

Onderzoek

REGIE OP DE SOCIALE DIENST VELUWERAND

De doorwerking van de aanbevelingen uit eerder
onderzoek

**Rekenkamercommissie
Ermelo-Harderwijk
Augustus 2015**

Rekenkamercommissie Ermelo-Harderwijk
Barbara IJsselmuiden (voorzitter)
Geert-Jan Put
Gerbe de Vos

Uitgevoerd in samenwerking met Regioplan

Over dit onderzoeksrapport kan gecorrespondeerd worden via het postadres:
Rekenkamercommissie Ermelo-Harderwijk, t.a.v. André Maaskant (ambtelijk
secretaris), Postbus 500 3850 AM Ermelo. Per e-mail of telefonisch kunt u
contact opnemen via andre@necker.nl of 06 169 457 61.

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting	4
Conclusies Rekenkamercommissie	4
Aanbevelingen Rekenkamercommissie	6
Nota van bevindingen	
1 Inleiding	10
2 Aanbevelingen overgenomen?	13
3 Doelstellingen	14
4 Managementinformatie	17
5 Evaluatie	20
6 Vertaling beleid naar instrumenten	22
7 De SDV als uitvoeringsorganisatie	23
Bijlagen	
Bijlage 1 Toetsing normenkader	28
Bijlage 2 Lijst van geraadpleegde documenten	29
Bijlage 3 Geïnterviewde personen	31

MANAGEMENTSAMENVATTING

De rekenkamercommissies van de gemeenten Ermelo en Harderwijk hebben in 2011 een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de uitvoering het re-integratiebeleid door de intergemeentelijke Sociale Dienst Veluwerand (SDV): *Met beleid te werk gaan, opdracht en... uitdaging!* De nieuwe Rekenkamercommissie Ermelo-Harderwijk wil na drie jaar weten of en zo ja hoe de aanbevelingen van het onderzoek zijn opgevolgd en uitgevoerd. De rekenkamercommissie doet met dit rapport verslag van het vervolgonderzoek.

Dit vervolgonderzoek is uitgevoerd in de periode januari tot en met maart 2015 door middel van een documentenstudie en interviews met diverse betrokken van de beide gemeenten en de SDV. In deze managementsamenvatting zijn de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamercommissie opgenomen. Na de managementsamenvatting volgt de nota van bevindingen.

Conclusies Rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie Ermelo-Harderwijk concludeert met dit vervolgonderzoek dat de hoofdconclusie van het onderzoek uit 2011 actueel blijft: het is nog altijd niet mogelijk om de effectiviteit te beoordelen en aan te geven op welke wijze deze effectiviteit kan worden verbeterd.

De rekenkamercommissie komt met dit vervolgonderzoek tot de onderstaande deelconclusies.

- (1) De aanbeveling met betrekking tot de SDV als uitvoeringsorganisatie is uitgevoerd: de gemeenschappelijke regeling is een collegeregeling geworden en de colleges hebben de regie opgepakt en de SDV weer meer als uitvoeringsorganisatie gepositioneerd. Dit proces is nog in volle gang. De onderstaande conclusies over het formuleren van doelstellingen, het genereren van managementinformatie en het evalueren van het beleid moeten daarom ook vanuit dit daglicht gezien worden: de colleges zijn ermee bezig.
- (2) Er zit geen structuur in de managementinformatie die de SDV verstrekt aan de colleges en gemeenteraden in de beleidsverslagen, jaarverslagen en maraps. Welke managementinformatie wordt verschaft en op welke manier varieert sterk tussen de diverse documenten. Het beleidsplan 2012 bevat de meeste managementinformatie. Vervolgens is de aandacht voor managementinformatie afgenomen. Informatie over de resultaten van het re-integratiebeleid is bijna nergens aan doelstellingen

gekoppeld. De financiële informatie is weinig toegankelijk, komt vaak te laat en bevat nauwelijks motivering bij grote afwijkingen van de begroting. De aanbevelingen met betrekking tot de managementinformatie zijn dus zeer beperkt uitgevoerd.

- (3) De SDV maakt nauwelijks gebruik van doelstellingen voor het re-integratiebeleid en heeft de afgelopen jaren geen evaluaties van het re-integratiebeleid uitgevoerd. De SDV kent geen cultuur van evalueren en leren. Er lijkt vooralsnog geen behoefte aan het formuleren van doelstellingen en het vergelijken van de resultaten met andere gemeenten. Hierdoor ontbreken normen om het beleid te kunnen evalueren en ervan te kunnen leren. De doelstellingen in de programmabegrotingen hebben geen relatie met de doelstellingen in de beleidsplannen van de SDV. De aanbevelingen met betrekking tot het formuleren van doelstellingen en het uitvoeren van evaluaties zijn dus niet uitgevoerd.
- (4) De colleges lijken de bovenstaande conclusies grotendeels te ondersteunen. Nu zij de regie over de SDV naar zich toe getrokken hebben, geven zij aan behoefte te hebben aan meer (relevante) managementinformatie. Hiertoe hebben de colleges onder meer een ambtelijke werkgroep ingesteld.
- (5) Richting gemeenteraden wordt niet inzichtelijk gerapporteerd over de resultaten van het beleid. Over re-integratie wordt te weinig informatie verschaft, over financiën en uitkeringen te veel informatie. Hierdoor kunnen de gemeenteraden het uitgevoerde beleid niet controleren.
- (6) De gemeenteraden krijgen weliswaar niet de goede informatie om hun kaderstellende en controlerende rol in te kunnen vullen, zij nemen vooralsnog ook weinig initiatief om een actievere rol in te vullen, bijvoorbeeld door aan de colleges de benodigde managementinformatie op te vragen.
- (7) In de beleidsplannen wordt uitgebreid gemotiveerd welke re-integratie-instrumenten ingezet worden. Er wordt echter nauwelijks aangegeven hoe vaak die instrumenten ingezet worden. Achteraf wordt in de beleidsverslagen en jaarverslagen verantwoord welke instrumenten in welke mate zijn ingezet. Dit is echter niet gerelateerd aan doelstellingen of ramingen. Hiermee zijn de aanbevelingen met betrekking tot het vooraf motiveren en achteraf verantwoorden welke instrumenten in welke mate worden ingezet deels uitgevoerd.

Aanbevelingen Rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie komt op basis van deze conclusies tot de onderstaande aanbevelingen aan de colleges en gemeenteraden.

Aan de colleges:

- (1) Zorg voor een gestructureerd en transparant systeem van managementinformatie waarmee de effectiviteit van het re-integratiebeleid goed gevolgd kan worden. De basis van dit systeem moet een registratie op klantniveau zijn, zoals het uitkeringssysteem, en niet de registraties op clusterniveau. Hiermee is het makkelijker om informatie per gemeente of per klantgroep te genereren. Ook komt daarmee meer zicht op de inzet van combinaties van instrumenten, zoals bijvoorbeeld het Participatiehuis en Match! of een proefplaatsing voorafgaand aan plaatsing in een betaalde baan.
- (2) Werk bij de SDV aan een cultuur van transparantie, evaluatie en leren. Dit betekent enerzijds vertrouwen geven en anderzijds ook vragen om evaluaties gericht op leren in plaats van verantwoorden. Van belang hierbij is ook om gebruik te maken van doelstellingen en vergelijkingen met andere gemeenten, omdat er anders geen beoordeling van de effectiviteit mogelijk is.
- (3) Zorg ervoor dat de gemeenteraden tijdig, periodiek en toegankelijk geïnformeerd worden over de ontwikkeling van het bijstandsbestand, de resultaten van het re-integratiebeleid en de uitgaven aan re-integratie, uitvoeringskosten en uitkeringen. Van belang hierbij is dat het alleen relevante informatie betreft: niet te veel dus. Daarnaast is het van belang om met een vast format te werken, zodat elke rapportage dezelfde soort informatie bevat en er vergelijking mogelijk is tussen de verschillende rapportagemomenten. Tot slot is het van belang dat de gemeenteraden zich een oordeel kunnen vormen over de informatie. Hiervoor zijn doelstellingen en vergelijkingen met andere gemeenten onontbeerlijk alsmede een open beschouwing van het college in plaats van een verdediging van het gevoerde beleid.
Wat betreft de financiële informatie moet er meer vooruit gekeken worden, zodat er over afwijkingen van de begroting eerder gerapporteerd kan worden. Deze afwijkingen van de begroting moeten ook explicieter benoemd worden en worden uitgelegd.

Aan de gemeenteraden:

- (4) Neem een actievere rol in op dit beleidsterrein. Neem geen genoegen met het ontbreken van relevante informatie of juist een overdosis aan informatie. Eis tijdige informatie over afwijkingen van de begroting. Vraag de colleges doelstellingen te formuleren, evaluaties uit te voeren en transparant inzicht te verschaffen in de effectiviteit van het beleid.
- (5) Vraag de colleges om de gemeenteraden te betrekken bij de afwegingen en keuzes welke re-integratie-instrumenten ingezet gaan worden om de Participatiewet succesvol uit te voeren.

- (6) Houd de vinger aan de pols bij de voornemens van de colleges om de managementinformatie te verbeteren. Worden er echt verbeteringen doorgevoerd? Vraag daarom de colleges een plan van aanpak te maken voor de uitvoering van de aanbevelingen van dit rekenkameronderzoek en vraag de colleges om de gemeenteraden minimaal twee maal per jaar te rapporteren over de voortgang van dit plan van aanpak.

BESTUURLIJKE REACTIE



Beg. die. Gemeensch. Onderzoek Rekenkamercommissies
Postbus 500
3850 AM ERMELO

datum: **02 JULI 2015**
oms kenmerk: U15.004398
oorzaken: de brief van:
oorzaken: de kenmerk:
codenaam: Bestuurlijke reactie rapport "Regie op de Sociale Dienst Veluwerand"

Gechte commissie,

Wij hebben uw rapport "Regie op de Sociale Dienst Veluwerand" ontvangen en nemen dit voor kennisgeving aan. Wij delen uw conclusies en aanbevelingen. Deze conclusies en aanbevelingen staan in uw rapport "Regie op de Sociale Dienst Veluwerand".

Wij vinden dat er een duidelijk en toegankelijk rapport ligt, dat bruikbaar is voor de verdere doorontwikkeling van de Sociale Dienst Veluwerand (SDV). Het rapport zal na vaststelling ook worden betrokken bij het project Re-integratie.

Wij vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,

de heer J.P. Wassens
secretaris

de heer H.J. van Schalk
burgemeester

organisatie: Domein Samenleving
behandeld door: S. Smit
telefoonnummer: (0341) 411 911
bijlagen:

Harderwijk 50
Correspondentie-adres:
Postbus 279
3850 AC Harderwijk
T (0341) 411 911
F (0341) 425 895
E gemeente@harderwijk.nl
I www.harderwijk.nl
NL44 04GH 0265 0000 00

NOTA VAN BEVINDINGEN

1 INLEIDING

De rekenkamercommissies van de gemeenten Ermelo en Harderwijk hebben in 2011 een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de uitvoering het re-integratiebeleid door de intergemeentelijke Sociale Dienst Veluwerand (SDV): *Met beleid te werk gaan, opdracht en... uitdaging!* De nieuwe Rekenkamercommissie Ermelo-Harderwijk wil na drie jaar weten of en zo ja hoe de aanbevelingen van het onderzoek zijn opgevolgd en uitgevoerd¹.

De hoofdconclusie van het rekenkameronderzoek van 2011 was als volgt:
Doordat de geformuleerde doelstellingen en behaalde resultaten niet per doelgroep en per gemeente worden weergegeven en de resultaatberekeningen hier niet op aansluiten, is het niet mogelijk om de effectiviteit te beoordelen en aan te geven op welke wijze deze effectiviteit kan worden verbeterd.

De conclusies en aanbevelingen die de rekenkamercommissies in 2011 deden, hebben betrekking op de volgende vijf onderwerpen:

1. De doelstellingen
2. De managementinformatie
3. Evaluatie en bijstelling van doelstellingen en beleid
4. De vertaling van beleid naar de inzet van instrumenten
5. De SDV als uitvoeringsorganisatie

Vertaling van aanbevelingen naar onderzoeksvragen en normen

Het onderzoek uit 2011 heeft geresulteerd in 31 conclusies en aanbevelingen. De eerste 24 hiervan zijn onderwerp geweest van het vervolgonderzoek. Voor het vervolgonderzoek zijn van deze 24 aanbevelingen twee hoofdvragen en zeven onderzoeksvragen afgeleid, die op de volgende bladzijde in een kader zijn opgenomen. De afzonderlijke aanbevelingen zijn vertaald in 23 normen die met het vervolgonderzoek zijn getoetst. Wanneer aan deze normen is voldaan, zijn ook de aanbevelingen van het onderzoek uit 2011 uitgevoerd.

In dit rapport worden de hoofd- en onderzoeksvragen beantwoord. In de conclusies wordt globaal aangegeven in hoeverre de aanbevelingen zijn uitgevoerd. Met het oog op de leesbaarheid doen we dit niet door alle aanbevelingen afzonderlijk na te lopen, maar gebruiken hiervoor de vijf onderwerpen die we hierboven benoemd hebben. In de bijlage van het rapport is het normenkader opgenomen, waarbij per norm is aangegeven of is voldaan aan de norm (+), gedeeltelijk is voldaan (-/+) of niet is voldaan (-).

¹ De rekenkamercommissie die werkt voor (ondermeer) de gemeente Zeewolde heeft besloten niet te participeren in het onderzoek. Daarom zijn er geen interviews uitgevoerd met de wethouder en raadsleden van de gemeente Zeewolde. Omdat de Sociale Dienst Veluwerand ook voor de gemeente Zeewolde werkt, is het onderzoek ook relevant voor deze gemeente.

Hoofdvragen

- A. In hoeverre hebben de gemeenteraden en colleges de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport (formeel) overgenomen?
- B. In hoeverre zijn de (formeel) overgenomen aanbevelingen uit het onderzoek daadwerkelijk uitgevoerd?

Onderzoeksvragen

- (1) Welke doelstellingen met betrekking tot het re-integratiebeleid zijn er door de gemeenten en de SDV geformuleerd?
- (2) Welke managementinformatie over doelrealisatie, resultaten, effecten, prestaties en besteding van middelen levert het monitoringsysteem op?
- (3) Hoe wordt de uitvoering van het re-integratiebeleid geëvalueerd en wat wordt er met de uitkomsten van deze evaluaties gedaan?
- (4) Hoe wordt in het beleidsplan gemotiveerd welke instrumenten, waarvoor en in welke mate worden ingezet?
- (5) Hoe wordt in het beleidsverslag verantwoord welke instrumenten in welke mate zijn ingezet?
- (6) Welke verzoeken en signalen heeft de SDV de afgelopen jaren van de gemeenten ontvangen met betrekking tot beleid en uitvoering en hoe is de SDV hiermee omgegaan?
- (7) In hoeverre zijn de gemeenteraden op de hoogte van de mogelijkheden tot bijsturing van het re-integratiebeleid?

Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak bestond uit twee onderdelen:

- Op de eerste plaats een documentenstudie waarmee de twee hoofdvragen en de eerste vijf onderzoeksvragen beantwoord zijn. Hiervoor zijn onder meer beleidsplannen, beleidsverslagen, begrotingen en jaarverslagen van de SDV en maraps uit de periode 2012-2015 doorgenomen. Hierbij is ervoor gekozen om primair de documenten over het jaar 2013 te bestuderen omdat dit het enige jaar is na het rekenkameronderzoek uit 2011 waarvan de beleidscyclus volledig is afgerond. Daarnaast zijn ook de beleidsplannen, beleidsverslagen, maraps en andere documenten over de jaren 2014 en 2015 bestudeerd.
- Op de tweede plaats een aantal gesprekken met vertegenwoordigers van de beide gemeenten en de Sociale Dienst Veluwerand, waarmee de bevindingen uit de documentenstudie zijn getoetst en waarmee de laatste twee onderzoeksvragen beantwoord zijn. De volgende personen zijn gesproken: de wethouders en gemeentesecretarissen van beide gemeenten, de accountmanager werk en inkomen en de directeur, twee afdelingshoofden en een beleidsmedewerker van de SDV. Daarnaast zijn twee groepsgesprekken gehouden met een vertegenwoordiging uit de beide gemeenteraden.

Het re-integratie-instrumentarium van de SDV

Voor de leesbaarheid van dit rapport, gaan we kort in op de belangrijkste re-integratie-programma's die de SDV in de afgelopen jaren heeft ingezet. Het gaat om Match! en het Participatiehuis. Elk van deze twee programma's omvat verschillende re-integratie-instrumenten.

Match! is een initiatief van de SDV, waarin SW-bedrijf Inclusief Intervens participeert. Match is primair gericht op arbeidsbemiddeling: werkgevers worden gekoppeld aan bemiddeling van klanten van de SDV. Binnen Match! zijn jobfinders, jobcoaches en accountmanagers actief die zorgen voor verbinding van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Match! werkt niet alleen voor Ermelo, Harderwijk en Zeewolde, maar ook voor Elburg en Nunspeet. In het *Participatiehuis* zijn diverse participatievoorzieningen voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt op één plaats geconcentreerd. Het Participatiehuis beoogt een integraal aanbod van taal, opleiding, werkervaring en zorg te bieden. Het Participatiehuis biedt onder meer sollicitatietrainingen, assessments, werkervaringsplekken en trainingen op weg naar vrijwilligerswerk.

Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2 gaat in op de vraag of de gemeenteraden en colleges de aanbevelingen van het rekenkameronderzoek uit 2011 hebben overgenomen (hoofdvraag A).
- In de hoofdstukken 3 tot en met 7 worden de zeven onderzoeksvragen beantwoord. Op basis van de antwoorden op deze onderzoeksvragen is in de conclusies hoofdvraag B beantwoord.
- Hoofdstuk 3 gaat over het formuleren van doelstellingen (onderzoeksvraag 1).
- In hoofdstuk 4 komt de managementinformatie aan bod (onderzoeksvraag 2).
- Hoofdstuk 5 gaat over evaluatie en bijstelling van doelstellingen en beleid aan bod (onderzoeksvraag 3).
- Hoofdstuk 6 gaat over de vertaling van beleid in instrumenten (onderzoeksvragen 4 en 5).
- In hoofdstuk 7 staat de SDV als uitvoeringsorganisatie centraal (onderzoeksvragen 6 en 7).

2 AANBEVELINGEN OVERGENOMEN?

Hoofdvraag A:

In hoeverre hebben de raad en het college de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport (formeel) overgenomen?

De colleges en gemeenteraden van beide gemeenten hebben de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie geheel overgenomen. Ook het college van Zeewolde heeft in de bestuurlijke reactie op het rapport aangegeven de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamercommissie te delen.

Inhoudelijk zijn de bestuurlijke reacties van de colleges van Harderwijk (8 juli 2011) en Ermelo (29 juli 2011), die in het onderzoeksrapport zijn opgenomen, bijna identiek. De colleges stemmen in met de conclusies en aanbevelingen en benadrukken dat het van belang is om alle acties rondom de SDV, inclusief het uitvoeren van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, op elkaar af te stemmen.

In het besluit van het college van Harderwijk van 30 augustus 2011 wordt opdracht gegeven aan het bestuur van de SDV om de conclusies van het onderzoek van de rekenkamercommissie te betrekken bij de verdere doorontwikkeling van de SDV. Het besluit van het college van Ermelo van 27 juli 2011 heeft een vergelijkbare strekking.

Het Dagelijks Bestuur van de SDV zegt in haar reactie van 7 september 2011 op het onderzoeksrapport de hoofdconclusie van het onderzoek te delen. In deze brief geeft het Dagelijks Bestuur aan dat de aanbevelingen uit het rapport zijn omgezet in concrete acties en zijn opgenomen in het concept-beleidsplan 2012. In de bijlage van de brief worden per aanbeveling de acties benoemd die ondernomen gaan worden.

Het rapport is vervolgens bijna een half jaar later, op 26 januari 2012 aan beide gemeenteraden aangeboden, tijdens een gezamenlijke bijeenkomst. Vier maanden later stellen de gemeenteraden van Harderwijk (24 mei 2012) en van Ermelo (31 mei 2012) het onderzoeksrapport vast en stemmen in met de conclusies en aanbevelingen van het rapport.

3 DOELSTELLINGEN

(1) Welke doelstellingen met betrekking tot het re-integratiebeleid zijn er door de gemeenten en de SDV geformuleerd?

Beleidsplannen

Het Beleidsplan 2012, '*Groeien door bewegen, bewegen door verbinden*', van 13 september 2011, is direct verschenen nadat de colleges van Harderwijk en Ermelo hebben ingestemd met de aanbevelingen van het rekenkameronderzoek.

Hierin zijn van alle beleidsplannen de meeste concrete doelstellingen opgenomen:

- Er is een aantal strategische doelstellingen opgenomen: het bijstandspercentage blijft onder het landelijk gemiddelde en een doelstelling over het absolute aantal bijstandsklanten dat per jaar uitstroomt naar werk voor de periode 2011-2015.
- Daarnaast is er een aantal doelstellingen opgenomen, die gerelateerd zijn aan specifieke re-integratie-instrumenten. Het gaat om jobfinding en een aantal sectorale werkgelegenheidsprojecten waarvoor een raming van het aantal deelnemers is gedaan, een prognose van het uitstroompercentage en het aantal deelnemers dat uitstroomt naar werk. De optelsom van deze uitstroomcijfers is identiek aan de totale uitstroom naar werk die de SDV verwachtte.
- Tot slot is een doelstelling opgenomen dat door strenger handhaven de instroom met 5 procent wordt beperkt en dat er een extra uitstroom wordt gerealiseerd van tien klanten per jaar.

In de latere beleidsplannen zijn geen doelstellingen opgenomen die re-integratie-instrumenten relateren aan uitstroompercentages². In die beleidsplannen zijn wel regelmatig beleidsuitgangspunten en kaders opgenomen, echter geen smart-geformuleerde doelstellingen die achteraf getoetst kunnen worden. Wel is in het beleidsplan 2014-2015 '*Voorsorteren op de toekomst!*' een doelstelling opgenomen dat de uitstroom naar betaald werk minimaal vijf procent hoger is dan het landelijk gemiddelde. Deze doelstelling wordt niet onderbouwd met cijfers uit het verleden.

Verder is in diverse documenten een doelstelling voor Match! terug te vinden van '250 plaatsingen'. Het gaat hierbij niet uitsluitend om plaatsingen in betaald werk, maar ook om stages en proefplaatsingen (dit zijn proefperiodes van enkele maanden met behoud van uitkering).

² Het bestuur van de SDV had 2014, in afwachting van de Participatiewet, als overgangsjaar bestempeld en met de organisatie afgesproken voor 2014 geen concrete doelstellingen te formuleren.

Tot slot is in de conceptnotitie van maart 2015 '*Niemand op de reservebank. Uitwerking werkgeversdienstverlening gemeente Ermelo, Harderwijk en Zeewolde 2015-2017*', een centrale doelstelling opgenomen dat 'iedereen naar vermogen participeert', het liefst in betaald werk. In deze notitie is één concrete doelstelling opgenomen: in 2015 is de uitstroom uit de uitkering gelijk aan de instroom; vanaf 2016 neemt het bestand af met jaarlijks 10 procent.

Programmabegrotingen

In de programmabegrotingen van de beide gemeenten zijn nauwelijks doelstellingen opgenomen met betrekking tot het re-integratiebeleid. In de programmabegrotingen 2013 en 2014 van Ermelo worden prestatie-indicatoren benoemd met betrekking tot het aantal bijstandsklanten, de jaarlijkse instroom en uitstroom, in de programmabegroting van 2015 alleen het aantal bijstandsklanten. Deze fungeren meer als ramingen dan doelstellingen. In de themabegrotingen van Harderwijk is één doelstelling opgenomen, namelijk het aantal jongeren dat werk zoekt als percentage van de beroepsbevolking.

Meerjarige aanvullende uitkering

De gemeente Ermelo heeft voor de periode 2013-2015 een meerjarige aanvullende uitkering (MAU) ontvangen van het ministerie van SZW ter compensatie van de tekorten op het uitkeringsbudget. Om in aanmerking te komen voor een MAU moet een verbeterplan worden ingediend en jaarlijks een rapportage. Op basis daarvan beoordeelt de Inspectie SZW of de gemeente voldoende onderneemt om het tekort terug te dringen. In het kader van dit traject heeft de SDV zich voorgenomen om de bedrijfsvoering te verbeteren. Een onderdeel hiervan is de ontwikkeling van kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Dit zijn hele concrete doelstellingen die voor intern gebruik zijn. De KPI's zijn in principe niet bedoeld om de colleges of raden te informeren.

Het gaat onder meer om de volgende KPI's: het percentage klanten met parttime werk, het percentage klanten dat volledig uitstroomt als gevolg van betaald werk, het percentage van de uitgestroomde klanten dat meer dan een half jaar uit de uitkering blijft en het percentage plaatsingen op stages of proefplaatsingen.

Deze KPI's zijn niet gerelateerd aan specifieke re-integratie-instrumenten.

Clusterplannen

De verschillende clusters van de SDV (afdelingen) maken jaarlijks, voor intern gebruik, een clusterplan waarin onder meer doelstellingen zijn opgenomen. Voor de clusterplannen wordt een vast format gebruikt. De wijze waarop deze clusterplannen worden ingevuld, varieert, evenals de bijdrage die zij moeten leveren aan de opdracht van de SDV. In het clusterplan voor Match! zijn doelstellingen voor het aantal plaatsingen en uitstroomdoelstellingen opgenomen. In het clusterplan Participatiehuis zijn doelstellingen opgenomen over het aantal uitgevoerde assessments, de vulling van de groepstrainingen,

de doorstroom naar vrijwilligerswerk en het aantal deelnemers aan werkactiviteiten.

Marktbewerkingsplan

In het regionale marktbewerkingsplan Stedenvierkant van oktober 2014 is de landelijk opgelegde doelstelling om 860 extra banen te creëren voor mensen met een beperking uitgesplitst naar de subregio's, waaronder Noord-Veluwe, en vertaald naar het aantal plaatsingen per gemeente.

Conclusies

- Er zijn in de programmabegrotingen nauwelijks doelstellingen opgenomen die relevant zijn voor de SDV. De doelstellingen die zijn opgenomen, hebben ook geen relatie met de doelstellingen in de beleidsplannen van de SDV.
- In de beleidsplannen is geen systematische aandacht voor doelstellingen. Alleen in het beleidsplan 2012 zijn de doelstellingen redelijk uitgewerkt.
- De ontwikkeling van de KPI's loopt al enkele jaren, maar is nog niet geïntegreerd in de bedrijfsvoering binnen de SDV.

4 MANAGEMENTINFORMATIE

(2) Welke managementinformatie over doelrealisatie, resultaten, effecten, prestaties en besteding van middelen levert het monitoringsysteem op?

Informatie beschikbaar voor gemeenteraden

Over de resultaten van het re-integratiebeleid is informatie te vinden in de verschillende beleidsverslagen, de jaarverslagen van de SDV en de maraps. Hierover wordt niet volgens een vast format gerapporteerd. Het ziet er elke keer net iets anders uit, met net iets andere informatie.

Het gaat om de volgende resultaatinformatie:

- Informatie over de instroom, uitstroom en ontwikkeling van het aantal bijstandsklanten. De maraps bevatten hierop een verdieping: uitsplitsing naar reden van instroom en uitstroom, uitkeringsduur, positie op de participatieladder.
- Informatie over de resultaten van Match! is vrij uitgebreid in het Beleidsverslag 2012 opgenomen. Hierin is de omvang van de instroom in Match!, het aantal plaatsingen in werk, leerwerken of proefplaatsingen en het aandeel volledige uitstroom naar werk opgenomen. Ook is een tabel opgenomen met aantal deelnemers van verschillende werkgelegenheidsprojecten en het aantal plaatsingen in werk, leerwerken of proefplaatsing. In deze overzichten wordt de totale uitstroom van klanten van de SDV uit de uitkering toegerekend aan Match! Er wordt dus geen rekening gehouden met het feit dat een deel van de uitgestroomde klanten ook zonder hulp van de SDV aan het werk gekomen zou zijn.
- Het aantal deelnemers aan de verschillende onderdelen van het Participatiehuis, onder meer activerende coaching, praktijkassessment, sollicitatieclub en groepstrainingen. De documenten bevatten geen informatie over de resultaten van deze activiteiten, bijvoorbeeld uitstroom naar werk, doorverwijzing naar Match! of plaatsing in vrijwilligerswerk.
- De bovenstaande informatie over resultaten wordt nergens gekoppeld aan doelstellingen.
- Informatie over de KPI's in de MAU-rapportage. Hierbij worden resultaten wel gekoppeld aan de normen. Bij de start van de KPI's zijn de normen voorlopig vastgesteld. Er was nog geen ervaring mee, waardoor nog niet bekend was wat realistische normen zijn. Uit de MAU-rapportage blijken hier en daar grote verschillen tussen norm en realisatie; hierop wordt geen toelichting gegeven. De ontwikkeling van de KPI's is echter gestokt. De KPI's zijn nog niet geëvalueerd en bijgesteld. De KPI's worden nog niet gebruikt voor de bedrijfsvoering. Dit staat voor 2015 op de agenda.
- Als reactie op het onderzoek van de rekenkamercommissie in 2011 heeft de SDV aangekondigd gebruik te gaan maken van de participatieladder om de effecten van het beleid op klanten te volgen. De participatieladder, bestaande uit zes treden, is een meetinstrument waarmee vastgesteld kan

worden in welke mate burgers participeren in de samenleving. In verschillende documenten zijn tabellen opgenomen waarin de klanten van de SDV zijn verdeeld over de zes treden van de participatieladder. Wat echter vooralsnog ontbreekt, is inzicht in bewegingen van klanten op die participatieladder: hoeveel klanten gaan meer participeren, hoeveel minder?

Interne resultaatinformatie

In de clusterverslagen over 2014, die voor intern gebruik zijn, is meer resultaatinformatie opgenomen dan in de hierboven genoemde beleidsverslagen, jaarverslag 2013 en maraps. Zo zijn hier wel resultaten van de activiteiten van het Participatiehuis opgenomen: het aantal deelnemers dat voortijdig is uitgevallen, het aantal deelnemers dat de activiteit heeft afgerond en het aantal deelnemers dat betaald werk heeft verworven.

Ook de resultaatinformatie van Match! is uitgebreider. Er is een uitsplitsing naar de verschillende gemeenten gemaakt en de plaatsingen zijn onderverdeeld naar: betaalde baan fulltime, betaalde baan parttime, proefplaatsing, werkervaringsplaats, uitstroom om andere reden en andere bemiddelingen. Ook hier is geen relatie gelegd met doelstellingen. In de notitie '*Resultaten Match!*' van november 2014 is dezelfde resultaatinformatie opgenomen als in het clusterplan van Match!. Deze notitie heeft de SDV geschreven voor het Dagelijks Bestuur.

Deze clusterverslagen dienen als input voor het jaarverslag 2014. Welke informatie in het jaarverslag terechtkomt, is nog niet bekend. Vooralsnog is de notitie Resultaten Match! niet openbaar.

Systemen

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de SDV blijkt dat de informatie over uitkeringen, in- en uitstroom afkomstig is uit het uitkeringssysteem, GWS4all. Dit is de belangrijkste bron voor informatie in de maraps en de jaarverslagen. Daarnaast wordt voor de interne clusterverslagen gebruik gemaakt van eigen registraties van de clusters, waaronder Match! en het Participatiehuis. Deze informatie uit deze eigen registraties wordt deels ook gebruikt voor de beleidsverslagen en jaarverslagen SDV.

Financiële informatie

De maraps bevatten gedetailleerde informatie over de financiën. Wanneer aan de marap een begrotingswijziging gekoppeld is, wordt deze ook in de gemeenteraden besproken.

Voor dit onderzoek is specifiek de derde marap van 2013 bestudeerd. Deze marap is op 21 oktober 2013 vastgesteld door het Dagelijks Bestuur van de SDV, en in januari 2014 in de gemeenteraden behandeld. Hierin is de volgende financiële informatie opgenomen:

- De ontwikkelingen in de uitgaven aan uitkeringen gerelateerd aan de begroting. Er wordt een overschrijding geraamd van bijna 750.000 euro. Als oorzaak wordt hiervoor de onvoorziene toename van het aantal bijstandsklanten benoemd.

- De begroting en uitgaven aan re-integratie, in de bijlage uitgesplitst naar ruim dertig uitgavenposten. Geconstateerd wordt dat voor de gemeente Harderwijk 575.000 euro op een budget van ruim 1,6 miljoen euro over zal blijven. In de marap en begrotingswijziging is hiervoor geen verklaring of verantwoording opgenomen.
- Een gedetailleerde uitwerking van begroting en uitgaven aan bedrijfsvoering. Hier wordt een overschrijding van 360.000 euro gemeld.

Conclusies

- De resultaten van Match! zijn voor de buitenwacht het meest uitgebreid en inzichtelijk beschreven in het Beleidsverslag 2012. Deze wijze van presenteren heeft verder geen vervolg gekregen. De vooralsnog interne clusterrapportages 2014 en de notitie '*Resultaten Match!*' uit november 2014 bevatten nog iets meer informatie: ook een uitsplitsing naar gemeenten en de resultaten van het Participatiehuis.
- Al met al maakt de resultaatinformatie een weinig gestructureerde indruk. Er is grote variatie tussen de verschillende documenten wat betreft de aandacht en diepgang. Meestal ontbreekt een overzicht van de jaren daaraan voorafgaand en ramingen voor de komende jaren. Hier en daar is zichtbaar dat de informatie uit verschillende bronnen komt, die niet geheel op elkaar aansluiten (het uitkeringssysteem en de eigen registraties van de clusters). Resultaten worden bijna nergens gerelateerd aan doelstellingen.
- In de maraps is veel informatie opgenomen over instroom, uitstroom en bestandsontwikkeling. Deze informatie is voor raadsleden te gedetailleerd. Er wordt geen vergelijking gemaakt met ontwikkelingen in andere gemeenten. Ook wordt er geen koppeling gemaakt met doelstellingen.
- In de maraps is ook gedetailleerde informatie over de financiën opgenomen. Deze financiële informatie en daaraan gekoppelde begrotingswijzigingen zijn voor raadsleden weinig toegankelijk. De hoeveelheid informatie is groot en er wordt geen schifting gemaakt van belangrijke en minder belangrijke informatie. Ook bevatten ze weinig verantwoording over (grote) afwijkingen ten opzichte van de begroting. Wat tot slot opvalt, is het late tijdstip waarop de begrotingswijziging wordt ingediend bij de gemeenteraden. De colleges hebben de marap op 23 oktober 2013 ontvangen en de behandeling in de gemeenteraden heeft plaatsgevonden in januari 2014.
- De SDV is, naar aanleiding van de MAU-aanvraag, begonnen met de ontwikkeling van een aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's). In potentie kan dit bijdragen aan een verbeterde bedrijfsvoering, maar vooralsnog verloopt dit traject moeizaam. Er is tot nu toe geen verbinding gelegd met de bedrijfsvoering van de SDV. De evaluatie en doorontwikkeling staan al meer dan een jaar op de agenda.

5 EVALUATIE

(3) Hoe wordt de uitvoering van het re-integratiebeleid geëvalueerd en wat wordt er met de uitkomsten van deze evaluaties gedaan?

Er zijn geen documenten waarin het re-integratiebeleid of onderdelen daarvan geëvalueerd worden. Op basis van de documenten kunnen de resultaten niet beoordeeld worden, omdat er niet tot nauwelijks een relatie wordt gelegd met doelstellingen en er ook geen vergelijking met de resultaten van andere gemeenten plaatsvindt. In verschillende documenten wordt geconstateerd dat het bijstandsbestand meer gegroeid is dan de ramingen of doelstellingen. Dit wordt volledig verklaard door de externe omstandigheden van de conjunctuur.

Het document dat het meest in de buurt komt van een evaluatie is de notitie *'Resultaten Match!'* van november 2014 die de SDV heeft gemaakt voor het Dagelijks Bestuur. Hierin worden de resultaten van Match! vrij uitgebreid beschreven. Dit is echter alleen een beschrijving, er is geen analyse en beoordeling uitgevoerd.

De directeur van de SDV geeft aan dat er weliswaar geen formele evaluaties hebben plaatsgevonden, maar dat het Dagelijks Bestuur van de SDV de dienstverlening wel regelmatig heeft geëvalueerd en op basis daarvan beleid en uitvoering heeft bijgesteld. De rekenkamercommissie heeft geen documenten ontvangen waarin de werkwijze en uitkomsten van deze evaluaties zijn opgenomen..

Momenteel zijn de colleges druk bezig met de implementatie van de Participatiewet. Zij gaan daarbij uit van een geheel nieuwe visie op de SDV, het re-integratiebeleid en de werkgeversdienstverlening. Zij hebben de regie op de SDV stevig in handen genomen en de SDV meer als uitvoeringsorganisatie gepositioneerd. Een onderdeel hiervan is de aanstelling van een accountmanager werk en inkomen die voor de drie gemeenten de wethouders adviseert.

Bij de totstandkoming van het nieuwe beleid en uitvoering speelt evaluatie een beperkte rol, aldus één van de wethouders. Binnen de bestuurlijke uitgangspunten en ambities is geen plaats voor Match! en het Participatiehuis in hun huidige vorm. Wel voorzien de beide wethouders een grotere rol van sturingsinformatie.

Zij willen onder meer van te voren weten waaraan de re-integratiemiddelen uitgegeven gaan worden, hoe effectief de re-integratiemiddelen zijn ingezet, hoeveel klanten zelf werk hebben gevonden en hoeveel door toedoen van Match! en hoe de klantenbestanden zijn samengesteld. Daarbij willen zij managementinformatie die is uitsplitst naar de drie gemeenten.

Conclusies

De laatste jaren hebben er geen echte evaluaties plaatsgevonden. Doelstellingen worden niet gebruikt voor evaluaties. Hier en daar worden resultaten wel gepresenteerd, maar nergens geanalyseerd en beoordeeld. De nieuwe plannen voor 2015 zijn grotendeels gebaseerd op politieke ambities. Het jaar 2015 is een overgangsjaar waarin nieuwe initiatieven worden opgezet en uitgetoetst. Hiervoor zijn vooraf geen normen opgesteld of doelstellingen geformuleerd om te kunnen beoordelen of het nieuwe beleid aan de verwachtingen voldoet.

6 VERTALING BELEID NAAR INSTRUMENTEN

(4) Hoe wordt in het beleidsplan gemotiveerd welke instrumenten, waarvoor en in welke mate worden ingezet?

In de beleidsplannen wordt uitgebreid beschreven welke instrumenten de SDV inzet of gaat inzetten. In het Beleidsplan 2012 wordt uitgebreid toegelicht wat Match! en het Participatiehuis, op dat moment nieuwe instrumenten, inhouden en wordt gemotiveerd waarom ze nodig zijn. Het Beleidsverslag 2012 bevat nog meer informatie over de verschillende activiteiten die er binnen het Participatiehuis uitgevoerd gaan worden. In het beleidsplan 2014-2015 worden Match! en het Participatiehuis opnieuw toegelicht. In het Addendum Beleidsplan 2014 wordt het nieuwe intakeproces met het gebruik van risicoprofielen toegelicht.

Het Beleidskader 2015-2017 en de Beleidsnotitie Participatiewet bevatten veel visie, uitgangspunten en kaders. De gemeenten en de SDV waren in dat stadium nog niet toe aan de introductie van nieuwe instrumenten. Wel wordt gewaarschuwd dat de afnemende financiële ruimte zal leiden tot keuzes die effect kunnen hebben op het niveau van de dienstverlening.

In de beleidsplannen wordt bijna nooit vooraf aangegeven in welke mate de verschillende instrumenten ingezet worden. Een uitzondering is wederom het Beleidsplan 2012 waarin een raming is opgenomen van het aantal deelnemers aan jobfinding en de verschillende werkgelegenheidsprojecten. De directeur van de SDV geeft aan dat het niet mogelijk is van te voren aan te geven hoe vaak de verschillende instrumenten ingezet gaan worden, omdat er maatwerk wordt toegepast.

(5) Hoe wordt in het beleidsverslag verantwoord welke instrumenten in welke mate zijn ingezet?

Verantwoording welke instrumenten ingezet worden, gebeurt vooral in beleidsplannen. Aantallen deelnemers van verschillende activiteiten van Match! en het Participatiehuis zijn opgenomen in de beleidsverslagen en jaarverslagen SDV. Het aantal deelnemers wordt nergens verklaard of verantwoord, maar in de beleidsplannen is ook niet vooraf gezegd in welke mate de verschillende instrumenten ingezet zouden worden.

7 DE SDV ALS UITVOERINGSORGANISATIE

(6) Welke verzoeken en signalen heeft de SDV de afgelopen jaren van de gemeenten ontvangen met betrekking tot beleid en uitvoering en hoe is de SDV hiermee omgegaan?

In het rekenkameronderzoek van 2011 (p. 11) wordt geconcludeerd dat de SDV niet adequaat reageert op signalen die vanuit de drie gemeenten worden afgegeven en hierover de dialoog niet aangaat. Hieruit kwam de aanbeveling voort dat de SDV zich moet herbezinnen op zijn rol als uitvoeringsorganisatie in het kader van verlengd lokaal bestuur.

De relatie tussen enerzijds de SDV en anderzijds de colleges en gemeenteraden is sinds het verschijnen van het rapport van de rekenkamercommissies in 2011 sterk in beweging geweest. Drie ontwikkelingen spelen hierbij een rol:

1. De Gemeenschappelijke Regeling SDV is in 2014 een collegeregeling geworden. In het algemeen bestuur van de SDV (het AB) zitten geen raadsleden meer. Hiermee wordt beoogd de positie van de gemeenteraden ten opzichte van de SDV te versterken. In de oude situatie hadden de raadsleden in het AB een dubbelrol: zij waren als bestuursleden verantwoordelijk voor de uitvoering en als raadsleden moesten zij kaders stellen voor die uitvoering en (zichzelf) controleren. Bijkomend risico daarbij was dat de raadsleden die niet in het AB zaten, zich minder actief opstelden naar de SDV, omdat zij ervan uitgingen dat de raadsleden in het AB de controlerende rol al uitvoerden. Het is nog te vroeg om vast te stellen of deze aanpassing van de gemeenschappelijke regeling van invloed is op de positie van de gemeenteraden ten opzichte van de SDV.
2. De Participatiewet is per 1 januari 2015 van kracht geworden en al eerder was besloten dat de SDV de Participatiewet zou gaan uitvoeren. Door de komst van de Participatiewet krijgt de SDV een andere rol; er is een transformatie nodig die in het afgelopen half jaar is ingezet. Het nieuwe bestuur heeft drie bestuurlijke uitgangspunten geformuleerd voor de uitvoering van de Participatiewet: 1) Zo veel mogelijk mensen moeten zo regulier mogelijk aan het werk of anders participeren naar vermogen. 2) De uitvoering binnen het brede sociale domein moet geïntegreerd worden. 3) Zo veel mogelijk van de bestaande, lokale infrastructuur moet benut worden. Deze ambities zorgen ervoor dat het bestuur vooral vooruit kijkt, naar de toekomst en veel minder naar het verleden. Het gevolg hiervan is dat het bestuur de effectiviteit van de re-integratie-instrumenten die tot nu toe ingezet worden, niet meer belangrijk vindt omdat alles anders wordt.
3. Er is in 2014 een nieuw dagelijks bestuur aangetreden dat, mede door de komst van de Participatiewet, de regie op de uitvoering door de SDV naar zich toe getrokken heeft:

- Tot medio 2014 stond de SDV op afstand van de gemeenten. De SDV voerde niet alleen uit, maar deed ook de beleidsvoorbereiding en de ontwikkeling van beleid. De regie lag grotendeels bij de SDV. Dit vond het nieuwe bestuur een ongewenste situatie: met de uitdagingen van de Participatiewet wilde het bestuur meer kunnen sturen.
- Om deze regierol goed in te kunnen vullen, is een accountmanager aangesteld die voor de drie gemeenten de colleges adviseert over de SDV en de verbindende schakel vormt, in twee richtingen, tussen de colleges en de SDV.
- Het nieuwe bestuur heeft geconstateerd dat er bij de SDV verbeteringen nodig zijn wat betreft de planning- en controlcyclus, de bedrijfsvoering en de managementinformatie die de SDV aan het bestuur en de gemeenteraden levert.
- Voor de verbetering van de bedrijfsvoering heeft de SDV een externe aangetrokken.
- Voor verbetering van de managementinformatie hebben de gemeenten een werkgroep Monitoring opgericht die daarmee aan de slag gaat. Deze werkgroep richt zich niet alleen op de Participatiewet, maar ook op de Wmo en de Jeugdwet.

Regievoering

Toen de SDV de regie nog grotendeels in handen had, was de vraag of de SDV ontvankelijk was voor verzoeken en signalen vanuit de gemeenten wel relevant. Nu de colleges van de drie gemeenten via het dagelijks bestuur de regie in handen hebben, sturen zij de SDV direct aan. Daarmee is niet gezegd dat deze sturing direct effectief is. Dit is één van de redenen waarom er een accountmanager voor de drie gemeenten is aangesteld. Deze functie heeft onder meer als doel de regie weer bij de gemeenten te krijgen. De accountmanager heeft onder meer de volgende taken:

- notities met uitgangspunten en kaders schrijven;
- de documenten van de SDV vertalen voor de colleges en gemeenteraden;
- het adviseren van de colleges;
- de noodzakelijke transformatie bij de SDV stimuleren.

De accountmanager geeft zelf aan dat het tijd nodig heeft om de transformatie bij de SDV te realiseren. Eén van de wethouders zegt dat de SDV goed beseft dat er veranderingen nodig zijn en dat de SDV dit voortvarend heeft opgepakt.

Conclusies

Het gaat nu niet meer om de vraag of de SDV verzoeken en signalen van de gemeenten oppakt, maar of de regie van de gemeenten effectief is. Deze vraag kan pas over enkele jaren beantwoord worden. De wethouders zitten weer direct aan het stuur van de SDV. Zij geven aan dat zij voor de regierol behoefte hebben aan meer en andere managementinformatie. Er is een werkgroep ingesteld om te bepalen welke managementinformatie er van de SDV nodig is.

(7) In hoeverre zijn de gemeenteraden op de hoogte van de mogelijkheden tot bijsturing van het re-integratiebeleid?

De beide gemeenteraden hebben vooralsnog een afwachtende houding ten aanzien van de SDV.

Harderwijk

De raadsleden uit Harderwijk vinden het moeilijk hun kaderstellende en controlerende rol richting de SDV goed in te vullen. Zij ontvangen de beleidsnotities altijd te laat en begrotingsoverschrijdingen worden pas achteraf gemeld. De gemeenteraad heeft verschillende keren aangegeven dat zij de stukken eerder wil ontvangen. Hierin is nog weinig verbeterd, aldus de gesproken raadsleden.

Ze geven verder aan dat de communicatie met de SDV wel verbeterd is, sinds het aantreden van de nieuwe directeur. De afstand tussen raad en de SDV is daardoor kleiner geworden.

De raadsleden vinden de maraps weinig toegankelijk en te gedetailleerd. Ze zeggen dat het moeilijk is de resultaten van Match! in de stukken te vinden. Ook hebben de raadsleden geen goed beeld van begroting en uitgaven aan re-integratie, terwijl zij daar wel behoefte aan hebben.

De raadsleden hebben het gevoel dat de SDV goed bezig is, maar ze kunnen niet onderbouwen waarop zij dat baseren.

Tot slot zijn de raadsleden heel tevreden over de klankbordgroep waarin periodiek de voortgang in decentralisaties met het college wordt besproken. Zij vinden dat zij via de klankbordgroep veel input gegeven hebben voor het nieuwe beleid.

Ermelo

De raadsleden van Ermelo maken de indruk op grote afstand van de SDV te staan. Hun beeld van de SDV is dat er hard gewerkt wordt, dat er veel op poten gezet is, maar dat de SDV moeite heeft om de omschakeling te maken naar de nieuwe situatie.

De raadsleden hebben geen goed beeld wat er precies gebeurt binnen de SDV. Ze vinden het lastig om te bepalen of de SDV het goed doet. Hun beeld is dat de SDV het goed doet, maar ze weten niet waarop ze dat baseren. Toch lijken ze niet ontevreden met de informatie die ze over de resultaten van de SDV ontvangen. Eén van de leden zegt: "We weten niet welke informatie we missen".

In de raadscommissie zijn er regelmatig bijeenkomsten geweest over het sociaal domein. De raadsleden geven aan dat zij daarbij veel ruimte gehad hebben om input te geven. Zij omschrijven hun rol als 'vragen stellen, attenderen en pushen'. Eén raadslid zegt dat de stukken die zij bespreken meestal al dichtgetimmerd zijn.

Conclusies

De SDV heeft na het aantreden van de nieuwe directeur gewerkt aan verbetering van de relatie met de gemeenteraden. Dit lijkt gelukt. In beide raden is nauwelijks een beeld van de resultaten van de SDV. Raden zijn wel tevreden over de SDV, maar ze weten niet waarop zij dit oordeel baseren. In Harderwijk is wel onvrede over het consequent te laat leveren van stukken³. Er is vanuit de beide raden weinig initiatief om te sturen of controleren.

³ De beide gemeenten geven aan dat dit een gegeven is dat ook bij andere verbonden partijen speelt. Een wijziging in de WGR per 1 januari 2016 geeft mogelijk meer tijd voor het indienen van zienswijzen.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

TOETSING NORMENKADER

Normen	Voldaan?
Doelstellingen	
Er is een logische samenhang tussen gemeentelijke doelen en die van de SDV.	-
Alle doelstellingen zijn smart.	-
Per doelstelling zijn er meetbare effectindicatoren per gemeente en per doelgroep.	-
Managementinformatie	
In de managementinformatie wordt een relatie gelegd tussen resultaten en doelen.	-
De managementinformatie is (ook) uitgesplitst naar gemeente, doelgroep, extern en intern uitgevoerde re-integratie.	-/+
Het monitoringsysteem geeft inzicht in de inzet en resultaten van alle instrumenten.	-
De prestatiecijfers geven in ieder geval inzicht in instroom, uitstroom (reden) en uitval per instrument.	-/+
Het cliëntvolgsysteem wordt volledig en adequaat ingevuld.	-/+
De externe partners leveren de gevraagde resultaatgegevens adequaat aan.	nvt
De managementinformatie geeft inzicht in de besteding van middelen gerelateerd aan de begroting en bij (grote) afwijkingen van de begroting wordt een duidelijke verantwoording gegeven.	-
Evaluatie	
De doelrealisatie en andere resultaten van het re-integratiebeleid worden periodiek geëvalueerd.	-
In deze evaluaties wordt ook gekeken naar verklaringen voor verschillen in prestaties tussen de gemeenten.	-
Een onderdeel van deze evaluaties is, indien mogelijk, een vergelijking met andere intergemeentelijke sociale diensten.	-
Deze evaluaties leveren succes- en faalfactoren en lessen op voor een effectieve uitvoering van het re-integratiebeleid.	-
De resultaten van de evaluaties worden gebruikt om de doelen bij te stellen en/of beleid en uitvoering aan te passen.	-
Motivatatie inzet instrumenten	
In het beleidsplan is helder gemotiveerd welke (interne en externe) instrumenten waarvoor en in welke mate worden ingezet.	-/+
Daarbij wordt ook ingegaan op de relatie tussen de instrumenten en de kenmerken van de klantenbestanden.	-
De keuze voor de inzet van de verschillende instrumenten is afgestemd met de uitvoerders.	nvt
De functie van de ambtelijke inzet vanuit de gemeenten is in het beleidsplan vastgelegd.	-
In het beleidsverslag is opgenomen volgens welke criteria de feitelijke inzet van instrumenten heeft plaatsgevonden.	-
SDV als uitvoeringsorganisatie	
De SDV neemt de input van de drie gemeenten mee in de doelstellingen en het beleid.	+
De SDV overlegt periodiek met de gemeenten over doelstellingen, beleid en resultaten.	+
De gemeenteraden zijn op de hoogte van procedures om het beleid bij te kunnen sturen.	nvt

LIJST VAN GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN

- Addendum Beleidsplan SDV 2014.
- *Afbouw met beleid*. Scenario's voor de uitvoering van de Wsw in de Regio Noord-Veluwe vanaf 2015, IROKO, 1 mei 2014.
- Afdelingsplan Werk en Ontwikkeling van de SDV, 2015.
- Bedrijfsplan 2012 n.a.v. heidag 25 september 2012.
- Beleidsinhoudelijke programmabegroting 2015-2018, gemeente Ermelo.
- Beleidskader Participatiewet 2015-2017, SDV, juni 2014, versie 2.0.
- Beleidsnotitie Participatiewet: *"Van zorgen voor, naar zorgen dat.."*, oktober 2014.
- Beleidsplan SDV 2012, *'Groeien door bewegen, bewegen door verbinden'* 13 september 2011.
- Beleidsplan SDV 2014-2015, *'Voorsorteren op de toekomst'*, 9 december 2013.
- Beleidsverslag 2013, SDV.
- Beleidsverslag SDV 2012, 22 april 2013.
- Berekening taakstelling garantiebanen Stedenvierkant per gemeente.
- Bijlagen bij Marap 2014-1 en -2: Resultaten KPI's.
- Clusterplannen en clusterverslagen 2014 van Match!, Participatiehuis en de clusters Jongeren, Korte Afstand, Grote Afstand en Nieuwe Nederlanders.
- Diverse concept-teksten ten behoeve van de jaarrekening en jaarverslag 2014 Werk en Ontwikkeling.
- *Een nieuw perspectief*. Advies projectgroep 'toekomst Sociale werkvoorziening – oud' aan Stuurgroep Transitie Noord Veluwe, versie 2, april 2014.
- *Evaluatieonderzoek Rekenkamercommissie Harderwijk. De mate van implementatie van de door de gemeenteraad Harderwijk aangenomen aanbevelingen van de rekenkamercommissie*, Rekenkamercommissie Harderwijk, maart 2014.
- Gemeenschappelijke Regeling Sociale Dienst Veluwerand.
- Marktbewerkingsplan Regionale werkgeversdienstverlening Stedenvierkant, conceptversie 1.2, 10 december 2014.
- *Niemand op de reservebank. Meedoen, leren en werken*. Uitwerking Werkgeversdienstverlening gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde, 2015-2017, maart 2015 (concept).
- Notitie Resultaten Match!, de schakel naar werk, november 2014.
- Programmabegroting 2013, gemeente Harderwijk.
- Programmabegroting 2013-2016, gemeente Ermelo.
- Programmabegroting 2014-2017, gemeente Ermelo.
- Programmabegroting 2015-2018, gemeente Ermelo.
- Rapportage Verbeterplan 2013, Gemeente Ermelo, in het kader van de Meerjarig Aanvullende Uitkering (MAU) 2013-2015, versie 1.0, 4 april 2014.

- SDV: Jaarstukken 2013, 10 april 2014.
- SDV: Marap 2-2013, versie 1.1.
- SDV: Marap 3-2013, versie 0.4, 21 oktober 2013.
- SDV: Marap 1 – 2014, vastgesteld door het DB d.d. 30 juni 2014.
- SDV: Marap 2 – 2014, vastgesteld door het DB d.d. 27 oktober 2014.
- SDV: Meerjarenbegroting 2013-2017, versie 4.0, 20 juni 2012.
- SDV: Meerjarenbegroting 2015-2019, 23 juni 2014.
- Themabegroting 2014, gemeente Harderwijk.
- Themabegroting 2015, gemeente Harderwijk.
- Themarekening 2013, gemeente Harderwijk.
- Verbeterplan gemeente Ermelo, in het kader van de Meerjarig Aanvullende Uitkering (MAU) 2013-2015.
- Vervolg Beleidsplan 2012 SDV, vervolg versie 0.1.

GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Interviews met vertegenwoordigers van de gemeenten

- mevrouw E. Heutink-Wenderich, wethouder Ermelo, voorzitter dagelijks bestuur SDV;
- mevrouw C. van der Wal-Zeggelink, wethouder Harderwijk, lid dagelijks bestuur SDV;
- de heer J.P. Wassens, gemeentesecretaris Harderwijk;
- de heer A.M. Weststrate, gemeentesecretaris Ermelo;
- de heer R. Van Wijk, accountmanager Werk en Inkomen gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde.

Groepsgesprekken met raadsleden

- Harderwijk: de heer K. uit de Bosch, de heer D. Koning, de heer I. v/d Veere, de heer J. van Zundert, de heer Karayavuz en mevrouw G. Sondern.
- Ermelo: de heer F. Snoek, mevrouw F. Spoelstra, mevrouw B. van 't Hul en de heer H. van Bruggen

Interviews met vertegenwoordigers van de Sociale Dienst Veluwerand

- de heer S. Osinga, directeur SDV;
- mevrouw G. Jansen, hoofd inkomen en voorzieningen;
- de heer E. Kruizinga, hoofd werk en ontwikkeling;
- de heer G. Pluim, beleidsmedewerker SDV.