

Toekomst IGSD Steenwijkerland- Westerveld

Geleidelijke transformatie: van
inhoud naar vorm

Opdrachtgever:

Gemeenten Steenwijkerland en Westerveld
Arnhem, 16 september 2016

Ons kenmerk 1016118-004/gdi/bpe

The logo consists of the letters 'K', 'PLUS', and 'V' stacked vertically. The 'K' is at the top, 'PLUS' is in the middle, and 'V' is at the bottom. The letters are white and set against a background of overlapping diagonal stripes in shades of blue and purple. The background of the entire page is a photograph of railway tracks with gravel ballast, overlaid with a large, semi-transparent geometric graphic in shades of blue and purple.

Toekomst IGSD Steenwijkerland- Westerveld

Geleidelijke transformatie: van
inhoud naar vorm

Opdrachtgever:

Gemeenten Steenwijkerland en Westerveld
Arnhem, 16 september 2016

Ons kenmerk 1016118-005/gdi/bpe

Contactpersoon:

Geert van Dijk
+31 6 27 08 55 66
g.vandijk@kplusv.nl



Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond onderzoek	5
1.2	Woord vooraf	5
1.3	De huidige setting	6
1.4	Decentralisaties en de Participatiewet	6
2	Verkenning scenario's	9
2.1	"De vijf"	9
2.2	Bevindingen	9
3	Actuele ontwikkelingen	11
3.1	Memo gemeentesecretarissen	11
3.2	Werk en Participatiewet.	11
3.3	Stand van zaken Werkgeversdienstverlening	12
4	Verkenning en transformatie IGSD	13
4.1	Eerst inhoud, dan vorm	13
4.2	Gevolgen IGSD	13
4.3	Advies	13

Bijlagen

Bijlage 1	Interviews	15
Bijlage 2	Documentenlijst	16
	Onze contactgegevens	17





1 Inleiding

1.1 Achtergrond onderzoek

Het onderzoek dat voor u ligt is het directe resultaat van een motie van de raad van Steenwijkerland, waarin werd gevraagd een onderzoek uit te voeren naar mogelijke toekomstscenario's voor de Intergemeentelijke Sociale Dienst (IGSD) van de gemeente Steenwijkerland en Westerveld. Na de decentralisaties in het sociaal domein is de vraag ontstaan in hoeverre de huidige samenwerking binnen de IGSD nog past bij de veranderende werkelijkheid en de doelstellingen in het sociaal domein, en de Participatiewet in het bijzonder.

Het onderzoek is uitgevoerd door het organisatieadviesbureau KplusV. De gemeente Steenwijkerland en Westerveld hebben de opdracht aan KplusV gegund en gevraagd een verkenning uit te voeren naar mogelijke scenario's voor de toekomstige uitvoering van de Participatiewet en de gevolgen voor de huidige samenwerking binnen de IGSD (financieel, juridisch en organisatorisch). In dit rapport lees u de resultaten van het onderzoek en de aanbevelingen voor de toekomst.

In dit rapport beginnen we met een korte beschrijving van de huidige situatie rond de IGSD (hoofdstuk 1). We lichten toe hoe het onderzoek zich heeft ontwikkeld (hoofdstuk 2), welke actuele ontwikkelingen van invloed zijn geweest op de keuze voor een voorkeursscenario (hoofdstuk 3), en welke conclusies en aanbevelingen we hier aan verbinden (hoofdstuk 4).

1.2 Woord vooraf

Aangezien de opdracht gedurende de uitvoering van het onderzoek is aangepast, geven we in dit deel een korte schets van onze bevindingen. Tijdens de uitvoering van het onderzoek ontdekten we eens te meer: de enige constante in onze tijd is *verandering*. Gedurende de uitvoering van het onderzoek is het inzicht ontstaan dat de vraag naar scenario's met betrekking tot de organisatievorm voor de IGSD op dit moment niet goed te beantwoorden is. Dit inzicht komt voort uit de interviews die zijn uitgevoerd met de gemeenten Staphorst, Steenwijkerland, Westerveld, Zwartewaterland en Meppel, de zogenaamde SSWZM-gemeenten.

Tijdens de interviews met de SSWZM-gemeenten bleek dat er op inhoud breed draagvlak bestond voor het evalueren en verder uitbouwen van de gezamenlijke werkgeversdienstverlening. Hiermee werd feitelijk een voorkeursscenario uitgesproken op de vraag naar de toekomst van de huidige IGSD. Ook werd de conclusie gedeeld dat de SSWZM-gemeenten het eens zijn dat de toegang tot de dienstverlening lokaal moet worden georganiseerd. Deze conclusies zijn het resultaat van een uitgebreide werkbijeenkomst met de begeleidingscommissie¹ aangevuld met de managers, gemeentesecretarissen en betrokken wethouders² van de gemeenten Steenwijkerland en Westerveld.

Als gevolg van het nieuwe inzicht, is besloten dat nu eerst een aantal vragen beantwoord moeten worden over de mate en schaal van samenwerking in de werkgeversdienstverlening en de toeleiding van werkzoekenden naar arbeidsplaatsen. Pas dan kunnen de gevolgen voor de te kiezen organisatievorm in beeld worden gebracht. Het uitvoeren van een theoretische

¹ De begeleidingscommissie bestond uit Jan Knol (Steenwijkerland), Rineke van der Galiën (Westerveld) en Gerrit van Hofwegen (Noord West Groep).

² De uitgebreide begeleidingscommissie werd aangevuld met uit Steenwijkerland Ditta Cazemier, manager MO, Bert Dedden, wethouder, Dieke Frantzen, wethouder, Selie Weistra, gemeentesecretaris, en uit Westerveld Klaas Smidt, wethouder, Erik van Schelven, wethouder, Nic Dusink, gemeentesecretaris.

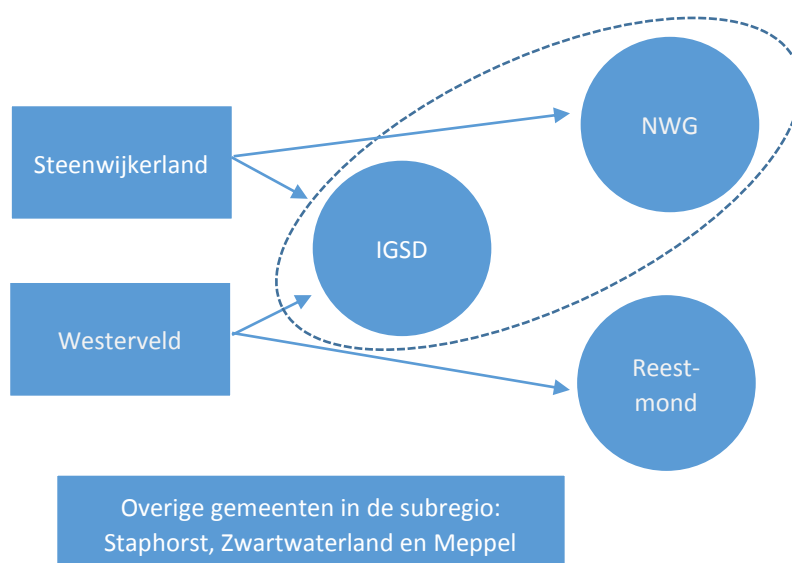
verkenning van meerdere scenario's vanaf de tekentafel biedt in dit stadium geen toegevoegde waarde. Op basis van deze bevindingen uit het onderzoek is vervolgens besloten om de onderzoeksvraag aan te passen en de focus te leggen op de eerste vervolgstappen die kunnen worden gezet binnen het voorkeursscenario. Daarbij is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *wat zijn de eerste vervolgstappen om het inhoudelijke voorkeursscenario handen en voeten te geven?*

1.3 De huidige setting

Sinds 1 januari 2006 werken de gemeenten Steenwijkerland en Westerveld in een Intergemeentelijk Sociale Dienst (IGSD) in de vorm van een Gemeenschappelijke Regeling (GR). Noordwest Groep N.V. (NWG) voert de sociale werkvoorziening uit voor Steenwijkerland. De gemeente Westerveld participeert voor de SW met drie andere gemeenten in de GR van Reestmond.

Sinds 1 januari 2014 werken de NWG en de IGSD samen in één uitvoeringsorganisatie onder leiding van één directie, met behoud van juridische entiteiten. Met dit samenwerkingsmodel wilde de gemeente Steenwijkerland de hele Participatiewet-doelgroep bedienen en (overhead)kosten reduceren. Er is meer recent een verbeterplan opgesteld voor een effectieve uitvoering van de Participatiewet, in een samenwerking tussen NWG en de IGSD. Het doel daarvan is te komen tot een effectief participatiebeleid voor beide gemeenten.

Hieronder volgt een schematische weergave van de situatie:



Figuur 1: uitvoeringsorganisatie Participatiewet.

1.4 Decentralisaties en de Participatiewet

In welke veranderende context speelt de vraag naar de toekomst van de IGSD zich af? Er is in voorbereiding op en na 1 januari 2015 door gemeenten hard gewerkt aan de implementatie van nieuwe wetgeving in het sociaal domein. De nieuwe Wmo, de Jeugdwet en Passend onderwijs en de Participatiewet vragen om nieuwe gemeentelijke beleidskaders, nieuwe verordeningen en beleidsregels, en organisatie van nieuwe taken voor deels nieuwe doelgroepen. Onder meer omdat er met de decentralisaties ook forse bezuinigingen zijn doorgevoerd vraagt het sociaal

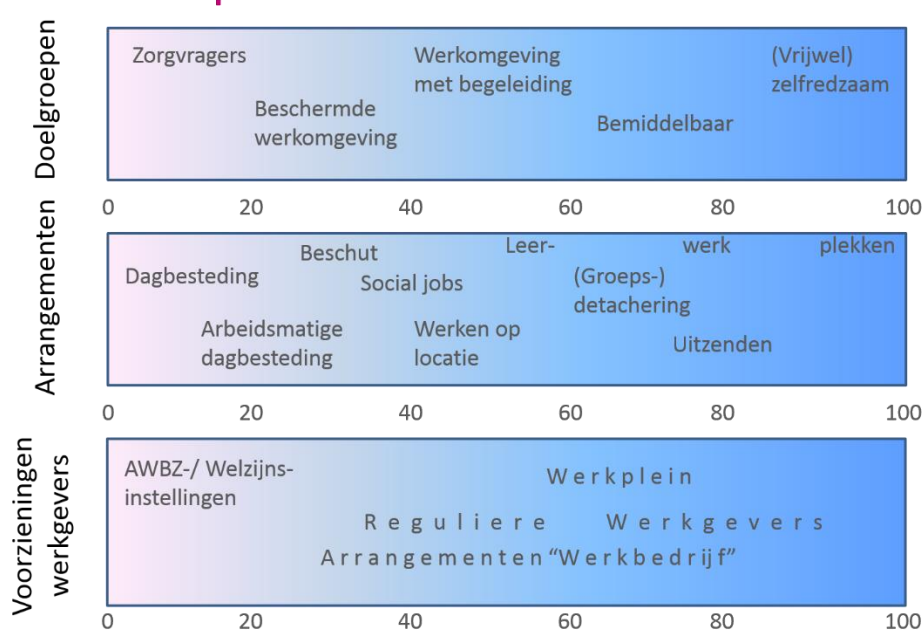
domein daarnaast om een *andere manier* van werken. De overgang naar de nieuwe wetgeving wordt in beleidstaal de *transitie* genoemd, de andere wijze van werken de *transformatie*.



Schaal en samenwerking

De Rijksoverheid stuurt op decentralisatie, maar ook op een efficiënte en effectieve uitvoering. Dit vanuit de veronderstelling dat met samenwerking schaalvoordelen, kwaliteitsborging, (afbreuk-) risicospreiding, inkoopvoordelen en aanbestedingskennis te realiseren zijn. Daar tegenover staat de wens dat de zorg- en dienstverlening die er moet zijn dichtbij, herkenbaar en zo veel mogelijk 'op maat' lokaal wordt georganiseerd. In eerstelijns contacten is juist kleinschaligheid en herkenbaarheid geboden, denk ook aan "1 gezin, 1 plan". De opgave voor de Participatiewet is schematisch weer te geven in onderstaande figuur.

Arbeidspotentieel



Figuur 2.

Voor de (ten opzichte van de Wet werk en bijstand uitgebreide) doelgroep van de Participatiewet zijn er lokale en regionale arrangementen gewenst om mensen te kunnen plaatsen. Bij voorkeur bij reguliere werkgevers, als dat niet kan in mogelijk publiek-private samenwerking of als dat niet mogelijk is publiek georganiseerd. De Participatiewet vraagt in feite om een herschikking van het bestaande aanbod naar een nieuw en modern aanbod voor een verbrede doelgroep. Daar ligt de uitdaging.

De *transformatie* vraagt om andere antwoorden dan voorheen. Keuzes over voortzetting, ontbinding of een andere vormgeving voor de huidige IGSD vloeien voort uit inhoudelijke keuzes over de regionale inrichting van de benodigde instrumenten en voorzieningen die gewenst zijn voor een succesvol arbeidsmarktbeleid. Een structuurwijziging van de huidige IGSD lost op dit moment niets op. Tegelijkertijd is de huidige situatie niet passend naar de toekomst toe.

De *transitie* van de Participatiewet zorgt voor samenvoeging van de Wwb, Wsw en een deel van de Wajong. De uitdaging voor gemeenten is voor zoveel mogelijk mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt reguliere werkplekken te vinden. Dat vraagt hechte relaties met werkgevers. Samenwerking tussen gemeenten is noodzakelijk op dit vlak. De transformatie vraagt om een andere manier van werken, met meer beleidsvrijheid en slimme oplossingen. Nieuwe ontwikkelingen vragen om een andere aanpak, zonder dat wordt weggegooid wat wel goed werkt.



Op dit moment is er binnen de arbeidsmarktregio en daarbinnen in het bijzonder bij de vijf SSWZM-gemeenten draagvlak om voort te bouwen op deze werkgeversdienstverlening. Met een verkenning naar effectieve vormen van samenwerking in toeleiding van kandidaten naar werkgevers en mogelijk samenwerking in specialistische functies. Ook is er breed draagvlak bij de SSWZM-gemeenten voor een verkenning van samenwerking in de vormgeving van nieuw beschut werk. Op basis van deze inhoudelijke keuzes ontstaan gaandeweg mogelijk nieuwe samenwerkingsvormen en organisatiemodellen.

Uit het overleg binnen de breed samengestelde begeleidingsgroep met de wethouders van Steenwijkerland en Westerveld, de gemeentesecretarissen en de ambtelijke vertegenwoordigers werd duidelijk dat er overeenstemming is om in een overbruggingsperiode van twee jaar taken van de IGSD terug te plaatsen bij de afzonderlijke gemeenten. Behalve de taken die zijn genoemd in verband met de doorontwikkeling van de werkgeversbenadering en toeleiding van werkzoekenden, en mogelijk enkele specialistische taken. Daarom wordt in dit rapport voorgesteld de huidige GR vooralsnog tijdelijk te handhaven als vertrekpunt voor een mogelijke herschikking van functies en taken voor de Participatiewet. Als de nieuwe contouren duidelijk zijn, en helder is op welke functies, met wie en op welke schaal samenwerking mogelijk is, kan de huidige vorm worden ontbonden en een of meer nieuwe worden gekozen.



2 Verkenning scenario's

2.1 "De vijf"

Voor de verkenning heeft KplusV een onderzoek uitgevoerd. In verband met de samenwerkingsafspraken en de gegroeide samenwerkingspraktijk met de SSWZM-gemeenten (Staphorst, Steenwijkerland, Westerveld, Zwartewaterland en Meppel) heeft KplusV op verzoek van de begeleidingsgroep van het onderzoek allereerst een groot aantal stakeholders in deze subregio geïnterviewd. Deze samenwerking vloeit onder meer voort uit het uitgevoerde haalbaarheidsonderzoek naar mogelijke samenwerking tussen de SSWZM-gemeenten op gebied van de Participatiewet. De interviews vonden plaats met wethouders, gemeentesecretarissen, management, beleidsmedewerkers, de RvC van de NV Noord West Groep (overzicht in bijlage 1). De kernvragen waren:

- Wat is nodig om van de Participatiewet een succes te maken?
- Welke lokale en regionale infrastructuur is daarbij behulpzaam?
- Op welke onderdelen biedt samenwerking synergie in doelmatigheid en doeltreffendheid?
- Wat is het beeld bij de te organiseren 'front-office'-taken (de toegang, klantcontact, directe dienstverlening werkgevers en werkzoekenden) en de 'backoffice'-taken (alle facilitaire taken voor de dienstverlening zoals inkoop, facturatie, administratie en dergelijke).

Naast de interviews heeft KplusV deskresearch uitgevoerd op basis van de belangrijkste documenten in relatie tot het regionale en lokale beleidskader en de IGSD. Ook hebben wij de belangrijkste beleidsdocumenten bestudeerd, waarbij de nadruk lag op de samenhang en integraliteit voor de diverse gemeenten en eerdere afspraken over de samenwerking met de SSWZM-gemeenten (bijlage 2).

2.2 Bevindingen

Op basis van de bevindingen van het onderzoek zijn in eerste instantie een drietal scenario's opgesteld om verdergaande samenwerking te verkennen. Deze drie scenario's zijn de eerste meer voor de hand liggende levensvatbare en toekomstbestendige scenario's gelet op de opgaven waarvoor de gemeenten staan met de Participatiewet. Het gaat om de volgende scenario's:

1. Subregio SSWZM, met minimaal Steenwijkerland, Westerveld en Meppel.
2. Subregio SSWZM + Zwolle, minimaal met Steenwijkerland, Westerveld, Meppel en Zwolle.
3. Als een samenwerking binnen de subregio SSWZM niet haalbaar blijkt, dan zullen Meppel en Westerveld verdergaand samenwerken, en Steenwijkerland zelfstandig verder gaan, om van daar uit verder te ontwikkelen.

In een later stadium van het onderzoek is een tussenvariant benoemd, gebaseerd op de doorontwikkeling van de werkgeversdienstverlening. Zie: hoofdstuk 3.

Er bestaat verder binnen de SSWMZ-gemeenten brede overeenstemming over de volgende uitgangspunten:

- De organisatie van de directe dienstverlening aan inwoners binnen de 'frontoffice', de organisatie van de toegang en de mate van integraliteit valt onder de regie van de eigen gemeente. Op dit moment is door de vervlechting van de backoffice taken binnen het sociale domein per gemeente een gezamenlijke 'backoffice' nog een brug te ver.
- Samenwerking binnen de regionale arbeidsmarktregio en binnen de subregio wordt als positief en noodzakelijk ervaren en biedt kansen voor doorontwikkeling, vooral rond de werkgeversdienstverlening.
- Het meest kansrijke perspectief wordt gezien in samenwerking daar en voor wie, dat meerwaarde biedt met de vijf SSWZM-gemeenten.

- De organisatie van de arbeidsmarktregio en de economische betekenis van Zwolle voor deze regio maken dat er altijd rekening wordt gehouden met samenwerking op dat niveau, zeker op middellange en langere termijn.
- Het is nu vooral van belang om te zoeken naar de meerwaarde van samenwerking en de daarbij passende schaal.
- De huidige IGSD Steenwijkerland-Westerveld is historisch zo ontstaan, maar werkt nu eerder belemmerd voor doorontwikkeling van lokale uitvoering en regionale samenwerking dan stimulerend. Het feit dat Westerveld voor de SW deel uitmaakt van Reestmond en dat Steenwijkerland de eigen Noordwest groep kent, leidt tot complexe governance en aansturing (NV, IGSD en het SW bedrijf) in een gedeelde IGSD met gedeeltelijke integratie van SW. Tegelijkertijd is de schaal van de gemeente Westerveld te klein om zelfstandig de uitvoering te kunnen realiseren.
- Daarom is dit is niet het moment om op organisatievorm op korte termijn een besluit tot ontbinding van de GR te forceren. Dat gaat over de vorm, en niet over de inhoud.
- Logisch is om eerst op inhoud verder te verkennen hoe de infrastructuur ten behoeve van effectief arbeidsmarktbeleid lokaal en regionaal kan worden doorontwikkeld, inclusief plaats en rol van de SW. Dat is de verantwoordelijkheid van de gemeenten per SW bedrijf zelf, binnen de context van een passend lokaal en regionaal gewenst voorzieningenaanbod. Dan volgt daaruit een (of volgen wellicht meerdere) organisatievorm(en).
- Vanuit de Raad van Commissarissen en betrokken wethouders is zorg geuit over de huidige schaal van de Noord West groep: die wordt als (veel) te klein getaxeerd.
- Op basis van draagvlakverkenning is op dit moment de meest kansrijke samenwerking die binnen de werkgeversdienstverlening.



3 Actuele ontwikkelingen

3.1 Memo gemeentesecretarissen

Geïnspireerd door het tussenresultaat van dit onderzoek en de aanzet voor de evaluatie van de werkgeversdienstverlening in de SSWZM-subregio, is door de betrokken gemeentesecretarissen op 11 juli 2016 een memo opgesteld waarin de randvoorwaarden voor samenwerking nader zijn uitgewerkt. Op dit moment ligt deze memo ter bespreking voor in de subregio. In het memo worden een viertal algemene uitgangspunten voor samenwerking genoemd:



1. **Vrijheid.** Niet alles hoeft met De Vijf. Niet iedereen hoeft aan elke activiteit mee te doen. En soms kunnen derden deelnemen.
2. **Duidelijkheid.** Rond enkele punten bestaat onduidelijkheid over de koers die deelnemers willen varen. Het is belangrijk onderling klare wijn te schenken.
3. **Energie.** Waar partijen mogelijkheden voor samenwerking zien, is het van belang dat zij met passie en energie hiervoor gaan.
4. **Commitment.** Vrijblijvendheid hindert de voortgang en het bereiken van resultaten. Wie zich committeert, doet dat volmondig. Het is nuttig dit vast te leggen, soms in een bestuursopdracht.

Het memo gaat in op verschillende thema's van samenwerking binnen het sociaal domein. De betrokken raden wordt gevraagd de denkrichting uit het memo te accorderen. In verband met de invalshoek IGSD noemen we hier de relatie met de Participatiewet en het veld van werk- en inkomen.

3.2 Werk en Participatiewet.

Uit het memo:

Rond de werkgeversdienstverlening werken we samen. Het is goed deze samenwerking te evalueren. Daarnaast wordt op dit moment een onderzoek uitgevoerd naar de toekomst van de IGSD Steenwijkerland-Westerveld. Daarbij is uitgesproken dat de toegangstaken weer naar de gemeenten gaan.

Wij stellen voor de verschillende taken rond Werk nader onder de loep te nemen, begrippen helder te maken en te bezien of de subregionale schaal van organiseren van taken meerwaarde biedt ten aanzien van kwaliteit, kwetsbaarheid en/of kosten. Deze meerwaarde geldt met name voor specialistische taken. Op het gebied van Werk geldt dit zowel voor taken ten aanzien van direct bemiddelbare werkzoekenden als mensen met een grote, soms vrijwel onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt –voor re-integratie én sociale activering. Met name voor deze laatste categorie moet ook worden gekeken naar een verbinding met de 'lokale' 3D-consulenten. Dit kan leiden tot een volgende fase in de samenwerking rond Werk en werkgeversdienstverlening.

Vooralsnog zien wij bij de administratieve processen een sterke link met de werkzaamheden in de lokale toegang én met overige financieel-administratieve taken, die lokaal worden uitgevoerd. Daarmee is dit dus niet direct een onderwerp voor de samenwerking. Anderzijds zien wij bij de jeugdzorg dat in IJsselland administratieve processen bij de regionale bedrijfsvoeringsorganisatie zijn gelegd.

Beschut werken: vooraf is het goed aan te geven dat we de term beschut werken gebruiken voor nieuwe cliënten en dus niet voor degenen die onder de oude Wet sociale werkvoorziening vallen. Bij beschut werken zien wij mogelijkheden om de makelaarsfunctie gezamenlijk vorm te geven. Dit kan in netwerkverband, à la de werkgeversdienstverlening. Het gaat dan om het plaatsen van mensen bij werkgevers en het organiseren van de voorwaarden waaronder dat gebeurt. De vervolgvraag is hoe we de begeleiding organiseren; zelf doen of op afstand plaatsen.

Tegelijkertijd ligt er een evaluatienotitie bij de betrokken gemeenten ter bespreking over de ontwikkeling van de werkgeversdienstverlening in de subregio. Het memo van de secretarissen sluit hier op aan.

3.3 Stand van zaken Werkgeversdienstverlening

Sinds januari 2015 voeren de gemeenten in de subregio Steenwijkerland, Staphorst, Westerveld en Meppel samen een groei-model uit voor een gezamenlijke, integrale werkgeversdienstverlening. Samen met het UWV en de sociale werkvoorzieningen Noordwest Groep en Reestmond wordt door één werkgeversteam ingezet op de plaatsing van werkzoekenden. Inzet is uitwisseling van expertise en elkaars netwerk.

Binnen deze samenwerking wordt geconstateerd dat men hard werkt aan de inhoudelijke doelstellingen van de gezamenlijke werkgeversbenadering, en wordt ook binnen het Regionaal Werkbedrijf Zwolle ingezet op uniformering van communicatie en informatie. De site www.Daarwerkenweaan.nl is een belangrijk portal om werkgevers in de regio te faciliteren. Daarom wordt niet ingezet op een verdergaande doorontwikkeling van de structuur van de werkgeversdienstverlening. Maar op de inhoudelijke versterking. Dat betreft het afstemmen van de instrumenten en voorzieningen, het organiseren van de juiste beleids- en management-informatie en het verbreden van het netwerk met belangrijke partners.

De ingezette aanpak vloeit voort uit een bestuurlijke opdracht (maart 2014) om de uitvoering 'werkende weg' te laten ontwikkelen met aandacht voor de volgende punten:

- harmoniseren instrumenten;
- verkennen van benodigde informatie voor de uitvoering;
- betrekken van uitzendbranche en Pro/VSO in de aanpak van de werkgeversdienstverlening.

Binnen de regionale arbeidsmarktregio wordt de huidige ontwikkeling van de subregionale samenwerking met de SSWZM-gemeenten gezien als een goed voorbeeld. In het volgende hoofdstuk beschrijven we welke stappen vanuit de huidige situatie gezet kunnen worden.





4 Verkenning en transformatie IGSD

4.1 Eerst inhoud, dan vorm

Op basis van de huidige situatie is het van belang met de vijf SSWZM-gemeenten een inhoudelijke verkenning uitvoeren naar verdergaande samenwerking in:

- de werkgeverdienstverlening;
- de toeleiding van kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- de organisatie en uitvoering van specialistische taken;
- de organisatie van werkplekken voor de mensen die vallen onder de doelgroep 'nieuw beschut'.

Los van deze functies hebben gemeenten de verantwoordelijkheid voor het verstrekken van inkomen en inkomens ondersteuning voor hen die daar terecht aanspraak op maken. Vooralsnog staat deze functie los van de verkenning naar verdergaande samenwerking.

4.2 Gevolgen IGSD

Het scenario dat nu voorligt is een geleidelijk transformatie-scenario, waarin op termijn de huidige samenwerking in de IGSD Steenwijkerland en Westerveld wordt afgebouwd, maar wel op kortere termijn wordt benut voor een overgangsfase. We zijn op basis van voortschrijdend inzicht tot deze conclusie gekomen. In dit stadium is het niet zinnig om allerlei meer theoretische-organisatievormen uit te werken in scenario's. De organisatievorm volgt immers de inhoud. In ons onderzoek hebben we de focus gelegd op deze voorkeursrichting, waarvoor immers nu breed bestuurlijke en ambtelijk draagvlak bestaat. Daarmee hebben we het proces gestructureerd.

In de voorgestelde verkenning wordt in kaart gebracht om welke functies in verdergaande samenwerking in de werkgeversdienstverlening het gaat, welke taken en welke organisatievorm daar het best bij past: publiek, privaat of in mengvorm. Dat kan nu in theorie nog veel kanten op, en zal leiden tot keuzes over de lokale en regionale arrangementen door zorgaanbieders, de SW, private aanbieders en de gemeente zelf. Een definitief besluit over de huidige IGSD kan beter plaatsvinden na deze komende verkenning. Naar verwachting zal deze vorm plaatsmaken voor andere varianten, waarbij in elk geval de 'front office'-taken en alle taken rond inkomen en inkomensondersteuning door de afzonderlijke gemeenten zelf zal worden uitgevoerd. In dat licht is een voorbereiding op een ontmanteling van de IGSD op termijn aan te bevelen, ook gezien de afloop van het huurcontract van de huidige IGSD. Opheffing kan plaatsvinden als de huidige GR niet langer meer van nut is.

4.3 Advies

De voorgestelde transformatie van de IGSD is afhankelijk van een aantal 'harde' randvoorwaarden.

- Een heldere **bestuursopdracht** voor de evaluatie en doorontwikkeling van de werkgeversdienstverlening, met verkenning van samenwerking in de toeleiding naar werk, met mogelijk specialistische taken. Optimalisering van de taakuitvoering.
- Tempo van de evaluatie en verkenning: snel **quick-wins** in beeld brengen en oppakken.
- **Pragmatisme**: samenwerken daar waar het door iedereen zinvol wordt geacht, en daar dan ook echt voor gaan. Mogelijk negatieve beeldvorming over en weer uitspreken en **opruimen**.
- Ook pragmatisme in het verkennen van mogelijkheden om specifieke taken bij afzonderlijke gemeenten te beleggen, om zo **werk te verdelen** op basis van capaciteit en deskundigheid.
- In deze fase een tijdelijke aanpassing van de '**betrokkenheid**' in relatie tot de werkgeversdienstverlening en de evaluatie en inventarisatie. Bestuurlijk, omdat de wethouder Meppel, namens de vijf, kartrekker is.



Dat vraagt in de doorontwikkeling van de werkgeversbenadering een tijdelijk tripartiet bestuurlijk overleg op dit thema, met Steenwijkerland, Westerveld en Meppel. Maar ook managerial en met betrokken medewerkers is het van het grootste belang een nieuw samenwerkingsperspectief gezamenlijk te ontwikkelen. Kortom, zorg voor betrokkenheid en onderlinge afstemming rondom het uitwerken van de werkgeversbenadering, zowel op bestuurlijk, managerial als uitvoerend niveau. Dat heeft impact op niet alleen de organisatievorm die gaat ontstaan, maar ook op werkhouding en cultuur

- Goede onderlinge **communicatie**. Voorstel is dit memo te delen met de vijf. Juist omdat in het verleden samenwerkingsafspraken nog wel eens zijn gestrand is het goed de lijnen kort en open te houden. Een misverstand of misinterpretatie is snel ontstaan, en moeilijk weg te werken.
- **Betrokkenheid** van de raden (raadsinformatie bijeenkomst) van ten minste Steenwijkerland en Westerveld in verband met de consequenties voor de IGSD, en mogelijk later breder met de vijf in relatie tot het thema 'werkgeversdienstverlening' en de evaluatie en verkenning voor doorontwikkeling.
- De voorgestelde **geleidelijke ontwikkeling** leidt waarschijnlijk binnen de komende twee jaar tot ontvlechting en ontbinding van de huidige GR IGSD Steenwijkerland-Westerveld, omdat een deel van de taken door de gemeenten zelf zullen worden uitgevoerd, en een deel in (nieuwe) samenwerkingsvorm(en). Er ontstaat een overbruggingsperiode waarin taken van de IGSD terug worden geplaatst bij de afzonderlijke gemeenten. Behalve de taken die zijn genoemd in verband met de doorontwikkeling van de werkgeversbenadering en toeleiding van werkzoekenden, en mogelijk enkele specialistische taken.
- De organisatie van de **toegang** is en blijft een lokale verantwoordelijkheid. Wel vraagt de ontwikkeling naar nieuwe organisatievormen afstemming over de consequenties van de lokale organisatie van de toegang voor de werkprocessen die in gezamenlijkheid worden georganiseerd.

Tot slot

De hamvraag is: willen raden mee in het voorgestelde kantelproces, is er voldoende vertrouwen in het huidige bestuurlijke en ambtelijke draagvlak? Het betekent op de eerste plaats een keuze voor het ontwikkelen van meer kwaliteit. Eerst op de inhoud, dan de nieuwe vorm(en). Pas daarna kunnen aspecten in kaart gebracht worden die te maken hebben met concrete juridische en financiële gevolgen, effecten op governance en sturing en effectiviteit, en speelt de vraag naar de meest doelmatige en doeltreffende organisatievorm(en).

Bijlage 1 Interviews



Organisatie	Functie
Gemeente Steenwijkerland	Beleidsmedewerker Maatschappelijke Participatie
	Manager MO
	Wethouder portefeuille werk
	Wethouder jeugd, zorg en welzijn
	Gemeentesecretaris
Gemeente Westerveld	Medewerker beleid en projecten
	Manager MO
	Wethouder portefeuille werk en inkomen
	Wethouder zorg, Wmo
	Gemeentesecretaris
Gemeente Meppel	Beleidsadviseur MO
	Gemeentesecretaris
Gemeente Staphorst	Gemeentesecretaris
Gemeente Zwarteland	Wethouder portefeuille werk
	Gemeentesecretaris
IGSD/NWG	Directeur
RVC Noord West Groep	Drie leden RvC Noord West Groep

Bijlage 2 Documentenlijst

- Beleidsdocument '*Samen werken aan Samenwerken*', NoordWestGroep en Intergemeentelijke Sociale Dienst Steenwijkerland & Westerveld (maart 2013).
- Beleidsdocument *Plan van Doen 'Samen werken aan Samenwerken'*, NoordWestGroep Intergemeentelijke Sociale Dienst Steenwijkerland & Westerveld (oktober 2013).
- Raadsvoorstel inclusief het *Plan van Aanpak en Businesscase van de IGSD* (december 2015).
- Gemeenschappelijke regeling Intergemeentelijk Samenwerkingsverband Werk en Inkomen Steenwijkerland en Westerveld (april 2016).
- Beleidsplannen Jeugdhulp, Participatiewet en Wmo Steenwijkerland (2015-2016).
- Beleidsplan Integrale toegang hulp en ondersteuning Westerveld (oktober 2014).
- Beleidsplan Participatiewet Westerveld (oktober 2014).
- Drie transities in het sociale domein Westerveld (augustus 2013).
- Jaarstukken NoordWestGroep (2014-2016).
- Opdracht Haalbaarheidsonderzoek Participatiewet SSWZM-gemeenten.
- Strategie rond samenwerking in het sociaal domein Meppel en Westerveld (2016).
- Adviesnota colleges SSWZM Voortgang werkgeversdienstverlening, juli 2016.
- Werkgeversdienstverlening SSWZM: Stand van zaken, april 2016.
- Memo gemeentesecretarissen '*Samenwerking sociaal domein subregio De Vijf*', 11 juli 2016.



Onze contactgegevens

KplusV

Vestiging Arnhem

Postbus 60055
6800 JB Arnhem
Westervoortsedijk 73
6827 AV Arnhem
T +31 (0)26 355 13 55

Vestiging Amsterdam

Postbus 74744
1070 BS Amsterdam
Science Park 402
1098 XH Amsterdam
T +31 (0)20 669 90 66

E info@kplusv.nl

I www.kplusv.nl



Thema's



Over KplusV

Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

