

‘Als het getij verloopt, moet men de bakens verzetten’

Als Meerinzicht als een schip wordt gezien, dan kan geconcludeerd worden dat het goed op stoom is en met een flink aantal knopen de haven uitvaart. Er moet echter ook gezegd worden dat de koers die het schip vaart nog niet goed is uitgestippeld en dat ook nog niet duidelijk is welke havens onderweg worden aangedaan. Het plotten van de koers van het schip is een gezamenlijke taak van de drie gemeenten, waarvoor de gemeenteraden als stuurlied aan het roer staan (dus niet aan de wal). Meerinzicht vaart immers de koers die de stuurlied plotten (waar willen we naartoe met onze dienstverlening). Het is alleen wel een schip met meerdere kapiteins en stuurlied, dus zonder de bereidheid om samen te werken komt het schip nergens. Als het gaat om de bemanning is Meerinzicht na een periode van hoge werkdruk, hoog verloop en veel wisselingen op management- en directieniveau nu aan het werken aan stabiliteit, consistentie en professionalisering. Het schip heeft inmiddels een stevige bemanning en kent in de vorm van de nieuwe directeuren ook twee kordate kapiteins, maar kan nog wel wat wind in de zeilen gebruiken. Het is dus aan de stuurlied om een koers te plotten met een gunstige wind.

Meerinzicht werkt aan een zo goed mogelijke dienstverlening voor de gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde en hun inwoners. Ze voeren dienstverlening uit op het gebied van de bedrijfsvoering en het sociaal domein.



Ook nemen andere gemeenten middels een dienstverleningsovereenkomst (DVO) bepaalde diensten af. Meerinzicht heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan een heldere organisatiestructuur en duidelijke rolverdeling. Tegelijkertijd is te zien dat de veranderingen van de structuur en de cultuur tot onrust en onduidelijkheid hebben geleid. Belangrijke uitdagingen waren onder andere de overheveling van de taken in het Sociaal Domein, de samenvoeging van de verschillende organisatieculturen, de borging van de uitvoeringstaken, 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 lijkt er inmiddels wel op dat de drie brongemeenten meer uitvoeringskracht hebben gevonden dan wanneer zij individueel verder waren gegaan, al blijft dat lastig te duiden. De voortgang is namelijk niet direct 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, en nog altijd van kracht zijn, bieden weinig tot geen houvast.

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 niet alleen aan indicatoren, maar ook aan een overkoepelend beeld en aan verhalen die de cijfers nader duiden.

Het is op dit vlak uiteraard wel een wisselwerking: de raad moet ook aangeven waar hun informatiebehoefte ligt. Zonder een heldere opdracht of een helder kader, kan Meerinzicht niet bedienen. Raadsleden voelen zich misschien nog niet in stelling gebracht, maar hebben tegelijkertijd ook niet die positie geclaimd. Duidelijk is dat de raad zich nog niet volledig geëquipeerd voelt in de rol als kadersteller en controleur. Wat ook niet helpt, is dat er op het moment op raadsniveau geen regionale samenwerking bestaat. Er is geen regionaal radenplatform waarbinnen informatie wordt gedeeld en mogelijke zienswijzen worden voorbesproken. Terwijl er wel degelijk een sterke behoefte is aan een dergelijke samenwerking.

‘Meten is weten’

Sinds de oprichting van Meerinzicht heeft de focus gelegen op het samenbrengen van de drie gemeenten en het borgen van nieuwe directies, nieuwe functies en het oplossen van de bijbehorende capaciteitsproblemen. Inmiddels is de organisatie klaar voor de volgende fase: het verder professionaliseren van de samenwerking tot een meer robuust en volwassen model. Dit is hét moment om met gezamenlijk geformuleerde en gedragen kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) te komen.

Bij de oprichting van Meerinzicht zijn op basis van het 4K-model vijf kwalitatieve doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn met de loop der jaren niet concreter geworden.

1. verbeteren van kwaliteit;
2. verminderen van kwetsbaarheid;
3. bieden van kansen in het kader van goed werkgeverschap;
4. kennisverbetering;
5. kostenbeheersing.

De gemeenten en Meerinzicht erkennen dat er voornamelijk kwalitatieve doelstellingen zijn geformuleerd en spreken de wens uit meer *in control* te willen zijn. Hierbij bieden, waar mogelijk in gezamenlijkheid, concreet geformuleerde doelstellingen de benodigde handvatten. Het gezegde luidt niet voor niets *'meten is weten, gissen is missen'*.

KPI's leiden tot een duidelijk en haalbaar actieplan wat motiveert. Door doelen op deze manier te formuleren, weet men op de afgesproken datum ook daadwerkelijk of het doel behaald is, doordat dit meetbaar is.

Daarnaast biedt het de mogelijkheid om, al dan niet tussentijds, inzicht en grip te krijgen op het functioneren van een organisatie of een onderdeel ervan. Zo ontstaat eigenaarschap en krijg je een duidelijk beeld van de voortgang van Meerinzicht. In de huidige situatie, door het gebrek aan KPI's, is het niet mogelijk om adequaat te sturen. Over de doelmatigheid (de relatie tussen de effecten van het beleid en de kosten van het beleid) van Meerinzicht als uitvoeringsorganisatie kan om die reden geen onderbouwde uitspraak worden gedaan.

Hoe nu verder?

Uit het onderzoek blijkt dat er al initiatieven zijn om meer *in control* te komen. Een concreet voorbeeld zijn de producten, diensten en overeenkomsten.



(PDO's) die voor de diverse taakvelden binnen de bedrijfsvoering zijn opgesteld. Hierbij is in kaart gebracht wat er per taak wordt verwacht. Ook in de dienstverlenings-overeenkomsten (DVO's) met de gemeenten Nunspeet, Oldebroek, Elburg en Putten zijn heldere doelen en afspraken over de uitvoering opgenomen.

De gemeente Harderwijk werkt zelf met trendrapportages in het Sociaal Domein die grotendeels zijn gebaseerd op de rapportages van Meerinzicht. Deze rapportages worden structureel aangeboden aan de raad en bieden integraal inzicht in de stand van zaken. Op die manier wordt de raad actief betrokken en in positie gebracht om tijdig te kunnen sturen.

Tot slot is in 2019 het dashboard Jeugd van Aspectu uitgerold. De gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde maken gebruik van dit dashboard. Het dashboard levert relevante sturingsinformatie en men ervaart de informatievoorziening van het dashboard als positief. Zaak is nu om dit structureel en vooral integraal aan te vliegen vanuit de regio.

Best practice - Doelenkader Alkmaar

Omdat voor de Alkmaarse raad de relatie tussen de doelstellingen en de indicatoren niet altijd duidelijk bleek, is daar aan het college gevraagd om zogenaamde **doelenkaders** op te stellen (in samenwerking met de uitvoeringsorganisatie), waarin de doelen zijn vertaald naar indicatoren die jaarlijks worden geëvalueerd.

De doelenkaders hebben ervoor gezorgd dat de raad effectiever kan monitoren in hoeverre de doelen van het beleid worden gerealiseerd. Een dergelijke constructie zou ook bij Ermelo, Harderwijk en Zeewolde ingevoerd kunnen worden om daarmee de behoefte te kunnen vervullen aan meer controle op de voortgang en het (her)formuleren van de strategie voor de komende jaren.



‘Meerinzicht begint bij meer inzicht’

Het realiseren van doelstellingen kan enkel worden bewerkstelligd wanneer de voortgang op de doelstellingen, kwalitatief of kwantitatief, meetbaar is. Inherent aan het willen en kunnen sturen op voortgang is de veranderende en toenemende wens naar een goede informatievoorziening en een bijbehorende informatie-inrichting. De manier waarop de brongemeenten worden geïnformeerd over de voortgang van de uitvoeringstaken van Meerinzicht krijgt dan ook steeds meer aandacht, maar uit het onderzoek blijkt ook dat er verbetermogelijkheden zijn.



Een goede informatievoorziening en onderliggende informatie-inrichting dragen bij aan een stevig fundament voor het groeiende takenpakket van Meerinzicht. Het biedt de opdrachtgevers de mogelijkheid om onderbouwd en tijdig bij te sturen, te prioriteren, te adviseren en uitspraken te doen over het reilen en zeilen van de uitvoeringsorganisatie. Het resultaat van gerichte aandacht voor informatiestrategie is een besluitvormingsproces dat gebaseerd is op relevante informatie die op het juiste moment met de juiste kwaliteit beschikbaar is. De kwaliteit van de informatievoorziening is grofweg in te delen in drie pijlers: juistheid, volledigheid en tijdigheid.

Juistheid - *Is de informatie betrouwbaar? Zitten er geen onjuistheden of aannames in, die later gecorrigeerd moeten worden?*

Over het algemeen hebben de gemeenteraden vertrouwen in de juistheid van de aangeleverde informatie. Dat blijkt uit zowel de enquête als de groepsgesprekken. De informatievoorziening over de bedrijfsvoering wordt positiever beoordeeld dan de informatievoorziening over het Sociaal Domein. Opvallend is dat de raadsleden van de gemeenten Harderwijk kritischer reageren op de juistheid van de informatievoorziening. In tegenstelling tot Ermelo en Zeewolde zijn er enkele raadsleden die de juistheid als onvoldoende of ruim onvoldoende hebben beoordeeld.

Raadsleden kunnen de juistheid van de informatie over het Sociaal Domein op dit moment eigenlijk niet goed beoordelen door het ontbreken van concrete KPI's en doelstellingen. Dit versterkt het advies om gezamenlijk aan de slag te gaan met het formuleren van concrete KPI's en doelstellingen.

Volledigheid - *Sluit de informatie aan bij de informatiebehoefte van de gemeenteraad? Is deze van voldoende reikwijdte en van het juiste detailniveau? Is hier voldoende aandacht voor?*

Uit het onderzoek blijkt dat met name de mate waarin de aangeleverde informatie aansluit op de behoefte van de raad te wensen over laat. 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. Het advies luidt dan ook om na te gaan 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.

Tijdigheid - *Is de informatie actueel en is deze tijdig aangeboden? Sluit de informatie aan bij eerdere rapportages?*

Terwijl de kwaliteit en de juistheid van de geleverde informatie in meerdere mate als positief worden ervaren, is men over het algemeen niet positief over de tijdigheid van de aangeleverde informatie. Het advies is dan ook om vooral de gemeenteraden actiever te betrekken bij het (her)inrichten van de verantwoording en de informatievoorziening. Stimuleer raadsleden om te 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 ontstaan.

Nadenken over samenwerken in de toekomst

Op dit moment werken de verschillende bestuurders en de ambtelijke organisaties actief samen in de regio. Op raadsniveau en tussen griffies is er op dit moment weinig tot geen regionale samenwerking. Uit onderzoek blijkt echter een sterke behoefte aan een regionaal platform waarin raadsleden met elkaar informatie kunnen uitwisselen, zienswijzen kunnen voorbereiden en waar nagedacht kan worden over gemeenschappelijke doelstellingen.

Een eerste logische stap in het verbeteren van de interradelijke



Best practice - Radenplatform H10

De raden van de Haaglanden (H10) hebben zelf het initiatief genomen bij het oprichten van een informeel radenplatform 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 (in dit geval ten aanzien van de jeugdhulp).

samenwerking is het harmoniseren van de P&C-cycli, waar op dit moment aan wordt gewerkt.

De drie gemeenteraden vergaderen nu nog op verschillende momenten waardoor de behandeling van stukken niet gelijktijdig is.

Het lijkt voor de hand te liggen dat de griffies en agendacommissies hierover afspraken gaan maken. Dit zou er ook voor kunnen zorgen dat de gemeenten niet meer langs elkaar opereren.

Uit het onderzoek blijkt dat de raad steeds bewuster bezig is om zijn kaderstellende en controlerende rol te pakken (en beter in staat wordt gesteld om dit te doen), maar dat voor het stellen van doelen en kaders soms de kennis en expertise ontbreken.

Vanuit Meerinzicht is daarom aangegeven graag nauwer betrokken te zijn bij het vaststellen van de doelen en indicatoren in iedere gemeente zodat ook de adviserende rol vervuld kan worden. Het kan daarbij ook goed zijn om onafhankelijke experts in te huren om de raad meer kennis op bepaalde thema's bij te brengen, zodat de raadsleden ook echt vanuit kennis en expertise de doelstellingen en indicatoren kunnen formuleren.

De raadsleden geven aan dat zij nog te weinig het 'doelstellingendebat' hebben gevoerd wat ertoe leidt 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. Een goede opvolging op dit vlak zou kunnen zijn om, het liefst op regionaal niveau, de Duisenberg-methode te hanteren.

In verschillende gesprekken is aangegeven dat het goed zou zijn als een aantal raadsleden vanuit hun eigen specialisme Meerinzicht als Verbonden Partij zouden adopteren (in Ermelo werken ze al met een variant op deze methode). Hierdoor slaat de raad een slag in het verwerven van kennis en expertise ten aanzien van Meerinzicht.

De Duisenberg-methode wordt pas echt krachtig als deze regionaal wordt ingezet. De informatiepositie van de raadsleden wordt beter, raadsleden krijgen meer inzicht in wat ze willen weten en ze krijgen een beter beeld van het betreffende onderwerp. Raadsleden kunnen daardoor hun controlerende taak beter uitvoeren.

Best practice - Stage lopen bij ISD Bollenstreek

In de Bollenstreek werken vier gemeenten samen in het Sociaal Domein via uitvoeringsorganisatie ISD Bollenstreek. ISD Bollenstreek heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in het betrekken van de raad bij de uitvoering.

Zo organiseren zij voor alle raadsleden regelmatig informatiebijeenkomsten en werkbezoeken, en bieden zij stages aan bij de medewerkers van de Schuldhulpverlening, de Wmo of de Jeugdhulp. Het is mogelijk om mee te lopen met de professionals en echte intakegesprekken of huisbezoeken bij klanten mee te maken.

Een dergelijke kijk in de keuken heeft ervoor gezorgd dat de raadsleden in de Bollenstreek de ISD als een zeer transparante organisatie ervaren die proactief informatie deelt, en waardoor zij bovenal gevoel hebben gekregen bij de uitvoeringspraktijk.

