een twintigtal gesprekken gevoerd met leden van het dagelijks en algemeen bestuur van SDOA, de algemeen directeur van de drie gemeenten en SDOA, de betrokken managers en beleidsmedewerkers van de drie gemeenten en SDOA en vertegenwoordigers van de Voormekaartteams van de gemeente Berkelland, het Sociaal Team Oost Gelre en het Sociaal Team De Post van de gemeente Winterswijk.

In de gesprekken zijn we met name ingegaan op de huidige positionering van SDOA, de integrale dienstverlening en op de visie op de inrichting van het sociaal domein en de rol van SDOA hierin. In de bijlage van dit rapport is een lijst met de geïnterviewde personen opgenomen.

Op basis hiervan hebben we aan de regiegroep een drietal mogelijke modellen gepresenteerd voor de toekomstige positionering van SDOA. Deze modellen zijn in hoofdstuk 5 van dit rapport verder uitgewerkt.

3.3 Fase 3: Participatie en check

In fase drie zijn de bevindingen uit de eerdere twee fases besproken met een aantal belangrijke stakeholders, namelijk de advies- en cliëntenraden sociaal domein en de ondernemingsraden van de drie gemeenten en SDOA. Dit hebben we gedaan in een tweetal informatie- en participatiesessies. Eén sessie met de advies- en cliëntenraden en één sessie met de ondernemingsraden. We hebben met hen gesproken over hun perspectief op de verschillende modellen en de kansen en knelpunten die zij vanuit hun positie ervaren. Tevens hebben we, alhoewel niet zo expliciet gevraagd, gepeild wat het draagvlak was voor de verschillende modellen. Dit is meegewogen in ons uiteindelijke advies.

Deze drie fases hebben geleid tot het advies dat nu aan u voorligt.

4. De foto

Zoals in hoofdstuk 3.1 beschreven laat de ‘foto’ zien wat de huidige situatie is op de elementen beleid & strategie, werkwijze & processen, kwaliteit & dienstverlening, governance, personeel & organisatie, financiën en huisvesting. Daarin zoomen we in op de belangrijkste overeenkomsten en verschillen in deze elementen tussen de drie gemeenten en SDOA.

Overeenkomsten

Uit de foto blijkt dat de gemeenten en SDOA eenzelfde visie hebben op participatie: Iedereen doet mee! Dit stimuleert en helpt in ieder geval om de structuren te realiseren waarin samenwerking kan plaatsvinden.

Daarnaast zien we dat de gemeenten hun taken op het gebied van Wmo en Jeugdzorg ondergebracht hebben in een sociaal team. Hierdoor ligt er een basis in de gemeenten om ook op het gebied van werk en inkomen samen te werken met SDOA. Hierin valt op dat alle drie de gemeenten de medewerkers van het sociaal team zelf in dienst hebben. Vanzelfsprekend geldt dit voor SDOA ook, alle medewerkers zijn in dienst van de GR.

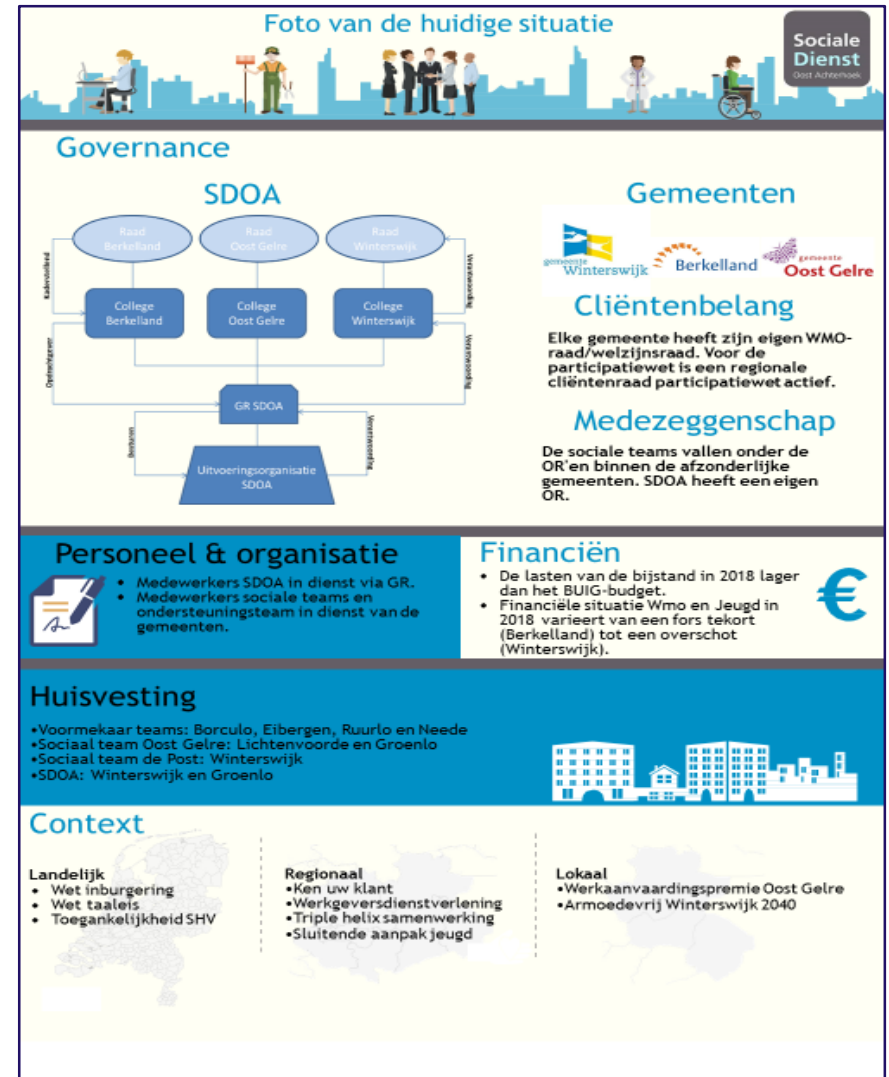
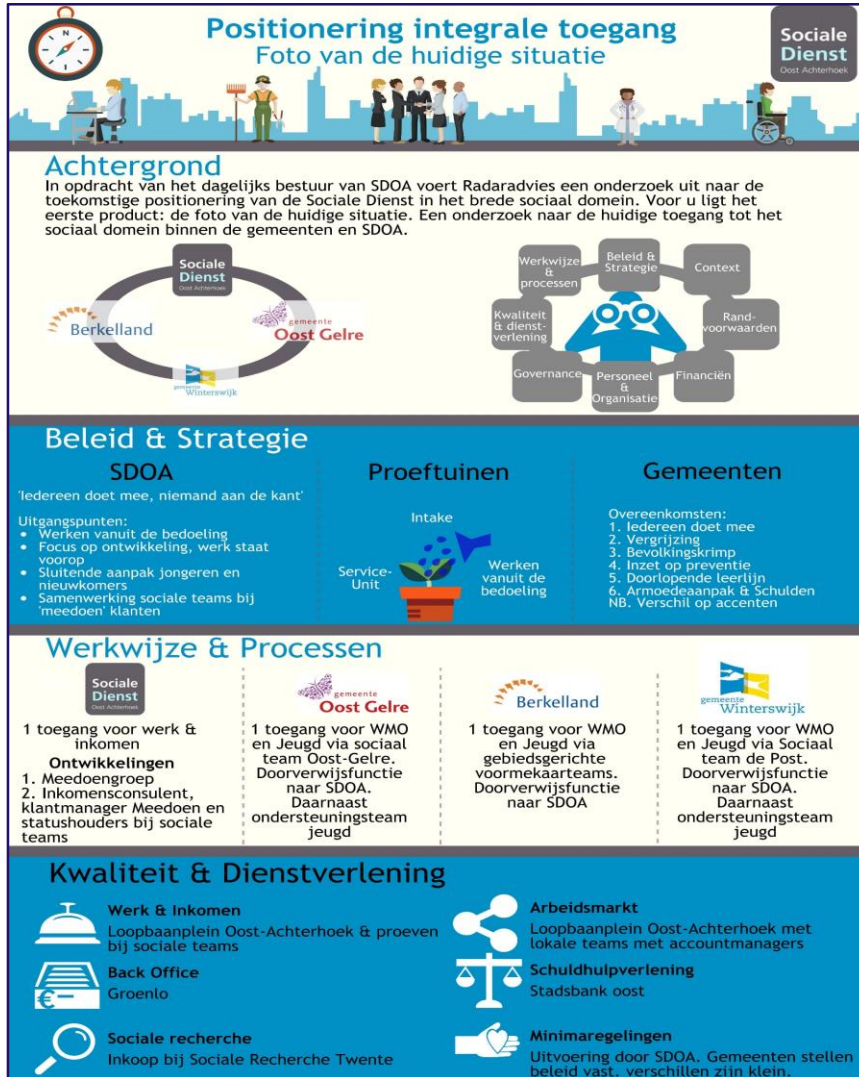
Tot slot zien we, en dat volgt natuurlijk ook uit wet- en regelgeving, dat de gemeenten en SDOA op nagenoeg identieke wijze cliëntenvertegenwoordiging en medezeggenschap hebben ingericht.

Verschillen

Weliswaar hebben alle drie de gemeenten een of meer sociale teams, maar de gemeenten Oost Gelre en Winterswijk kennen ook nog een zgn. Ondersteuningsteam Jeugd. Dit team is vooral gericht op een eerste normalisatie van de situatie in het gezin en kan in beginsel geen zorg indiceren.

Tot slot moeten we constateren dat tot en met 2018 de gemeente Berkelland forse tekorten had op de uitgaven voor Wmo en Jeugdzorg en dat bij beide andere gemeenten deze tekorten fors kleiner waren of er zelfs sprake was van een overschot. Dit beeld lijkt in 2019 te keren omdat ook bij de beide andere gemeenten nu in meer of mindere mate tekorten op zowel Wmo, met name huishoudelijke hulp, als Jeugdzorg worden verwacht. Tot en met 2018 heeft SDOA in ieder geval een overschot op het BUIG-budget gerealiseerd en voor 2019 is er dezelfde verwachting. Dit overschot wordt overigens vervolgens uitgekeerd aan de gemeenten.

4. De foto



5. De modellen

De drie modellen die we hierna beschrijven zijn tot stand gekomen op basis van de documentenanalyse en de daaropvolgende gesprekken met bestuurders, management en beleidsadviseurs.

Tijdens de gesprekken is ons opgevallen dat de gemeenten tevreden zijn over de kwaliteit van dienstverlening van SDOA en de wijze waarop zij invulling geeft aan de haar opgedragen taken. Het bestaan van SDOA werd daarin niet ter discussie gesteld.

Tegelijkertijd willen de gemeenten een meer integrale uitvoering van de taken in het sociaal domein. De taken op het gebied van werk, inkomen, zorg en jeugdzorg moeten meer in samenhang met elkaar worden uitgevoerd. De gemeenten waren daarom ook positief over de beweging “naar buiten” die SDOA op dit moment maakt.

Er waren echter ook een aantal kritische kanttekeningen. De gemeenten zijn van mening dat er nog steeds onduidelijkheid bestaat over wie nu verantwoordelijk is voor het kaderstellend beleid op het gebied van werk en inkomen.

Het mag duidelijk zijn dat de gemeenten verantwoordelijk zijn voor het kaderstellend beleid. Daarin wordt immers ook de opdracht geformuleerd voor de uitvoeringsorganisatie SDOA. Een aantal jaren geleden is daarvoor het ambtelijk opdrachtgeversoverleg geïntroduceerd bij SDOA. In dit overleg wordt, onder voorzitterschap van de gemeenten, het initiatief genomen tot het voorbereiden van het kaderstellend beleid (het WAT) en het formuleren van de opdracht van SDOA. Het kaderstellend beleid en de opdracht worden vervolgens formeel vastgesteld door de raden van de afzonderlijke gemeenten.

Klaarblijkelijk functioneert het ambtelijk opdrachtgeversoverleg nog niet op het door de gemeenten gewenste niveau. Gemeenten moeten daarom veel nadrukkelijker dan tot nu het geval is geweest “het stuur pakken” in dit overleg en duidelijker formuleren wat ze daarin willen en verwachten van SDOA. Hier komen we in hoofdstuk 7 nogmaals nadrukkelijk op terug.

5. De modellen

Het daaruit volgende uitvoeringsbeleid, de vertaling van het kaderstellend beleid naar de uitvoering (het HOE), kan naar onze mening het best vormgegeven worden dichtbij de uitvoering, in casu SDOA als uitvoeringsorganisatie.

De gemeenten zijn blij met het uitgangspunt van SDOA dat medewerkers meer vanuit de bedoeling moeten gaan werken. Niet de regel of de procedure is leidend maar dat wat de inwoner nodig heeft.

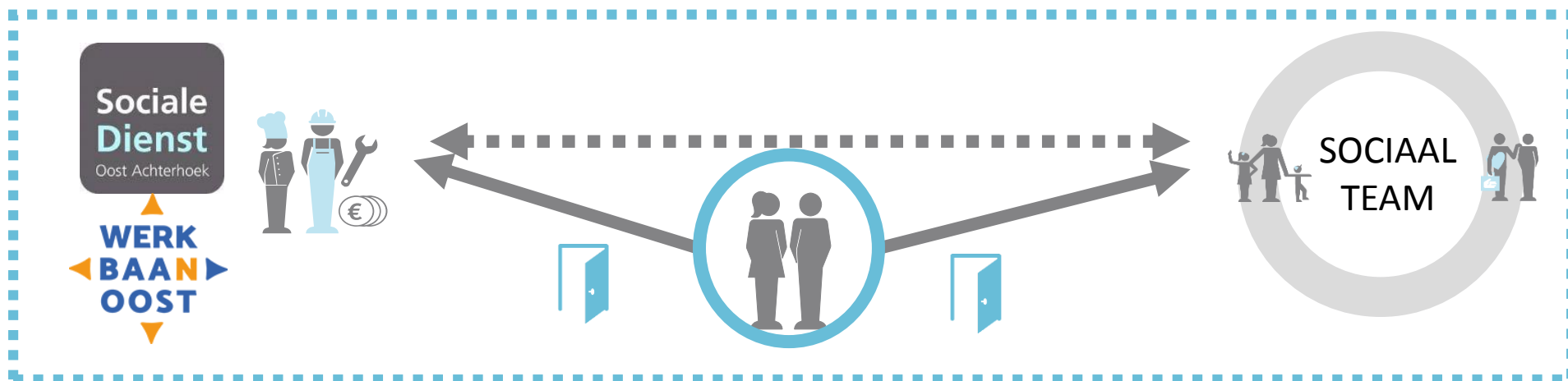
Tegelijkertijd zien gemeenten, hetgeen ook door SDOA wordt onderkend, dat er voor medewerkers van SDOA nog een opgave ligt met betrekking tot deze werkwijze. SDOA is daarom ook van plan om een opleidings- en coachingstraject te starten voor haar medewerkers met daarin de onderkenning dat dit een proces is dat tijd zal vergen en waarin, naar alle waarschijnlijkheid, niet alle medewerkers mee kunnen komen.

Verder hebben we geconstateerd dat er in ieder geval bij één gemeente discussie is over het kostenniveau van SDOA. De gemeente Oost Gelre vindt dat SDOA, gezien het aantal naar werk bemiddelbare inwoners, een hoog kostenniveau heeft. Doorvragen heeft ons geleerd dat dit vooral veroorzaakt wordt doordat de gemeente onvoldoende inzicht heeft in de kosten van SDOA en wat ze daar dan voor terugkrijgen. Het is dus noodzakelijk om meer inzicht te geven in de kostenstructuur van SDOA om zo te voorkomen dat het geld “een splijtzwan” wordt.

5. De modellen: Model 1

SDOA als partner van sociale teams

Omschrijving: De toegang Werk & Inkomen bevindt zich bij SDOA en de toegang van Wmo en Jeugd bij de sociale teams. Er is sprake van een nauwe verbinding tussen SDOA en de sociale teams in de vorm van een aansluitende werkwijze en kennis over elkaar. Resultierend in wederzijdse signalering en doorverwijzing, zoals de doelgroep 'Meedoen' van SDOA.



Voordelen

- Schaalvoordeel m.b.t. specialisme, voorzieningen, overhead
- Rolduidelijkheid voor professionals
- Behoud van rust in de organisatie

Nadelen en risico's

- Sluit niet aan op 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur
- Continue investering in de samenwerking nodig
- Afstand maakt versterking lastiger
- Onduidelijkheid over verantwoordelijkheid voor kaderstellend- en uitvoeringsbeleid
- Beperkt gevoel van grip, sturing en lokale kleur

5. De modellen: Toelichting model 1

Beleid & strategie

- ☐ Kaderstellend beleid Werk & Inkomen bij gemeenten
- ☐ Uitvoeringsbeleid Werk & Inkomen bij SDOA
- ☐ Uitvoerings- en kaderstellend beleid Wmo/Jeugd per gemeente

Processen & werkwijze

- ☐ Twee ingangen Sociaal Domein
- ☐ Samenwerking op lokaal niveau versterken (pilots borgen in het reguliere proces)

Kwalitatief

- ☐ Twee ingangen voor de inwoner
- ☐ Integraliteit afhankelijk van mate van samenwerking/afspraken sociale teams en SDOA

Governance

- ☐ GR SDOA blijft bestaan in huidige vorm

Personeel & Organisatie

- ☐ Geen personele wijzigingen
- ☐ Investeren is meer cultuurgericht op samenwerken en integrale aanpak

Financieel

- ☐ Investing in betere samenwerking tussen SDOA en sociale teams

Juridisch

- ☐ Geen juridische consequenties, tenzij GR SDOA wijzigt

Randvoorwaarden

- ☐ Geen tot weinig wijzigingen randvoorwaarden

5. De modellen: Model 2

SDOA als tweedelijns organisatie

Omschrijving: Vanuit één toegang ontvangt de inwoner integrale ondersteuning bij alle vragen op het gebied van Werk & Inkomen, Wmo en Jeugd, en wordt zo nodig verwezen naar partners in het netwerk. SDOA fungeert als een tweedelijns organisatie voor bijv. matching, leerwerktrajecten en inkomensexpertise.



Voordelen

- Eenduidige nabije toegang
- Aansluitend op werkwijze 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur
- Schaalvoordelen m.b.t. specialisme en voorzieningen
- Mogelijkheden voor lokale kleur

Nadelen en risico's

- Grote vraag sociale teams wat betreft kennis
- Grote verschillen in benadering van de inwoners per professional
- Korte lijnen met SDOA vraagt investeringen
- Onduidelijkheid over verantwoordelijkheid voor kaderstellend- en uitvoeringsbeleid

5. De modellen: Toelichting model 2

Beleid & strategie

- ☐ Kaderstellend beleid Werk & Inkomen bij gemeenten
- ☐ Uitvoeringsbeleid Werk & Inkomen bij SDOA
- ☐ Uitvoerings- en kaderstellend beleid Wmo/Jeugd per gemeente

Processen & werkwijze

- ☐ Lid sociaal team als generalist Wmo, Jeugd & Werk & Inkomen
- ☐ Duidelijkheid over lichte vorm begeleiding of doorverwijzen tweede lijn noodzakelijk
- ☐ Lokale kleur bij uitvoering Werk & Inkomen

Kwalitatief

- ☐ Eén ingang voor de inwoner
- ☐ Integraal voor de algemene ondersteuning, specialistisch voor de specifiekere ondersteuning

Governance

- ☐ GR SDOA blijft bestaan voor specialistische taken en zaken waarbij schaalvoordeel te behalen valt

Personeel & Organisatie

- ☐ SDOA minder personeel, deel kan naar Sociaal Team
- ☐ SDOA heeft geen directe toegang meer

Financieel

- ☐ Minder budget naar SDOA, meer naar sociale teams
- ☐ Investing in opleiding tot generalist
- ☐ Mogelijk frictiekosten bij SDOA

Juridisch

- ☐ Adviesrecht vanuit medezeggenschap
- ☐ Aanpassingen GR

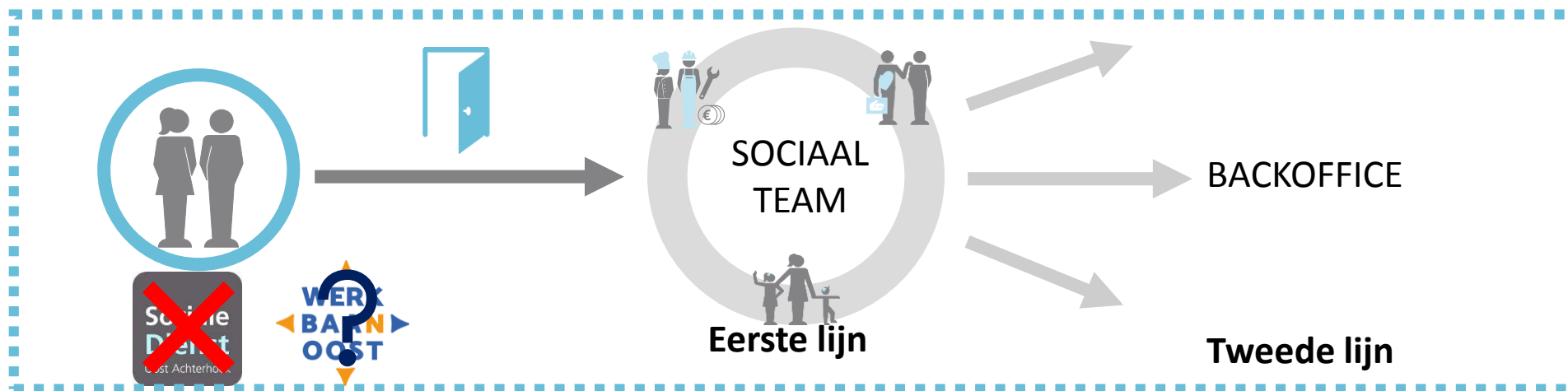
Randvoorwaarden

- ☐ Minder huisvesting nodig SDOA, meer lokaal
- ☐ ICT-toepassing sociaal team, werk toevoegen

5. De modellen: model 3

Gemeenten als integraal uitvoerder

Omschrijving: Vanuit één toegang ontvangt de inwoner integrale ondersteuning bij alle vragen op het gebied van Werk & Inkomen, Wmo en Jeugd, en wordt zo nodig verwezen naar partners in het netwerk. In een gemeentelijke backoffice vindt de toekenning en uitkeringsregistratie plaats. SDOA wordt ontmanteld.



Voordelen

- Directe sturing vanuit de gemeente
- Lokale kleur
- Eenduidige nabije toegang

Nadelen en risico's

- Kwetsbaar wat betreft specialisme en capaciteit
- Organiseren van nieuw Beschut Werk en Wsw
- Beperkte kostenefficiëntie m.n. overhead
- Verbinding met regionale arbeidsmarktstructuur

5. De modellen: Toelichting model 3

Beleid & strategie

- ☐ Kaderstellend en uitvoeringsbeleid Werk & Inkomen, Jeugd & Wmo bij gemeente

Processen & werkwijze

- ☐ Eén toegang sociaal domein
- ☐ Generalistische leden sociale teams, met bepaalde specialismen binnen de teams of via inkoop
- ☐ Lokale kleur bij uitvoering Werk & Inkomen

Kwalitatief

- ☐ Eén ingang voor de inwoner
- ☐ Integraliteit toegang

Governance

- ☐ GR stopt te bestaan

Personeel & Organisatie

- ☐ Personeel SDOA treedt uit dienst: deels naar sociale teams, deels naar gemeentelijke backoffice

Financieel

- ☐ Frictiekosten opheffen GR
- ☐ Investing in opleiding tot generalist

Juridisch

- ☐ Opheffen GR

Randvoorwaarden

- ☐ Huisvesting lokaal
- ☐ ICT lokaal

6. Participatie en check

6.1 Advies- en cliëntenraden

We hebben de Welzijnsraad Berkelland, de Wmo-raad Oost Gelre, de Wmo-raad Winterswijk en de Cliëntenraad Participatiewet SDOA uitgenodigd. Er zijn zes leden van de participatieraad SDOA en één lid van de welzijnsraad Berkelland gekomen. Het doel van de bijeenkomst was om met hun te praten over hun perspectief op de drie verschillende modellen, onze bevindingen tot dan te delen en de eerste reacties te peilen.

De volgende kansen en knelpunten werden gezien:

- De inwoner moet centraal staan, model 2 en 3 bieden hier de meeste kans toe;
- Fysieke afstand verkleinen is mooi, maar de afstand moet ook sociaal worden verkleind. Medewerkers moeten echt contact hebben met de inwoner;
- Er zijn zorgen over de mate waarin de professionals de kennis en vaardigheden kunnen verkrijgen die nodig zijn om integraal te werken.

De advies- en cliëntenraden willen graag actief betrokken blijven bij de uitkomsten van het onderzoek en het vervolg daarop.

6.2 Ondernemingsraden

We hebben met 12 leden van de ondernemingsraden van Berkelland, Oost-Gelre, Winterswijk en SDOA gesproken over de drie verschillende modellen. Het doel van het groepsgesprek was om de drie modellen te delen. Er werd niet om een formele reactie gevraagd van de OR'en.

De volgende kansen en knelpunten werden gezien:

- Klantvriendelijkheid en haalbaarheid voor de medewerkers moeten de belangrijkste redenen zijn voor een bepaald model;
- Een model verandert niet direct de mindset van mensen;
- Het risico op overbelasting van eventuele generalisten is reëel.

Tot slot willen ook de OR'en graag actief betrokken blijven bij de uitkomsten van het onderzoek en het vervolg daarop.

7. Uw vragen

In uw opdracht heeft u een drietal kaders gegeven waarbinnen ons advies tot stand moet komen:

1. Er is één integrale toegang, waar mogelijk en nodig dichtbij en rondom de inwoner. Hierbij dienen wij te onderzoeken of het minimeleid door SDOA of de sociale teams wordt uitgevoerd;
2. De ondersteuningsstructuur dient georganiseerd te worden rondom de vraag van de inwoner en zijn leefwereld;
3. Op het gebied van governance vindt een prioritering plaats, waarbij er behoefte is aan een heroriëntering ten aanzien van de uitvoering van de koersbepaling en het (strategisch/ tactisch/ operationeel) beleid.

Verder hanteert u de volgende door u vastgestelde richtinggeveude uitgangspunten:

1. Iedereen doet mee, niemand aan de kant;
2. Bij elke hulp- of ondersteuningsvraag wordt gewerkt volgens 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur;
3. De vraag van de inwoner is het uitgangspunt en daarin wordt gewerkt vanuit de bedoeling;

4. Er wordt integraal samengewerkt, zowel regionaal als tussen SDOA en de 3 gemeenten, en daarin moeten alle actoren kennis hebben van elkaars expertise;
5. De Participatiewet is een vangnet, geen structurele inkomensvoorziening.

Alvorens wij, gegeven deze kaders en uitgangspunten, ons advies formuleren, zoomen we in dit hoofdstuk eerst in op de door u geformuleerde deelvragen. Deze zijn hierna steeds in een apart kader weergegeven.

Hoe kan de toegang het meest effectief en efficiënt worden georganiseerd, zowel op lokaal, centraal en regionaal niveau?

In het door u gegeven kader is er sprake van één integrale toegang. Daarnaast hanteert u het kader dat de ondersteuningsstructuur georganiseerd dient te worden rondom de vraag van de inwoner en waarin gedacht wordt vanuit de leefwereld van de inwoner. Dit betekent onzes inziens dat met de inwoner het integrale gesprek plaatsvindt en dat in dit gesprek, waar nodig, alle leefgebieden aan bod komen.

7. Uw vragen

Zodra medewerkers in staat zijn het integrale gesprek te voeren, is er feitelijk sprake van een effectief georganiseerde toegang. De vraag van de inwoner staat centraal en wordt gevoerd vanuit de leefwereld van de inwoner.

Hieruit volgt dat het niet zozeer gaat om de wijze waarop de toegang georganiseerd is, maar vooral of medewerkers de kennis en competenties hebben om dit gesprek te voeren. Te signaleren of er zorgelijke aspecten zijn en, indien nodig, passend kunnen doorverwijzen naar meer specialistische ondersteuning of zorg.

Het vraagt dus vooral om een investering in kennis en competenties van medewerkers.

De vraag of hiermee de toegang ook efficiënt is georganiseerd hangt sterk samen met de geformuleerde beleidsdoelstellingen van de gemeenten. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat zodra er sprake is van een effectieve integrale toegang een belangrijke beleidsdoelstelling van de gemeenten is gerealiseerd.

Uiteraard is dat niet ten koste van alles, maar binnen de grenzen van dit onderzoek kan geen uitspraak gedaan worden over de kosten van deze effectieve integrale toegang. Voorbeelden uit Denemarken, waar ze al veel eerder deze beweging hebben gemaakt, laten zien dat in de eerste jaren hiervan de kosten toenamen en pas na verloop van tijd de kosten ook daadwerkelijk gingen dalen.

Ook uit onderzoek door het Centraal Planbureau (CPB, De Wijkteambenadering nader bekeken, 2019) blijkt dat de kosten in het sociaal domein de afgelopen jaren zijn gestegen en dat daar een mogelijk causaal verband is met de integrale benadering van inwoners door de sociale teams. Om daar een goed antwoord op te krijgen adviseren we om dit uit te werken in een businesscase per gemeente.

7. Uw vragen

Welke onderverdeling op casusniveau kan worden gemaakt waarin een integrale aanpak wel of niet gewenst is?

In zijn algemeenheid kan op deze vraag niet zomaar een antwoord worden gegeven. Pas in het gesprek wordt vaak duidelijk wat de precieze ondersteuningsvraag is en of deze meerdere leefgebieden beslaat (de vraag achter de vraag).

We kunnen wel stellen dat, en niet uitputtend benoemd, een integrale aanpak wenselijk c.q. noodzakelijk is in het geval:

- Er sprake is van vragen op meerdere domeinen (multi-problematiek) en het efficiënter is om deze gelijktijdig op te pakken in plaats van na elkaar.
- Er een bepaald doel op één van de leefgebieden niet bereikt kan worden, omdat er een belemmering is op een ander leefgebied
- Er meerdere professionals betrokken zijn bij de ondersteuningsvraag of -vragen van de inwoner en die elkaar beïnvloeden of overlappen.
- Er escalaties dreigen.

Hoe kunnen medewerkers van SDOA onderdeel worden van de werkwijze van de lokale teams, zonder dat dit de efficiency van SDOA geweld aandoet?

De werkwijze in de sociale teams is nieuw voor elke professional die daar onderdeel van uit gaat maken. Een nieuwe werkwijze eigen maken leidt altijd tot enig efficiencyverlies en in dit geval is dat zeker zo. Medewerkers van het sociale team moeten zich nl. niet alleen nieuwe kennis eigen maken maar het vraagt ook een andere houding en ander gedrag. Het gaat niet meer om hulpverlening maar om ondersteuning. Het gaat ook niet meer om het uitvoeren van regels en procedures maar om werken vanuit de bedoeling.

In ons onderzoek is het echter ook duidelijk geworden dat in ieder geval bij één van de deelnemende gemeenten veel vragen leven over de kostenefficiency van SDOA an sich, en SDOA, ruwweg gezegd, duur vindt. Het verdient daarom aanbeveling om eerst zichtbaar te maken hoe de kostenstructuur van SDOA er uitziet zodat gemeenten ook de overtuiging krijgen dat SDOA een efficiënt werkende organisatie is. Het hen duidelijk is wat zij krijgen voor het geld dat zij jaarlijks aan SDOA besteden.

7. Uw vragen

Kortgezegd moet eerst het vertrekpunt bepaald worden voordat er een uitspraak gedaan kan worden op deze vraag.

Is de werkwijze en positionering van SDOA voldoende toegerust om maatwerk te leveren, ook als dit niet 1-op-1 binnen de bestaande wet- en regelgeving past?

De positionering van SDOA is feitelijk, zoals eerder betoogd, niet belangrijk bij de beantwoording van de vraag of SDOA voldoende toegerust is om maatwerk te leveren. Wat wel belangrijk is, is de vraag of medewerkers van SDOA voldoende toegerust zijn om maatwerk te leveren. En of ze voldoende in staat zijn om te werken vanuit de bedoeling.

Op dit moment is dat zeker nog niet het geval en dat wordt door SDOA zelf ook onderkend. SDOA wil werken vanuit de bedoeling en is daar nog maar relatief kort mee bezig. In de praktijk blijkt ook dat medewerkers van SDOA veel moeite hebben om los te komen van procedures en regelgeving. Dat is hen ook niet te verwijten, want dat is feitelijk ook jarenlang de opdracht geweest van gemeenten. Rechtmatigheid van de uitkering was de opdracht en één van de belangrijkste doelstellingen.

De komende jaren zal daarom ook door SDOA geïnvesteerd moeten worden in onder meer:

- specifieke kennis en vaardigheden voor medewerkers door opleiding;
- specifieke kenmerken bij medewerkers, zoals creativiteit, door coaching en begeleiding;
- duidelijke kaders en handreikingen (stappenplannen, voorbeelden, intervisie).

Daarnaast moeten medewerkers het vertrouwen krijgen en de vrijheid voelen om te kunnen werken vanuit de bedoeling. Er zou ten slotte een feitelijke ontschotting van budgetten moeten zijn om ook daadwerkelijk maatwerk te kunnen leveren.

7. Uw vragen

Welke organisatiestructuur past hier in relatie tot de dienstverlening (uitvoering én beleid) van SDOA? Betrek hierbij de aspecten van governance, zoals de positionering van beleid.

SDOA is de uitvoeringsorganisatie van de gemeenten voor de Participatiewet en de Wsw (deels). Dit vraagt om een duidelijke opdrachtgeversrol van de gemeenten. Dit maakt het onontkoombaar dat gemeenten zelf verantwoordelijk zijn voor het kaderstellend beleid op het gebied van werk, inkomen en sociale werkvoorziening (en natuurlijk Wmo en Jeugd) omdat hieruit de opdracht volgt voor SDOA (en Werkbaan Oost).

Hiervoor zou het ambtelijk opdrachtgeversoverleg SDOA beter benut moeten worden. Dit is naar onze mening ook absoluut voordelig voor de ondersteuning van het bestuur in zijn rol als opdrachtgever.

Als uitvoeringsorganisatie kan SDOA vervolgens zelf de vertaling maken van beleid naar uitvoering (het zgn. uitvoeringsbeleid). In het volgende hoofdstuk gaan we hierin ons advies nader op in.

In de dienstverlening naar inwoners toe moet SDOA, volgens het kader dat er één integrale toegang tot het sociaal domein is, steeds meer aansluiten bij de sociale teams van de gemeenten.

De organisatiestructuur is hierin feitelijk ondergeschikt. De structuur bepaalt niet de kwaliteit van de dienstverlening, maar (houding en gedrag van) de medewerkers doen dat.

Vanuit de huidige uitvoeringsstructuur zijn er voldoende mogelijkheden om invulling te geven aan de integrale toegang tot het sociaal domein van de gemeenten. Medewerkers kunnen daarin hiërarchisch vallen onder SDOA en zo nodig functioneel aangestuurd worden door de gemeenten.

7. Uw vragen

Wat zijn de risico's op het vlak van: efficiency, kwaliteit, continuïteit en kosten?

Risico's op deze gebieden ontstaan feitelijk alleen als er besloten wordt tot een hele nieuwe werkwijze voor SDOA. Als er, en daarin lopen we dan alvast wat voor op ons in hoofdstuk 8 geformuleerde advies, besloten wordt om verder te ontwikkelen vanuit model 1 naar model 2 treden deze risico's eigenlijk niet op. Vanuit ons advies is er veel meer sprake van een organisch proces naar een eindsituatie toe.

Bij elke volgende stap in dit ontwikkelproces kunnen de risico's benoemd worden. Vervolgens kunnen er maatregelen worden genomen om deze te beheersen.

Formuleer KPI's om kosten en efficiency van SDOA te kunnen monitoren.

De opdracht van SDOA wordt jaarlijks door het Bestuur van SDOA vastgesteld. Deze komt voort uit het kaderstellend beleid van de gemeenten. In die opdracht wordt mede bepaald welke prestaties SDOA in dat jaar moet realiseren. In het geval dat het bestuur van SDOA handelt naar ons advies, zoals wij formuleren in hoofdstuk 8, kunnen de gemeenten jaarlijks de prestaties van SDOA in de opdracht bepalen. Hieruit volgen dan logischerwijze de KPI's.

Een aantal voorbeelden van KPI's die daarin gehanteerd kunnen worden zijn:

- de tijdsperiode tussen de aanvraag van een uitkering en de eerste uitbetaling van de uitkering;
- het aantal inwoners dat een baan heeft gevonden (duurzame uitstroom);
- het aantal beëindigde uitkeringen door handhaving;
- het aantal inwoners dat de stap maakt van "perspectief" naar "werk";
- Bereik en uitgaven van regelingen als maatschappelijke participatie voor kinderen en bijzondere bijstand.

8. Ons advies

Aan het stuur!

In ons onderzoek hebben we geconstateerd dat gemeenten en SDOA op visieniveau nauw overeenstemmen. Iedereen doet mee, we werken vanuit de bedoeling en er is één integrale toegang tot het sociaal domein.

De kwaliteit van dienstverlening of het werken vanuit de bedoeling wordt echter niet bepaald door de organisatiestructuur. Deze is vooral afhankelijk van de kennis en vaardigheden van medewerkers. Houding en gedrag spelen hierin een grote rol. We adviseren dan ook om op dit moment niet aan de organisatiestructuur “te sleutelen” – het is namelijk geen structuurvraagstuk maar een cultuurvraagstuk – en vooral te gaan sturen op de hiervoor benoemde visie-elementen. Dat vraagt om goed opdrachtgeverschap en vooral om “aan het stuur” te gaan zitten om de gewenste beweging op gang te krijgen en te houden.

Kaderstellend beleid en de opdracht

We adviseren u daarom om een aantal vervolgstappen te zetten in de verdere ontwikkeling van het ambtelijk opdrachtgeversoverleg en deze te splitsen in een strategisch deel en een tactisch/operationeel deel.

In het strategisch deel, dat tweemaal per jaar wordt georganiseerd en voorgezeten door één van de gemeenten, wordt in de eerste bijeenkomst vanuit het kaderstellend beleid door medewerkers op strategisch niveau van de gemeenten de opdracht voor SDOA voorbereid. In alle gevallen dienen dit medewerkers te zijn die in directe verbinding staan met de portefeuillehoudende wethouder en de directie van hun gemeente en in staat zijn om vanuit een integraal overzicht op het sociaal domein de opdracht voor te bereiden.

Deze wordt vervolgens door het bestuur van SDOA vastgesteld. In de tweede bijeenkomst wordt in het strategisch overleg een tussentijdse evaluatie uitgevoerd op de opdracht van SDOA en wordt onderzocht of uitvoering van de opdracht op koers ligt en of bijsturing gewenst dan wel noodzakelijk is. Dit wordt gerapporteerd aan het bestuur en, indien nodig, geadviseerd over bijsturing in de opdracht.

8. Ons advies

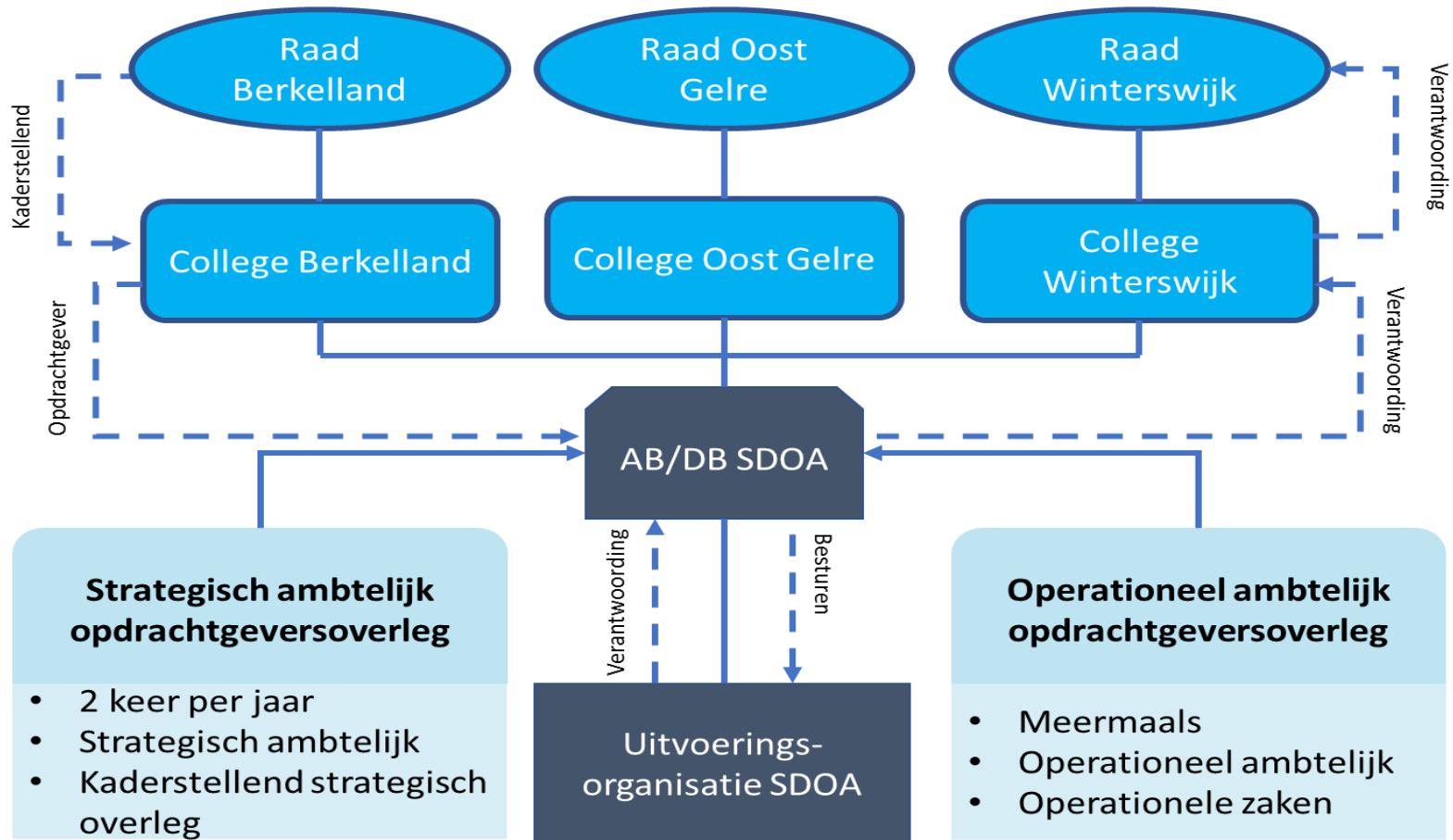
Door jaarlijks in deze opdracht, naast de gebruikelijke vaste prestaties en doelstellingen op het gebied van werk en inkomen, ook te bepalen welke stappen er gezet moeten worden in de richting van het werken vanuit de bedoeling én één integrale toegang tot het sociaal domein, kan beheerst en gecontroleerd de door gemeenten gewenste beweging bij SDOA in gang worden gezet.

In het tactisch/operationeel deel van het overleg, dat minimaal zes maal per jaar wordt georganiseerd, vindt de afstemming plaats tussen de gemeenten en SDOA over het uitvoeringsbeleid.

Tevens wordt in dit overleg, aan de hand van door SDOA verstrekte stuurinformatie, de uitvoering door SDOA gemonitord. Waar nodig vindt advisering van Dagelijks en Algemeen Bestuur plaats.

Hiermee ontstaat de governancestructuur van SDOA zoals weergegeven op pagina 26

8. Ons advies



8. Ons advies

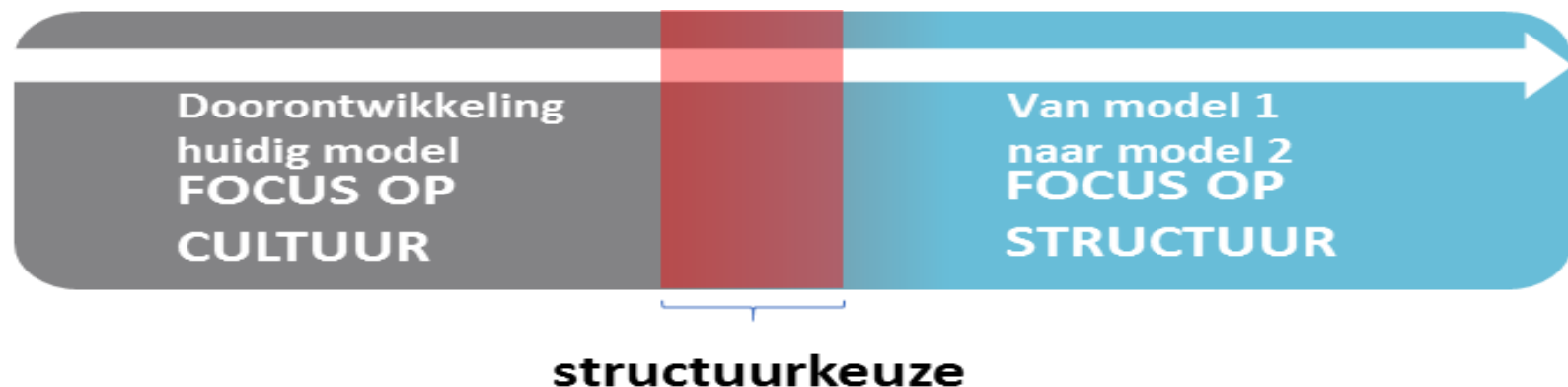
Het ontwikkelmodel

Hiermee ontstaat feitelijk een ontwikkelmodel waarin vanuit model 1, de huidige situatie, toegewerkt wordt naar een situatie waarin de lokale gemeentelijke sociale teams de integrale toegang tot het sociale domein zijn. SDOA is daarin een tweedelijnsvoorziening geworden op het gebied van werk en inkomen zoals beschreven in model 2.

In de sociale teams komen dan alle ondersteuningsvragen op het gebied van werk, inkomen, armoede, schuldhulp, zorg en jeugdzorg binnen.

Door het sociaal team wordt vervolgens het integrale en generalistische gesprek gevoerd. Waar er specialistische kennis nodig is op het gebied van werk en/of inkomen, wordt er verwezen naar SDOA als specialist op dat gebied.

Vooralsnog kan hierdoor de bestaande structuur van SDOA blijven bestaan. Aangezien het een ontwikkelmodel is, kan er straks een moment ontstaan waarop de structuur moet gaan kantelen. Medewerkers van SDOA kunnen dan zodanig vervlochten zijn in het sociaal team dat het vanuit een oogpunt van operationele aansturing praktischer is om deze medewerkers ook volledig "collega" te laten worden in het sociaal team. Hierin moet dan wel afgewogen worden wat de gevolgen daarvan zijn voor o.m. kennis, continuïteit en eenduidigheid van uitvoering.



8. Ons advies

Werkbaan Oost

Werkbaan Oost heeft veel kennis en expertise van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. We willen u adviseren om deze kennis niet verloren te laten gaan, maar de reeds ingezette ontwikkeling om Werkbaan Oost door te ontwikkelen naar een leerwerkbedrijf voort te zetten.

Met deze doorontwikkeling van Werkbaan Oost creëert u, gebruikmakend van de kennis en expertise van SDOA en Werkbaan Oost, een doorlopende leer- en ontwikkellijn voor de “onderkant van de arbeidsmarkt”. De kennis en expertise, maar ook de infrastructuur wordt dan ingezet voor een doorlopende lijn van arbeidsmatige dagbesteding tot uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Met name voor de doelgroep “Perspectief” kan deze doorlopende lijn van groot belang zijn.

Het is aan het bestuur van SDOA en de gemeenten of t.z.t. de beide organisaties ook organisatorisch geïntegreerd moeten worden.

De verbinding sociale teams en SDOA

Verder hebben we kunnen constateren dat SDOA inmiddels belangrijke stappen zet om verbinding te maken met de gemeentelijke sociale teams. Zo zijn er nu al met regelmaat consultants van SDOA (op het gebied van inkomen, statushouders en doelgroep “Meedoen”) aanwezig in het sociaal team. Zij voeren nog niet het integrale gesprek maar kunnen wel op casusniveau nauw afstemmen met de sociale teams.

SDOA heeft daarmee gekozen om nadrukkelijk aanwezig te zijn in de kernen van de deelnemende gemeenten (het zogenaamde 7 kernenbeleid). SDOA is zich bewust dat deze beweging veel van de SDOA-medewerkers vraagt, met name in het werken vanuit vertrouwen en het werken vanuit de bedoeling.

De sociale teams van de gemeenten zijn ondertussen ook nog lerende. Ook van deze medewerkers wordt veel gevraagd. Zij moeten de beweging maken van (veelal) specialistisch hulpverlener naar generalistisch ondersteuner.

8. Ons advies

Daarnaast zijn zij nog lerende op de nieuwe uitvoeringsgebieden Wmo en/of Jeugdzorg. Het lijkt wat veel te zijn om daar op dit moment ook nog de uitvoeringsgebieden van werk en inkomen aan toe te voegen.

Schuldhelpverlening en minimabeleid

Wij adviseren u daarom om vooralsnog als één van de eerste stappen daarin de taken op het gebied van schuldhelpverlening en minimaregelingen te beleggen bij de sociale teams. Deze stap lijkt ook het meest logisch omdat in de praktijk van de sociale teams in veel ondersteuningsvragen ook schuldenproblematiek speelt.

Met behulp van minimaregelingen kan in deze schuldensituaties mogelijk al enige verlichting worden geboden. De afhandeling van de minima-aanvragen, de beschikking en de betaling, kan vervolgens bij SDOA blijven. Uiteraard vervult SDOA hierin dan ook de rol van specialist richting de sociale teams. Om deze overdracht van taken zorgvuldig voor te bereiden adviseren wij u om op korte termijn een werkgroep in te richten met medewerkers van de gemeenten en SDOA.

Deze werkgroep heeft dan tot taak uit te werken aan welke kwaliteitseisen de uitvoering van deze taken door de sociale teams dienen te voldoen, op welke wijze de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen sociale teams en SDOA is vormgegeven, wat er nodig is (o.m. aan opleiding en procedures) voor de uitvoering van deze taken, welke planning hierbij wordt gehanteerd en, tot slot, hoe we deze overdracht van taken gaan monitoren en welke aspecten daarin van belang zijn.

Hiermee kan het bestuur van SDOA een weloverwogen besluit nemen tot een overdracht van taken en vervolgens op een goede wijze monitoren wat de gevolgen zijn van deze overdracht van taken.

Het vervolg

In ons advies kiezen wij voor een ontwikkelingsmodel van het sociaal domein van de drie gemeenten. Hierdoor zijn er op dit moment geen structuuraanpassingen nodig, zijn er geen directe arbeidsrechtelijke consequenties voor medewerkers en wijzigt ook de bestaande governancestructuur niet.

8. Ons advies

Dit impliceert dat de raden van de drie gemeenten formeel niet in positie hoeven te worden gebracht. Ook de ondernemingsraad van de 3 gemeenten en SDOA én de advies- en cliëntraden hoeven formeel niet om advies te worden gevraagd.

Toch dient het naar onze mening aanbeveling om de besluitvorming van het bestuur van SDOA straks breed te delen met zowel de 3 raden van de gemeenten, de OR'en en de advies- en cliëntraden.

De uitvoering in het sociaal domein staat op dit moment, en de oplopende financiële tekorten spelen daar zeker geen onbelangrijke rol in, vanwege de vele veranderingen in het middelpunt van belangstelling op zowel bestuurlijk niveau, medewerkersniveau als bij inwoners. Ieder uiteraard vanuit zijn of haar eigen perspectief.

Hiervoor hebben wij ook betoogd dat de transformatie van het sociaal domein vooral een cultuurvraagstuk is en daarom is het naar onze mening noodzakelijk en voorwaardelijk om al deze niveaus te betrekken bij de ontwikkelingen die gemeenten en SDOA de komende jaren willen en gaan maken.

Wij adviseren u dan ook om onze adviezen en de daarop gebaseerde bestuurlijke besluitvorming van SDOA in min of meer informele bijeenkomsten te presenteren aan de 3 raden. Alhoewel formeel niet noodzakelijk, kan zelfs overwogen worden om de raad te vragen zijn zienswijze te geven op de besluitvorming van SDOA.

Wij adviseren u verder, en het is ook nadrukkelijk als wens geuit door zowel de OR'en als advies- en cliëntraden om betrokken te blijven bij dit proces, om ons advies en de bestuurlijke besluitvorming te presenteren aan beide organen en in een meer interactieve bijeenkomst met hen het vervolggesprek te hebben over o.m. wat vanuit hun perspectief voorwaardelijk is voor het verdere ontwikkelingsproces.

9. Tot slot

Uit ons onderzoek blijkt dat alle bouwstenen aanwezig zijn om ook SDOA centraal in het sociaal domein van de gemeenten te positioneren. Vanuit de participatiegedachte vinden de gemeenten en SDOA dat iedereen mee moet doen, dat er voor inwoners van de drie gemeenten één integrale toegang tot het sociaal domein moet zijn en dat de ondersteuningsvragen van inwoners benaderd worden vanuit de bedoeling.

Dit zijn belangrijke overeenstemmende voorwaarden om verdere stappen te zetten in de transformatie van het sociaal domein.

Inmiddels worden daarin vanuit SDOA ook al stappen gezet maar het vraagt tijd om ook de uiteindelijke stap te zetten naar één integrale toegang. Dat heeft niet alleen te maken met de situatie bij SDOA maar zeker ook met de situatie bij de gemeentelijke sociale teams.

Zoals we eerder in ons advies hebben aangegeven is de positionering van SDOA in het sociaal domein ook geen structuurvraagstuk. De transformatie is vooral een cultuurvraagstuk.

Het vraagt nieuwe kennis bij medewerkers vanwege de integrale benadering maar vooral ook een andere houding en ander gedrag, oftewel andere en nieuwe competenties. En vooral de ontwikkeling daar naartoe vraagt, niet alleen bij SDOA maar ook bij de sociale teams, tijd, ruimte en vertrouwen om die ook te kunnen maken.

Dit vraagt om heldere kaders, een duidelijke opdracht en sturen op het resultaat: een integrale benadering van inwoners met een ondersteuningsvraag waarin medewerkers deze vraag benaderen vanuit de bedoeling.

Kortom: Aan het stuur!

Bijlage 1: Geraadpleegde documenten

Sociale Dienst Oost Achterhoek

- Dienstplan Sociale Dienst Oost Achterhoek, 2018.
- Dienstplan Sociale Dienst Oost Achterhoek, 2019.
- DB nota Pilot integraal werken, 2018.
- DB nota Lokaal en wijkgericht werken, 2019.
- Eerste bestuursrapportage, 2018.
- MO memo Proeftuin maatwerk.
- MO memo Tussenevaluatie Proeftuin maatwerk.
- MO memo Besluitvorming Proeftuin intake.
- Programmabegroting 2019 en meerjarenbegroting 2020-2022.
- Wijziging Gemeenschappelijke Regeling, 2018.

Gemeente Berkelland

- Lokaal inclusie agenda Berkelland 2018-2019.
- Beleidskader Sociaal domein & uitvoeringsprogramma's. "Samen denken, samen doen".
- Uitvoeringsagenda Vooruitblik demografische verandering.

Gemeente Oost Gelre

- (Concept) Beleidsnota sociaal domein 2019 – 2022
- Coalitieprogramma 2018- 2022 "Volle kracht vooruit!"
- Speerpunten nota 2017 – 2018 Wmo, Jeugd, Participatie & Gezondheid, Samen in Oost Gelre

Gemeente Winterswijk

- Beleidskader sociaal domein "Meedoen in Winterswijk", 2018.
- Coalitieakkoord 2019-2022.
- De evaluatie sociaal domein 2015-2017, en de aanbevelingen die in dit kader zijn gedaan.
- Kadernota Winterswijk, 2017.
- Organogram, 2018.
- Programmabegroting 2019-2022 Winterswijk.

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Gemeente Berkelland

- Gerjan Teselink
- Marijke van Haaren
- Martin Broers
- Esther Wisselink
- Milad Lahdo
- Monique Pragt

Gemeente Oost Gelre

- Jos Hoenderboom
- Karel Bonsen
- Marjan Nekkers
- Sander Jentink
- Petra Sasse
- Wim Kleverwal
- Majda Letica

Gemeente Winterswijk

- Wim Aalderink
- Everdien Abbink
- Christine Sloetjes
- Wilfred Goedmakers
- Desiré Bruin
- Norma Menting

Sociale Dienst Oost Achterhoek (SDOA)

- Theo Beijer
- Monique Vos
- Wietse Kooistra
- Hans Bussing, Marion Schwarte, Geertje Rasing en Sanne Vriezen (groepsgesprek)

Werkbaan Oost

- Hans Scheinck