BMC

YACHT GROUP

Rekenkameronderzoek naar Meerinzicht

Rekenkamercommissies Ermelo-Harderwijk en Vallei en Veluwerand



Rapport Harderwijk
December 2021
Tom Plat, Jeffrey Beerlings, Shannon Roest, Roy Vervoort, Nico Brinkman
Projectnummer: PO019364
Correspondentienummer: DH-0912-1312
Classificatie: Vertrouwelijk

REKENKAMERCOMMISSIE
ERMELO | HARDERWIJK

BMC Onderzoek
Laan van Zuid Hoorn 70
2289 DE Rijswijk

KVK 32078667
www.bmc.nl
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Inhoud

Leeswijzer **1**

DEEL I **2**

Essentie van het onderzoek **2**

Hoofdstuk 1 Inleiding en aanleiding **3**
1.1 Meerinzicht 3
1.2 Aanleiding onderzoek 3
1.3 Doelstelling onderzoek 3
1.4 Onderzoeksaanpak 4

Hoofdstuk 2 Conclusies en aanbevelingen **5**
2.1 Hoofdboodschap: Meerinzicht begint bij meer inzicht 5
2.2 Conclusies 6
2.3 Aanbevelingen 9
2.4 Bestuurlijke reactie 11
2.5 Nawoord Rekenkamer 14

DEEL II **15**

Nota van bevindingen **15**

Hoofdstuk 3 Onderzoeksverantwoording **16**
3.1 Hoofd- en deelvragen 16
3.2 Onderzoeksaanpak 17

Hoofdstuk 4 Organisatie **19**
4.1 Eerste contouren van samenwerking binnen Meerinzicht 19
4.2 Uitgangspunten Meerinzicht 21
4.3 Taken, rollen en afspraken Meerinzicht 23
4.4 Beleidsontwikkeling 29
4.5 Personeel 31
4.6 Ambities en doorontwikkeling 32

Hoofdstuk 5 Informatievoorziening en verantwoording **34**
5.1 Inrichting informatievoorziening Meerinzicht 34
5.2 Behandeling van de informatie 37
5.3 Beoordeling van de informatievoorziening 39
5.4 Verantwoording prestaties en middelen 42

Hoofdstuk 6 Sturing en controle **46**
6.1 Inzet raadsinstrumenten 46
6.2 Mogelijkheden tot kaders stellen en controleren 47

Bijlage 1 Normenkader **51**
Bijlage 2 Bestudeerde documenten **54**
Bijlage 3 Lijst van gevoerde gesprekken **56**
Bijlage 4 Vragenlijst voor raadsleden **58**
Bijlage 5 P&C-cyclus van Meerinzicht in relatie tot gemeenten **65**

Leeswijzer

Het onderzoek is opgebouwd uit twee delen. Deel I is te beschouwen als een zelfstandig leesbaar onderzoeksrapport. In dit deel zijn de hoofdlijnen van het onderzoek en de belangrijkste uitkomsten op hoofdlijnen beschreven. In dit deel leest u:

- De aanleiding voor het onderzoek.
- De doelstelling van het onderzoek.
- De conclusies uit het onderzoek.
- De aanbevelingen en de lessen voor verbetering.

In Deel II is het integrale onderzoek opgenomen met daarin de beantwoording van de onderzoeksvragen en de onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen. Ook wordt hierin kort uiteengezet wat Meerinzicht behelst, hoe de informatievoorziening over Meerinzicht is geregeld en hoe de gemeenteraad daarop controle en toezicht kan uitoefenen (en heeft uitgeoefend).

DEEL I

Essentie van het onderzoek

Hoofdstuk 1 Inleiding en aanleiding

1.1 Meerinzicht

In december 2011 is door de colleges van Ermelo, Harderwijk en Zeewolde een intentieverklaring ondertekend met als doel vorm te geven aan een samenwerkingsverband op een aantal bedrijfsvoeringstaken. Vanaf 2010 werd de uitvoering van de Wmo voor de gemeente Zeewolde uitgevoerd door de gemeente Harderwijk. Vanaf 2014 is dit ook zo voor de gemeente Ermelo. Deze samenwerking gebeurde op basis van een samenwerkingsovereenkomst. Vanaf 2015 is de gemeenschappelijke regeling (GR) Meerinzicht fasegewijs (door)ontwikkeld tot de organisatie die het nu is. In 2015 zijn de eerste bedrijfsvoeringscomponenten in de GR ondergebracht en **met ingang van 1 januari 2018** is deze samenwerking verder geïntensiveerd. De in 2005 gevormde GR Sociale Dienst Veluwerand (SDV) die de taken rondom de Participatiewet uitvoerde, is met ingang van 2018 ook opgegaan in Meerinzicht. Tegelijkertijd zijn ook de (uitvoerings)taken van de Wmo en jeugdhulp van de drie gemeenten bij Meerinzicht ondergebracht.

Binnen Meerinzicht werken Ermelo, Harderwijk en Zeewolde in de huidige vorm operationeel samen om bedrijfseconomische voordelen en kwaliteitsvoordelen te behalen, om de kwetsbaarheid van deelnemende brongemeenten te verminderen, maar vooral om de dienstverlening richting inwoners naar een hoger niveau te tillen. De drie gemeenten werken nu binnen het Sociaal Domein samen op het gebied van zorg, werk en inkomen, jeugdhulp en leerlingenzaken. Op het terrein van de bedrijfsvoering werken de gemeenten samen op het gebied van belastingen, facilitaire dienstverlening, financiën, gebouwenbeheer, HRM, informatisering & automatisering, communicatie, juridische zaken, en geo-informatie inkoop en DIV.

1.2 Aanleiding onderzoek

Vanuit de oriëntatie op doelmatigheid en doeltreffendheid zijn de Rekenkamercommissies Ermelo-Harderwijk en Vallei en Veluwerand (voor Zeewolde) benieuwd naar de hierboven geschetste samenwerking met Meerinzicht en de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de daar belegde taken. Zaken die daarbij een rol spelen zijn de effecten van samenwerking, de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd en of de uitgangspunten, die destijds geformuleerd zijn, ook in de praktijk worden behaald. Het onderzoek is extra relevant omdat Meerinzicht een gemeenschappelijke regeling is met een groot financieel en maatschappelijk belang. De Rekenkamercommissie Ermelo-Harderwijk heeft Rekenkamercommissie Vallei en Veluwerand benaderd om mee te doen aan het onderzoek namens de gemeente Zeewolde.

1.3 Doelstelling onderzoek

Dit onderzoek biedt inzicht in de wijze waarop de samenwerking met Meerinzicht en de uitvoering van taken door Meerinzicht op een doeltreffende en doelmatige manier is vormgegeven. Ook wordt inzicht geboden in de wijze waarop de informatievoorziening is ingericht richting de gemeenteraden. Daarbij zijn niet alleen de informatiestromen in beeld gebracht, maar is ook een oordeel gegeven vanuit het perspectief van de kaderstellende en controlerende rol van de raad. Ook komt de rol die de raad zelf heeft gespeeld aan bod.

De Rekenkamercommissies van Ermelo, Harderwijk en Zeewolde hebben op basis van de bovenstaande doelstelling de onderstaande centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Deze is verder geoperationaliseerd naar vijftien deelvragen, die beschreven staan in paragraaf 3.1.

In hoeverre is de samenwerking met en de uitvoering door Meerinzicht doeltreffend en doelmatig?

1.4 Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de samenwerking en uitvoering door Meerinzicht zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Ten eerste is er een uitgebreide documentenstudie gehouden waarbij zowel stukken van de gemeenten zelf als van Meerinzicht zijn bestudeerd. De uitgebreide lijst met documenten is opgenomen in bijlage 2. Daarnaast zijn er bij elkaar 24 gesprekken gevoerd met betrokkenen waaronder de bestuurders, beleidsambtenaren, leidinggevenden, maar ook met de drie gemeenteraden en met externe partijen. Een lijst van alle gevoerde gesprekken is opgenomen in bijlage 3. Ten slotte is er ook een online vragenlijst uitgezet onder alle raads- en burgerraadsleden waardoor op een laagdrempelig en brede wijze alle betrokken volksvertegenwoordigers hebben kunnen deelnemen aan het onderzoek.

Hoofdstuk 2 Conclusies en aanbevelingen

2.1 Hoofdboodschap: *Meerinzicht begint bij meer inzicht*

Bij Meerinzicht wordt hard gewerkt aan een zo goed mogelijke dienstverlening voor de gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde en hun inwoners. Meerinzicht voert dienstverlening uit op het gebied van de bedrijfsvoering en het Sociaal Domein. Ook andere gemeenten nemen middels een dienstverleningsovereenkomst (DVO) bepaalde diensten af en zijn daar in de basis erg tevreden over. **Meerinzicht heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan een heldere organisatiestructuur en duidelijke rolverdeling.** Tegelijkertijd zien we dat de veranderingen van de structuur en de cultuur tot onrust en onduidelijkheid hebben geleid. Belangrijke uitdagingen waren daarbij onder andere de overheveling van de taken in het Sociaal Domein, de samenvoeging van de verschillende organisatieculturen, de borging van de uitvoeringstaken en het inspelen op veranderende wet- en regelgeving, en de externe samenwerkingen middels DVO's. Dit alles heeft de afgelopen jaren beslag gelegd op de uitvoeringskracht.

Het valt niet vast te stellen of de drie brongemeenten meer uitvoeringskracht hebben gevonden dan wanneer zij individueel verder waren gegaan. De voortgang is namelijk niet te volgen via (concrete) doelstellingen en indicatoren; simpelweg omdat deze er op dit moment niet zijn. De uitgangspunten en doelstellingen, zoals die bij de start van de samenwerking en tussentijds geformuleerd zijn, bieden weinig tot geen houvast. **Op dit moment is niet vast te stellen hoe doeltreffend en doelmatig Meerinzicht is**. Wel moet gezegd worden dat er in dit onderzoek geen signalen zijn opgepikt dat de dienstverlening zelf, richting inwoners en gemeenten, niet op orde zou zijn. Op basis van alle gesprekken komt eerder het beeld naar voren dat de uitvoering juist heel goed gaat, al blijkt dit dus niet vast te stellen op basis van harde indicatoren.

Doordat er geen concrete doelen en indicatoren zijn vastgesteld, wordt de informatievoorziening op dit moment ook niet als adequaat ervaren door de gemeenteraden. Zij kunnen met de informatie die zij nu ontvangen maar beperkt hun rol als kadersteller en controleur vervullen. Het ontbreekt op dit moment ook aan een overkoepelend beeld en aan verhalen die de informatie, die ze nu wel ontvangen, nader duiden. Tegelijkertijd moet de raad ook aangeven waar hun informatiebehoefte ligt. Raadsleden voelen zich niet in stelling gebracht om kaders en doelen te stellen, maar hebben tegelijkertijd die positie ook niet geclaimd. **Geconcludeerd moet worden dat de raad zich ook nog niet geëquipeerd voelt in de rol van kadersteller en controleur.**

Uit het onderzoek komt naar voren dat de gemeenten in veel opzichten sterk op elkaar lijken en ook dezelfde ambities en doelen voor ogen hebben als het gaat om Meerinzicht. Vanuit die hoedanigheid zou een intensieve samenwerking op raadsniveau worden verwacht. Echter, op dit moment bestaat er geen regionale samenwerking tussen de raden. Tussen de griffies evenmin. Er is bijvoorbeeld geen regionaal platform voor raadsleden waarbinnen informatie wordt gedeeld en mogelijke zienswijzen worden voorbesproken. **Uit het onderzoek blijkt dat er wel degelijk een sterke behoefte is aan regionale samenwerking tussen de gemeenteraden.** Het gezamenlijk kaders stellen ten aanzien van Meerinzicht is een gedeelde wens, evenals in de informatievoorziening is behoefte aan nadere samenwerking en harmonisatie, maar ook leren van elkaar.

Geconcludeerd moet worden dat de drie gemeenten op dit moment nog te veel naar binnen zijn gekeerd met een eigen informatievoorziening en kaderstelling, terwijl de wensen en ambities juist heel vergelijkbaar zijn.

2.2 Conclusies

Op basis van de bevindingen, zoals beschreven in Deel II, zijn de volgende conclusies te trekken.

Sinds de start van de GR Meerinzicht in 2015 en de overheveling van taken op het terrein van Bedrijfsvoering en Sociaal Domein is de organisatie aan verandering onderhevig. Belangrijke uitdagingen waarmee Meerinzicht in deze periode is geconfronteerd, waren onder andere: de samenvoeging van de verschillende organisatieculturen, de borging van de uitvoeringstaken tot de veranderende wet- en regelgeving en de externe samenwerkingen middels dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).[1] In het onderzoek is in gesprekken aangegeven dat de brongemeenten in Meerinzicht meer uitvoeringskracht hebben gevonden dan wanneer zij individueel verder waren gegaan, al valt dat niet met cijfers te duiden.

Onduidelijk is in welke mate en op welke onderdelen de brongemeenten tevreden zijn over het functioneren van (de samenwerking met) Meerinzicht. Dat heeft vooral te maken met het feit dat de uitgangspunten en doelstellingen, zoals die bij de start van de samenwerking en tussentijds zijn geformuleerd, weinig tot geen houvast bieden. **Door een gebrek aan concrete, SMART-geformuleerde uitgangspunten of KPI's is het niet mogelijk om adequaat te sturen.** En, in het verlengde daarvan, om organisatieontwikkeling en innovatie in gang te zetten. Voor de gemeenteraden geldt dat zij op deze manier in beperkte mate hun kaderstellende en controlerende rol kunnen invullen.

In de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is voor de organisatie een duidelijke knip gemaakt tussen de gemeentebesturen en de directieraad van Meerinzicht. **De ervaring en beleving van sommige raads- en collegeleden in de praktijk is echter dat de rollen soms door elkaar lopen**. De wethouder met Sociaal Domein in de portefeuille is niet politiek verantwoordelijk voor het functioneren van Meerinzicht maar wel voor de effecten en resultaten van de uitvoering door Meerinzicht binnen het Sociaal Domein in zijn of haar gemeente. De bestuurders van de drie gemeenten werken goed samen. Wel is het beeld dat de raad onvoldoende weet wat er binnen Meerinzicht speelt en dat de colleges hen niet altijd tijdig informeren. De drie raden trekken ook niet gezamenlijk op richting Meerinzicht.

De samenwerking tussen de verschillende ambtelijke en bestuurlijke gremia en daarmee het functioneren van Meerinzicht als uitvoeringsorganisatie wordt ondersteund door de bestaande overlegstructuur. **Daarbij blijft het een uitdaging om de juiste informatie in de juiste overleggen te laten landen.** Ook is veel samenwerking gebaseerd op de informele contacten binnen de organisaties. Dit ervaart men als positief en tegelijkertijd wordt een gebrek aan een duidelijke rolverdeling en aan rolvastheid gezien als een zwakte.

In de praktijk lukt het de brongemeenten vaak niet om dezelfde taal richtig Meerinzicht te spreken. Helemaal wanneer de individuele gemeenten ook opdracht geven aan

[1] Meerinzicht kan in de praktijk DVO's aangaan zonder langs de raden te gaan, blijkt uit artikel 7 onder d van de GR. Dit betekent overigens wel dat de colleges hier wel toestemming voor moeten geven. Langs de raden is niet nodig, langs de colleges wel. Daarbij moeten de raden wel geïnformeerd worden, maar dat is de 'normale' actieve informatieplicht van de colleges.

Meerinzicht. De drie brongemeenten werken doorgaans separaat van elkaar aan beleidsontwikkeling. **Er is weinig sprake van harmonisatie tussen de beleidsopdrachten zoals ze aan Meerinzicht worden overgedragen.** De beleidsmatige samenwerking tussen de drie brongemeenten wordt op dit moment niet strategisch aangevlogen.

Na een periode van hoge werkdruk, hoog personeelsverloop en veel wisselingen op management- en directieniveau probeert de directie nu stabiliteit, consistentie en een professionaliseringsslag door te voeren. Dit geldt met name voor het Sociaal Domein. **De ambities van Meerinzicht richten zich de komende tijd daarmee vooral op het versterken van de kwantiteit en kwaliteit van het personeel.**

De meeste geïnterviewden zijn positief over de samenwerking met Meerinzicht. De nut en de noodzaak van de samenwerking worden benadrukt. Er wordt ook een helder en vrijwel eenduidig beeld geschetst over verbetermogelijkheden om de organisatie en de samenwerking verder te versterken en professionaliseren.

De informatie uit de P&C-cyclus biedt nog niet de juiste informatie op het juiste moment. Meerinzicht legt verantwoording af aan de colleges van burgemeesters en wethouders van de verschillende gemeenten. De colleges doen dat op hun beurt richting de gemeenteraad. P&C-stukken moeten inzicht bieden in hoeverre doelstellingen worden bereikt en welke (financiële) middelen daarvoor nodig zijn. Tot 2020 hanteerde Meerinzicht nog vier integrale rapportagedocumenten; de cyclus is nu omgevormd naar halfjaarrapportages en een jaarrekening. De overgang van kwartaalrapportages naar halfjaarrapportages wordt over het algemeen niet als positief ervaren. De periode is te lang, er is behoefte aan een hogere frequentie van informatie delen en verstrekken. Uit de interviews blijkt dat de P&C-stukken (jaarrekeningen en kwartaalrapportages) soms laat worden aangeleverd waardoor er weinig ruimte is voor de raden om er het goede gesprek over te voeren. Om de raad meer in positie te brengen is in het jaarverslag van 2019 aangekondigd dat Meerinzicht, samen met de gemeenten, de mogelijkheden gaat onderzoeken om de P&C-cycli zo goed als mogelijk op elkaar te laten aansluiten.

Bij de verschillende P&C-stukken valt het op dat ze voornamelijk beschrijvend van aard zijn. Op kwalitatieve wijze wordt besproken wat de doelstellingen zijn en waar de organisatie staat. De stukken zijn niet toetsend; het kwantitatieve en meetbare aspect worden gemist bij het gebrek aan concreet geformuleerde doelstellingen. Het niet hebben van concrete doelstellingen en uitgangspunten maakt dat zowel Meerinzicht als de brongemeenten niet weten wanneer de GR goed presteert. Het zou het opdrachtgeverschap ten goede komen als er wel gewerkt wordt met concrete doelstellingen waarop gemonitord, en waar nodig bijgestuurd, kan worden. Uit het onderzoek blijkt ook dat deze behoefte er is bij Meerinzicht. Zij vragen om duidelijk geformuleerde en geharmoniseerde opdrachten.

Over de financiën wordt niet altijd transparant gerapporteerd. Het is duidelijk dat de initiële begroting doorgaans niet wordt gehaald. Halverwege het jaar worden er dusdanig veel financiële middelen bijgeplust waardoor er aan het einde van het jaar meestal een positief resultaat wordt behaald.
Op deze manier hebben de gemeenten weinig zicht op de uitgavenontwikkeling en is het soms niet duidelijk waar meerkosten naar toe gaan.

Naast de (formele) P&C-documenten biedt Meerinzicht sinds 2019 inzicht in de voortgang door middel van een dashboard voor jeugdhulp. Over de informatievoorziening vanuit Meerinzicht zijn ten aanzien van Jeugd specifieke afspraken gemaakt, onder meer omdat ook andere gemeenten (middels DVO's) gebruikmaken van de diensten. Deze vorm van

informatievoorziening wordt als zeer positief ervaren. **Er is dan ook behoefte aan soortgelijke dashboards voor Wmo en Participatie.** Van het dashboard Jeugd wordt inmiddels goed gebruikgemaak. Harderwijk werkt zelf, aanvullend op de informatievoorziening vanuit Meerinzicht, ook met zogenaamde trendrapportages in het Sociaal Domein. Deze rapportages worden gevuld met de informatie uit de P&C-stukken, iets dat goed aansluit op de behoefte aan verdiepende informatie en duiding. Deze rapportages worden uitvoerig met de raad besproken.

Vanuit het oogpunt van de raad is aangegeven dat het niet alleen gaat om welke informatie er wordt gedeeld, maar op welke manier deze gedeeld wordt. **In de huidige situatie lijkt het alsof de raden geen extra (relevante) informatie ontvangen wanneer zij er niet actief om vragen**. De oproep aan Meerinzicht is dan ook om de gemeenteraad actiever te betrekken en te informeren. Een goede eerste stap zou het organiseren van raadsinformatieavonden, voorafgaand aan de begroting en rapportages, kunnen zijn. Op deze manier kunnen raadsleden een beter beeld van de cijfers en het verhaal erachter krijgen.

De informatievoorziening aan de raad is nog niet op orde. Terwijl de kwaliteit en de juistheid van de geleverde informatie overwegend als positief worden ervaren door de raadsleden van Harderwijk, is men over het algemeen niet positief over de tijdigheid van de aangeleverde informatie. Ook ten aanzien van de volledigheid, zo blijkt uit de raadsenquête, is men niet positief. Met name de mate waarin de aangeleverde informatie aansluit op de behoefte van de raad laat te wensen over. Op dit onderwerp is er ruimte voor verbetering, ook voor de raad zelf. Om een passend aanbod te kunnen leveren is een heldere opdracht nodig.

De raad kan ten aanzien van samenwerkingsverbanden verschillende instrumenten gebruiken om bij te sturen zoals het indienen van een motie of een amendement, maar de raad kan ook raadsvragen stellen. **De raad van Harderwijk heeft de geijkte (bijsturings)instrumenten vooral ingezet op het Sociaal Domein.** Gezien de richting van de moties valt op dat deze vooral betrekking hebben op de taken binnen het Sociaal Domein. De moties hebben zich gericht op zowel de kaderstelling als de uitvoering binnen de taakvelden. Raadsleden geven aan erg betrokken te zijn bij met name het Sociaal Domein, maar als gevolg van een onduidelijk beeld over de uitvoering voelen ze zich vaak genoodzaakt om via de formele weg bij te sturen via moties en amendementen.

De raad heeft de afgelopen jaren geen formele raadsvragen gesteld, maar stelt regelmatig vragen in de verschillende commissies en tijdens raadsinformatiebijeenkomsten. **Er is op dit moment geen (actieve) klankbordgroep of werkgroep waar over Meerinzicht wordt gesproken en waar op een laagdrempelige wijze informatie wordt uitgewisseld.** In de commissie Samenleving wordt wel structureel over het Sociaal Domein gerapporteerd en er worden regelmatig raadsinformatieavonden gehouden. Desondanks bestaat er bij alle betrokken partijen de wens om structureler informele bijpraatsessies te houden.
Raadsleden voelen zich nog niet in stelling gebracht om kaders en doelen te stellen, maar hebben tegelijkertijd ook niet die positie geclaimd. Vanuit Meerinzicht en de ambtelijke organisatie is aangegeven dat zij vanuit de raad in de toekomst duidelijkere kaders en doelen verwachten. Alleen als de raad zelf kaders en doelen meegeeft, kan hier later op worden gemonitord. De raadsleden geven zelf ook aan dat zij nog te weinig het ‘doelstellingendebat’ hebben gevoerd. Dit debat kan ertoe leiden dat de raad zelf meer proactief sturing en inhoud geeft aan de kaders, doelen en indicatoren, zodat in de toekomst de uitvoering ook beter valt te monitoren.

Geconcludeerd moet worden dat de raad op dit moment vooral in de rol van controleur zit, maar zich ook nog niet volledig geëquipeerd voelt in die rol. Wat door de raadsleden nadrukkelijk wordt gemist in de huidige informatievoorziening is een overzicht (dashboard) waarmee ze inzicht krijgen in de voortgang, maar ook in de knoppen om aan te kunnen draaien. Ook kan de raad zelf meer initiatief nemen om scherper te krijgen welke informatie zij nodig hebben.

Op raadsniveau vindt er weinig tot geen samenwerking plaats in de regio. Tussen de griffies is op dit moment evenmin samenwerking. Er is op dit moment geen regionaal platform voor raadsleden waarbinnen informatie wordt gedeeld en mogelijke zienswijzen worden voorbesproken. De contacten die er zijn met raadsleden van andere gemeenten zijn vooral van partijpolitieke aard. Uit de enquête blijkt wel de behoefte aan een regionaal platform waarin raadsleden met elkaar kunnen spreken en informatie kunnen uitwisselen.

Ten aanzien van de verantwoording in de P&C-cyclus kan geconcludeerd worden dat de cyclus van Meerinzicht nog niet goed aansluit op die van de brongemeenten. De drie gemeenteraden vergaderen op verschillende momenten en tijden waardoor de behandeling van stukken niet gelijktijdig is. Het verder harmoniseren van interradelijke samenwerking zal pas effectief worden op het moment dat de P&C-cycli van de gemeenten meer op elkaar afgestemd worden.

2.3 Aanbevelingen

- **College: Breng de raad in positie om kaders en doelen te stellen en bepaal gezamenlijk de KPI's (kritische/kritieke prestatie-indicatoren)**. Voor zowel uitvoeringsorganisatie Meerinzicht als opdrachtnemer als voor de brongemeenten als opdrachtgevers biedt het kansen om gezamenlijk te komen tot een set concreet geformuleerde en meetbare doelstellingen waarlangs vervolgens wordt gemonitord en geëvalueerd. Dit is een aanbeveling die ook andersom geldt voor de raad, pak nadrukkelijker de rol als kadersteller. Een inspirerend voorbeeld is bijvoorbeeld hoe dit door de gemeente Alkmaar is vormgegeven op het gebied van Participatie waar gewerkt wordt met doelenkaders. Een dergelijke constructie zou ook in Harderwijk kunnen worden ingevoerd, en daarmee de behoefte kunnen vervullen aan meer controle op de voortgang en het (her)formuleren van de strategie voor de komende jaren.
- **College en raad: Evalueer en formaliseer de informatievoorziening in de overleggen**. Het is een uitdaging gebleken om de juiste informatie in de juiste overleggen te laten landen. Onderzoek welke informatiebehoefte er precies is en in welke (ambtelijke en bestuurlijke) overleggen deze op tafel moet komen. Inventariseer op welke manier de informatievoorziening geprofessionaliseerd en geformaliseerd kan worden.
- **College: Betrek de gemeenteraad actief bij het inrichten van verantwoording en informatievoorziening. Ga het gesprek met de raad aan en geef Meerinzicht de opdracht hetzelfde te doen.** Stimuleer ook de raadsleden in het kunnen mee bepalen hoe en wanneer ze worden ingelicht over zowel de inhoudelijke taakuitvoering als de voortgang op de doelstellingen en de indicatoren. Zorg dat de P&C-cyclus en de overige informatiestromen op inhoud en financiën op elkaar zijn afgestemd zodat er samenhang en overzicht in de informatievoorziening ontstaat.
- **College: Zet in op een doorontwikkeling van de dashboards.** Men ervaart de informatievoorziening van het dashboard Jeugd als positief. Op eenzelfde wijze bieden dashboards rondom Participatie en Wmo een grote kans. Een volgende stap is het per kwartaal beschikbaar stellen van deze data. De raadpleger kan op ieder moment de gewenste (sturings)data raadplegen. Experimenteer met het ontwikkelen van voorspellende data-inzichten om zo meer proactief te kunnen

anticiperen op nieuwe inhoudelijke en financiële ontwikkelingen in het Sociaal Domein. Kijk bijvoorbeeld ook eens hoe er in Den Bosch gewerkt wordt aan een monitor Sociaal Domein. Vanuit de filosofie dat Den Bosch datastad wil zijn, wordt daar nu ook gewerkt aan een monitor waarin alle data (ook kwalitatief) landt in een instrument met bijbehorende rapportages.

- **College: Zorg dat de behoefte van de raad aan meer duiding van de informatie, over voortgang en resultaten, wordt vervuld.** Met name door een toelichting te geven op de indicatoren, cijfers en aantallen. Kortom, reflecteer duidelijk op het gebruik van gekwantificeerde informatie. Heroverweeg de keuze voor halfjaarrapportages of biedt alternatieven aan. Ga na op welke wijze, en wanneer, de opdrachtgevers informatie wensen te ontvangen zodat men tijdig over de juiste informatie beschikt om te monitoren en waar nodig bij te sturen.
- **Raad: Ontwikkel een informatieprotocol.** Kijk of in samenspraak met het college een protocol opgesteld kan worden waarin vastgelegd wordt welke informatie de raad wil ontvangen en welke informatie het college dient te geven. De griffie zou een centrale rol kunnen spelen in dit proces. Het is daarbij aan te bevelen om dit voor alle drie gemeenten gezamenlijk aan te pakken.
- **College: Zorg voor een harmonisatie van de P&C-cyclus.** Op dit moment is er nog onvoldoende aansluiting tussen de P&C-cycli van Meerinzicht en de verschillende gemeenten. Dit belemmert verdere samenwerking in de regio. Zorg daarom dat de griffies en agendacommissies hierover afspraken maken. Dit zou er ook voor kunnen zorgen dat de gemeenten niet meer langs elkaar heen opereren.
- **Raad: Zet een regionale samenwerking met andere gemeenteraden op.** Op dit moment werken de verschillende bestuurders en de ambtelijke organisaties actief samen in de regio, op raadsniveau vindt er geen samenwerking plaats. Kijk naar de mogelijkheden om een platform of een andere vorm van samenwerking regionaal te organiseren waarin raadsleden informatie kunnen uitwisselen, zienswijzen, moties en amendementen kunnen doornemen, en technische vragen kunnen voorbereiden. Hierbij kunnen de griffies een belangrijke rol spelen. Het zou op dit vlak goed zijn om te kijken hoe de Haaglanden 10-gemeenten dit hebben georganiseerd. De raden van de H10-regio hebben zelf het initiatief genomen bij het oprichten van een informeel platform dat periodiek, en ook bij belangrijke besluitvorming, samenkomt en waarin naast het uitwisselen van informatie ook sprekers worden uitgenodigd. Daarnaast hebben ze een Whatsappgroep opgericht waarin ze regelmatig informatie delen. Hierdoor zijn de raadsleden van de verschillende gemeenten goed op de hoogte van de regionale ontwikkelingen en de voortgang. En trekken ze samen op bij het formuleren van doelstellingen.

2.4 Bestuurlijke reactie

Aan de rekenkamercommissies:
Vallei en Veluwerand
Ermelo - Harderwijk

datum: 1 december 2021
onderwerp: Gezamenlijke bestuurlijke reactie onderzoeksrapport Meerinzicht

Geachte commissies,

Wij hebben uw rapport 'Rekenkameronderzoek Meerinzicht'' in goede orde ontvangen. We danken u voor uw tijd en aandacht met betrekking tot het onderzoek en de uitvoerigheid waarmee het heeft plaatsgevonden.

We kunnen de conclusies en aanbevelingen volgen en kunnen ons als colleges ook grotendeels vinden in de aanbevelingen. Daarbij zien wij echter ook aanleiding voor enige nuancering en daarom zouden we u graag nog een aantal reacties mee willen geven. Graag geven wij deze door middel van deze brief aan uw commissies mee.

Conclusies en aanbevelingen

We lezen met voldoening dat de samenwerking binnen Meerinzicht zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld heeft. Een heldere organisatiestructuur en duidelijke rolverdeling zijn hier producten van.

In het rapport concludeert u dat het niet vast te stellen is dat we als deelnemende gemeenten meer uitvoeringskracht hebben gevonden, dan als wij individueel verder waren gegaan. In dezelfde alinea is ook te lezen dat op basis van de gevoerde gesprekken het beeld naar voren komt t dat t het met de uitvoering juist heel goed gaat. Dit is ook uiteindelijk waar we het voor doen: een uitstekende dienstverlening naar onze inwoners. Hoewel er aan de voorkant wellicht algemene doelen zijn geformuleerd die niet in concrete indicatoren te vatten zijn, weten we uit ervaring dat er wel degelijk voortgang is gemaakt met het bevorderen van de uitgangspunten van Meerinzicht: kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en klantgerichtheid.

Geconcludeerd wordt dat de raden zich niet geëquipeerd voelen in de rol van kadersteller en controleur. Hierin ligt ook een duidelijke rol voor de verschillende gemeenteraden: het duidelijk aangeven waar hun specifieke informatiebehoefte ligt.

Ook de aanbeveling om een sterkere verbinding te zoeken tussen de verschillende gemeenteraden en griffies ten opzichte van de sturing en kaderstelling van Meerinzicht zien wij als een logische en positieve ontwikkeling. Gelet op het dualistisch systeem dat gemeenten kennen, ligt dit op de weg van de gemeenteraden en griffies om hieraan vorm te geven waarbij wij graag een faciliterende en verbindende rol op ons willen nemen. Zo zou er bijvoorbeeld een gedacht kunnen worden aan een gezamenlijke workshop Meerinzicht voor de drie raden in de nieuwe raadsperiode.

Wij denken ook dat het goed is om hier aan te geven dat het uitgangspunt van de EHZM samenwerking is en blijft dat de drie gemeenten zelfstandig blijven. Meerinzicht is juist in het leven geroepen om bij te dragen aan het versterken van deze

zelfstandigheid door in de uitvoering samen op te trekken. Deze zelfstandigheid behelst ook dat gemeenten de bevoegdheid tot beleidsbepaling blijven behouden.

Aanbevelingen

Ook uw aanbevelingen hebben we met belangstelling gelezen.

Uw aanbevelingen geven concrete handvatten om tot een nog nadere samenwerking te komen. Met name het gelijkstellen van de (informatie) verwachtingen van de verschillende betrokken partijen en het afspreken van meetbare indicatoren zijn hier stappen die wij in EHZM verband oppakken.

Wij zouden ons heel goed kunnen voorstellen dat het opstellen van deze kritische prestatie – indicatoren (KPI's) meegenomen wordt in de verdere ontwikkeling van de samenwerking in EHZM - verband. Het voordeel daarvan is dat vooruit gekeken wordt en dat vanuit deze logische ontwikkeling nagedacht kan worden over de KPI's waarop de gemeenteraden maar ook de colleges zouden willen sturen. Niet terugkijken, maar gebruik gaan maken van natuurlijke momenten om samen KPI's te gaan ontwikkelen voor de hele samenwerking.

Voor wat betreft de aanbevelingen aan de raad. In de afgelopen jaren zijn de raden door middel van bijeenkomsten, nieuwsbrieven, en in verschillende documenten en rapportages geïnformeerd of betrokken bij de ontwikkelingen binnen Meerinzicht en in het bijzonder in het Sociaal Domein. Blijkbaar hebben deze inspanningen niet geleid tot het gevoel bij de gemeenteraden voldoende geëquipeerd te zijn voor of in hun verschillende rollen, gelet op de conclusies in uw rapport. Graag gaan wij in gesprek met de gemeenteraden om te bekijken welke vormen van informatievoorziening het beste passen bij de behoeften van de gemeenteraden. Hierin willen we dan gezamenlijk naar oplossingen kijken met inachtneming van de rollen van de gemeenteraden, colleges en het bestuur van Meerinzicht.

Als laatste willen wij nog aangeven dat in maart 2022 gemeenteraadsverkiezingen plaatsvinden. Gelet op de gehanteerde vergaderschema's in de drie gemeenteraden achten wij het goed denkbaar om deze gesprekken te starten na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2022 en met de nieuwe gemeenteraden dit traject aan te gaan.

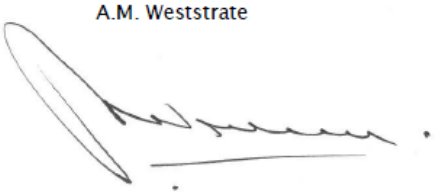
Tot slot willen wij u bedanken voor het onderzoek. Wij wachten de behandeling van het rapport in de verschillende gemeenteraden met belangstelling af.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Ermelo, Harderwijk en Zeewolde,

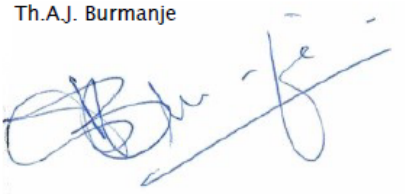
De secretaris,

A.M. Weststrate



De burgemeester,

Th.A.J. Burmanje



De secretaris,

J.P. Wassens



De burgemeester,

H.J. van Schaik



De secretaris,

K.C Hamstra



De burgemeester,

G.J. Gorter



2.5 Nawoord Rekenkamer

REKENKAMERCOMMISSIE
ERMELO | HARDERWIJK

REKENKAMERCOMMISSIE
VALLEI &
VELUWERAND

8 december 2021

Nawoord

De rekenkamercommissies zijn verheugd dat de colleges in hun bestuurlijke reactie aangeven de conclusies en aanbevelingen te volgen en zich er in kunnen vinden.

In de reactie stellen de colleges diverse keren dat het aan de gemeenteraden is om te bepalen waar haar informatiebehoefte ligt. In de kern is dit juist, maar “it takes two to tango” en daarmee heeft het college dus ook een rol. Het is goed in de bestuurlijke reactie te constateren dat de colleges deze verantwoordelijkheid ook voelen en een ondersteunende en verbindende rol op zich willen nemen. Het college heeft immers een actieve informatieplicht. Door gezamenlijk de informatiebehoefte te bepalen kunnen de geconstateerde signalen uit het rapport uiteindelijk tot het verleden gaan behoren.

Tot slot zijn mogelijk de griffies van de afzonderlijke gemeenten bereid om eventuele initiatieven te faciliteren om te komen tot een presentatie van dit rapport aan de gezamenlijke gemeenteraden.

De rekenkamercommissies

Ermelo-Harderwijk

Vallei en Veluwerand

DEEL II

Nota van bevindingen

Hoofdstuk 3 Onderzoeksverantwoording

Deel II van het rapport gaat gedetailleerder in op de bevindingen waarop de conclusies en aanbevelingen in Deel I zijn gebaseerd. Deel II kent de volgende hoofdstukindeling:

- Hoofdstuk 3: Onderzoeksverantwoording
- Hoofdstuk 4: Organisatie
- Hoofdstuk 5: Informatievoorziening en verantwoording
- Hoofdstuk 6: Sturing en controle

In de bijlagen is de informatie opgenomen waarnaar in de tekst wordt verwezen. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd.

3.1 Hoofd- en deelvragen

De Rekenkamercommissies hebben de volgende centrale hoofdvraag geformuleerd:

> *In hoeverre is de samenwerking met en de uitvoering door Meerinzicht doeltreffend en doelmatig?*

De centrale vraagstelling valt uiteen in de volgende deelvragen:

Organisatie

1. Wat waren de uitgangspunten/doelen/prestatie-indicatoren bij het begin van de samenwerking?
2. Hoe zijn de taken binnen Meerinzicht georganiseerd?
3. Zijn de afspraken tussen de gemeenten en Meerinzicht goed vastgelegd?
4. Wat is de samenwerkingsvorm en welke taken zijn ondergebracht bij Meerinzicht?
5. Zijn de raden proactief geweest met betrekking tot de totstandkoming van Meerinzicht, monitoring van doelen en effecten en eventueel bijstellen hiervan?
6. Wat is het huidige en toekomstige ambitieniveau (doorontwikkeling) met betrekking tot Meerinzicht bij de verschillende gemeenten?
7. Hoe wordt de samenwerking door ambtelijke organisatie, college, raad ervaren?

Verantwoording en informatievoorziening

8. Is de informatievoorziening met betrekking tot Meerinzicht adequaat georganiseerd en uitgevoerd en hoe is de aansluiting op de beleids- en controlcyclus van de samenwerkende partijen?
9. Welke prestaties zijn geleverd of welke doelen en effecten zijn gerealiseerd?
10. Worden prestaties geëvalueerd ten aanzien van doeltreffendheid en doelmatigheid? Zo ja, met wie en hoe vindt bijstelling plaats ?
11. Worden de middelen besteed aan de taken waar ze voor bedoeld zijn?

Sturing en controle

12. Kunnen de gemeenten op basis van de verantwoordingsinformatie voldoende sturen?
13. Op welke wijze geven de gemeenteraden invulling aan de kaderstellende en controlerende rol?
14. Hoe kunnen de gemeenteraden een rol vervullen bij de doorontwikkeling van Meerinzicht?
15. Op welke wijze kunnen de gemeenteraden regie voeren en grip houden op Meerinzicht? Welke instrumenten zijn hiervoor beschikbaar, aan welke knoppen kan gedraaid worden en wanneer kunnen de raden dit doen?

Scope van het onderzoek

In dit onderzoek is het ten eerste de bedoeling om in beeld te brengen welke ambities en doelstellingen rondom Meerinzicht zijn geformuleerd en hoe deze zijn vertaald naar afspraken over de taakomschrijving van Meerinzicht en de samenwerkingsvorm met de deelnemende gemeenten. Ten tweede zullen we nader ingaan op de organisatiestructuur en de kaders en aansturing vanuit de gemeenten bij de beleidsontwikkeling en uitvoering. Daarnaast zullen we in kaart brengen in hoeverre de geformuleerde doelen en uitgangspunten worden behaald. Tot slot kijken we in hoeverre hierover wordt teruggekoppeld naar de raad. Met andere woorden, wordt de raad met de huidige informatievoorziening in staat gesteld om hun kaderstellende en controlerende taak goed uit te oefenen?

In het onderzoek is steeds gekeken naar zowel de feitelijke situatie als naar de ervaring en beleving van de betrokken actoren. De resultaten uit de evaluatie zijn gecombineerd met concrete aanbevelingen voor de toekomst: wat kan er beter, waar liggen de behoeften van de raad en wat heeft de raad nodig om goed te kunnen sturen?

3.2 Onderzoeksaanpak

Voor het verzamelen van de benodigde informatie en het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Hierbij is onder andere gebruikgemaakt van een vragenlijst en een normenkader als onderzoekstool.

Normenkader

Om de verzamelde informatie te beoordelen en om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is gebruikgemaakt van een normenkader. Dit kader is bij dit rapport gevoegd als bijlage 1.

Documentenstudie

Op basis van de documentenstudie zijn de topiclijsten opgesteld voor de interviews met betrokkenen. Een complete lijst van de bestudeerde documenten is opgenomen in bijlage 2.

Vragenlijst raadsleden

Om zoveel mogelijk raadsleden in staat te stellen een bijdrage aan het onderzoek te leveren is er naast een documentenstudie gebruikgemaakt van een vragenlijst voor de gemeenteraad (respons hierop was 45%). Deze vragenlijst bevatte een beperkt aantal vragen om een grote tijdsbelasting te voorkomen.

Onderwerpen die daarin aan de orde kwamen zijn:

- inrichting informatievoorziening;
- juistheid, tijdigheid en volledigheid van de informatie;
- mogelijkheid tot goed uitoefenen van controlerende en kaderstellende taak;
- mogelijkheid tot goed uitoefenen van de kaderstellende taak;
- in hoeverre doelstellingen concreet geformuleerd worden.

De vragenlijst voor raadsleden gaf input voor het tweede deel van het onderzoek, waarin we met een vertegenwoordiging van de raad een groepsgesprek hebben gevoerd.
De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage 4.

Interviews met betrokkenen

Voor verdieping en nadere duiding zijn interviews gehouden. Er zijn intern gesprekken gevoerd met medewerkers van Meerinzicht, de ambtelijke organisaties, de verantwoordelijke portefeuillehouders en vertegenwoordigers van de verschillende gemeenteraden. De complete lijst van geïnterviewde personen en instanties is te vinden in bijlage 3. Voor de interviews hebben we topiclijsten gehanteerd.

Hoofdstuk 4 Organisatie

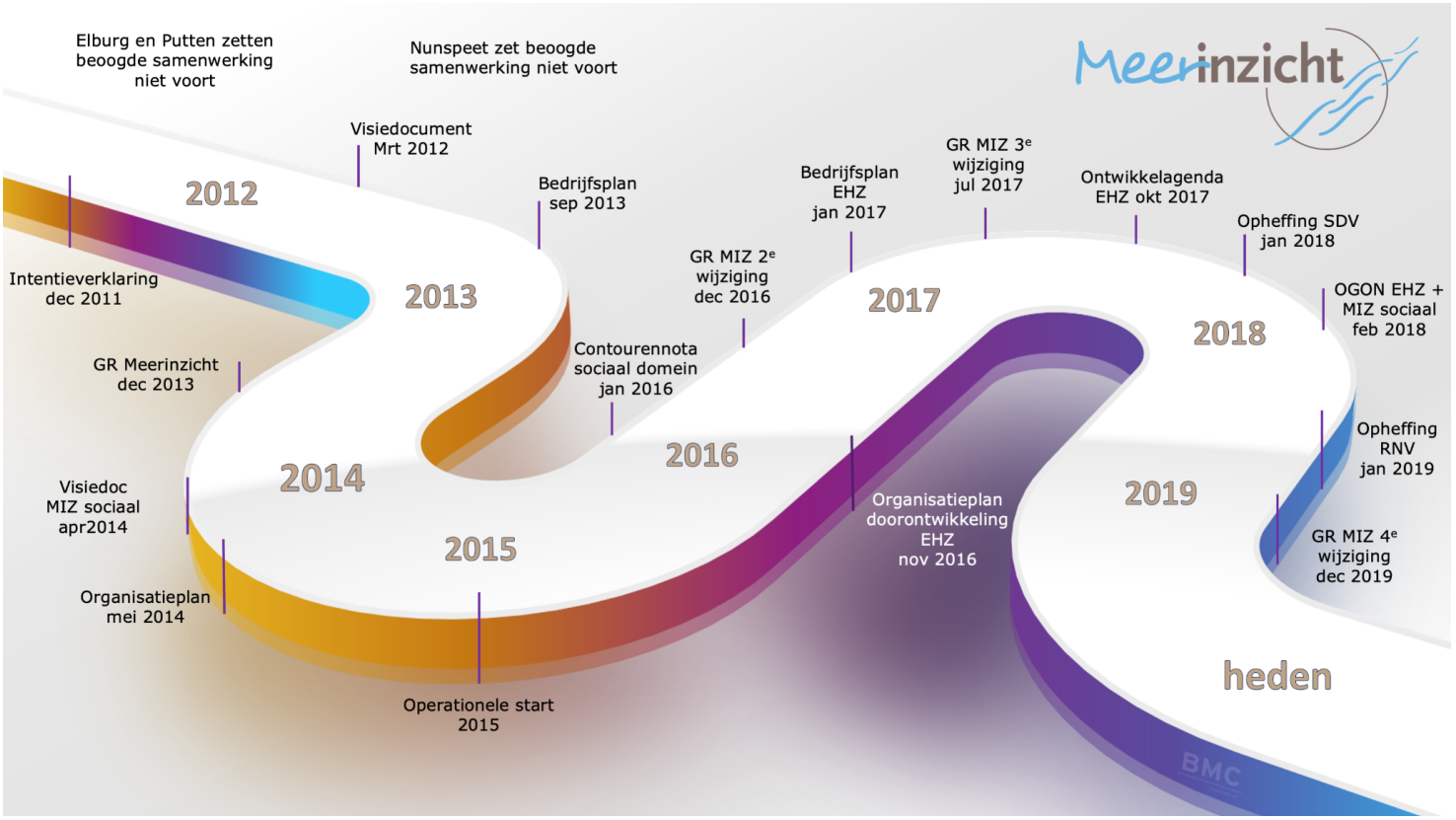
In dit hoofdstuk zetten we uiteen wat bij de start de uitgangspunten waren van de samenwerking tussen de gemeenten en Meerinzicht en hoe deze uitgangspunten in de praktijk hebben uitgepakt. Daarnaast bekijken we hoe taken zijn georganiseerd en welke ambities voor de toekomst er geformuleerd zijn. In bijlage 1 "Normenkader" zijn de deelvragen en bijbehorende normen gerelateerd aan dit hoofdstuk opgenomen.

4.1 Eerste contouren van samenwerking binnen Meerinzicht

Tijdlijn en ontwikkelingen

Eind 2011 ondertekenden de gemeenten Elburg, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Putten en Zeewolde een intentieverklaring om te komen tot een meer intensieve, niet-vrijblijvende samenwerking op het gebied van hun bedrijfsvoeringstaken. Dit met als doel de bestuurskracht te versterken en efficiënter en doelmatiger te gaan werken. De bestuursopdracht voor de oprichting van Meerinzicht volgde waarna het college van de gemeente Elburg zich terugtrok uit de bespreking.

Figuur 1 Tijdlijn ontwikkeling en taakoverdracht aan Meerinzicht



Begin 2013 hebben de overgebleven vier gemeenteraden zich uitgesproken over het bedrijfsplan. Drie van de vier raden stemden hiermee in, de gemeente Nunspeet verliet uiteindelijk alsnog het samenwerkingsproces. Zodoende zijn Ermelo, Harderwijk en Zeewolde in 2015 operationeel gestart met de samenwerking binnen Meerinzicht op specifieke bedrijfsvoeringstaken als klachtenafhandeling, heffingen en vorderingen en personeels- en salarisadministratie.[2]

Met ingang van 1 januari 2018 hebben de drie brongemeenten de samenwerking binnen Meerinzicht geïntensiveerd door de uitvoering van het Sociaal Domein ook binnen de GR te borgen. Op 1 januari 2018 zijn ook de resterende taken bedrijfsvoering (tweede fase) in Meerinzicht ondergebracht. De organisatie groeide destijds van circa 100 naar circa 400 medewerkers.

Juridische samenwerkingsvorm

Per 1 januari 2015 is de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) gewijzigd. Voor die tijd was Meerinzicht een zogenaamd Openbaar Lichaam, sinds de wijziging kent Meerinzicht de juridische vorm van een Bedrijfsvoeringsorganisatie (Bvo). De Bvo bezit evenals het Openbaar Lichaam rechtspersoonlijkheid en is in het leven geroepen om samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, zoals Meerinzicht, te ontdoen van bestuurlijke gelaagdheid en het onderscheid tussen bestuurlijk opdrachtgeverschap (colleges) en bestuurlijk opdrachtnemerschap (bestuur Bvo) beter te borgen. De Bvo kenmerkt zich door één ongeleed bestuur. Daar waar bij een Openbaar Lichaam de beleidsbepaling door de deelnemende gemeenten kan worden gedelegeerd aan het Algemeen Bestuur van het samenwerkingsverband, mag in een Bvo enkel sprake zijn van (mandatering van) beleidsvoorbereiding en -uitvoering. Beleidsbepaling vindt in de Bvo altijd plaats door de autonome gemeentebesturen van de deelnemers.

De drie brongemeenten hebben als doelstelling uitgesproken bestuurlijk zelfstandig te willen blijven. Die wens past dan ook goed bij de juridische vorm van de Bvo. De volgende uitgangspunten zijn hiernaast door de raden gehanteerd bij het opstellen van de kaders:

1. Bestuurlijke zelfstandigheid van de drie gemeenten.
2. Bestuurlijke beleidsvrijheid/autonomie van de drie gemeentebesturen.
3. Geen overdracht van beleidsbevoegdheden (delegatie) van gemeentebesturen aan Meerinzicht.
4. Geen overdracht van programmageld, maar enkel bedrijfsvoeringsbudget, van gemeentebesturen aan Meerinzicht.
5. Gelijkwaardigheid tussen gemeenten in de samenwerking.
6. Bevordering doelstellingen van de samenwerking: verbeteren van kwaliteit en klantgerichtheid, reduceren kwetsbaarheid, beheersen/verminderen kosten, vergroten kansen voor medewerkers en versterken positie individuele gemeenten in grotere regio.
7. Toekomstbestendigheid: duurzaamheid van het gekozen juridische construct.
8. Uitvoerbaarheid en eenvoud.

[2] Meerinzicht bedrijfsplan: robuust, efficiënt en nabij 09 september 2013

4.2 Uitgangspunten Meerinzicht

Als GR kent Meerinzicht meerdere fasen waarin taken zijn overgeheveld. Daar waar de GR is begonnen rondom de bedrijfsvoering van de drie brongemeenten, is in 2018 het Sociaal Domein van deze drie gemeenten eveneens ondergebracht bij de GR. De uitgangspunten zijn bij de oprichting en bij de herijking in verschillende bedrijfsplannen en visiedocumenten opgenomen[3].

Zowel in 2015 als bij de herijking in 2018 zijn (nieuwe) uitgangspunten geformuleerd die terug te leiden zijn naar de 4 K's: ***kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en klantgerichtheid*** (bedrijfsplan bedrijfsvoering 2013). De 4 K's zijn aangevuld met de wens om continuïteit te borgen, meer specialisme in huis te halen en krachten te bundelen zonder de "couleur locale" te verliezen. De uitgangspunten zijn voornamelijk kwalitatief en algemeen geformuleerd waardoor de meetbaarheid beperkt is. Voor de bedrijfsvoering geldt dat er in 2015 per taakveld zogenaamde PDO's (producten, diensten en overeenkomsten) overeen zijn gekomen tussen de brongemeenten en Meerinzicht. Hierbij is in kaart gebracht wat er per taak wordt verwacht. Terugkijkend op de PDO's die destijds zijn opgesteld zijn de respondenten het erover eens dat deze inmiddels scherper geformuleerd kunnen worden. De overeenkomsten worden op dit moment dan ook herijkt.

Figuur 2 4K's van Meerinzicht (bedrijfsplan 2013)



Bedrijfsvoering

Sinds 1 januari 2015 hebben de EHZ-gemeenten hun bedrijfsvoeringstaken op het gebied van Informatie & Automatisering, HRM, Facilitair, Gebouwen & Inkoop en Belastingen ondergebracht bij Meerinzicht. In de samenwerking op de bedrijfsvoering is in 2015 een duidelijke knip gemaakt in de rolverdeling: Meerinzicht kreeg de uitvoerende rol, de drie (bron)gemeenten een sturende. Dat sturen had voornamelijk betrekking op de financiën waarbij Meerinzicht is gestart met inputfinanciering (op ICT, kwaliteit, mobiele devices en dergelijke) en is er voornamelijk gestuurd op uitkomsten. Inputfinanciering is financiering waarbij per uitgave vooraf wordt bepaald in welke mate er middelen beschikbaar worden gesteld. De brongemeenten hebben bij de oprichting de taakstelling geformuleerd en in de begroting opgenomen om de kosten met 10% te reduceren.

[3] Visiedocument 2012, bedrijfsplan bedrijfsvoering 2013, visiedocument EHZ Sociaal Domein 2014, et cetera.

Zij wilden dit, met een gelijkblijvende gemiddelde loonsom, doen met een taakformatie van circa 91,5 fte. Terugkijkend kan men concluderen dat de taakstelling niet is behaald, maar dat deze ook bewust is losgelaten omdat het niet een realistische doelstelling bleek te zijn. De focus heeft de afgelopen jaren voornamelijk gelegen op het samenbrengen van drie verschillende organisaties (en daarmee drie culturen). Kostenbeheersing kwam, op basis van de 4 K's, in volgorde ook pas na kwaliteit, kwetsbaarheid en klantgerichtheid.

Door het gebrek aan meetbaarheid van de uitvoerende taken, is sturen voor de raad lastig geweest. Meerinzicht stelt tussentijdse rapportages op en legt in de jaarrekening verantwoording af. Desondanks is de afgelopen jaren gebleken dat er voor de gemeenten weinig zicht is op waar de financiële middelen precies naartoe gaan. Er is ook sprake van een toename in de kosten. Vermoed wordt dat dit is veroorzaakt door een combinatie van meerkosten in de (technische) bedrijfsvoering, een toename in het aantal doorverwijzingen en een toename in taken voor Meerinzicht. Wat de daadwerkelijke oorzaak is geweest, is voor de raden onduidelijk. Concrete kritische/kritieke prestatie-indicatoren (hierna KPI's) zijn nodig om beter te kunnen monitoren en daarmee beter te kunnen sturen op doelstellingen (waarover meer in het volgende hoofdstuk). Hierbij schetst de wethouder tegelijkertijd dat 95% van de uitvoering in het Sociaal Domein op dit moment kwalitatief goed gaat. Voor innovatie en (verdere) verbetering op kwaliteit is altijd ruimte.

Sociaal Domein

Na de decentralisatie van het Sociaal Domein naar lokale overheden per 2015 zijn de drie brongemeenten verantwoordelijk voor de zorg en ondersteuning van hun inwoners op het gebied van zorg, participatie en zelfredzaamheid. Tot 2018 hebben zij de taken inkomensondersteuning, inkomensverstrekking en re-integratie/participatie ondergebracht in de al bestaande GR Sociale Dienst Veluwerand (SDV). De raden hebben aangegeven dat er binnen de SDV veel strubbelingen waren op het gebied van bedrijfsvoering. Mede hierdoor waren de raden niet tevreden over het functioneren van de SDV.

Per 2018 hebben de gemeenten dit domein eveneens ondergebracht bij Meerinzicht. Voor de samenwerking in het Sociaal Domein is bij de start de volgende (beleids)ambitie geformuleerd: ***één gezin, één plan, één klantmanager***. Een breed gedragen ambitie die echter beperkt haalbaar bleek te zijn. Doordat de zorgvraag van inwoners niet altijd om een integrale benadering vraagt, is deze ambitie afgeschaald.

In de programmabegroting 2019-2022 zijn per afdeling opnieuw doelen geformuleerd. In een enkel geval zijn hier financiële kengetallen aan gekoppeld maar verder blijven het in het algemeen voornamelijk kwalitatief geformuleerde doelen. Per afdeling zijn afspraken gemaakt over wat men wil bereiken en wat de bijdrage is van de betreffende afdeling. Voor de afdeling klantenondersteuning is geformuleerd: "Ook in 2019 blijft de afdeling klantenondersteuning doorontwikkelen om de hulpvraag van inwoners te kunnen beantwoorden". Aanvullend is omschreven dat er teambuilding trainingen gaan plaatsvinden ten behoeve van het meer integraal werken. Onduidelijk is op welke manier het integraler werken bijdraagt aan de doorontwikkeling van de klantondersteuning.

Prestatie-indicatoren Meerinzicht

In 2013 heeft, middels 'Vensters voor Bedrijfsvoering', een nulmeting plaatsgevonden rondom de bedrijfsvoeringstaken[4]. Deze nulmeting had de basis moeten vormen voor de resultatenmonitor om via prestatie-indicatoren periodiek de prestaties van Meerinzicht te volgen en waar nodig bij te sturen. Zoals in paragraaf 4.2 beschreven, zijn er tot nu toe weinig tot geen KPI's geformuleerd die dit mogelijk maken. Door de afwezigheid van concrete KPI's is de mogelijkheid om te sturen voor de brongemeenten beperkt. Uit de interviews blijkt dat met name wethouders en raadsleden behoefte hebben aan een (nieuwe) nulmeting op basis waarvan er KPI's geformuleerd kunnen worden zodat straks ook de voortgang valt te monitoren.

4.3 Taken, rollen en afspraken Meerinzicht

In de vorige paragraaf zijn de uitgangspunten en doelen ten aanzien van de taakuitvoering door Meerinzicht omschreven. In deze paragraaf gaan we verder in op de specifieke taken en de afspraken die daarover zijn gemaakt.

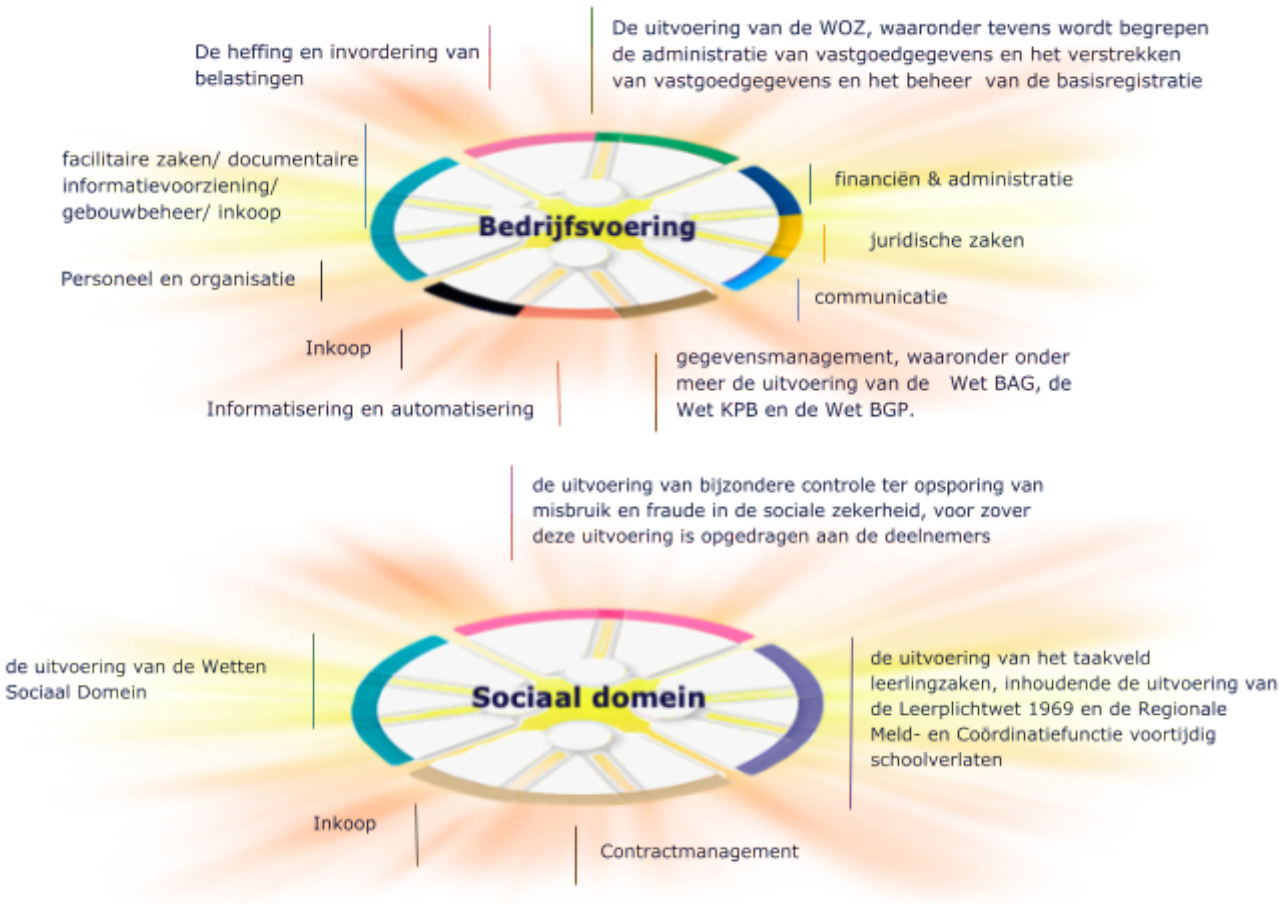
Taken Meerinzicht

Meerinzicht is in de basis een samenwerking tussen de drie gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde. Over de jaren heen is het takenpakket, mede door het invoegen van de Sociaal Domeintaken, meermaals veranderd. De meest recente versie van de Gemeenschappelijke Regeling Meerinzicht stamt uit 2019 en somt in artikel 4 lid 2 op welke taken er, binnen de twee domeinen, in de huidige situatie binnen de GR zijn ondergebracht[5] (zie figuur 3).

[4] Organisatieplan Meerinzicht Bedrijfsvoering (2013)

[5] Instellingsbesluit van de colleges van burgemeester en wethouders (Gemeenschappelijke Regeling Meerinzicht 9 december 2019). Ook de vaststelling van de integrale verordening met maatwerk per gemeente valt hieronder.

Figuur 3 Taken per domein



Afspraken

Ten aanzien van de Wmo zijn de afspraken overzichtelijk: er zijn drie brongemeenten, er gelden drie verordeningen op basis van drie besluiten[6]. Voor Werk en Inkomen, Jeugdhulp en Leerlingenzaken ligt dit iets gecompliceerder. Het gaat (op volgorde) om 57, 14 en 39 verordeningen en/of beleidsregels. Er is op dit moment weinig eenduidigheid in verordeningen en beleidsregels tussen de drie brongemeenten.

Uit de interviews werd duidelijk dat standaardisatie de voorkeur heeft maar, gelet op de thema's en het eigen karakter van de basisinfrastructuur en de gemeenschap in de gemeenten, maatwerk moet mogelijk blijven.

Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's)

Meerinzicht is op de eerder genoemde gebieden verantwoordelijk voor de uitvoering van verschillende wetten en regelgeving. Daarnaast voert Meerinzicht voor andere regiogemeenten, via dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), eveneens taken binnen het Sociaal Domein uit. Dit beperkt zich met name tot Leerlingenzaken en Jeugdhulp. In deze DVO's zijn volgens Meerinzicht heel concreet de samenwerkingsafspraken en onderlinge verantwoordelijkheden vastgelegd. Onderstaande tabel geeft weer op welke beleidsvelden Meerinzicht samenwerkt met de verschillende gemeenten:

[6] Besluiten en verordeningen

Tabel 1 Overzicht samenwerkingen Meerinzicht

Beleidsveld	Ermelo	Harderwijk	Zeewolde	Nunspeet	Oldebroek	Elburg	Putten
Wmo	Bvo	Bvo	Bvo				
Werk en Inkomen	Bvo	Bvo	Bvo				
Jeugdhulp	Bvo	Bvo	Bvo	DVO	DVO	DVO	
Leerlingenzaken	Bvo	Bvo	Bvo	DVO	DVO	DVO	

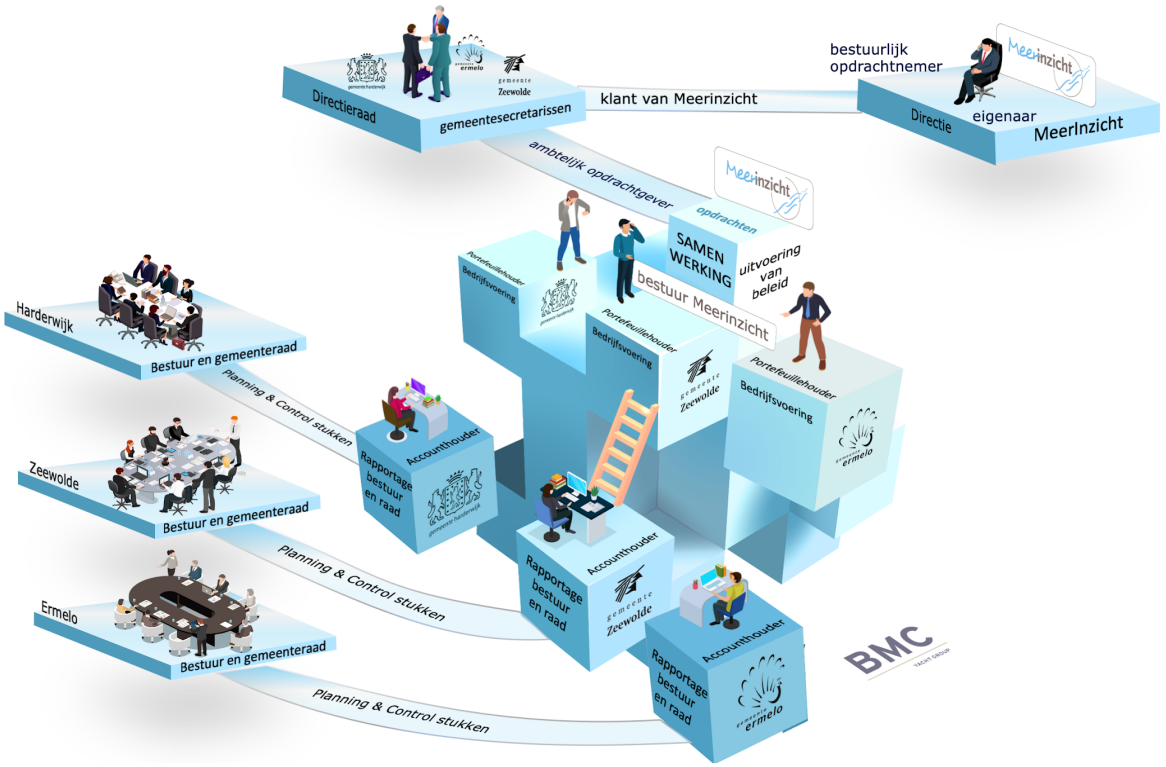
Bvo = bedrijfsvoeringsorganisatie DVO = dienstverleningsovereenkomst

Naar aanleiding van een rekenkameronderzoek vanuit Nunspeet naar de uitvoering van de Jeugdwet door Meerinzicht, het rapport van de visitatiecommissie in Elburg en een rekenkameronderzoek naar het Regionaal Account Jeugd van de gezamenlijke Rekenkamercommissie van Elburg, Nunspeet en Oldebroek zijn in de nieuwe DVO's onder andere meer resultaatgerichte afspraken opgenomen en wordt gewerkt met een 'fixed price'. In het verleden zijn de gemeenten regelmatig (te laat) geconfronteerd met hoge bedrijfsvoeringskosten. In de vorige DVO was niet goed opgenomen hoe taken moesten worden uitgevoerd, met welke resultaten en wat de gevolgen waren als informatie vanuit Meerinzicht te laat aan de gemeenten werd verstrekt. Inmiddels zijn de taken volgens de respondenten helder omschreven en zijn kwaliteitseisen afgesproken.
Er is nog geen inzicht in de resultaten van de nieuwe DVO's omdat deze in januari 2021 zijn vastgesteld en de kwaliteitseisen in maart 2021. Wel wordt door de respondenten geconstateerd dat er op dit moment al vaker wordt teruggegrepen op de gemaakte afspraken.

Er is een DVO-overlegstructuur op uitvoerend niveau. In deze structuur is er de mogelijkheid om op te schalen of te escaleren naar management- en directieniveau.
Bij het overleg, dat viermaal per jaar plaatsvindt, zijn financieel adviseurs en beleidsmedewerkers van alle deelnemende gemeenten en een manager van Meerinzicht aanwezig. De overleggen worden zo gepland dat de rapportages vanuit Meerinzicht tijdens de DVO-overleggen besproken kunnen worden.

Meerinzicht voelt vanuit de regio het vertrouwen toenemen. Mogelijk risico is dat Meerinzicht te veel de aandacht moet verspreiden als gevolg van de verschillende DVO's. Uit de gesprekken die voor dit onderzoek zijn gevoerd, is echter niet een keer aangestipt dat het aantal DVO's voor een te grote span of control of tot verminderde focus leiden. De DVO's worden eerder gezien als sterkte: het leidt wellicht tot meer continuïteit omdat dit een robuustere organisatie tot gevolg heeft. Op dit moment is er vanuit Meerinzicht geen intentie om, middels DVO's, ook voor andere gemeenten te werken. De focus ligt eerst op het leveren van goed werk voor de EHZ-organisaties.

Figuur 4 Rolverdeling



Formele rolverdeling

De afdeling Financiën binnen Meerinzicht is onderdeel van het Domein Bedrijfsvoering en verzorgt de financiën voor de gemeenten Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en natuurlijk Meerinzicht zelf. Daarbij is de afdeling verantwoordelijk voor de financiële advisering op alle gemeentelijke beleidsterreinen, de planning- en controlcyclus (bijvoorbeeld de kadernota, begroting, et cetera) en het bijhouden van de financiële administraties. Verder is Meerinzicht verantwoordelijk voor de uitvoering van de onder paragraaf 4.4 benoemde taken binnen het Sociaal Domein.

De formele structuur van Meerinzicht wordt door bestuurders en raadsleden op dit moment niet als optimaal ervaren. Er is bijvoorbeeld sprake van een dubbelrol als opdrachtgever en opdrachtnemer (voor sommige wethouders). De vraag is of dit een wenselijke situatie is. De ervaring en beleving van raads- en collegeleden in de praktijk is dat de rollen soms door elkaar lopen. De wethouder met Sociaal Domein in de portefeuille is niet politiek verantwoordelijk voor het functioneren van Meerinzicht maar wel voor de effecten van de uitvoering door Meerinzicht binnen het Sociaal Domein. Het wordt vooral door de raad als lastig ervaren dat het college aangesproken moet worden op bepaalde taken, vanwege de getrapte verantwoordelijkheid, een constructie die volgens de geïnterviewden regelmatig tot een wij-zij-gevoel leidt (waarover meer in hoofdstuk 7).

Informele samenwerking

De brongemeenten en Meerinzicht werken in gezamenlijkheid aan een meer optimale organisatievorm. Hierbinnen stelt Meerinzicht dat de gemeenten scherper hun wensen ten aanzien van hun informatiebehoefte kunnen delen. Deze scherpe(re) “doel opdracht” is nodig voor de doorontwikkeling van de GR.

Hierbij is het geen vereiste dat de drie gemeenten gezamenlijk eenduidige doelopdrachten formuleren en dezelfde informatiebehoeften formuleren. Daarbij is het risico wel dat dit invloed kan hebben op de capaciteitsinzet van de medewerkers van Meerinzicht. Standaardisatie heeft de voorkeur maar maatwerk moet mogelijk blijven.

De eerder aangekaarte herijking betreft onder andere de rolverdeling en rolvastheid van de vier organisaties en hun medewerkers. Een goed voorbeeld is de "knip" tussen beleidsmedewerkers binnen het Sociaal Domein; een deel van hen werkt vanuit Meerinzicht en een deel vanuit de individuele gemeenten. Ook is het in de basis zo dat uitvoeringsorganisaties, zoals Meerinzicht, zich in de vorm van een lichte gemeenschappelijke regeling "slechts" bekommeren om het uitvoeren van de wet- en regelgeving, aangevuld met een aantal specifieke taken. In de opdracht Herijking beleidsmatige samenwerking wordt onderzocht wat nodig is om effectiever te opereren en beter met elkaar bij te dragen aan de transformatiedoelen.

Overlegstructuren

Voor het succesvol functioneren van Meerinzicht in relatie tot de individuele gemeenten is het van belang de rollen van zowel opdrachtnemer als opdrachtgever expliciet te beleggen. Het opdrachtgevers-/opdrachtnemers overleg (OGON) faciliteert deze rolverdeling en samenwerking. In het OGON zitten de drie gemeentelijke opdrachtgevers/accounthouders, de twee directeuren van Meerinzicht en een netwerk secretaris. In dit structurele overleg wordt gesproken over nieuwe of bijgestelde opdrachten vanuit de gemeenten aan Meerinzicht. Hierbij ligt de focus voornamelijk op geharmoniseerde opdrachten. Recent voorbeeld zijn de gesprekken over de Wet Inburgering statushouders (treedt op 1 januari 2022 in werking).

De focus ligt op dit moment minder op de zogenaamde drie D's ('decentralisaties' van zorg, participatie en jeugdhulp) omdat het reeds belegde taken zijn. Daar waar de samenwerking binnen Meerinzicht het vertrekpunt "voor ons, door ons en met ons" had, is daarin nu een verzakelijking in de processen zichtbaar: er wordt meer gewerkt met nauwkeurige opdrachtomschrijvingen en de kosten worden nader gespecificeerd. Over de uitkomsten van dit OGON overleg zit het gemeentelijk bestuur doorgaans op één lijn. Uitzondering op de inzet van het OGON overleg wordt gemaakt voor (integrale) verordeningen. Deze gaan niet via het OGON maar rechtstreeks van Meerinzicht naar de het college.

Tot voor kort was er sprake van twee separate OGON overleggen, zowel voor Sociaal Domein als Bedrijfsvoering. Beide overleggen zijn inmiddels samengevoegd.[7] Reden hiervoor was dat een tal van bespreekpunten op beide overlegtafels werden besproken waardoor er verwarring ontstond. Daarbij kwam dat de domeinen in de tijd nader naar elkaar toe zijn gegroeid. Uit de interviews blijkt dat de samenvoeging een gedragen keuze is en moet leiden tot meer efficiency. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat het nog een uitdaging is om de juiste informatie bij de OGON overleggen te laten landen, mede doordat de strategisch adviseurs niet deelnemen aan het OGON overleg. Vooralsnog gebeurt dat via de informele routes en halen de accounthouders vaak zelf de benodigde input op. In het verleden kwam er één week voor het OGON sociaal een stuurgroep bijeen waarin het OGON overleg werd voorbesproken.

[7] De stuurgroep bestaat nog wel maar het karakter van de stuurgroep is veranderd. De rol en functie komt ook nog aan de orde bij de evaluatie en herijking van de beleidsmatige samenwerking.

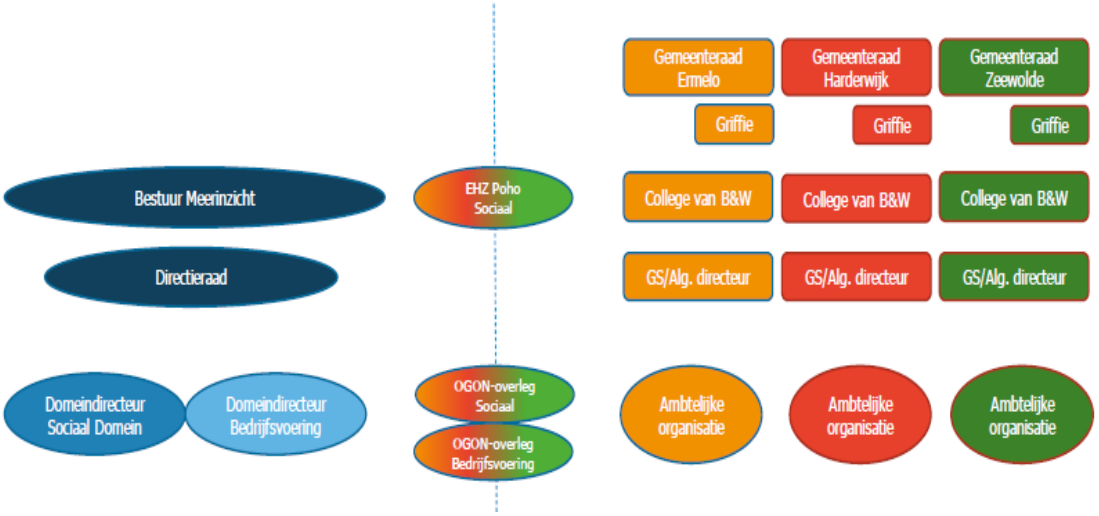
Eens per maand is er een overleg tussen de drie strategisch adviseurs en de financieel adviseurs van Meerinzicht over de thema's die op dat moment actueel zijn. Daarnaast zijn er zogenaamde POHO (portefeuillehoudersoverleggen) die plaatsvinden binnen de gemeenten zelf. Bij dit POHO-overleg zitten in Harderwijk inmiddels ook beleidsmedewerkers aan tafel nadat de portefeuillehouders het signaal hadden afgegeven de input van de medewerkers nodig te hebben voor specifieke inhoudelijke input in deze overleggen. Iedere maandag stemmen de portefeuillehouders af met de strategisch adviseurs. In dit overleg worden dan ook ideeën vanuit de verschillende gemeenten gedeeld. Vanuit het perspectief van de drie strategisch adviseurs ontbreekt het soms aan een duidelijke opdrachtverstrekking vanuit de gemeente. Het is vaak aan hen om de beleidsmatige samenwerking te faciliteren. In de praktijk vormt dit een uitdaging omdat het primaat van het bedenken van doelen en resultaten dan bij de strategisch adviseurs komt te liggen.

In de interviews is de wens uitgesproken om per domein eens per kwartaal een overleg te organiseren tussen de betrokken bestuurders en de directie van Meerinzicht om de stand van zaken door te nemen en om de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol te evalueren.

Op het moment van schrijven van dit rapport werkt Meerinzicht samen met de brongemeenten aan een organisatieontwikkeling. Op basis van de eindpresentatie over organisatieontwikkeling Meerinzicht wordt duidelijk welke groei Meerinzicht heeft doorgemaakt, waar de organisatie en de twee domeinen nu staan en welke doorontwikkeling nodig is. Er is sprake van een overlegcultuur waarin men wel, op basis van de vakinhoud, aan de juiste tafels zit. Er is ook sprake van een breed krachtenveld (opdrachtgevers OGON), opdrachtnemers, DVO-gemeenten, samenwerkingspartners, et cetera) dat vraagt om een steeds scherpere rolverdeling.

Naast deze scherpe rolverdeling is het óók zaak om scherper te krijgen wat er precies wordt beslist aan welke vergadertafel. De notitie rondom het aanscherpen van de governancestructuur is een goede start, bemerken respondenten, nu moet het nog in uitvoering worden gebracht. De oproep van de huidige directie is dan ook: werk vanuit afgesproken overlegstructuren, vermijd "bypasses" en focus op rolvastheid.

Figuur 5 Structuur en positionering Meerinzicht (Organisatieplan Meerinzicht 2016)



Verdeelsleutels

De verdeelsleutel die wordt gehanteerd om de bijdragen van de gemeenten aan Meerinzicht te berekenen is voor het Sociaal Domein, naar rato, gerelateerd aan de omvang van de zorg die de gemeenten verlenen in het Sociaal Domein. Voor de bedrijfsvoering geldt dat de verdeelsleutel is gebaseerd op de verhouding van de oorspronkelijke inbreng van medewerkers (zoals vastgelegd in het bedrijfsplan[8]). Dit uit zich in de volgende verdeling:

Tabel 2 Verdeelsleutels Sociaal Domein en bedrijfsvoering

Domein	Gemeente	Verdeelsleutel
Sociaal domein	Ermelo	25,71%
	Harderwijk	57,26%
	Zeewolde	17,03%
Bedrijfsvoering	Ermelo	34,97%
	Harderwijk	39,39%
	Zeewolde	25,64%

Door de toenemende integraliteit tussen de vier organisaties is gekozen voor een integrale totaaloplossing, met één uniforme wijze van kostenverdeling[9]. Het uitgangspunt van die verdeling is het inwonersaantal van de gemeenten.

Vanwege de grotere nadruk op integraal werken bleek de initiële overheveling van personeel (en daarmee van de kostenverdeling) niet langer een goede basis voor de verdeelsleutel. In het verleden heeft de gemeente Ermelo een belangrijk deel van het personeel overgeplaatst naar Meerinzicht wat voor de herijking van de sleutel resulteerde in een kostenverdeling van 38% voor Harderwijk, 35% voor Ermelo en de overige 27% voor Zeewolde. Dit punt is nu opgelost met een regeling waarin Zeewolde en Harderwijk tot 1 januari 2026 in totaal € 2,9 miljoen overmaken aan Ermelo om zo evenwicht te krijgen in de kostenverdeling.[10] Hierbij is de huidige verdeelsystematiek in stand gelaten, maar maken de andere gemeenten dus geld over buiten de regeling om.

4.4 Beleidsontwikkeling

Meerinzicht heeft een beleidsteam dat zelfstandig beleid voorbereidt en een adviserende rol aanneemt richting de brongemeenten. Het beleidsteam voert de taken uit zoals genoemd in paragraaf 4.3. Hierbij kan gedacht worden aan beleidsvoorbereiding ten aanzien van strategische zaken op het gebied van inkoop binnen het Sociaal Domein. Voor de beleidsmedewerkers op het werkveld Participatie geldt dat zij gepositioneerd zijn binnen Meerinzicht; bij de brongemeenten zijn geen beleidsmedewerkers binnen dit werkveld actief. Bij de andere werkvelden is dit wel het geval. Het is vanuit de historie zo ontstaan dat deze medewerkers vanuit de SDV zijn overgeplaatst naar Meerinzicht.

[8] Bedrijfsplan Meerinzicht: robuust, efficiënt en nabij september 2013.
[9] Beantwoording technische vraag CDA en CU herijking verdeelsleutel Meerinzicht/EHZ samenwerking.
[10] Er is afgesproken dat er per jaar wordt bekeken (op basis van uitgangspunten) en ook wordt besloten of Ermelo het jaarbedrag gaat ontvangen. En dat dus niet het hele bedrag in de aangegeven periode naar Ermelo gaat en al in de begroting zit.

Op het thema Jeugd wordt er tussen de beleidsmedewerkers van de brongemeenten en Meerinzicht als één team samengewerkt. De gemeenten vullen het voorveld in, daar waar Meerinzicht zich focust op het maatwerk. Ten aanzien van Wmo wordt ingezet op eenzelfde type samenwerking. Door een capaciteitstekort onder beleidsmedewerkers was die samenwerking tot op heden niet zoals bij Jeugd. Ten aanzien van de Participatiewet zitten er geen beleidsmedewerkers bij de gemeenten zelf. De gemeenten ervaren dit als een gemis. Hierin kan de verbinding dan ook beter, bemerken respondenten.

Ten aanzien van het functioneren van de "knip" tussen enerzijds de beleidsmedewerkers binnen de gemeenten en anderzijds de beleidsmedewerkers binnen Meerinzicht wordt momenteel onderzoek gedaan. Uit de interviews blijkt dat op basis van de ervaring die de afgelopen vijf jaar is opgedaan, dit nu op het juiste moment komt. Dit is hét moment om te analyseren wat er goed gaat en wat er beter kan met als doel meer efficiëntie te behalen en te komen tot een meer heldere rol- en taakverdeling tussen gemeenten en Meerinzicht.

Figuur 6 Rolverdeling beleidscyclus Meerinzicht Sociaal Domein

Beleidsproces in samenwerking tussen beleid en uitvoering

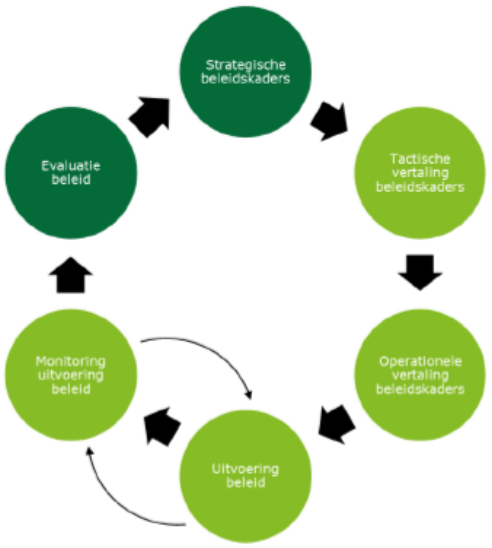
Beleid wordt op strategisch niveau ontwikkeld door de beleidssamenwerking (opdrachtgevend systeem). Hierbij gaat het onder andere om beleidskaders en evaluatie.

De strategische beleidsadviseurs opereren binnen de drie gemeenten. De 3D gerelateerde beleidstaken (maatschappelijke ondersteuning, participatie en jeugdhulp) op operationeel en tactisch niveau worden uitgevoerd door Meerinzicht-Sociaal. Hierbij gaat het onder andere om het opstellen van verordeningen, werkwijzen en protocollen, innovatie en inkoop, het inrichten van administraties en informatievoorziening en het vormgeven van kwaliteitszorg.

In de schematische weergave van het beleidsproces is de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de beleids-samenwerking en Meerinzicht-Sociaal terug te zien.

Dit cyclische (PDCA) proces staat of valt met goede informatie uit het primaire proces.

De precieze afbakening van strategische en tactische beleidstaken en waar die in welke tijdspad worden belegd wordt nader gedefinieerd in het Transitieplan.



De drie opdrachtgevende gemeenten hebben de taak en verantwoordelijkheid en bevoegdheid om in de samenwerking beleidskaders te ontwikkelen en bestuurlijk vast te stellen. Hieronder valt eveneens de evaluatie die kan leiden tot bijstelling of aanpassing van strategische beleidskaders. De donkere bollen (opdrachtgevende gemeenten) laten zien dat de opdrachtgevende gemeenten verantwoordelijk zijn voor het 'richten'.

Werkplannen

De begroting van Meerinzicht Sociaal Domein wordt verwerkt in de individuele gemeentelijke programmabegrotingen[11]. De programmabegrotingen per gemeente vormen tezamen de basis voor een jaarlijks op te stellen gezamenlijk werkplan voor Meerinzicht. Het werkplan Meerinzicht, met de daarin aangebrachte prioritering van werkzaamheden en de daaraan gekoppelde begroting van Meerinzicht, wordt opgesteld door de directieraad Meerinzicht. De werkplannen worden niet gedeeld met de raad.

4.5 Personeel

Het geschetste beeld in de eindrapportage rondom de organisatieontwikkeling van Meerinzicht is voor de respondenten herkenbaar. Na de algehele decentralisatie van het Sociaal Domein in 2015 is dit domein van de drie brongemeenten in 2018 ondergebracht bij Meerinzicht. Het vertrekpunt voor de samenvoeging was door de omstandigheden heel complex. Destijds is de organisatie gevormd met als uitgangspunt dat de overgeplaatste professionals voldoende inhoudelijke capaciteiten hadden om de transitie goed vorm te geven. Daarbij zijn er professionals geplaatst op functies waarvoor zij niet waren opgeleid.

Dit proces heeft veel invloed gehad op de betrokken medewerkers. Achteraf - concluderen veel respondenten - is er te weinig oog geweest voor deze (menselijke) kant van de organisatievorming.

De (goede) toegang tot zorg is het uitgangspunt geweest bij de overheveling van de Sociaal Domein taken naar Meerinzicht. De rest van het systeem diende daarop te volgen. Goed leiderschap en continuïteit dragen bij aan een goede cultuur, die begint met vertrouwen in elkaar. Inmiddels is er sprake van meer continuïteit in de bedrijfsprocessen. Daarnaast heeft Harderwijk veel vertrouwen in de nieuwe directeur van Meerinzicht om dit voort te zetten. Wel blijkt dat de complexiteit van de taken, de veelheid aan taken, de verschillende wet- en regelgeving en de speelruimte tussen dit alles ervoor zorgen dat een herijking op de samenwerking nodig is. Op dit moment worden werkprocessen, rollen en verantwoordelijkheden dan ook herzien om zo onder andere meer rolvastheid te creëren.

Directie

Het aantreden van de nieuwe directie, de derde sinds de oprichting van Meerinzicht, biedt volgens de respondenten kansen. Alle wisselingen van directieleden en afdelingshoofden is de stabiliteit en continuïteit in het functioneren van Meerinzicht niet ten goede gekomen. De hoop en het vertrouwen zijn er dat met de komst van de nieuwe directeuren de aanspreekbaarheid van het management zal verbeteren. In verschillende gesprekken is aangekaart dat de organisatie nu vooral gebaat is bij stabiel, kwalitatief hoogwaardig en communicatief sterk management.

Verloop en werving

Binnen Meerinzicht is het verloop van personeel hoog geweest. Tot voor kort stonden er zes vacatures open voor managementposities. Inmiddel zijn er daarvan twee ingevuld. Ook onder de medewerkers binnen het domein Sociaal is er sprake van een hoog verloop dat als last wordt ervaren door de gemeenten. Het is constant zoeken naar wie waarvoor (verantwoordelijk) is en dat is niet bevorderlijk voor de continuïteit. Sinds de zomer van 2018 zijn er vijf verschillende managers geweest voor de afdeling Beleid. Op dit moment zit er een interim-manager op die plek die tot eind 2021 blijft. Binnen het domein Bedrijfsvoering speelt dit alles minder.

[11] Organisatieplan EHZ 11 november 2016

Er is duidelijk een professionaliseringsslag nodig in het strategisch personeelsbeleid om Meerinzicht naar een volgend niveau te tillen. Het selectiebeleid van nieuwe medewerkers zal hierin een cruciale rol spelen.

op dit moment werken er binnen Meerinzicht al veel mensen die zich, vanuit kennis en kunde, inzetten voor de inwoners van de gemeenten. De klanttevredenheidsonderzoeken laten over het algemeen goede cijfers zien. De volgende stap is dat deze medewerkers dan ook echt meer verantwoordelijkheden krijgen. Dat ziet met name Harderwijk als één van de taken voor de nieuwe directeur.

Werkdruk wordt gezien als één van de oorzaken van het hoge verloop. In de begintijd van Meerinzicht is er discussie geweest over het verminderen van de werkdruk bij voornamelijk de klantmanagers. Er zijn enkele pogingen gedaan om dit te bewerkstelligen maar daar is het bij gebleven. Of dit tot resultaat heeft geleid, is onduidelijk gebleven in dit onderzoek.

Het management is verantwoordelijk voor de afstemming tussen Meerinzicht en de opdrachtgevers (de drie brongemeenten). Uit de evaluatie rondom de organisatieontwikkeling komt naar voren dat de organisatie zich bevindt in de 'fase ad hoc' en dat Meerinzicht moet doorontwikkelen naar een meer beheersmatige organisatie. Hoewel in de eindpresentatie van de evaluatie wordt gesproken over taakonvolwassenheid van medewerkers, nuanceert de nieuwe directie dit. Volgens de directie zijn de huidige kaders waarbinnen wordt gewerkt en de ad hoc cultuur die binnen Meerinzicht heerst de directe aanleiding daarvoor. De medewerkers werken nu niet in de context van een netwerkorganisatie. Wanneer dat goed gefaciliteerd wordt, zullen (en moeten) de medewerkers daarin meegroeien. De huidige fase van volwassenheid van de medewerkers past bij de huidige fase.

4.6 Ambities en doorontwikkeling

In het eindrapport Organisatie ontwikkeling Meerinzicht (10 december 2020) zijn wensen geformuleerd ter versterking van de organisatie om aansluiting te houden met de directe omgeving. Gekeken is naar welke knelpunten opgelost moeten worden en welke kansen er zich voordoen.

De organisatieontwikkeling is in gang gezet om Meerinzicht in beweging te krijgen van het eerste ontwikkelstadium naar de volgende fase en wordt onderschreven door alle lagen van de organisaties in zowel de deskresearch, de enquête als de interviews.

Figuur 7 Organisatie ontwikkelingsladder en positionering Meerinzicht



Het onderzoek toont aan dat er behoefte is aan meer directe leiding, duidelijkheid over functies en taken, voldoende vaste mensen, scholing, en zelforganiserende teams binnen het Sociaal Domein. Binnen het domein Bedrijfsvoering geldt dat men waarde hecht aan een directie die "met de vuist op tafel slaat", functioneren als één organisatie en het formuleren van randvoorwaarden.

Dit is vertaald naar de volgende acties:

A. Meer aandacht voor medewerkers (persoonlijke en teamontwikkeling).
B. Meer aandacht voor samenhang (ontwikkelen van vakmanschap, samenwerking tussen teams/afdelingen, prioritering in werkzaamheden, procesontwerp en beheersing).

De interviews bevestigen dit beeld. Zowel de medewerkers van Meerinzicht als die van de brongemeenten hebben behoefte aan een stabiele basis. Er is vertrouwen in de nieuwe directie en men verwacht ook meer consistentie in het personeelsbestand. Er worden kansen gezien in het (nader) samenvoegen van het Sociaal Domein en Bedrijfsvoering in bijvoorbeeld de informatievoorziening. Het nieuwe, gedeelde, financiële systeem en de aanzet om de P&C-cycli van Meerinzicht beter aan te laten sluiten op de cycli van de brongemeenten zijn stappen in de goede richting. Verder wordt aangegeven dat de rolverdeling en rolvastheid beter kunnen; men werkt vooral met de bestaande informele netwerken wat rolvastheid niet stimuleert. Tot slot missen de ambtenaren concrete uitgangspunten of KPI's. Het enerzijds optimaliseren van de diensten van Meerinzicht en het anderzijds intensiveren van de samenwerking tussen de vier organisaties is afhankelijk van concrete, gedragen doelen.

Ondanks het feit dat Meerinzicht (nog) niet optimaal functioneert, zijn de brongemeenten het erover eens dat men als individuele gemeenten zonder Meerinzicht, in de uitvoering kwetsbaarder zou zijn in termen van kwaliteit en efficiency.

Hoofdstuk 5 Informatievoorziening en verantwoording

In dit hoofdstuk zoomen we in op de inrichting van de informatievoorziening aangaande Meerinzicht richting de gemeenteraden. In bijlage 1 “Normenkader” zijn de deelvragen en bijbehorende normen gerelateerd aan dit hoofdstuk opgenomen.

5.1 Inrichting informatievoorziening Meerinzicht

In deze paragraaf wordt beschreven welke informatie door Meerinzicht wordt gedeeld met de colleges van burgemeesters en wethouders en met de gemeenteraden van de drie gemeenten. Onderzocht is in hoeverre er sprake is van een systematiek om de gremia te informeren over ontwikkelingen aangaande Meerinzicht. Ten slotte is de raad bevraagd over hun oordeel ten aanzien van de verstrekte informatie. Is dit voor hen tijdig, eenduidig en volledig geweest?

Afspraken over informatievoorziening

Naast de zes primaire en vier secundaire rollen van Meerinzicht (paragraaf 4.2) heeft de organisatie ook de verantwoordelijkheid om een goede informatievoorziening te faciliteren[12]. Hierin bepaalt Meerinzicht zelf de standaard waarbinnen informatie wordt vastgelegd en beheerd. Het vastleggen is, voornamelijk in het Sociaal Domein, een gedeelde verantwoordelijkheid tussen partijen die ondersteuning leveren (zorgaanbieders) en Meerinzicht zelf. De rol van Meerinzicht ten aanzien van de informatievoorziening is op te delen in vier speerpunten:

Figuur 8 De vier speerpunten van informatievoorziening



[12] Artikel 4 lid 2 sub c Gemeenschappelijke Regeling Meerinzicht.

Meerinzicht vormt, in het Sociaal Domein, de spil tussen de drie gemeenten, de organisaties in de lokale ondersteuningsnetwerken en gecontracteerde aanbieders. Deze ondersteunende partners zijn op hun beurt weer verantwoordelijk voor het (tijdig) aanleveren van volledige en juiste data. In de 'Visie en Strategie Inkoop Wmo 2021' stellen de zeven gemeenten dat zij bij de inkoop van Wmo-producten de administratieve lasten voor alle partijen tot het minimum willen beperken. Aangesloten wordt bij wat een aanbieder wettelijk moet aanleveren. Kwaliteit van de ondersteuning en financiën staat centraal. In het visiedocument zijn geen uitspraken gedaan over de volledigheid, juistheid en tijdigheid van (het aanleveren van) de data.

Informatievoorziening vormt een cruciale randvoorwaarde voor een goed functionerende samenwerking tussen enerzijds de drie gemeenten en Meerinzicht en anderzijds tussen Meerinzicht en alle partijen die, voornamelijk binnen het Sociaal Domein, ondersteuning leveren. In het meest recente bedrijfsplan Meerinzicht Sociaal (2017) is te lezen dat die laatste informatiestroom nog doorontwikkeling vergt[13].

Informatie vanuit de P&C-cyclus

In de documentatie die wordt gebruikt in de P&C-cyclus legt Meerinzicht verantwoording af over de uitvoeringstaken die binnen de organisatie zijn belegd. Het primaire doel van de P&C-cyclus is om grip te krijgen op het beleid en de bedrijfsvoering van Meerinzicht. De P&C-cyclus moet inzicht geven in hoeverre doelstellingen worden bereikt en welke (financiële) middelen daarbij nodig zijn (geweest). Meerinzicht legt in deze verantwoording af aan de colleges van burgemeesters en wethouders van de verschillende gemeenten. De colleges doen dat op hun beurt richting de gemeenteraad.

Tot 2020 hanteerde Meerinzicht nog vier integrale rapportage documenten, te weten: de kadernota, de meerjarenbegroting, de kwartaalrapportages en de jaarstukken. De cyclus is nu omgevormd naar twee halfjaarrapportages. De kwartaalrapportages zijn komen te vervallen vanwege de hoeveelheid werk en de relatief beperkte bijdrage aan de informatiebehoefte van de brongemeenten. De overgang van kwartaalrapportages naar halfjaarrapportages wordt niet door iedereen als positief ervaren. De periode is te lang, geven meerdere respondenten aan. Het bestuur zou idealiter ieder kwartaal in één A4 informatie ontvangen over de stand van zaken, doelstellingen, landelijke cijfers, gemeentelijke cijfers (per gemeente) en cijfers over Meerinzicht als geheel. Een volgende stap in de doorontwikkeling is dat het proces van rapporteren geautomatiseerd wordt, zodat bestuurders op elk moment een dergelijke rapportage kunnen ontvangen. Hierin is het ook belangrijk om te laten zien wat er allemaal conform afspraak gaat.

In het jaarverslag van 2019 kondigde Meerinzicht aan, samen met de brongemeenten, de mogelijkheden te onderzoeken om de P&C-cycli zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten. Onder andere om de gemeenteraden in de gelegenheid te stellen integrale (budget)afwegingen te maken. In het eerste kwartaal van 2021 is er een nieuwe planning voorgesteld waarbinnen de P&C-stukken van Meerinzicht beter aansluiten op de P&C-cycli van de brongemeenten. Voor de cyclus 2021-2024 is al besloten dat nieuw beleid niet wordt opgenomen in de kadernota maar dat dit een integraal onderdeel zal vormen van de gemeentelijke kadernota's.

[13] Uitvoeringsorganisatie Sociaal Domein - bedrijfsplan Meerinzicht-sociaal 2017

De gemeenteraad kan bij de behandeling van de gemeentelijke kadernota dan integraal een afweging maken, waarvan wettelijke en gemeentelijke ontwikkelingen met een (financiële) relatie tot Meerinzicht onderdeel uitmaken. In bijlage 5 is de P&C-cyclus van Meerinzicht in relatie tot de gemeenten opgenomen.

Bij zowel de kwartaal- als de halfjaarrapportages valt het op dat de opbouw/samenstelling van de rapporten per jaar verschilt. Zo verschenen er separate rapporten voor het Sociaal Domein en, daarnaast, Jeugdwet en Leerlingzaken. In de kwartaalrapportages is ook eenmaal gekozen voor het splitsen van Jeugdwet en Leerlingzaken in nog eens twee losse rapportages. Zo kende de eerste kwartaalrapportage 2018 één rapport waarin zowel over Jeugdwet als Leerlingzaken is gerapporteerd waarna er in de vierde kwartaalrapportage twee separate rapporten verschenen.

De verschillende evaluerende P&C-stukken (kwartaal-/halfjaarrapportages en jaarstukken) zijn vooral beschrijvend en inzichtgevend van aard, maar niet toetsend. Er zijn ook geen concrete doelen gesteld waarop indicatoren geënt kunnen worden. Er wordt vooral gesproken over ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan. Deze kwalitatieve informatie wordt aangevuld met data (kwantitatief) ten aanzien van het Sociaal Domein (aantal cliënten per gemeente, et cetera) en met financiële data (begroot versus gerealiseerd). Dat brengt met zich mee dat het dat het geheel narratief van aard is.

Over de financiële uitputting wordt transparant en overzichtelijk gecommuniceerd. Ook als er ten aanzien van die financiën raadsvragen zijn gesteld (zie ook paragraaf 5.3). De tabel in bijlage 6 geeft weer over welke indicatoren de verschillende P&C-stukken communiceren.

Dashboard Jeugd

Naast de (formele) P&C-documenten biedt Meerinzicht inzicht in de voortgang door middel van een dashboard voor Jeugdhulp. Over de informatievoorziening vanuit Meerinzicht zijn ten aanzien van Jeugd specifieke afspraken gemaakt. Dit komt ondermeer doordat er ook andere gemeenten (middels DVO's) gebruikmaken van de diensten. In februari 2019 is het dashboard jeugd van Aspectu uitgerold, dit naar aanleiding van het advies van Significant Group in 2017. Het dashboard wordt gebruikt door meer dan enkel de EHZ-gemeenten en levert relevante sturingsinformatie op om antwoord te kunnen geven op de volgende vragen:

1. Hoe kunnen de overschrijdingen op het jeugddomein worden verklaard en hoe kunnen we dit uitleggen aan onze inwoners en raadsleden?
2. In welke sectoren, bij welke aanbieders of in welke fasen van het ondersteuningsproces zitten die overschrijdingen vooral, en waar zijn beheersmaatregelen te treffen?

In de derde kwartaalrapportage 2020 wordt gesteld dat de gemeenten, mede dankzij verschillende trainingen, het dashboard Jeugd van Aspectu actief gebruiken. Tevens wordt geconcludeerd dat het dashboard op dit moment niet faciliteert in cijfers met betrekking tot de gemiddelde looptijden van de indicaties per domein. Onduidelijk is of het dashboard in de toekomst op onderdelen als deze wordt uitgebreid.

Binnen Meerinzicht en binnen de brongemeenten is men zeer te spreken over het dashboard (wat overigens niet door de onderzoekers is ontvangen). Er zijn wensen en ontwikkelingen om dit breder te trekken. Bijvoorbeeld dat alle data vanuit Bedrijfsvoering en het domein Sociaal straks samenkomt in één centraal systeem. Op dit moment wordt er toegewerkt naar een monitor Sociaal Domein die voor de drie gemeenten fungeert.

Trendrapportages

De rapportages van Meerinzicht worden door Harderwijk zelf verwerkt in zogenaamde trendrapportages (enkel voor het Sociaal Domein) waarin integrale thema's terugkomen die ook de bedrijfsvoering raken. Deze trendrapportages worden eens per jaar uitgebracht en met de raad besproken. Eens in de twee jaar wordt hier een uitgebreide sessie aan gewijd. Op dezelfde manier hebben er inhoudelijke discussies plaatsgevonden naar aanleiding van het rekenkamerrapport met aanbevelingen over Jeugdhulp. Het is overigens onduidelijk wat de raad vervolgens doet met de trendrapportages omdat het informatief is en niet bedoeld is als sturingsinstrument.

Klanttevredenheidsonderzoeken

Naast de formele (P&C-gerelateerde) rapportages worden er ook klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) en medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO's) uitgevoerd. In 2019 is er nog een MTO uitgezet binnen Meerinzicht. Bevindingen uit deze onderzoeken worden in Harderwijk in factsheets samengevat en in aparte commissievergaderingen voorgelegd aan de raad van Harderwijk. Uit deze setting is de behoefte naar, wat men nu kent als, trendrapportages ook voren gekomen. De uitkomsten worden tevens gebruikt als input voor de jaarplannen van Meerinzicht, die vervolgens worden gedeeld in het OGON overleg.

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek van november 2020 wijst uit dat medewerkers over het algemeen meer tevreden zijn dan in 2019 (86% tegenover 74%). Ook ligt dit percentage hoger dan het gemiddelde in de publieke sector (84%). Op onderdelen als flexibel werken, inhoud van het werk en arbeidsvoorwaarden scoort Meerinzicht goed. Op met name werkdruk scoort de organisatie laag. Ook de onderdelen persoonlijke ontwikkeling en directie/ MT zijn als verbeterpunten uit het onderzoek gekomen.

Kwaliteitsrapportage

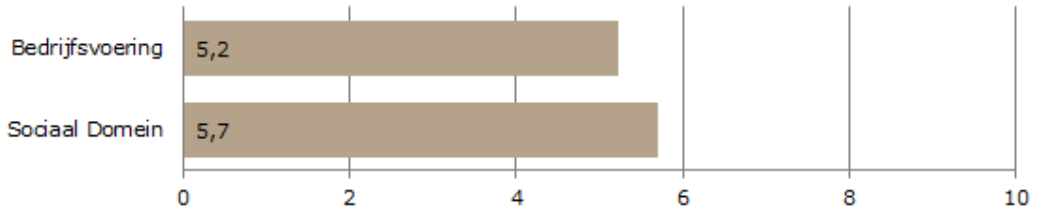
In 2019 en in het eerste kwartaal van 2020 is gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteitsbeheersing en -toetsing, waarbij de samenhang van externe en interne kwaliteitsbewaking, toezichthouding, verbijzonderde interne controle, prestatielevering en de controle door de accountant onderdeel waren. In 2020 heeft dit geleid tot de eerste kwaliteitsrapportage over het boekjaar 2019. De rapportage over het boekjaar 2020 is bij de vaststelling van het voorliggende jaarverslag nog niet afgerond en is daarom niet opgenomen.

5.2 Behandeling van de informatie

In 2019 is, in tegenstelling tot de jaren ervoor, in de voorbereiding op de Kadernota, in afstemming met de andere twee gemeenten de informatie over Meerinzicht hierin meegenomen. Vanuit de directieraad van Meerinzicht wordt de input hierover afgestemd om ervoor te zorgen dat in alle drie de colleges dezelfde informatie en advies aangeleverd worden en daarmee ook dezelfde input aan de drie raden wordt aangeleverd. Hiermee kan de sturing op Meerinzicht integraler en meer collectief worden voorbereid. Daarnaast worden er raadsinformatieavonden georganiseerd in Harderwijk waarbij men met stakeholders op thema's in gesprek gaat.

Naast de sessies over de trendrapportages is recentelijk ook toegezegd dat de raad tweemaal per jaar uitgebreid wordt geïnformeerd over het Sociaal Domein en de bedrijfsvoering. Aanvullend heeft het college van Harderwijk, voor het gehele Sociaal Domein, aan de raad de vraag gesteld wat ze nodig hebben om de kaderstellende en controlerende rol goed in te vullen. Hieraan wordt nu in gezamenlijkheid gewerkt.

Figuur 9 Waardering van de informatie behandeling

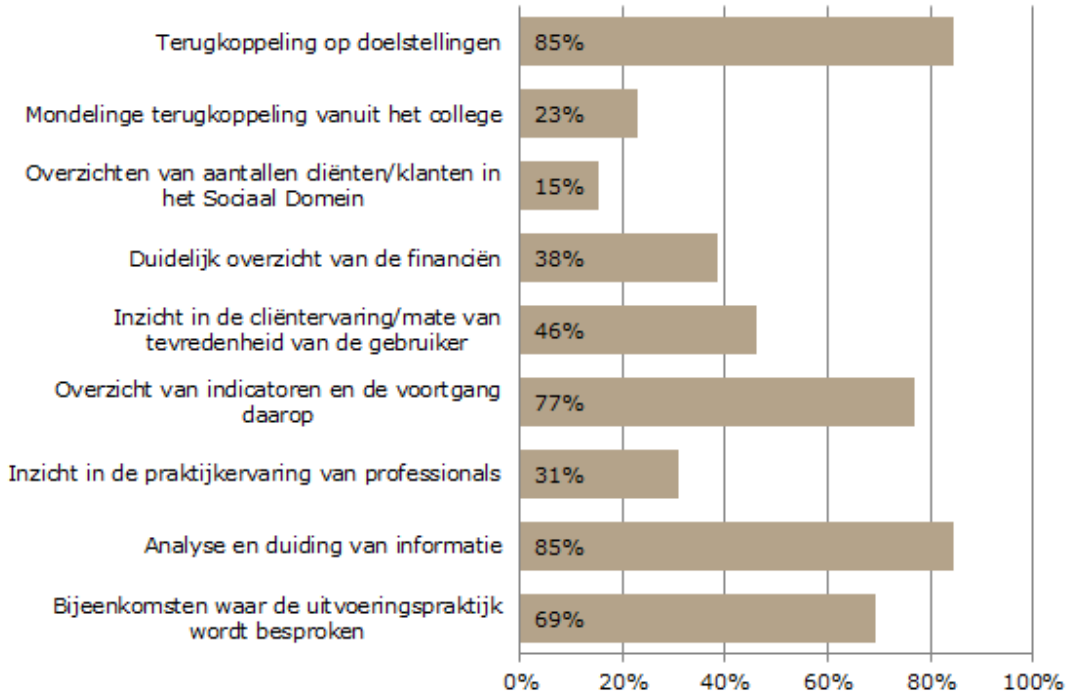


Naast bovengenoemde initiatieven om de raad actief mee te nemen in de ontwikkelingen en te informeren over de stand van zaken, stelt de raad ook dat het niet zozeer gaat om welke informatie er wordt gedeeld, maar op welke manier deze gedeeld wordt. Zelf beoordeelt de raad de informatiebehandeling gemiddeld met een 5,2 voor Bedrijfsvoering en een 5,7 voor Sociaal Domein. In de huidige situatie lijkt het alsof de raden geen extra (relevante) informatie ontvangen wanneer zij er niet actief om vragen. Meerinzicht zou proactiever kunnen informeren. Daarbij lijkt het gevoel van urgentie om de raad - ook ongevraagd - beter te betrekken en op de hoogte te houden van wat er binnen Meerinzicht speelt te ontbreken. Uit het gesprek met de raad en de online vragenlijst komt naar voren dat presentaties vanuit Meerinzicht gemist worden. De mogelijkheid om informeel vragen te kunnen stellen bij dit soort gelegenheden en ook de mogelijkheid om door te vragen worden daarbij vooral genoemd als punten ter verbetering. Raadsleden zouden op basis van de antwoorden weer betere vragen aan het college kunnen stellen.

Ook wordt de tijdigheid van de informatievoorziening als verbeterpunt genoemd. De raad zou acht weken voor de vaststelling van de begroting van Meerinzicht de ontwerpbegroting toegezonden willen hebben. Zo kunnen zij op tijd bij het bestuur hun zienswijzen over de ontwerpbegroting naar voren brengen, waarmee het proces aan artikel 35 Wgr voldoet.

Een goede eerste stap zou het organiseren van raadsinformatieavonden, voorafgaand aan de begroting en rapportages, kunnen zijn. Zo kunnen raadsleden beter een beeld krijgen van het verhaal achter de cijfers. Daarnaast is de behandeling van stukken in de drie deelnemende gemeenteraden op dit moment niet gelijktijdig. De vergaderstructuur is iets dat samen met de griffies en de agendacommissies geregeld zou moeten worden. Dit zou er ook voor kunnen zorgen dat de gemeenten niet meer langs elkaar heen opereren. Als het gaat om hiaten in de informatievoorziening, dan valt het op dat met name de terugkoppeling op de doelstellingen en duiding van de informatie worden gemist (figuur 10).

Figuur 10 Wat mist er in de informatievoorziening en behandeling?



5.3 Beoordeling van de informatievoorziening

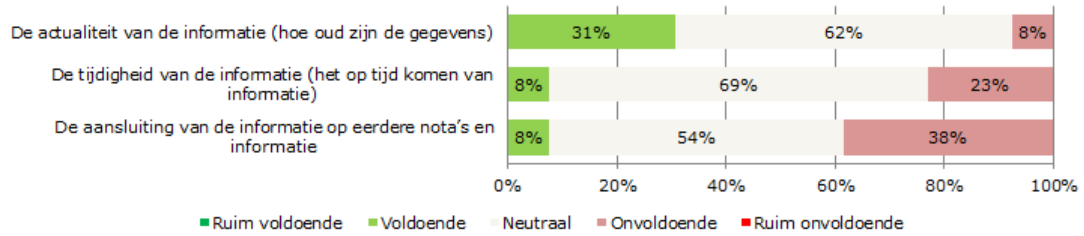
Voor het beantwoorden van de vraag over de kwaliteit van de informatie is de raad zelf gevraagd naar hun oordeel, in de vorm van een online vragenlijst en een groepsgesprek. De online vragenlijst is door dertien raads- en commissieleden ingevuld en de resultaten geven dus een indicatief beeld (45% respons[14]). In het groepsgesprek met de raad zijn de resultaten van de vragenlijst besproken en is hierop doorgevraagd. De resultaten hieronder zijn steeds opgesplitst naar Bedrijfsvoering en Sociaal Domein omdat dit ook twee aparte onderdelen zijn in de verantwoording.

Tijdigheid

Uit de enquête en het groepsgesprek komt naar voren dat de meeste raadsleden zowel de tijdigheid (wanneer komt de informatie) als de actualiteit (hoe oud zijn de gegevens) over het algemeen als voldoende beschouwen als het gaat om Bedrijfsvoering. De consistentie van de informatie (het laten aansluiten van de informatie op eerdere nota's) wordt als onvoldoende beschouwd. De grootste groep is op alle punten overigens neutraal. Desalniettemin zijn er in verschillende interviews opmerkingen geplaatst over bepaalde stukken die altijd te laat komen, zoals halfjaarrapportages die pas aan het einde van het jaar komen waardoor met de informatie niet meer (bij)gestuurd kan worden.

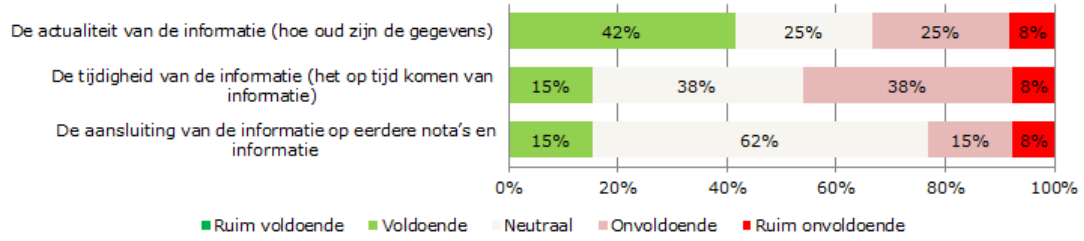
[14] De enquête is uitgezet onder zowel raads- als burgerraadsleden.

Figuur 11 Tijdigheid en consistentie van de informatie Bedrijfsvoering



Voor het Sociaal Domein ziet het beeld er anders uit. De informatie lijkt voor de helft van de raad niet op tijd te komen en een derde geeft aan dat de gegevens niet actueel zijn. Uit gesprekken komt naar voren dat sommige informatie, zoals de halfjaarsrapportages, zo laat in de raad wordt behandeld dat er feitelijk al niet meer valt bij te sturen omdat het jaar dan al zijn einde nadert. Het afstemmen van de P&C-cyclus zou een eerste stap kunnen zijn om de tijdigheid te verbeteren.

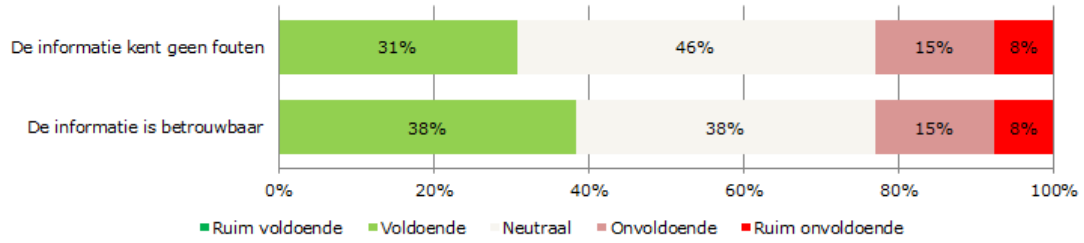
Figuur 12 Tijdigheid en consistentie van de informatie Sociaal Domein



Juistheid

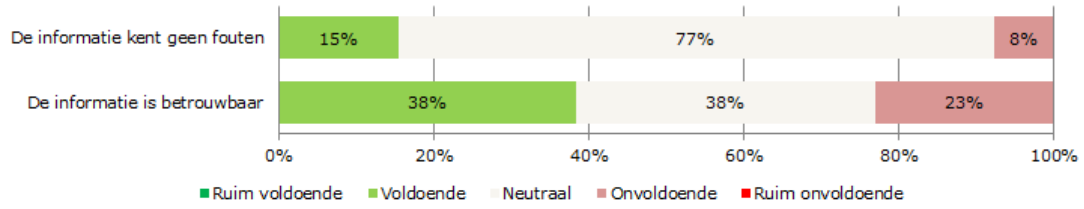
Er is in het gesprek met de raad en in de online vragenlijst ook gevraagd in hoeverre de informatie betrouwbaar is en geen fouten kent. Uit figuur 12 komt naar voren dat een klein deel van de raad op dit aspect twijfels heeft. Het is verder niet geduid waar deze twijfels vandaan komen. In zijn algemeenheid wordt er juist vertrouwen gesteld in de juistheid van de aangeleverde informatie, zo blijkt ook uit het groepsgesprek.

Figuur 13 Juistheid van de informatie Bedrijfsvoering



Voor het Sociaal Domein lijkt de informatie voor de meeste raadsleden in orde, al is ook hier een grote groep neutraal in hun oordeel.

Figuur 14 Juistheid van de informatie Sociaal Domein

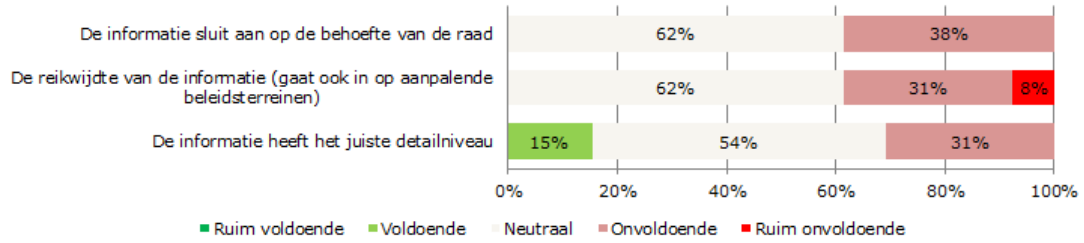


Volledigheid en behoefte

Als het gaat om de beoordeling van de informatie is gevraagd of deze ook volledig is. Opvallend is dat meerdere respondenten aangeven dat ze niet weten of ze alle informatie ontvangen die ze horen te ontvangen ("je weet niet wat je niet weet"). Zo is ook in het gesprek met de raad aangekaart. Doordat er sprake is van een grote en onsamenhangende informatiestroom ontbreekt een overkoepelend beeld. Dit alles wordt verder bemoeilijkt door het ontbreken van centrale doelstellingen en indicatoren waardoor de raad ook niet weet waar ze op moet sturen.

In de gesprekken en de vragenlijst is ook gevraagd naar de behoefte van de raad ten aanzien van de informatievoorziening. 38% van de raadsleden vindt de informatie op dit moment niet goed aansluiten op hun behoeften en 62% is neutraal.

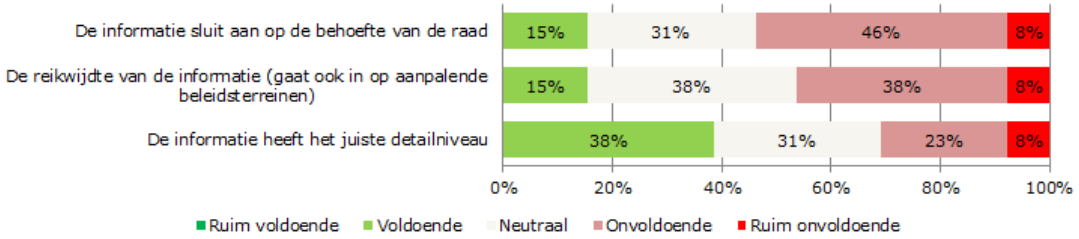
Figuur 15 Informatiebehoefte Bedrijfsvoering



Dezelfde vragen zijn ook gesteld ten aanzien van de informatie over de uitvoering binnen het Sociaal Domein. Hier geeft 54% van de raadsleden aan dat de informatie niet aansluit bij hun behoeften. Uit de nadere toelichting bij de vragenlijst en uit het gesprek blijkt dat meerdere raadsleden behoefte hebben aan:

- koppeling met eerder genomen besluitvorming en documenten;
- duidelijk overzicht van de financiën met duiding van de cijfers.
- inzicht in cliëntervaring in relatie tot de geleverde prestaties;
- meer samenhang aanbrengen in de informatie die nu wordt aangereikt;
- een duidelijk overzicht van de doelstellingen en daaraan gekoppelde indicatoren.

Figuur 16 Informatiebehoefte Sociaal Domein



Doelmatigheid

De doelmatigheid van beleid en uitvoering ervan gaat over de relatie tussen de effecten van het beleid (op het beleidsdoel en overige baten) en de kosten van het beleid. Omdat er voor Meerinzicht geen concrete uitgangspunten of KPI's zijn geformuleerd is het niet mogelijk onderbouwd uitspraken te doen over de doelmatigheid van het beleid. De breed gedragen wens om met KPI's te gaan werken, om zo te kunnen monitoren en (bij)sturen, draagt bij aan het inzichtelijk maken van de doelmatigheid van Meerinzicht als uitvoeringsorganisatie.

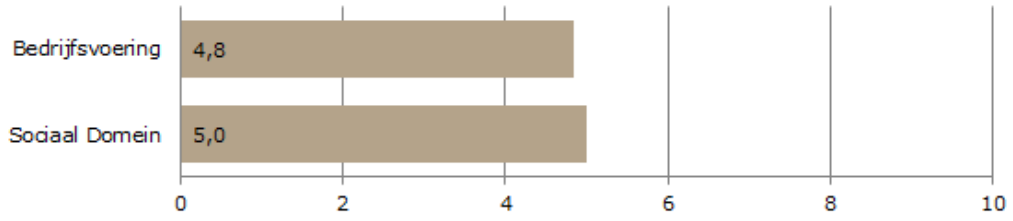
5.4 Verantwoording prestaties en middelen

In deze paragraaf gaan we nader in op het verantwoorden van de prestaties en resultaten van Meerinzicht en in hoeverre de voortgang valt te monitoren.

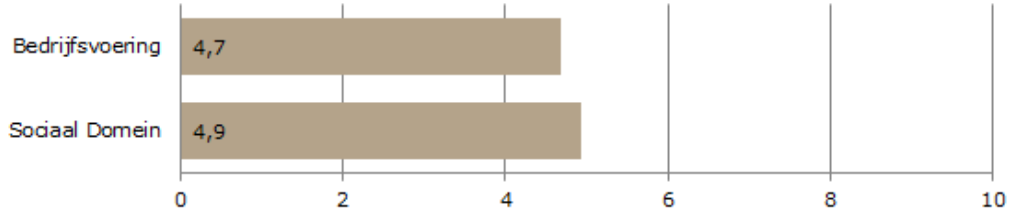
Verantwoording en monitoring prestaties

Bij het beleggen van taken van het Sociaal Domein van de drie gemeenten naar Meerinzicht zijn geen concrete doelen en KPI's overeengekomen. Wel zijn er bij de start enkele kwalitatieve uitgangspunten geformuleerd, net zoals voor het bedrijfsvoeringsonderdeel. Op dit moment is er een sterke behoefte aan duidelijke doelstellingen (85%) en indicatoren (77%) bij de raad. De huidige doelen en indicatoren voor zowel Bedrijfsvoering als het Sociaal Domein worden als onvoldoende beschouwd voor de monitoring van de voortgang van de uitvoering.

Figuur 17 Waardering doelen



Figuur 18 Waardering indicatoren



Om de voortgang te kunnen monitoren is het eerst noodzakelijk heldere doelstellingen te formuleren waar later indicatoren (KPI's) aan gekoppeld kunnen worden. In de begrotingen en kadernota's staan op dit moment wel doelen en indicatoren, maar deze zijn zo algemeen van aard dat hiermee niet goed is te monitoren hoe de uitvoering verloopt. Uit de online vragenlijst en het gesprek met de raad komt bovendien naar voren dat de huidige doelen en indicatoren niet passen bij de vragen die er binnen de raad leven. Het wordt dan ook als een gemis ervaren dat er nooit een strategisch debat over doelen en indicatoren is gevoerd (lokaal, maar ook regionaal). Het taakveld is aan het transformeren en daarom zou de raad ook hierover moeten nadenken, bemerken respondenten. De omstandigheden van waaruit KPI's bedacht zijn kunnen ook onderweg wijzigen. Het vergt ook regelmatig herijking van de doelen en indicatoren door de raad.

De verantwoording vanuit Meerinzicht is op dit moment erg verhalend van aard. Deze vorm wordt door velen wel gewaardeerd, maar tegelijkertijd wordt opgemerkt dat het goed zou zijn als er meer cijfers worden gegeven waarmee een kwantitatief beeld kan worden geschetst van de geleverde prestaties. De raad krijgt op dit moment wel data over de uitvoering door Meerinzicht, maar dit zit nog op dataniveau en niet op informatieniveau (de duiding ontbreekt). De volgende stap is om streefwaardes te gaan formuleren aan de hand van de huidige cijfers. De vervolgopdracht voor betere indicatoren, de doorontwikkeling van trendrapportages en sturingsinstrumenten ligt op dit moment bij de auditcommissie van de gemeente Harderwijk.

In verschillende gesprekken is aangegeven dat KPI's niet alles in beeld kunnen brengen, maar dat er ook aandacht moet zijn voor zogenaamde zachte indicatoren. Een goede onderlinge verstandhouding tussen de gemeente en Meerinzicht en elkaar kunnen aanspreken zijn in de verantwoording eveneens belangrijke zaken.

Uit gesprekken komt naar voren dat Meerinzicht en de gemeenten er nog niet in slagen om een set eenduidige en vooral toepasselijke KPI's op te stellen. Voor Bedrijfsvoering zijn er wel PDO's (producten, diensten en overeenkomsten) voor de diverse taakvelden opgesteld. Hierbij is in kaart gebracht wat er per taak wordt verwacht. Deze PDO's kunnen scherper, wat nu ook ter hand wordt genomen. Tegelijkertijd bemerken verschillende respondenten dat ten aanzien van Bedrijfsvoering ook bij andere gemeenten vaak geen concrete doelstellingen, laat staan KPI's zijn geformuleerd, omdat het doorgaans veel backofficetaken betreffen die volledig onder de verantwoording van het college worden uitgevoerd. Het meten of belastingaanslagen op tijd worden uitgevoerd is mogelijk, maar het meten van de kwaliteit van de ICT is lastiger en misschien ook wel niet noodzakelijk voor de raad om te weten. Wat wel mogelijk is om te meten zijn klant- en cliënttevredenheid, oftewel de eindgebruiker waarvoor Meerinzicht de dienstverlening uitvoert. Zo worden er binnen het Sociaal Domein jaarlijks clientervaringsonderzoeken uitgevoerd voor Wmo en Jeugd. Ook is er in 2019 een intern klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd over de ervaren dienstverlening van Meerinzicht richting de gemeenten. Verder is er in 2020 een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Uit gesprekken blijkt dat de raad deze informatie niet altijd ontvangt (of tot zich neemt) en dat de informatie ook niet overkoepelend wordt aangeboden.

Verantwoording financiën

Over financiële ontwikkelingen, en bijvoorbeeld externe invloeden als Covid-19 hierop, wordt in de jaarstukken 2020 transparant gecommuniceerd. Zo is gerapporteerd dat, ondanks dat er besparingen zijn behaald, het bestuur besloten heeft de inzet van de innovatiegelden, het budget onvoorzien en een deel van het CISO-budget (Chief Information Security Officer) als dekkingsmiddel in te zetten om de financiële nadelen te verminderen. Het innovatiebudget is niet besteed in afwachting van besluitvorming rondom de businesscase documentaire informatievoorziening (DIV). Ook is er door de inzet van "eigen personeel" een fors positief inverdieneffect ontstaan ten aanzien van de door het Rijk beschikbaar gestelde uitvoeringsmiddelen voor de uitvoering van de Tozo regeling. Dit zal bij de programmaverantwoording voor Ermelo en Harderwijk inzichtelijk worden gemaakt.

In het laatste kwartaal van 2020 is duidelijk geworden dat de gemeenten de komende jaren waarschijnlijk bestaand beleid zullen herijken en mogelijk overgaan tot ombuigingstrajecten. Meerinzicht ondersteunt daarin de opgaven die bij de gemeenten liggen. Dit zijn integrale vraagstukken voor de vier organisaties samen. Over vervolgstappen is tot op heden niet gecommuniceerd. Eén gedeeld financieel systeem kan hierbij ondersteunend zijn. Het aanbestedingstraject voor het implementeren van een nieuw financieel pakket is 2019 afgerond.[15] Begin 2020 is een projectgroep gestart met de implementatie van het nieuwe financiële systeem ter vervanging van het huidige systeem. Per 1 januari 2021 zouden de gemeenten en Meerinzicht op een gestandaardiseerde wijze administreren. Eén gedeeld financieel systeem heeft als uitgangspunt om te komen tot één rekeningschema.

In de bestuursrapportages van de individuele gemeenten wordt meer gedetailleerde informatie ten aanzien van Meerinzicht gedeeld. Zo blijkt uit de bestuursrapportage 2020 van Harderwijk dat achterstand in het verwerken van parkeeropbrengsten door Meerinzicht in 2019 is weggewerkt. Ondanks die inhaalslag is de achterstand in 2020 wederom opgelopen. De gemeente geeft aan dat de informatievoorziening vanuit Meerinzicht op dit thema richting de gemeenten tekortschiet. Uit dezelfde bestuursrapportage blijkt dat de drie gemeenten gezamenlijk met Meerinzicht in 2020 zijn gestart met het (opnieuw) vormgeven van het inkoopmandaatbesluit. Dit zou niet op de juiste manier zijn geïmplementeerd.

Uit de interviews blijkt dat de initiële begroting doorgaans niet wordt gehaald. Halverwege het jaar wordt er vaak bijgeplust. De tussentijdse extra financiële bijdrage is aan de hoge kant waardoor er aan het einde van het jaar alsnog een positief resultaat wordt behaald. Dit wordt vervolgens geïnterpreteerd als een verdienste. In de afgelopen jaren is gebleken dat er voor de gemeenten weinig zicht is op de precieze allocatie van de financiële middelen. Er is ook sprake van een toename in de kosten. Vermoed wordt dat dit is veroorzaakt door een combinatie van meerkosten in de (technische) bedrijfsvoering, een toename in het aantal doorverwijzingen en een toename in taken voor Meerinzicht. Vooral de toename in taken heeft mede geleid tot de toename in kosten.

[15] Bestuursrapportage Meerinzicht 2020 1e halfjaar

Tabel 3 Uitvoeringslasten financiën[16]

2018	Begroot*	Begroot na wijziging	Realisatie	Resultaat
BV lasten	€ 21.305.000	€ 22.369.000	€ 22.997.000	€ 628.000
BV baten	€ 21.305.000	€ 22.369.000	€22.533.000	€ 164.000
SD lasten	€ 14.324.000	€ 15.661.000	€ 14.080.000	€ 1.581.000
SD baten	€ 14.324.000	€ 15.661.000	€ 15.145.000	€ 516.000
Totaal saldo				**€ 601.000**
2019	Begroot*	Begroot na wijziging	Realisatie	Resultaat
BV lasten	€ 21.866.000	€ 24.955.000	€ 23.946.000	€ 1.009.000
BV baten	€ 21.866.000	€ 24.955.000	€ 23.946.000	€ 1.009.000
SD lasten	€ 13.984.000	€ 16.565.000	€ 16.293.000	€ 272.000
SD baten	€ 13.984.000	€ 16.565.000	€ 16.293.000	€ 272.000
Totaal saldo				**€ 0**
2020	Begroot*	Begroot na wijziging	Realisatie	Resultaat
BV lasten	€ 25.835.000	€ 25.145.000	€ 25.833.000	€ 688.000
BV baten	€ 25.835.000	€ 25.145.000	€ 25.833.000	€ 688.000
SD lasten	€ 14.215.000	€ 16.998.000	€ 16.991.000	€7.0000
SD baten	€ 14.215.000	€ 16.998.000	€ 16.991.000	€7.0000
Totaal saldo				**€ 0**

**initiële begroting inclusief verwerking saldo*

In het voorgaande hoofdstuk is reeds beschreven dat Meerinzicht met zogenaamde verdeelsleutels werkt op twee verschillende terreinen (Sociaal Domein en Bedrijfsvoering) waarmee iedere gemeente afdraagt op basis van inwoneraantal. De gemeente Ermelo ervoer "scheefheid" in de verdeling van de financiële middelen. Dit kwam doordat voormalige Ermelose medewerkers in de loop van de tijd steeds meer voor het collectief gingen werken (dankzij standaardisatie en integratie). De herijkte verdeelsleutel voor personele capaciteit neemt dit gevoel van "scheefheid" over een periode van vijf jaar weg. Er is een ingroeiperiode van vijf jaar overeengekomen (20% - 40% - 60% - 80% - 100%) die per jaar wordt beoordeeld en er is besloten om uiteindelijk naar een structurele verlaging voor Ermelo te gaan. Dit uit zich in € 946.356 per jaar en in totaal € 2.839.068.

[16] De uitvoeringskosten zijn niet nauwkeurig te destilleren uit de door BMC ontvangen documenten.

Hoofdstuk 6 Sturing en controle

In dit hoofdstuk zetten we uiteen in hoeverre de gemeenteraden kunnen sturing op het beleid ten aanzien van Meerinzicht en in welke mate zij in staat zijn om hun controlerende taak uit te oefenen. In bijlage 1 "Normenkader" zijn de deelvragen en bijbehorende normen gerelateerd aan dit hoofdstuk opgenomen.

6.1 Inzet raadsinstrumenten

De raad kan ten aanzien van samenwerkingsverbanden verschillende instrumenten gebruiken om bij te sturen, dan wel extra informatie te ontvangen om haar controlerende taak uit te voeren. Zo kan de raad schriftelijke vragen stellen, moties indienen, amendementen en ook mondeling vragen stellen in de commissie.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de raad van Harderwijk ten aanzien van taken die bij Meerinzicht zijn belegd, de afgelopen jaren meerdere moties en amendementen heeft ingediend. Gezien de richting van de moties valt op dat deze vooral betrekking hebben op de taken binnen het Sociaal Domein.

Tabel 4 Aangenomen moties en amendementen

Moties	Amendementen
• Motie 'Bijverdienen in de bijstand (2018) • Motie Taalachterstand bijstandgerecitgden (2018) • Motie 'Monitoring Sociaal Domein' (2018) • Motie 'Terugvordering Sociaal Domein' (2020) • Motie 'Voorkom extra schulden bij terugvordering: geen boetes (2020)a • Motie vrijstelling sollicitatieplicht ouderen (2020) • Motie 'Onderzoek jeugdhulp Rekenkamercommissie' • Motie 'Baanperspectief; van werk naar werk' (2020) • Motie 'Kaders stellen bij inkoopstrategie Jeugdhulp' (2020) • Motie 'Gemeenten-in-nood-fonds' (2020) • Motie vreemd 'Inkoopstrategie jeugdhulp 2022 regio Noord-Veluwe' • Motie 'Kostendelersnorm' (2020) • Motie '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur' (2021)	• Amendement bij Raadsbesluit 'Meerinzicht' jaarstukken 201 en programmabegroting 2019-2022 (2018) • Amendement Maatwerk (2021)

Als gekeken wordt naar de thematiek van de moties komt uit de online vragenlijst en interviews duidelijk naar voren dat deze zich richten op zowel de kaderstelling als de uitvoering binnen de taakvelden. Raadsleden geven aan erg betrokken te zijn bij met name het Sociaal Domein; omdat ze een onduidelijk beeld hebben over de uitvoering voelen ze zich vaak genoodzaakt om via de formele weg bij te sturen. Opvallend is dat sturingsinstrumenten met name zijn ingezet op de inhoud en niet ingaan op de wijze waarop Meerinzicht en de samenwerking zijn ingericht.

Naast het indienen van moties en amendementen kan de raad ook raadsvragen stellen, artikel 71 vragen indienen en zelf discussienotities indienen. Van deze instrumenten heeft de raad de afgelopen jaren geen gebruikgemaakt. Uit gesprekken komt echter naar voren dat er wel degelijk vragen worden gesteld in de verschillende commissies en tijdens raadsinformatiebijeenkomsten.

Er is op dit moment geen klankbordgroep of werkgroep waar over Meerinzicht wordt gesproken en op een laagdrempelige wijze informatie wordt uitgewisseld. In de commissie Samenleving wordt wel structureel over het Sociaal Domein gerapporteerd, ook worden er regelmatig raadsinformatieavonden gehouden. De raadscommissie kan ook informeel zijn, waarbij er aan statafels of in kleine groepen sessies worden gehouden. Desondanks bestaat er binnen de organisatie (en Meerinzicht), maar ook binnen de raad, de wens om meer en vooral structureler informele bijpraatsessies met de raad te houden, buiten de commissies om.

Er is in de commissie Samenleving meerdere malen aandacht gevraagd voor het houden van evaluaties ten aanzien van taakuitvoering door Meerinzicht. Dit heeft geresulteerd in een aantal informele gespreksmomenten met de directie van Meerinzicht. Deze gesprekken stonden vooral in het teken van waar Meerinzicht stond en wat de grootste opgave was voor de organisatie; het waren geen officiële evaluaties van de verschillende taakvelden.

Door het grote verloop onder directieleden binnen Meerinzicht is het de afgelopen jaren lastig geweest om mensen aan te spreken op wat bereikt is. Volgens de raad wordt dit extra bemoeilijkt door de getrapte verantwoordelijkheid binnen de huidige governance structuur. Voor raadsleden is het hierdoor niet altijd duidelijk wie ze ter verantwoording kunnen roepen.

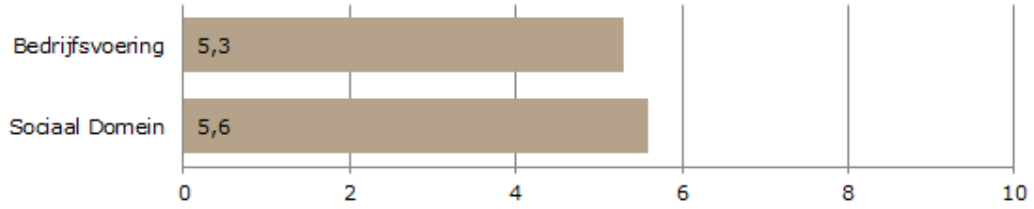
6.2 Mogelijkheden tot kaders stellen en controleren

In het onderzoek is ook gekeken op welke wijze de raad zelf invulling heeft gegeven (en heeft kunnen geven) aan zijn kaderstellende en controlerende taak.

Kader stellen

In de online vragenlijst is daarom gevraagd in hoeverre raadsleden ervaren dat zij met de huidige informatievoorziening in positie zijn gebracht dit te doen. Het gemiddelde cijfer voor het kader stellen voor Bedrijfsvoering is een 5,3 en voor het Sociaal Domein is dit een 5,6.

Figuur 19 Mogelijkheid tot uitvoeren kaderstellende taak



Het belangrijkste sturingsdocument voor de gemeenteraden is de eigen gemeentelijke begroting en de beleidsnota's die het kader vormen voor de uitvoering. De gemeenteraad heeft de bevoegdheid om op inhoud aan de voorzijde doelen (en indicatoren) te stellen ten aanzien van het beleid. Beleidsinitiatieven kunnen door het college of Meerinzicht worden genomen, maar de beslissingsbevoegdheid ligt uiteindelijk altijd bij de raad. Tevens kan de gemeenteraad een 'bestuursopdracht' gebruiken als sturingsinstrument.
Een bestuursopdracht kan ingezet worden op zaken - veelal op te stellen beleidsnota's - waarbij de gemeenteraad of het college nauwkeuriger dan in het werkplan/de begroting is vermeld, kaders wil stellen waarbinnen (bedrijfsvoerings)beleid wordt voorbereid.

De raad moet ook nog groeien in de rol van “opdrachtgever” richting Meerinzicht, bemerken meerdere respondenten binnen de gemeente en Meerinzicht. Het inregelen van een goede structuur om opdracht te geven aan Meerinzicht is nog wel een stevige uitdaging. Het is belangrijk om geen wambuis te creëren voor Meerinzicht, maar er moet wel tot een set goede zakelijke en duidelijke afspraken worden gekomen op dit vlak. Er is sinds kort wel een nieuwe werkwijze ten aanzien van de opdrachtverstrekking door deze in de lokale kadernota op te nemen in plaats van de kadernota van Meerinzicht. Dit wordt als een stap in de goede richting van duidelijker opdrachtgeverschap ervaren door Meerinzicht en het ambtelijk apparaat.

Uit het gesprek met de raad en de online vragenlijst blijkt dat veel raadsleden zich bij het vaststellen van nieuw beleid niet in stelling gebracht voelen, maar tegelijkertijd ook niet die positie hebben gepakt. In verschillende gesprekken is aangegeven dat er vanuit de raad ook niet altijd een duidelijke opdracht wordt verstrekt richting Meerinzicht. Vanuit Meerinzicht en de ambtelijke organisatie is aangegeven dat zij bij opdrachten vanuit de raad ook duidelijke kaders en doelen verwachten (al dan niet geharmoniseerd met de andere gemeenten). Er mag op dit vlak wel iets meer rolbewustzijn ontstaan, komt uit de gesprekken naar voren. Alleen als de raad zelf kaders en doelen meegeeft, kan hier later op worden gemonitord. Met andere woorden: de raad kan in zekere zin ook zelf verantwoordelijkheid pakken voor het inrichten van de verantwoording.

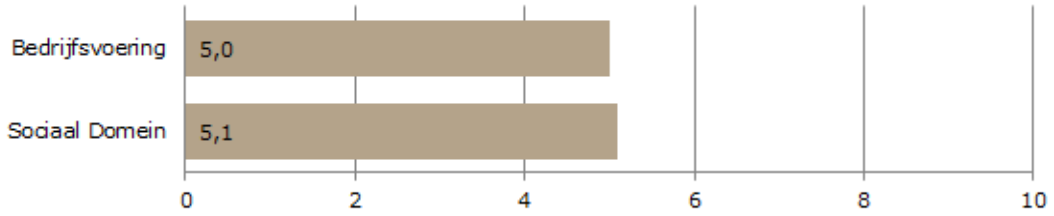
Uit het gesprek met de raad en de online vragenlijst blijkt dat de raad wel steeds beter haar positie pakt (en ook beter in staat wordt gesteld om dit te doen) maar dat voor het stellen van doelen en kaders het soms aan kennis en expertise ontbreekt. Het is daarom de wens vanuit Meerinzicht om in de toekomst nauwer betrokken te zijn bij het vaststellen van de doelen en indicatoren bij iedere gemeente zodat ook de adviserende rol van Meerinzicht kan worden ingebracht. Het is de bedoeling dat het nieuwe management een meer proactieve rol gaat invullen binnen het ambtelijk-bestuurlijk samenspel met de brongemeenten.

Waar eerder is geconstateerd dat de huidige doelstellingen niet erg bekend zijn bij de raad, geeft men in gesprekken tegelijkertijd aan dat ze in ieder geval niet SMART genoeg zijn. Het meer SMART maken van de doelstellingen wordt door de meeste geïnterviewden geduid als een ‘ontwikkelproces’. De huidige kaders zijn al concreter dan de vorige en de opgave is om de komende jaren de doelen nog verder aan te scherpen en te concretiseren. De raad kan hier uiteraard ook zelf een rol in vervullen door zelf initiatief te nemen. De raad geeft aan dat zij nog te weinig het ‘doelstellingendebat’ hebben gevoerd. Dit debat moet ertoe leiden dat de raad zelf meer proactief sturing en inhoud geeft aan de kaders, doelen en indicatoren, zodat in de toekomst de uitvoering ook beter valt te monitoren.

Controleren

De gemeenteraad heeft een aantal instrumenten om de controlerende taak in te vullen zoals het stellen van schriftelijke raadsvragen, het opstellen van discussienota's, maar ook tijdens raadsinformatieavonden en tijdens commissievergaderingen kunnen vragen worden gesteld.

Figuur 20 Mogelijkheid tot uitvoeren kaderstellende en controlerende taak



De raad krijgt veel informatie van en over Meerinzicht. Er zit alleen nog niet een duidelijke lijn in de informatievoorziening, ook ontbreekt het aan een overkoepelend overzicht en duiding van cijfers, zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven. Wat het controleren op dit moment bemoeilijkt, is de tijdigheid van de aanlevering van informatie. Zoals eerder beschreven worden stukken vaak laat bij de raad aangeleverd, waardoor controle en bijsturing niet meer mogelijk is.

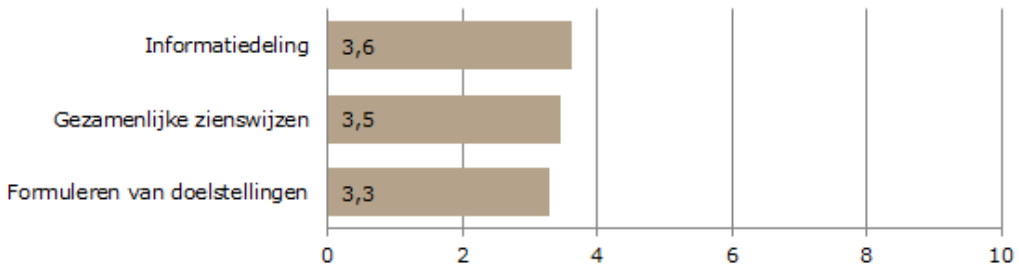
Wat door de raadsleden nadrukkelijk wordt gemist in de huidige informatievoorziening om te kunnen controleren, is een dashboard waarmee ze inzicht krijgen in de voortgang, maar ook in de knoppen om aan te kunnen draaien. Ook hier is de raad, blijkens de interviews, zich ervan bewust dat zij zelf initiatief kunnen nemen om scherper te krijgen welke informatie zij nodig hebben.

In verschillende gesprekken is aangegeven dat het goed zou zijn als een aantal raadsleden vanuit hun eigen specialisme een GR of verbonden partij zouden adopteren. Hierdoor zou een slag geslagen kunnen worden op kennis en expertise ten aanzien van Meerinzicht. Deze methode zou echt sterk worden op het moment dat dit regionaal wordt georganiseerd.

Regionale samenwerking

Op raadsniveau vindt er weinig tot geen samenwerking plaats in de regio. Tussen de griffies is op dit moment evenmin samenwerking. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit de online vragenlijst op alle drie de aspecten van samenwerking tussen de drie raden een ruime onvoldoende wordt gegeven.

Figuur 21 Samenwerking in de regio met andere raden



Uit gesprekken komt naar voren dat de drie gemeenteraden sterke en strenge bewakers zijn van de *couleur locale*, wat onder andere al blijkt uit het feit dat alle drie de gemeenten hun eigen beleidsdoelstellingen formuleren. Er is wel regionaal bewustzijn, maar tegelijkertijd is er ook behoefte aan autonomie. Toch zien de raadsleden in Harderwijk ook wel de noodzaak en voordelen van samenwerken binnen Meerinzicht. De wens om gezamenlijke raadsavonden te organiseren, vooral voor uitwisseling van informatie en actuele thema's, is er dan ook zeker.

Er is op dit moment geen regionaal platform voor raadsleden waarbinnen informatie wordt gedeeld en mogelijke zienswijzen worden voorbesproken. De contacten die er zijn met raadsleden van andere gemeenten zijn vooral partijpolitiek. Dit geldt vooral voor de landelijke partijen en niet voor de lokale partijen. De mate waarin die contacten er zijn, verschilt ook per fractie; de ene partij heeft meer contacten dan de andere partij. Uit de enquête blijkt wel de behoefte aan een regionaal platform waarin raadsleden met elkaar kunnen spreken en informatie kunnen uitwisselen. Dit wordt door meerdere raadsleden aangegeven als wenselijk. Dat regionale overleg zou kunnen gaan over het formuleren van doelstellingen en zienswijzen tot uitwisseling van kennis en 'best practices'.

Ten aanzien van de verantwoording in de P&C-cyclus moet vastgesteld worden dat de cyclus van Meerinzicht nog niet goed aansluit op die van de brongemeenten. De drie gemeenteraden vergaderen op andere momenten en tijden waardoor de behandeling van stukken niet gelijktijdig is. Iets dat in Ermelo wordt vastgesteld kan in Harderwijk nog in de beeldvormende fase zitten. Het verder harmoniseren van interradelijke samenwerking zal pas effectief worden op het moment dat de P&C-cycli van de gemeenten meer op elkaar afgestemd worden, zodat de raden tegelijkertijd de informatie ontvangen, kunnen behandelen en ook met elkaar kunnen afstemmen.

Bijlage 1 Normenkader

Deelvragen	Normen
Hoofdstuk 4 Organisatie en samenwerking	
1a. Wat waren de uitgangspunten/doelen bij het begin van de samenwerking? 1b. Wat waren de bijbehorende prestatie-indicatoren?	• Er is vooraf expliciet in kaart gebracht welke doelen en uitgangspunten ten aanzien van samenwerking gerealiseerd dienden te worden. • De effect- en prestatie-indicatoren zijn benoemd en SMART geformuleerd.
2. Hoe zijn de taken binnen Meerinzicht georganiseerd?	• Er is expliciet in kaart gebracht welke taken behoren tot Meerinzicht. • Er is een personeelsbestand dat voldoende geëquipeerd is met kennis en kunde om (strategische) doelen doelmatig en doeltreffend te behalen.
3. Zijn de afspraken tussen de gemeenten en Meerinzicht goed vastgelegd?	• Er is een overzicht van afspraken die zijn gemaakt tussen Meerinzicht en de deelnemende gemeenten. • De keuzes voor de gehanteerde samenwerkingsvormen zijn onderbouwd tot stand gekomen.
4. Wat is de samenwerkingsvorm en welke taken zijn ondergebracht bij Meerinzicht?	• De samenwerkingsvorm is expliciet benoemd. Er is duidelijk benoemd welke rollen en taken zijn ondergebracht bij Meerinzicht.
5. Zijn de raden proactief geweest met betrekking tot de totstandkoming van Meerinzicht, monitoring van doelen en effecten en eventueel bijstellen hiervan?	• De gemeenteraad heeft input geleverd bij de totstandkoming van de doelen voor de inrichting van Meerinzicht. • De mogelijkheden om te kunnen (bij)sturen zijn bekend bij de raadsleden. Er is een overzicht van instrumenten waarmee en momenten waarop dit kan. • De raad neemt initiatief inzake haar positie door actief naar informatie te vragen over de doelbereiking bij het college.

6. Wat is het huidige en toekomstige ambitieniveau (doorontwikkeling) met betrekking tot Meerinzicht bij de verschillende gemeenten?	• Ambities worden jaarlijks gezamenlijk geformuleerd en geëvalueerd.
7. Hoe wordt de samenwerking door ambtelijke organisatie, college, raad ervaren?	• Er is sprake van een effectieve samenwerking tussen de ambtelijke organisatie, college en de raden.
Hoofdstuk 5 Verantwoording	
8. Is de informatievoorziening met betrekking tot Meerinzicht adequaat georganiseerd en uitgevoerd en hoe is de aansluiting op de beleids- en controlcyclus van de samenwerkende partijen?	• Het college rapporteert (via de P&C-cyclus) over de informatievoorziening aangaande Meerinzicht. • De gedeelde informatie is tijdig, toegankelijk en duidelijk voor de gemeenteraad. • Meerinzicht informeert ook buiten de reguliere P&C-cyclus, bijvoorbeeld in raadsinformatiebijeenkomsten, werkbezoeken, enzovoorts.
9. Welke prestaties zijn geleverd of welke doelen en effecten zijn gerealiseerd?	• De prestaties zijn inzichtelijk gemaakt en in lijn met de geformuleerde streefwaarden en doelen.
10. Worden prestaties geëvalueerd ten aanzien van doeltreffendheid en doelmatigheid? Zo ja, met wie en hoe vindt bijstelling plaats ?	• Er vindt een jaarlijkse evaluatie plaats die gedeeld wordt met de gemeenteraad. • Er wordt gericht bijgestuurd en hierover teruggekoppeld aan de raad.
11.Worden de middelen besteed aan de taken waar ze voor bedoeld zijn?	• Er is een overzicht van de totale kosten beschikbaar. • De kosten voor de uitvoering blijven binnen de gestelde kaders van de gemeenteraad. • Er is duidelijk vastgelegd en gecontroleerd of het geld besteed is aan de doelen, waarvoor de middelen zijn gealloceerd.
Hoofdstuk 6 Sturing en controle	
12. Kunnen de gemeentenraden op basis van de verantwoordingsinformatie voldoende sturen?	• De afspraken zijn conform de wettelijke bepalingen. • De afspraken zijn vastgelegd in gemeenschappelijke regelingen en eventueel aanvullende overeenkomsten. • Jaarverslagen en andere rapportages worden tijdig aangeleverd, zodat ze passen in de P&C-cyclus.

13. Op welke wijze geven de gemeenteraden invulling aan de kaderstellende en controlerende rol?	• De kaders en richtlijnen die de gemeenteraden en colleges van B&W hebben afgesproken in beleidsplannen en beleidsregels zijn voldoende concreet en kunnen aangepast worden bij gewijzigde wensen in de raden; beleidsambities zijn vertaald naar meetbare doelen en resultaten. • De raden zijn op de hoogte van hun bevoegdheden. • De raden kennen de periodieke afspraken. • De raden kunnen kaders stellen over de wijze waarop Meerinzicht verslag doet van de prestaties. • De gemeenteraden krijgen de relevante informatie tijdig. • De gemeenteraden hebben het college van B&W bevraagd over de mate waarin de doelen gerealiseerd werden.

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

Er zijn voor dit rapport meer dan 300 documenten aangeleverd. Daarom worden hieronder alleen de belangrijkste bestudeerde stukken benoemd.

Meerinzicht

- Jaarstukken Meerinzicht 2018-2020
- Accountantverslagen & controleverklaring 2018-2019
- Afdelingsplannen Meerinzicht 2020
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek EHZ-gemeenten en Meerinzicht 2020
- Jaarplan Meerinzicht 2020
- Concernjaarplan Meerinzicht 2020
- PDO's Meerinzicht 2019
- Kwaliteitsrapportage Meerinzicht Sociaal Domein 2019 (cliëntervaringsonderzoek
- Kadernota Meerinzicht 2020-2023, 2022-2025
- Programmabegroting Meerinzicht 2019-2022
- Eindrapport Organisatieontwikkeling Meerinzicht 2020
- Organisatiejaarplan 2019
- Visiedocument MTO Meerinzicht 2019
- Bedrijfsplan Meerinzicht-Sociaal 2017
- Contourennota Sociaal Domein EHZ 2016
- Visiedocument EHZ Sociaal Domein 2014
- Organisatieplan Meerinzicht Verbindend 2014
- Opdrachtgever- & Opdrachtnemerschap EHZ en Meerinzicht Sociaal Domein
- Meerinzicht Bedrijfsplan 2013
- Visiedocument Meerinzicht 2012
- Intentieverklaring en addendum 2011
- Gemeenschappelijke Regeling Meerinzicht (inclusief 2e, 3e en vierde wijziging)
- Diverse uitvoeringsplannen
- DVO Regionaal Account Jeugd 2017

Ermelo

- Coalitieakkoord 2018-2022
- Jaarstukken 2018-2019
- Bestuursrapportages 2018-2020
- Accountantverslagen & controleverklaring 2018-2019
- Informatiememo's 2018-2021
- Raadsvragen 2018-2021
- Raadsbesluiten 2018-2021
- Moties & amendementen 2018-2021
- Cliëntervaringsonderzoek Wmo 2019

Harderwijk

- Coalitieakkoord 2018-2022
- Jaarstukken 2018-2019
- Bestuursrapportages 2018-2020
- Themabegroting 2019-2022
- Accountantverslagen & controleverklaring 2018-2019
- Informatiememo's 2018-2021
- Raadsvragen 2018-2021
- Raadsbesluiten Meerinzicht
- Moties & amendementen 2018-2021
- Cliëntervaringsonderzoek Wmo 2019

Zeewolde

- Coalitieakkoord 2018-2022
- Jaarstukken 2018-2019
- Programmabegroting 2018-2021, 2019-2022
- 3e Kwartaalrapportages 2018-2020
- Accountantverslagen & controleverklaring 2018-2019
- Kadernota Meerinzicht 2022-2025
- Informatiememo’s 2018-2021
- Welzijnsvisie Zeewolde 2020
- Raadsvragen 2018-2021
- Raadsbesluiten
- Moties & amendementen 2018-2021
- Cliëntervaringsonderzoek Wmo 2019

Overig

- EHZ-Ontwikkelagenda 2018
- Rekenkamercommissie Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten: Onderzoek naar Regionaal Account Jeugd (RAJ)
- Intergemeentelijke samenwerking Nunspeet
- Rapport Rekenkamercommissie Vallei en Veluwerand - Risicomanagement Sociaal Domein in de gemeente Zeewolde

Bijlage 3 Lijst van gevoerde gesprekken

Portefeuillehouders
Bestuurlijk portefeuillehouder Programma Samen Leven - gemeente Ermelo
Bestuurlijk portefeuillehouder Sociaal Domein - gemeente Ermelo
Bestuurlijk portefeuillehouder Sociaal Domein -gemeente Harderwijk
Bestuurlijk portefeuillehouder Sociaal Domein - gemeente Zeewolde
Bestuurlijk portefeuillehouder Uitvoering Participatiewet - gemeente Zeewolde
Bestuursleden Meerinzicht
Bestuurslid Meerinzicht namens de gemeente Ermelo
Bestuurslid Meerinzicht namens de gemeente Harderwijk
Bestuurslid Meerinzicht namens de gemeente Zeewolde
Ambtelijk acounthouders
Ambtelijk accounthouder Meerinzicht namens de gemeente Ermelo
Ambtelijk accounthouder Meerinzicht namens de gemeente Harderwijk
Meerinzicht
Directeur Meerinzicht Sociaal Domein
Waarnemend directeur Meerinzicht Bedrijfsvoering

Leidinggevenden
Leidinggevenden plus meest betrokken ambtenaren Sociaal Domein gemeente Ermelo
Leidinggevenden plus meest betrokken ambtenaren Sociaal Domein gemeente Harderwijk
Leidinggevenden plus meest betrokken ambtenaren Sociaal Domein gemeente Zeewolde
Leidinggevenden plus meest betrokken ambtenaren Bedrijfsvoering gemeente Ermelo
Leidinggevenden plus meest betrokken ambtenaren Bedrijfsvoering gemeente Harderwijk
Leidinggevenden plus meest betrokken ambtenaren Bedrijfsvoering gemeente Zeewolde
Gemeenteraden
Vertegenwoordiging van de gemeenteraad Ermelo
Vertegenwoordiging van de gemeenteraad Harderwijk
Vertegenwoordiging van de gemeenteraad Zeewolde
Overige partijen
Beleidsmedewerker Jeugd Nunspeet
Medewerker Humanitas

Bijlage 4 Vragenlijst voor raadsleden

Vragenlijst raadsleden
De gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde laten een onderzoek uitvoeren naar het functioneren van Meerinzicht. Het onderzoek moet inzicht geven in de wijze waarop de samenwerking binnen Meerinzicht op een doeltreffende en doelmatige wijze vorm is gegeven met betrekking tot de betreffende beleidsterreinen. Ook wil men met het onderzoek inzicht geven in de manier waarop uitvoering wordt gegeven aan de uitgangspunten die bij het begin van de samenwerking zijn geformuleerd. Met deze enquête verzamelen we input voor het vervolg van het onderzoek, waaronder de interviews.
De vragenlijst bestaat uit vijftien meerkeuzevragen en neemt maximaal tien minuten in beslag.

In welke gemeente bent u raadslid?

a. Ermelo
b. Harderwijk
c. Zeewolde

Algemene uitgangspunten Meerinzicht

Vraag 1:
In hoeverre bent u op de hoogte van de uitgangspunten van Meerinzicht ten aanzien van de samenwerking?
Schaalscore 1 t/m 10: *1 = zeer slecht, 10 = zeer goed*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Vraag 2:
Wat zijn volgens u de belangrijkste uitgangspunten om samen te werken? En in hoeverre worden die volgens u op dit moment behaald?

Vraag 3a:
In hoeverre heeft u het idee dat er concrete en meetbare doelen zijn gesteld ten aanzien van de taken die Meerinzicht uitvoert (waarmee u de voortgang kunt monitoren)? (dit gaat dan om de verschillende beleidsvelden binnen het Sociaal Domein en op het gebied van bedrijfsvoering)

Schaalscore 1 t/m 10: 1 = zeer slecht, 10 = zeer goed

Bedrijfsvoering ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Sociaal Domein ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Vraag 3b:
In hoeverre heeft u het idee dat er bijbehorende indicatoren zijn gesteld ten aanzien van de taken die Meerinzicht uitvoert (waarmee u de voortgang kunt monitoren)?

Schaalscore 1 t/m 10: 1 = zeer slecht, 10 = zeer goed

Bedrijfsvoering ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Sociaal Domein ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Vraag 4: *Kunt u bovenstaande antwoord(en) nader toelichten?*

Inrichting van de informatievoorziening

Vraag 5:
In hoeverre heeft u als raadslid het idee dat u met de huidige inrichting van de informatievoorziening rondom Meerinzicht goed in staat wordt gesteld om uw kaderstellende taak uit te voeren?

Schaalscore 1 t/m 10: 1 = zeer slecht, 10 = zeer goed

Bedrijfsvoering ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Sociaal Domein ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Vraag 7: *Kunt u uw bovenstaande antwoord(en) toelichten?*

Vraag 8:
Hoe beoordeelt u de wijze waarop informatie rondom Meerinzicht aangeboden en behandeld wordt (denk daarbij aan schriftelijke, mondelinge toelichting, bijeenkomsten)?

Schaalscore 1 t/m 10: 1 = zeer slecht, 10 = zeer goed

Bedrijfsvoering ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Sociaal Domein ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Vraag 9: *Kunt u uw bovenstaande antwoord(en) toelichten?*

Vraag 10: *Mist u iets in de informatievoorziening?*
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ○ Terugkoppeling op doelstellingen
- ○ Mondelinge terugkoppeling vanuit het college
- ○ Overzichten van aantallen
- ○ Duidelijk overzicht van de financiën
- ○ Inzicht in de cliëntervaring/mate van tevredenheid van de gebruiker
- ○ Overzicht van indicatoren
- ○ Inzicht in de praktijkervaring van professionals
- ○ Analyse en duiding van informatie
- ○ Bijeenkomsten waar de uitvoeringspraktijk wordt besproken (bijvoorbeeld een raadsinformatiebijeenkomst, een gesprek met zorgaanbieders, terugkoppeling vanuit de toegang)
- ○ N.v.t. (informatie is compleet genoeg om mijn oordeel op te baseren)

Vraag 11: *Kunt u uw bovenstaande antwoord(en) toelichten en daarin aangeven wat u mist en waarom dat belangrijk voor u is?*

Beoordeling van informatie

Vraag 12 a:
Kunt u aangeven hoe u de volgende aspecten beoordeelt ten aanzien van de informatie die u ontvangt over Meerinzicht Bedrijfsvoering?

Aspect/score	**Ruim voldoende**	**Voldoende**	**Neutraal**	**Onvoldoende**	**Ruim onvoldoende**
Tijdigheid					
De actualiteit van de informatie (hoe oud zijn de gegevens)					
De tijdigheid van de informatie (het op tijd komen van informatie)					
De aansluiting van de informatie op eerdere nota's en informatie					
Juistheid					
De informatie kent geen fouten					
De informatie is betrouwbaar					
Volledigheid					
De informatie sluit aan op de behoefte van de raad					
De reikwijdte van de informatie (gaat ook in op bepalende beleids-terreinen					
De informatie heeft het juiste detailniveau					

Vraag 12 b:
Kunt u aangeven hoe u de volgende aspecten beoordeelt ten aanzien van de informatie die u ontvangt over het Sociaal Domein?

Tijdigheid

Aspect/score	**Ruim voldoende**	**Voldoende**	**Neutraal**	**Onvoldoende**	**Ruim onvoldoende**
De actualiteit van de informatie (hoe oud zijn de gegevens)					
De tijdigheid van de informatie (het op tijd komen van informatie					
De aansluiting van de informatie eerdere nota's en informatie					

Juistheid

Aspect/score	**Ruim voldoende**	**Voldoende**	**Neutraal**	**Onvoldoende**	**Ruim onvoldoende**
De informatie kent geen fouten					
De informatie is betrouwbaar					

Volledigheid

Aspect/score	**Ruim voldoende**	**Voldoende**	**Neutraal**	**Onvoldoende**	**Ruim onvoldoende**
De informatie sluit aan op de behoefte van de raad					
De reikwijdte van de informatie (gaat ook in op bepalende beleids-terreinen)					
De informatie heeft het juiste detailniveau					

Vraag 13:
Wilt u dit toelichten op één of meerdere aspecten?

Tijdigheid:
Juistheid:
Volledigheid:

Sturing

Vraag 14: In hoeverre is er sprake van een effectieve samenwerking tussen de gemeenteraden die deelnemen aan Meerinzicht?

Schaalscore 1 t/m 10: 1 = zeer slecht, 10 = zeer goed

Informatiedeling ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Gezamenlijke zienswijzen ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Formuleren van doelstellingen ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

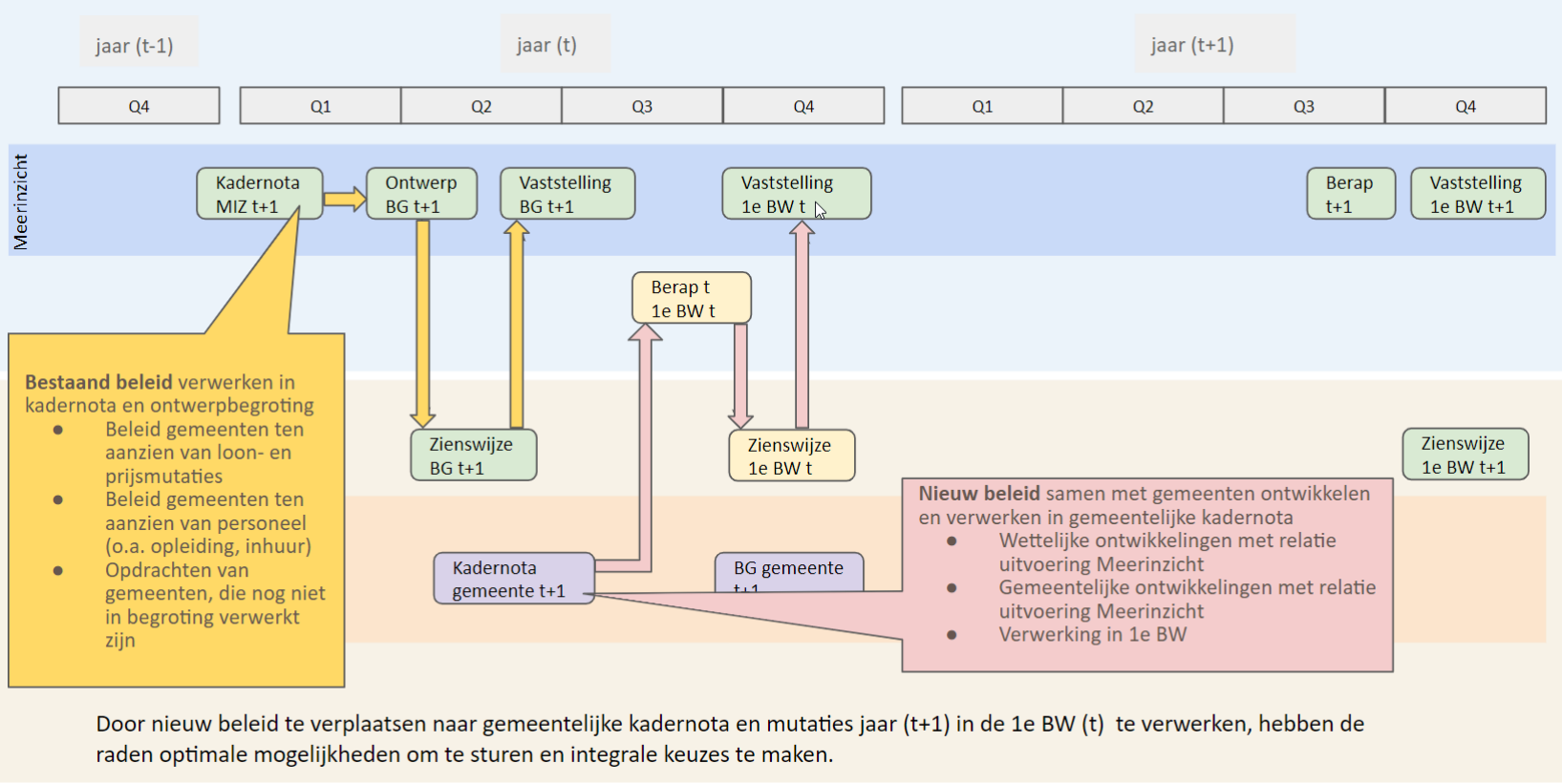
Vraag 15:
Heeft de raad voldoende en de juiste instrumenten om bij te sturen?

Zo nee, welk instrument ontbreekt er volgens u op dit moment?

Zo ja, heeft u een voorbeeld waarbij de raad heeft bijstuurt?

Vraag 16:
Wat zijn voor u de belangrijkste successen ten aanzien van de samenwerking met Meerinzicht van de afgelopen jaren?

Bijlage 5 P&C-cyclus van Meerinzicht in relatie tot gemeenten



Door nieuw beleid te verplaatsen naar gemeentelijke kadernota en mutaties jaar (t+1) in de 1e BW (t) te verwerken, hebben de raden optimale mogelijkheden om te sturen en integrale keuzes te maken.

Bijlage 6 Inhoud P&C-documenten

Rapportage	Indicatoren	Prestaties
Programmabegroting 2019-2022	Kwalitatief: zichtbaarheid klantmanagers, optimaliseren backoffice, bedrijfsvoering focus op 4 K's (zie paragraaf 4.2 van dit rapport). Kwantitatief: e-facturering	Backoffice: Financiële investeringen (werkprocessen), trainingen en cursussen (niet SMART). 4 K's: minimaal voldoen aan wetgeving, afronden van de transitiefase naar een integraal Meerinzicht, focus op van vakgerichte naar een procesgerichte organisatie. Er zijn hiervoor kwalitatieve uitgangspunten geformuleerd. E-facturering: verplicht per 18 april 2019.
Kadernota 2020-2023	Innovatiekapitaal vrijmaken o.b.v. inverdieneffect à € 580.000 per jaar.	Afstemmen van nieuwe afspraken middels een vooral kwalitatieve toelichting. Bespreking van de begroting (en nadere toelichting hierop), focus op innovatie en strategisch personeelsbeleid.
Kadernota 2022-2025	Niet geformuleerd.	Kwalitatieve toelichting op bestaand beleid. Thema's: loonontwikkeling, prijsontwikkeling, personeelsbeleid, nieuwe opdrachten, innovatiebudget, personeelstarieven.
Kwartaalrapportages 2019	Kwalitatief ten aanzien van het door ontwikkelen van rapportages en ten aanzien van de samenwerking met aanbieders.	Uitgebreide toelichting op nationale en lokale ontwikkelingen aangevuld met financiële gegevens op lokaal niveau. Gesproken wordt over de verdere ontwikkelingen van de rapportages vanuit Meerinzicht aan opdrachtgevers. Er wordt tevens geïnformeerd over de facturatie richting zorgaanbieders en hoe dit achterloopt.
Halfjaarrapportages 2020	Start met opstellen en sturing met A3 Jaarplan, beleidsontwikkeling t.a.v. voormalig personeel, informatieveiligheid, et cetera.	Aandacht voor de invloed van corona op de beleidsvelden en op de eigen organisaties. Ook de financiële impact is in kaart gebracht. Ook de begrotingswijziging en de stand van zaken rondom de beleidsdoelstellingen worden behandeld.
3e kwartaalrapportage 2020 Jeugdwet	Financieel (begroting t.o.v. realisatie), cliëntenaantal (zonder doelstelling)	Beleidsmatige ontwikkelingen en programmakosten. Veel kwantitatieve onderbouwing d.m.v. tabellen en grafieken. Aangevuld met een kwalitatieve onderbouwing op de cijfers.
Jaarstukken 2019 Meerinzicht	Missie, visie en ambities zijn opgenomen (kwalitatief).	In de bestuursrapportage is een nadelig resultaat aangekondigd met daarbij een inspanningsverplichting voor de managers om bij te sturen; dit is (deels) gelukt.
Jaarstukken 2020 Meerinzicht	Financiële indicatoren (begroting t.o.v. realisatie). Verder is er geen sprake van het gebruik van indicatoren.	Programmaverantwoording (beleid en financiën) bedrijfsvoering en Sociaal Domein. Kwalitatieve onderbouwing jeugd over: uitvoering Tozo, continuïteitsbijdrage Jeugd en Wmo, meerkosten Wmo en jeugdzorgaanbieders, DVO bedrijfsbureau jeugd en kwaliteitsrapportage. Kwalitatieve onderbouwing bedrijfsvoering: zaakgericht werken, medewerkersbeleid, et cetera.

Cliëntervaringen-onderzoeken Wmo	Cliënttevredenheid, in 2020 heeft BMC voor de drie gemeenten de onderzoeken uitgevoerd. In de vorm van factsheets is hierover gerapporteerd.	Belangrijkste bevindingen per gemeente: Ermelo: men is zeer tevreden over de toegang tot de zorg (>78%) en de helft van de respondenten is bekend met de onafhankelijke cliëntondersteuner. Daarmee scoort Ermelo beter dan de referentiegroep. Over "kortdurend verblijf" is men met 33% het minst tevreden. Dit wijkt af van Harderwijk en Zeewolde. Harderwijk: het overgrote deel van de cliënten is van mening dat de kwaliteit van de ondersteuning goed is (>80%). Slechts een kwart van de cliënten wist dat zij gebruik konden maken van een onafhankelijke cliëntondersteuner, dit percentage ligt lager dan voorgaande metingen en lager dan de referentiegroep. Zeewolde: men is zeer tevreden over de toegang tot de zorg (>80%). Ruim twee derde van de respondenten is niet bekend met de onafhankelijke cliëntondersteuner, het overgrote deel van de cliënten is van mening dat de kwaliteit van de ondersteuning goed is.