KokxDeVoogd
Ontdek de staat van morgen

Niet apart en samen

Tussentijdse evaluatie Werkgeversservicepunt Achterhoek

Suzanne van de Bunt, Michiel Hes en Eric Dorscheidt

6 september 2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding **3**
1.1. Vraagstelling en aanpak 3
1.2. Leeswijzer 4

2. Bevindingen **5**
2.1. Resultaten 5
2.2. Werkgeversdienstverlening 6
2.3. Doelgroepen 7
2.4. Organisatie 7
2.5. Informatie-uitwisseling 10
2.6. Verbreding van de samenwerking 10

3. Conclusies en aanbevelingen **11**
3.1. Conclusie: positieve samenwerking in WSP Achterhoek 11
3.2. Aanbevelingen 13
3.2.1. Bestuurlijke aanbeveling: stel het regionaal belang voorop 13
3.2.2. Bestuurlijke aanbeveling: kies voor een organisatorische vormgeving 13
3.2.3. Aanbeveling voor uitvoering: één systeem voor informatie-uitwisseling 14
3.2.4. Aanbeveling voor uitvoering: blijf investeren in samenwerking op de werkvloer 14

Bijlages **15**
Overzicht gesprekspartners 15
Bestudeerde documenten 16

1. Inleiding

*Aanleiding voor een tussentijdse evaluatie van het **Werkgeversservicepunt Achterhoek** (WSP Achterhoek) is de bestuurlijke afsprak die bij de start van het WSP Achterhoek is gemaakt om na een jaar een tussenevaluatie uit te voeren. Het Ketenoverleg managers Werk en Inkomen (Ketenoverleg managers W&I) heeft vervolgens een opdrachtformulering gemaakt. Aan KokxDeVoogd is gevraagd om de tussentijdse evaluatie uit te voeren.*

1.1. Vraagstelling en aanpak

Kern van de onderzoeksvraag is de samenwerking in het WSP Achterhoek over de periode april 2016 – april 2017 te evalueren. Doel hiervan is te komen tot concrete aanbevelingen voor verbetering van de samenwerking voor het komende jaar. Gelet hierop is het volgende van belang:

- De tussentijdse evaluatie is bedoeld om te leren van ervaringen in het verleden, niet om met het verleden af te rekenen. Omdat sprake is van een tussentijdse evaluatie - de samenwerking is nu een jaar onderweg – neemt het belang van vooruitkijken in plaats van achteruitkijken volgens ons navenant toe.
- De evaluatie bestrijkt een relatief korte periode. De kans is zeer reëel dat er nog weinig kwantitatieve informatie over effecten beschikbaar is. Onze ervaring is dat daarmee het belang van kwalitatief onderzoek – lees: gesprekken – toeneemt.
- De tussentijdse evaluatie zegt iets over partijen, organisaties en/of personen die in een bepaalde relatie tot elkaar staan en die dit ook in de toekomst zullen blijven. Zorgvuldigheid is daarom van belang, bijvoorbeeld door scherp onderscheid te maken tussen feiten, meningen en oordelen.

In onze aanpak hebben wij rekening gehouden met deze drie aspecten. Concreet deden wij dit door in korte tijd relatief veel gesprekken te voeren met de meest betrokken personen bij het WSP Achterhoek. Voor een overzicht van de gesprekspartners zie de bijlage. In die gesprekken stonden de volgende twee vragen centraal:

- Hoe waarderen de respondenten de kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden door het WSP Achterhoek? ('hoe')
- Hoe waarderen de respondenten de kwaliteit van de behaalde resultaten van het WSP Achterhoek? ('wat')

Naast de gesprekken hebben we een grote hoeveelheid documenten verzameld (zie bijlage) en bestudeerd. Vervolgens zijn tijdens een Ketenoverleg managers W&I de bevindingen van de onderzoekers gepresenteerd. Tijdens deze presentatie is de vraag beantwoord of de bevindingen herkend werden en of de bevindingen compleet zijn. Dit is verwerkt in deze rapportage en aangevuld met conclusies en aanbevelingen.

1.2. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 presenteren we de bevindingen aan de hand van de 6 thema's die in de opdrachtformulering zijn opgenomen. In hoofdstuk 3 formuleren we enkele conclusies en aanbevelingen.

2. Bevindingen

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen van de informatievergaring door middel van de documentenstudie en de gevoerde gesprekken. Achtereenvolgens behandelen we onze bevindingen over de volgende onderwerpen uit de tussentijdse evaluatie van de samenwerking in het WSP Achterhoek: resultaten, werkgeversdienstverlening, doelgroepen, organisatie, informatie-uitwisseling en verbreding van de samenwerking.

2.1. Resultaten

Onze bevindingen rondom de resultaten van het WSP Achterhoek spitsen zich toe op de volgende drie aspecten: i) de realisatie van de resultaatafspraken, ii) de klanttevredenheid van werkgevers en iii) het financiële resultaat.

Realisatie resultaatsafspraken
Voor de hele regio lijkt het WSP Achterhoek de resultaatafspraken te hebben gehaald. Wij gebruiken bewust voor 'lijkt', aangezien wij constateren dat er bij de meeste gesprekspartners onduidelijkheid bestaat over de cijfers van het WSP Achterhoek. Dit heeft volgens een aantal gesprekspartners te maken met het gebrek aan duiding van de gepresenteerde cijfers. Tevens interpreteren en definiëren de gesprekspartners de gepresenteerde cijfers verschillend.

Wij zien dat de verwarring over de cijfers tot twijfel leidt over de meerwaarde van het WSP Achterhoek. Het is namelijk niet inzichtelijk of de toegevoegde waarde die het WSP Achterhoek kan bieden, ook daadwerkelijk wordt benut. Daarnaast constateren wij dat de accountmanagers en gesproken bestuurders zich gemiddeld genomen positiever uitspreken over de resultaten van het WSP Achterhoek, dan het merendeel van de gesproken vertegenwoordigers van betrokken partijen in het Ketenoverleg managers W&I.

Klanttevredenheid van werkgevers
De gegevens over de tevredenheid van de werkgevers die wij hebben ontvangen, zijn afkomstig uit een presentatie van de managers van het WSP Achterhoek aan de bestuurders van de gemeenten. Uit deze cijfers blijkt dat werkgevers gemiddeld genomen tevreden zijn over het WSP Achterhoek.

Hieronder zijn de cijfers uit twee metingen opgenomen:

Kwaliteit werkgeverstevredenheid	**Eerste meting**	**Tweede meting**
Persoonlijke aandacht	7.5	7.8
Maatwerk	7.2	7.4
Bereikbaarheid	7	7.8
Duidelijkheid	7.8	7.8
Tijdigheid	7	7.4
Totaal vacature bemiddeling	7.8	7.2

De cijfers in de tabel tonen dat op de aspecten 'totale vacaturebemiddeling' en 'duidelijkheid' na, het WSP Achterhoek op alle aspecten van de kwaliteit werkgeverstevredenheid in de tweede meting hoger scoort dan in de eerste meting. Ook liggen de cijfers rondom het gestreefde klanttevredenheidscijfer uit het inrichtingsplan, te weten een 7,5.

Deze cijfers zijn verzameld middels een werkgeverstevredenheidsenquête door het UWV, specifiek voor de Achterhoek. Ten aanzien van deze cijfers maken wij wel de kanttekening dat wij niet bekend zijn met het moment waarop de metingen plaats hebben gevonden.

Financiële resultaten
Voor beoordeling aan dit aspect, is volgens ons met name de realisatie van de begroting interessant. Voor WSP Achterhoek locatie West is de oorspronkelijke begroting uit het inrichtingsplan in 2017 vervangen voor een eigen begroting. In deze begroting zijn de kosten voor de coördinator, administratieve ondersteuning, marketing, kantoorkosten, opleiding en training van medewerkers en onvoorziene uitgaven (3%) meegenomen. Tevens is een verdeelsleutel opgenomen, waarmee de kosten onder het UWV Werkbedrijf, Laborijn en de gemeenten verdeeld worden. Voor WSP Achterhoek locatie Oost is geen separate begroting opgesteld. De geraamde kosten voor het WSP Achterhoek maken integraal onderdeel uit de begroting van SDOA.

Aangezien de verschillende betrokken partijen naar rato personeel in het WSP Achterhoek hebben ingebracht, vindt de onderlinge verrekening tussen de locaties van het WSP Achterhoek uitsluitend op basis van materiële kosten plaats. Zo brengt WSP Achterhoek locatie Oost naar rato (is op basis van bewonersaantallen berekend, te weten een derde deel) in voor marketingkosten. Salariskosten voor een communicatiemedewerker worden vooralsnog alleen door het UWV gedragen. Het voornemen is dat WSP Achterhoek locatie Oost hier in 2018 wel naar rato aan mee gaat betalen.

Gezien het overzicht van de facturen die wij hebben verkregen, lijkt het WSP Achterhoek West in 2016 binnen de begroting te zijn gebleven. Voor locatie Oost is dit niet inzichtelijk.

2.2. Werkgeversdienstverlening

Veel van de werkgeverscontacten van de betrokken gemeenten, UWV en SW-bedrijven lopen sinds april 2016 via het WSP Achterhoek. Wij constateren dat in de praktijk niet alle werkgeverscontacten via het WSP Achterhoek verlopen. Er zijn nog partijen die zelf werkgeverscontacten onderhouden. Dit is in één geval (in ieder geval voor maximaal twee jaar) gesanctioneerd, namelijk bij Laborijn ten aanzien van de SW-doelgroep.

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de in te zetten instrumenten voor de gehele arbeidsmarktregio geharmoniseerd zijn. Op een incident na worden deze instrumenten in de praktijk ook in de hele arbeidsmarktregio op dezelfde wijze ingezet.

De wijze waarop het WSP Achterhoek werkt, verschilt per uitvoeringslocatie. Gevolg hiervan is dat werkgevers niet op uniforme wijze benaderd worden. Zo vindt er werkgeversdienstverlening plaats door Laborijn en medewerkers van de gemeenten Montferland.

2.3. Doelgroepen

Het WSP Achterhoek bedient de volledige doelgroepen van de gemeenten, het UWV en de SW-bedrijven. Zoals hiervoor al aangegeven, is uit ons onderzoek gebleken dat een deel van de betrokken partijen de doelgroepen ook zelf nog benadert. Conform het Inrichtingsplan wordt de SW-groep in Achterhoek West benaderd door Laborijn. Het is echter nog onduidelijk of en wanneer gefaseerde integratie van deze doelgroep plaats zal vinden. Daarnaast heeft ook Bronckhorst dienstverlening ten behoeve van de SW-groep anders georganiseerd, namelijk via Delta. Een uniforme werkgeversdienstverlening ten aanzien van het SW-groep komt dus nog niet volledig voort vanuit het WSP Achterhoek.

In de realisatie van de banenafspraak speelt het WSP Achterhoek een rol. Het WSP Achterhoek wordt door gesprekspartners omschreven als een belangrijk instrument om de banenafspraak te realiseren.

Recentelijk heeft een evaluatie over de arbeidstoeleiding van jongeren plaatsgevonden. Uit de documenten die wij over deze evaluatie hebben ontvangen, wordt duidelijk dat er goede resultaten zijn behaald. In de bemiddeling van jongeren naar leerwerkplekken en reguliere werkplekken speelt het WSP Achterhoek een belangrijke rol.

Dezelfde evaluatie betrof ook de transitie van jongeren vanuit VSO-scholen (voortgezet speciaal onderwijs) naar werk.

Op basis van de gesprekken en ontvangen documenten hebben wij geen beeld gekregen over de rol van het WSP Achterhoek ten aanzien van de inzet om voldoende beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers te vinden.

2.4. Organisatie

Onze bevindingen rondom de organisatie WSP Achterhoek spitsen zich toe op de volgende aspecten: i) de samenvoeging van de werkgeverteams van verschillende organisaties, ii) de samenwerking tussen de managers van beide locaties en de functionele aansturing van de accountmanagers door de managers van het WSP Achterhoek en iii) de afstemming met en verantwoording aan de opdrachtgevers van het WSP Achterhoek.

Samenvoeging werkgeversteams
Het overkoepelende beeld uit de gesprekken is dat het proces van samenvoeging van werkgeversteams tot integrale teams nog volop gaande is; de uitvoeringslocatie Oost is hier al verder in dan locatie West. In de gesprekken met accountmanagers werd duidelijk dat ze de

voordelen van het werken in integrale teams inzien. Daarbij geldt dat deze voordelen “al wel in het hoofd” worden gezien en “nu nog in het hart” gevoeld moeten gaan worden.

Op de locatie West ervaren de accountmanagers nog wel een ‘dubbele loyaliteit’, namelijk zowel aan het WSP Achterhoek als aan de moederorganisaties. Dit heeft te maken met het gevoel van deze accountmanagers dat zij zowel aan de manager van het WSP Achterhoek als aan de manager Werk & Inkomen van hun moederorganisatie verantwoording verschuldigd zijn. Vooral als deze belangen botsen (gezamenlijkheid versus moederorganisatie) leidt dit tot een loyaliteitsconflict. De accountmanagers voelen zich daarin onvoldoende ondersteund.

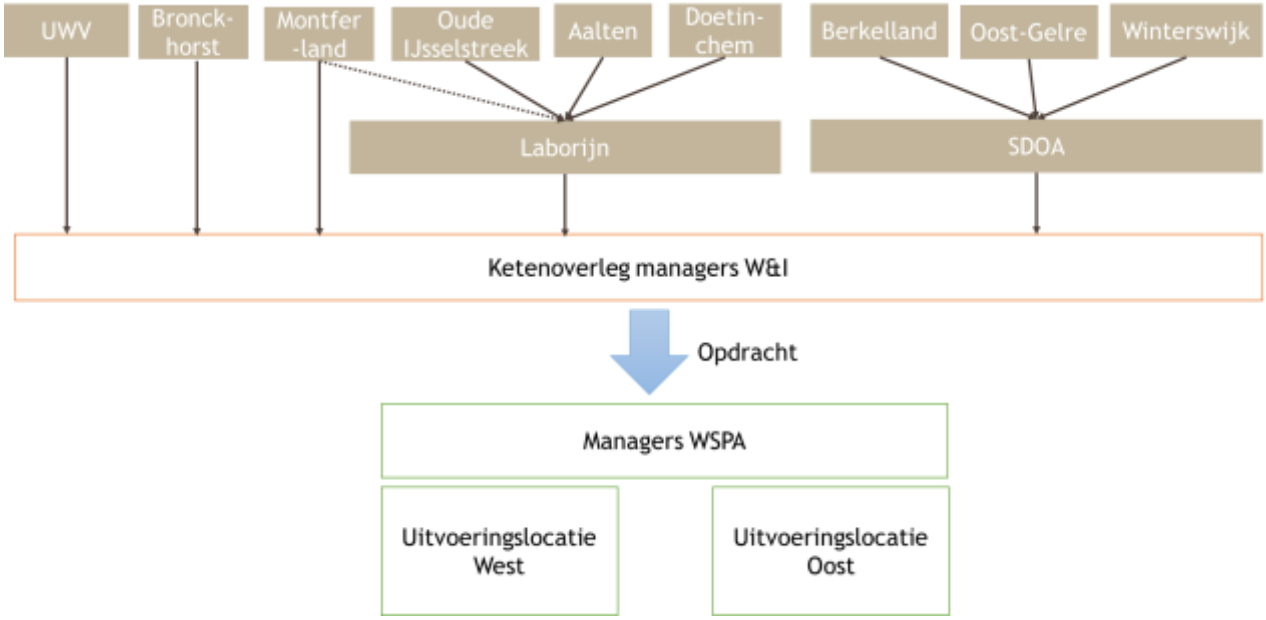
Samenwerking managers uitvoeringslocaties en functionele aansturing
De samenwerking tussen de managers van de uitvoeringslocaties West en Oost wordt door de gesprekspartners als positief beoordeeld. Zo hebben de managers regelmatig contact met elkaar. De samenwerking wordt beschreven als “groeiende”. Deze status maakt dat het voor de buitenwereld nog niet als een gezamenlijk management oogt. Managers zijn nog steeds gekoppeld aan hun uitvoeringslocatie en leggen verantwoording af over de resultaten van hun eigen uitvoeringslocatie.

Gesprekspartners spreken dan ook over twee werkgeversservicepunten onder één vlag. Dit uit zich in de cultuurverschillen. Zo zijn de uitvoeringslocaties West en Oost verschillend gepositioneerd onder UWV respectievelijk SDOA. De aansturing vindt plaats door verschillende managers vanuit verschillende moederorganisaties. Vanuit het Ketenoverleg managers W&I is gekozen voor één aanspreekpunt voor de managers van het WSP Achterhoek, in de vorm van één manager W&I. Door te kiezen voor aanspreekpunt is de aansturing van het WSP Achterhoek vanuit de opdrachtgever beperkt.

Als gevolg van een verder teruggaande historie is de samenwerking en gevoelde gezamenlijkheid bij locatie Oost verder gevorderd dan in West. Naast de gezamenlijkheid binnen de locaties, is er de laatste tijd extra aandacht uit gegaan naar de samenwerking tussen West en Oost. Dit werd als zeer positief ervaren. Een structureel gremium waarin Oost en West elkaar ontmoeten ontbreekt echter nog en wordt gezien als een gemis. Samenwerking wordt omschreven als “reactief”, daar waar proactiever samenwerken gewenst is (“we zouden elkaar meer moeten opzoeken”, zoals één van de gesprekspartners het omschreef).

Afstemming met en verantwoording aan opdrachtgever
Het gemandateerd opdrachtgeverschap voor het WSP Achterhoek ligt (cf. Inrichtingsplan) bij het Ketenoverleg managers W&I. Namens het Ketenoverleg is één manager W&I het aanspreekpunt voor het WSP Achterhoek. Namens het WSP Achterhoek zijn de managers van de twee uitvoeringslocaties opdrachtnemer.

Hieronder is dit schematisch weergegeven.



Niet alle gesprekspartners zijn positief over het functioneren van het Ketenoverleg managers W&I en de opdrachtgever-nemer relatie. Zo is onduidelijk welk belang voorop staat: het gezamenlijk (lees WSP Achterhoek) belang, of het belang van de individuele deelnemers? Daarnaast is onduidelijk op welke targets wordt gestuurd: wordt dit gedaan vanuit het gezamenlijk opdrachtgeverschap of vanuit het individuele opdrachtgeverschap? Dit is problematisch aangezien verschillende schaalniveaus elkaar treffen in opdrachtformulering aan het WSP Achterhoek. Zo wordt het UWV landelijk aangestuurd, is er in Achterhoek Oost en West een verschillende structuur bij de gemeenten gekozen voor de uitvoering van de re-integratie taken voortvloeiend uit de Participatiewet en is het WSP Achterhoek opgericht vanuit het voorzien in een regionaal belang. Het samenkomen van deze verschillende schaalniveaus verklaart dat de opdrachtformulering ambigu is, waardoor het WSP Achterhoek niet op eenduidige wijze wordt aangestuurd.

Er is sprake van verschil in eenduidigheid van aansturing van de organisaties die samenwerken in het WSP Achterhoek. Zo wordt het UWV eenduidig en landelijk aangestuurd. In Achterhoek Oost is een eenduidige aansturing op de realisatie van doelstelling mogelijk via de SDOA-structuur; de dienstverlening naar werkgever, selectie en matching van kandidaten is in één hand georganiseerd. Dat geldt ook voor de contracten die met werkgevers kunnen worden afgesloten. In Achterhoek West is in de vorm van Laborijn naast gemeentelijke uitvoering, een structuur aanwezig die in zich draagt dat de verantwoordelijkheid voor de re-integratie en bemiddelingsdoelstellingen bij de gemeenten en Laborijn ligt; hetgeen het moeilijk maakt om de verantwoordelijkheid over te dragen aan het WSP Achterhoek. De dienstverlening naar werkgevers, selectie en matching is in West over meerdere partijen (nl. gemeenten en Laborijn) verdeeld. Datzelfde geldt ook voor de afgesloten contracten tussen bijvoorbeeld Laborijn en werkgevers. Overdracht van deze taken naar het WSP Achterhoek zorgt in ieder geval voor een onduidelijkheid in de verantwoordelijkheid. Laborijn en de gemeentelijke uitvoering worden

door de gekozen constructie immers afhankelijk van het WSP Achterhoek voor het realiseren van hun primaire taak. Ter illustratie: Laborijn heeft een verantwoordelijkheid voor het realiseren van zogenaamde SW-plaatsingen en wordt daar terecht door ook door het dagelijks en algemeen bestuur financieel en inhoudelijk op 'afgerekend'. Bij overdracht van die taak naar het WSP Achterhoek kan Laborijn niet meer primair verantwoordelijk zijn.

2.5. Informatie-uitwisseling

Informatie-uitwisseling en informatievoorziening zien de gesprekspartners als één van de, zo niet dé grootste uitdaging voor de toekomst van het WSP Achterhoek. Alhoewel in het Inrichtingsplan is gekozen voor het gebruik van WBS als systeem voor vacatures en matching, heeft niet iedere accountmanager toegang tot het WBS. Om inzicht in de vacatures, klantbestanden, werkgeverscontacten en plaatsingen te krijgen moet een accountmanager inloggen in meerdere systemen. Omdat het niet mogelijk is om via één systeem inzicht te krijgen over deze factoren, is een eenduidige informatievoorziening niet vanzelfsprekend en erg arbeidsintensief.

2.6. Verbreding van de samenwerking

Op basis van de gesprekken en ontvangen documenten hebben wij geen echt beeld gekregen over de rol van het WSP Achterhoek ten aanzien van de verbreding van samenwerking met de afdelingen EZ van de gemeenten, de toepassing van SROI en uitvoering van het sectorplan Achterhoek 'Nieuw Werk'. De rol van het WSP Achterhoek op deze punten lijkt nog in de kinderschoenen te staan.

3. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat in paragraaf 3.1 onze conclusies ten aanzien van de tussentijdse evaluatie van de samenwerking in het WSP Achterhoek over de periode van april 2016 tot april 2017. In paragraaf 3.2 zijn vervolgens de aanbevelingen opgenomen over de wijze waarop deze samenwerking verbeterd kan worden in het komende jaar. Na bespreking van de conceptrapportage in het Ketenoverleg managers W&I is een onderscheid aangebracht in de aanbevelingen die betrekking hebben op de bestuurlijke aansturing en de aanbevelingen die betrekking hebben op de verbetering van de uitvoering.

3.1. Conclusie: positieve samenwerking in WSP Achterhoek

Ons is gevraagd de samenwerking in het WSP Achterhoek te evalueren, waarbij in ieder geval aandacht moest zijn voor de volgende onderwerpen: werkgeversdienstverlening, doelgroepen, resultaten, organisatie, informatie-uitwisseling en de verbreding van de samenwerking. Op basis van onze bevindingen komen wij tot de conclusie dat de samenwerking binnen het WSP Achterhoek positief beoordeeld kan worden:

- De vooraf geformuleerde resultaatsafspraken lijken te worden gehaald.
- De werkgevers beoordelen de dienstverlening door het WSP Achterhoek positief.
- Het WSP Achterhoek bedient gezamenlijk – op één na – alle doelgroepen van gemeenten, UWV en SW-bedrijven.
- De in de regio in te zetten instrumenten zijn geharmoniseerd en worden toegepast.

De samenwerking die ruim een jaar geleden is gestart werpt de eerste vruchten af en is positief. Alle betrokken personen mogen dan ook tevreden zijn met de resultaten die zij het afgelopen jaar hebben neergezet. Wanneer een samenwerking zich in een opbouwende fase bevindt, is er altijd ruimte voor verbetering. Wij zien daarbij de volgende aandachtspunten voor een verdere verbetering van de samenwerking.

Resultaatafspraken en duiding van resultaten kan scherper
Wanneer wij naar de resultaten van het WSP kijken is er in onze ogen sprake van een paradox. Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat iedereen – conform hetgeen hierboven is beschreven - tevreden is over de behaalde resultaten van het WSP Achterhoek, terwijl iedereen tegelijkertijd voor zijn eigen organisatie (in min of meerdere mate) ontevreden is over de behaalde resultaten van het WSP Achterhoek. Meer dan regelmatig gaven gesprekspartners aan dat het WSP Achterhoek weliswaar de afspraken op regionaal niveau behaalde, maar niet op lokaal niveau. Wij hebben echter niemand gesproken die aangaf dat het WSP Achterhoek voor zijn organisatie de afspraken ruim behaalde. Wij verklaren deze paradox door het feit dat de gemaakte resultaatsafspraken onvoldoende scherp geformuleerd zijn of dat duiding van de behaalde resultaten onvoldoende is.

Samen en apart
Een ander aandachtspunt is de vraag in hoeverre er in de toekomst prake zal zijn van uniforme dienstverlening richting werkgevers. Uit bijna alle gesprekken blijkt dat er in de praktijk twee werkgeversservicepunten bestaan in de regio Achterhoek, met elk een eigen cultuur en werkwijze. Hoewel stappen worden gezet naar meer samenwerking tussen de beide uitvoeringslocaties, constateren wij dat vooral gemeenten een scheiding maken tussen Oost en West. Gemeenten voelen zich voornamelijk verantwoordelijk voor "hun" uitvoeringslocatie en in veel mindere mate voor de gezamenlijkheid. Wij denken dat bij vervolgstappen hierin rekening gehouden moet worden met het verschil in ontstaansgeschiedenis van de samenwerking in Oost en West en de daarbij gekozen uitvoeringstructuur.

Aansturing verhelderen
In het verlengde hiervan constateren wij dat de governance van het WSP Achterhoek niet goed aansluit op de praktijk. Dit komt volgens ons doordat gekozen is voor één gezamenlijk werkgeversservicepunt met twee uitvoeringslocaties; in de praktijk is veel meer sprake van twee werkgeversservicepunten. Daarnaast is de uitvoering in Achterhoek West verdeeld tussen Laborijn, Montferland en Bronckhorst; in Achterhoek Oost is de uitvoering in een hand georganiseerd, namelijk SDOA. De gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt bestuurlijk – m.n. door gemeenten – onvoldoende gevoeld. Zoals hiervoor al is aangegeven, voelen gemeenten zich vooral verantwoordelijk voor "hun" uitvoeringslocatie. In de aansturing zijn echter alle partijen gezamenlijk verantwoordelijk, ook als het gaat om dat regionale deel van het WSP Achterhoek waarvoor die verantwoordelijkheid niet intrinsiek gevoeld wordt. Hiermee hangt samen dat er in het inrichtingsplan is gekozen voor een samenwerkingsorganisatie zonder daarbij ook daadwerkelijk een organisatiestructuur in te richten met een heldere sturing en verantwoordelijkheidsverdeling. Dat gevoegd bij het feit dat de invulling van de gekozen structuur per definitie afhankelijk is van het samenspel tussen bestuurders, managers Werk en Inkomen en uitvoering verklaart het feit dat alle betrokkenen de aansturing voor verbetering vatbaar achten. Nu na een jaar lijkt het moment gekomen te zijn om te kiezen in de wijze waarop de aansturing daadwerkelijk vorm krijgt en door de betrokkenen wordt ingevuld. Wij zien daarbij twee uitersten: (1) een samenwerkingsverband dat bestaat uit afzonderlijke organisaties die met elkaar afstemmen om de regionale doelstellingen te halen of (2) een eenduidig gestructureerde organisatie met een heldere aansturing en verantwoordelijkheidsverdeling vastgelegd in een juridische vorm die het mogelijk maakt medewerkers in dienst te nemen.

Ten aanzien van een aantal (deel-)onderwerpen hebben wij onvoldoende informatie om een onderbouwd oordeel te kunnen geven, bijvoorbeeld als het gaat om verbreding van de samenwerking.

Overkoepelend is het voor de komende periode belangrijk dat de inhoud van hetgeen door het WSP Achterhoek geleverd moet worden voorop komt te staan. Enerzijds betekent dit verder invulling geven aan hetgeen beoogd was. Vragen als 'wat zijn de gewenste resultaten?', 'op welke wijze kan de dienstverlening worden verbeterd?' en 'hoe geven wij invulling aan onze rol?' zouden centraal moeten staan. Anderzijds betekent dit ook dat inhoudelijke vragen verder met elkaar te verkend kunnen worden. Hierbij draait het om vragen als 'hoe geven wij duiding aan

onze resultaten?' en 'hoe maken wij onze verbeterslagen inzichtelijk?'. Deze vragen en andere inhoudelijke onderwerpen dienen de agenda voor het komende jaar te bepalen.

3.2. Aanbevelingen

Op basis van de door ons uitgevoerde tussentijdse evaluatie naar samenwerking binnen het WSP Achterhoek en de daaruit volgende conclusies, komen wij tot een viertal aanbevelingen voor verbetering. Deze aanbevelingen zijn te onderscheiden in aanbevelingen die betrekking hebben op de bestuurlijke aansturing en aanbevelingen die betrekking hebben op de verbetering in de uitvoering.

3.2.1. Bestuurlijke aanbeveling: stel het regionaal belang voorop

Zoals de paradox in onze conclusie weergeeft, wordt door de deelnemers de prestatie van het WSP Achterhoek op twee schaalniveaus bekeken: 1) op het niveau van de regionale arbeidsmarkt en 2) op het niveau van de (individuele) gemeente. Hierdoor is de opdracht voor het WSP Achterhoek niet eenduidig, wat voor een belangenconflict in de uitvoering zorgt. Onze hoofdaanbeveling spits zich dan ook toe op de mate van gezamenlijkheid binnen het WSP Achterhoek. Het regionale belang zal voorop moeten worden gesteld, wil het WSP Achterhoek haar meerwaarde voor de volledige arbeidsmarktregio kunnen bieden.

De huidige situatie, waarbij de middenweg is gekozen (namelijk één gezamenlijk WSP Achterhoek met twee uitvoeringslocaties), heeft tot gevolg er in de praktijk twee werkgeversservicepunten naast elkaar bestaan, die worden bekeken op één gezamenlijke prestatie. Door de keuze voor twee uitvoeringslocaties wordt er gesproken over West en Oost, zijn er twee managers die elk verantwoordelijk zijn voor 'hun' locatie en wordt een structureel gremium waarin mensen uit de verschillende locaties elkaar ontmoeten gemist. Dit heeft een reactieve, in plaats van proactieve, samenwerking tot gevolg. Een expliciete keuze voor gezamenlijkheid zal richting geven. Het heeft de uitvoering een eenduidige opdracht en waarbij de gezamenlijke prestatie wordt bekeken.

3.2.2. Bestuurlijke aanbeveling: kies voor een organisatorische vormgeving

In het inrichtingsplan is de keuze gemaakt voor een samenwerkingsorganisatie, inclusief een uitgewerkt organogram en begroting. Er ligt echter geen juridische grondslag onder deze samenwerkingsorganisatie, wat maakt dat ook hier een middenweg is gekozen; het WSP Achterhoek is geen netwerkorganisatie, maar ook geen formele organisatie. Zonder dat er bij ons een duidelijke voorkeur voor een organisatorische vormgeving bestaat bevelen wij aan om de gemaakte keuzes in het inrichtingsplan daadwerkelijk invulling te geven. Daar waar deze invulling tot diffuse aansturing leidt moet er door de bestuurders helderheid geboden worden in de wijze waarop zij de invulling wensen. De bestuurders wordt geadviseerd om het Ketenoverleg managers W&I opdracht te geven om 1) het oorspronkelijke Inrichtingsplan verder vorm te geven met het oog op de inhoudelijke samenwerking en 2) met voorstellen voor een meer eenduidige aansturing te komen.

3.2.3. Aanbeveling voor uitvoering: één systeem voor informatie-uitwisseling

Om inzicht in de vacatures, klantbestanden, werkgeverscontacten en plaatsingen te krijgen, moet een accountmanager inloggen in meerdere systemen. Ook hebben niet alle accountmanagers de mogelijkheid in te loggen in WBS. De uitwisseling van informatie kan bevorderd worden wanneer er één systeem komt dat bovenstaande factoren voor iedereen inzichtelijk maakt. Tevens zal het een bijdrage leveren aan de informatie-uitwisseling met deelnemende partijen. Zoals in de bevindingen is geschetst, zien wij dat de verwarring over de cijfers leidt tot twijfel over de meerwaarde van het WSP Achterhoek. Het is momenteel namelijk niet inzichtelijk of de toegevoegde waarde die het WSP Achterhoek kan bieden, ook daadwerkelijk wordt benut. Wanneer iedereen gelijktijdig over dezelfde informatie beschikt, worden discussies over de cijfers voorkomen. Daarnaast zou de informatie op een andere manier aan de deelnemers gepresenteerd kunnen worden. Door inzichtelijk te maken hoe de informatie is verzameld, hoe de aantallen zich hebben ontwikkeld ten opzichte van het vorige terugkoppelmoment en dit te koppelen aan het target, wordt de informatie geduid en verrijkt.

3.2.4. Aanbeveling voor uitvoering: blijf investeren in samenwerking op de werkvloer

De laatste tijd is er extra aandacht uitgegaan naar de samenwerking tussen West en Oost. Dit is zeer positief ervaren. Wij verwachten dan ook dat het voortzetten van deze investering in de samenwerking een positieve invloed zal hebben. Hier kan een extra impuls aan worden gegeven door een permanent gremium in te richten waarin uitvoeringslocaties West en Oost elkaar kunnen ontmoeten. Wanneer de accountmanagers van West en Oost elkaar vaker ontmoeten en opzoeken voor overleg, zullen ze elkaars cliëntenbestand en werkwijze beter leren kennen. Op termijn zal dit zijn doorwerking hebben in de uniformering van de dienstverlening aan werkgevers. Vertegenwoordiging vanuit van het Ketenoverleg managers W&I kan hierin een belangrijke rol spelen. Om de opdrachtgever-nemer relatie te verbeteren, wordt aangeraden naar de inhoudelijke invulling van de vertegenwoordigende rol te kijken. Daar waar nu sprake is van een aanspreekpunt, raden wij aan om te kiezen voor daadwerkelijke aansturing vanuit ketenoverleg. Hiermee wordt rol verzwaard en kan er meer op gezamenlijkheid gestuurd worden.

Bijlages

Overzicht gesprekspartners

In alfabetisch volgorde:

1. Alexandra Arens (accountmanager WSP Achterhoek Oost – Duitsland)
2. Carin Bekker (accountmanager WSP Achterhoek West, gemeente Montferland)
3. Bart van de Berg (manager Laborijn)
4. Han Boer (wethouder gemeente Berkelland)
5. Marc Boscha (beleidsadviseur gemeente Bronckhorst)
6. Thea Brinkhuis (manager WSP Achterhoek locatie West)
7. Marcel Dekker (accountmanager WSP Achterhoek West, Laborijn)
8. Gilles Gerth (projectleider/coördinator Werkbedrijf Achterhoek)
9. Annemieke Gildhuis (SDOA)
10. Welmoed Gouwenberg (manager beleid Sociaal Domein gemeente Bronckhorst)
11. Leon ten Have (senior accountmanager WSP Achterhoek Oost)
12. Petra Helming (coördinatie W&I gemeente Doetinchem)
13. Rene Hoijtink (wethouder W&I gemeente Oost-Gelre)
14. Michiel Huisman (manager WSP Achterhoek locatie Oost)
15. Frans Langeveld (wethouder gemeente Doetinchem)
16. Diana Nijland (Teamleider Participatie gemeente Bronckhorst)
17. Marjon Riefel (accountmanager WSP Achterhoek West, UWV)
18. Paul Seesing (wethouder gemeente Bronckhorst)
19. Jacqueline Sol (afdelingshoofd Sociale Zaken Montferland)
20. Betty Talstra (directie Laborijn)
21. Edwin van der Vliet (UWV)

Bestudeerde documenten

- Inrichtingsplan Werkgeversservicepunt Achterhoek, versie 1.4, 24 maart 2016
- Inrichtingsmemo Werkgeversservicepunt Achterhoek, 15 januari 2016
- Dienstverleningsovereenkomst Werkgeversservicepunt Achterhoek locatie West, 22 april 2016
- Marktbewerkingsplan 2016 en 2017, Regio Achterhoek, juli 2016
- Dashboard (ongedateerd)
- Convenant werkbedrijf Achterhoek, 9 januari 2015
- Brief aan het wethoudersoverleg Werk en Inkomen. Integratie werkgeverscontacten SW-doelgroep west Achterhoek. 4 juli 2017.
- Houtskoolschetsen: Richten, Inrichten en Verrichten van het regionaal WSP Achterhoek. Presentatie van Edwin van der Vliet, 2 januari 2016.
- Begroting 2017 WSP West.
- Regionaal Werkbedrijf Achterhoek. Behaalde resultaten en doelen voor de toekomst. (Ongedateerd).
- Factuuroverzicht WSPA en Werkbedrijf 2016 en 2017.
- Werkgeversdienstverlening Achterhoek. Presentatie van Michiel en Thea. (Ongedateerd).
- Jongeren aan het werk in de Achterhoek. Versie 28 juni 2017.