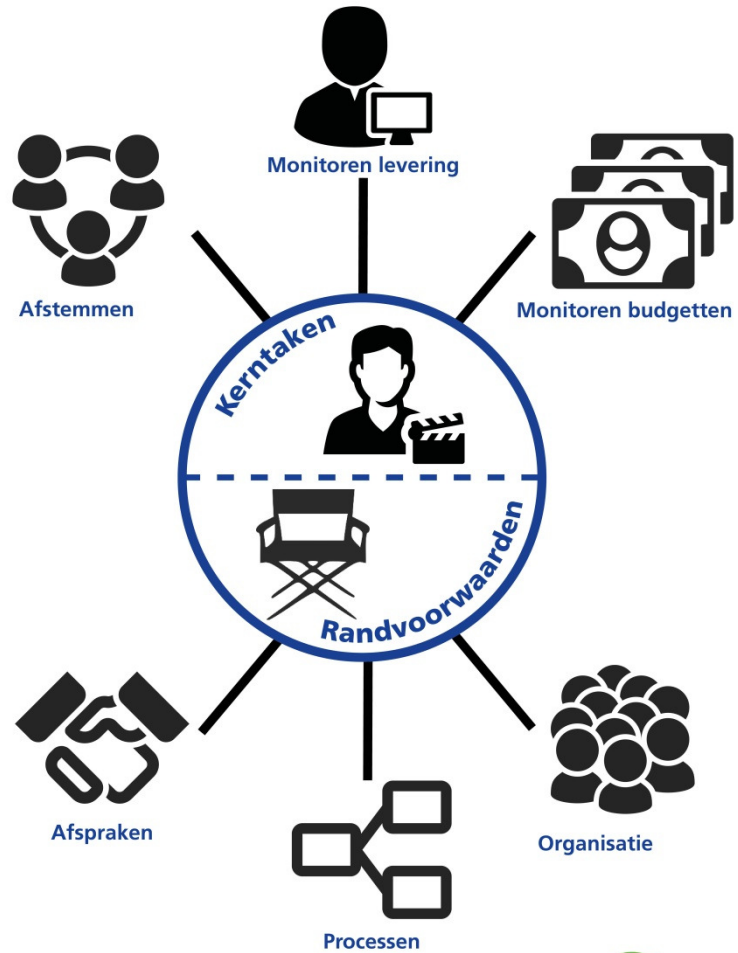


# Regievoeren op verbonden partijen





## Onderzoek verbonden partijen, deel 2

### “De ambtelijke regievoering op drie verbonden partijen: De Connectie, MGR, VGGM”

#### Inhoud

1	Inleiding.....	3
2	Rol, taken, formatie en afspraken.....	4
2	De ambtelijke regievoering.....	5
2.1	De praktijk in het kort.....	5
2.2	Facilitaire Zaken & Frontoffice.....	6
2.3	Inkoop Sociaal Domein .....	7
2.4	Brandweertaken.....	8
3	De praktijk versus het normenkader .....	9
3.A	Afspraken over de levering van diensten .....	10
3.A.1	Bekendheid van de regievoerders met bovengenoemde afspraken.....	10
3.B	Werkprocessen .....	11
3.C	Afstemmingsoverleg .....	11
3.D	Monitoring levering diensten .....	12
4	Sterke punten en ontwikkelpunten volgens de regievoerders .....	13
4.1	Randvoorwaarden voor regievoering: wat gaat goed en wat kan beter.....	13
5	Aanbevelingen .....	17
	Bijlage 1 Normenkader, deel 2 .....	18

Onderzoek uitgevoerd door het auditteam van de gemeente Renkum  
Tiziana van Boekel-Billé, Diana van Hal, Sandra Tap, Harm Luursema

## 1 Inleiding

Het auditteam heeft onderzoek gedaan naar de “[ambtelijke rollen en de regievoering op drie verbonden partijen](#)”:

- *De Connectie*;
- *de MGR Sociaal Domein Centraal Gelderland*;
- *de Veiligheids-en Gezondheidsregio Gelderland Midden (VGGM)*.

Gezien de breedte van dit onderzoek hebben we het in twee delen uitgevoerd. Deel 1 gaat over de ambtelijke rollen in relatie tot de bestuurlijke rollen t.a.v. de drie verbonden partijen. Deel 2 focust op de ambtelijke regievoering.

Dit [rapport](#) doet verslag van deel 2 van het onderzoek. Hierin beschrijven we bevindingen, conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de ambtelijke regievoering op één specifiek onderdeel (één product of dienst) van de drie verbonden partijen. De uitkomsten van dit onderzoek geven dus geen uitsluitsel over de regievoering op alle producten en diensten van de drie verbonden partijen. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit onderwerp van onderzoek.

### Werkwijze

In het kader van deel 2 van het onderzoek hebben we individuele interviews gehouden met de betrokken regievoerders en relevante documenten opgevraagd en bestudeerd. We hebben de gesprekken gevoerd over de volgende onderwerpen:

- 1) Rol, taken, formatie en afspraken
- 2) De praktijk van de regievoering
- 3) De praktijk versus het normenkader
- 4) Sterke punten en ontwikkelpunten m.b.t. de regievoering

Op basis van de documentenstudie en de interviews hebben we een [verslag van de rode draad](#) opgesteld. Dit verslag is aan de geïnterviewden aangeboden voor [hoor en wederhoor](#). Op basis van de gevalideerde bevindingen hebben we onze belangrijkste constatering en conclusies getrokken (zie paarse kaders). Ook hebben we aanbevelingen geformuleerd. Tot slot, ter afsluiting van het onderzoek hebben we een [bijeenkomst](#) georganiseerd voor de betrokken medewerkers. De bijeenkomst heeft op 27 november 2019 plaats gevonden. Tijdens deze bijeenkomst zijn we verder aan de slag gegaan met de sterke punten en ontwikkelpunten die tijdens de auditinterviews aan de orde zijn gekomen. De deelnemende medewerkers hebben kritisch en constructief gediscussieerd zowel over de aanbevelingen van het auditteam alsook over de uitwerking ervan in concrete acties. Ook hebben ze enkele lessen voor de toekomst geformuleerd. Deze vindt u na de lijst van de aanbevelingen op pag. 17.

## 2 Rol, taken, formatie en afspraken

Ten aanzien van de drie geselecteerde verbonden partijen en op het specifiek aangegeven onderdeel zijn drie ambtenaren van de gemeente Renkum (voortaan de geïnterviewden) werkzaam die regie voeren op de desbetreffende verbonden partij. De rol die de geïnterviewden vervullen kent een verschillende benaming: relatiebeheerder, accountmanager en regievoerder. In de praktijk zijn de kerntaken vergelijkbaar.

We hebben de geïnterviewden gevraagd hoe ze invulling geven aan hun bovengenoemde rol én op basis van welke afspraken. Hieronder brengen we de antwoorden schematisch in beeld.

Verbonden partij onderdeel	Ambtelijke rol	Hoe wordt invulling aan de rol gegeven?	Op basis van welke afspraken?
<b>De Connectie</b> Facilitaire Zaken& Frontoffice	<i>Relatiebeheerder</i> Sinds juli 2019	O.b.v. eigen kennis en ervaring Niet o.b.v. functiebeschrijving of overdrachtsdocument	Mondelinge afspraken met huidige manager Bedrijfsvoering over taken en formatie
<b>MGR</b> Inkoop Sociaal Domein	<i>Accountmanager</i> (tevens sr. beleidsadviseur) Sinds oprichting in april 2017	O.b.v. eigen kennis en ervaring én definitie accountmanager van MGR Niet o.b.v. functiebeschrijving	Afspraken over taken en formatie in het individueel werkplan 2017 en 2018 met toenmalige manager Sociaal Domein
<b>VGGM</b> Brandweertaken	<i>Regievoerder</i> (tevens adviseur én medewerker veiligheid) Sinds mei 2017	O.b.v. eigen kennis en ervaring Niet o.b.v. functiebeschrijving of overdrachtsdocument	Mondelinge afspraken over taken en formatie met toenmalige manager Sociaal Domein en burgemeester

Alle geïnterviewden geven invulling aan de rol van regievoerder/accountmanager/relatiebeheerder o.b.v. eigen kennis en ervaring, niet o.b.v. van een interne functiebeschrijving. De afspraken over de invulling van de taken en benodigde formatie zijn in meer of mindere mate met de desbetreffende manager gemaakt. In twee gevallen zijn de afspraken mondeling, in één geval zijn ze vastgelegd in het IWP.

## 2 De ambtelijke regievoering

Net als in het vorige onderzoek naar de ODRA hanteren we ook in dit onderzoek de definitie van VNG realisatie (voorheen KING) van **regievoeren**: *het coördineren van de kwaliteit en levering van de diensten door partners, in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, conform eerder gemaakte samenwerkingsafspraken*. Het proces wordt uitgevoerd door een of meerdere ambtenaren ten aanzien van een verbonden partij. Dit proces bestaat uit de volgende sub processen:



Het maken van individuele afspraken met de verbonden partij over de levering van specifieke diensten (waar van toepassing)



Het voeren van afstemmingsoverleg zowel met de regievoerders van andere deelnemende gemeenten, als met functionarissen van de verbonden partij, en tot slot met interne medewerkers




Het monitoren van de kwaliteit en levering van de diensten door de verbonden partij



Het monitoren van de interne budgetten die ingezet zijn bij de levering van de diensten

### 2.1 De praktijk in het kort

We hebben de geïnterviewden gevraagd hoe ze regie op de geselecteerde verbonden partijen hebben gevoerd. Per verbonden partij hebben we ingezoomd op de bovengenoemde sub processen en daar uitvloeiende kerntaken. Ook heeft het auditteam de geïnterviewden gevraagd in hoeverre **de tevredenheid**  gemeten wordt.

Hier volgt een samenvatting per verbonden partij.

## 2.2 Facilitaire Zaken & Frontoffice



De huidige **relatiebeheerder Facilitaire Zaken & Frontoffice** (FZ&F) vervult deze rol structureel m.i.v. juli 2019 en sinds januari 2019 als vervanger van de vorige. In september 2019 bestaan de taken vooral uit het maken van de individuele afspraken tussen gemeente Renkum en De Connectie en het voeren van intergemeentelijk afstemmingsoverleg over de Producten- en Dienstencatalogus (voortaan PDC). Het monitoren van de diensten én van budgetten vindt nog onvoldoende plaats door diverse omstandigheden.



De relatiebeheerder FZ& F zorgt voor **het maken van individuele afspraken** op dit terrein tussen gemeente Renkum en De Connectie die niet in de PDC zijn opgenomen, de zogenaamde "niet standaard dienstverlening". Tot zover zijn deze afspraken gemaakt op basis van voorstellen aan het MT of via de manager, die budgetbeheerder is. Er is nog geen gebruik gemaakt van *de individuele leveringsovereenkomst*.<sup>1</sup>



**De intergemeentelijke afstemming** betreft vooral de PDC. In een werkgroep bespreken de demandmanagers van Arnhem, Rheden, Renkum en de manager van De Connectie periodiek de PDC: wat aangescherpt mag worden en wat uit de PDC kan. De PDC is de basis voor de *collectieve overeenkomst*. **De afstemming met DC** op dit terrein verloopt via het kwartaaloverleg met de desbetreffende manager en regelmatig overleg met de coördinatoren van de Frontoffice van DC. **De interne afstemming** vindt waar nodig plaats met de financieel adviseur en met de P&O adviseur. Afstemming met de beleidsadviseur is nu niet mogelijk want die functie is niet meer ingevuld na de pensionering van de vorige medewerker. Met de andere relatiebeheerder en de betrokken manager verloopt de afstemming voorlopig nog ad hoc.



**Het monitoren van de kwaliteit en levering van de diensten** van De Connectie is een belangrijk onderdeel van deze rol maar vindt volgens betrokkene nog onvoldoende plaats omdat er geen rapportages beschikbaar zijn van De Connectie. Er was sprake van het ontwikkelen van een *klantrapportage*, maar deze ontwikkeling ligt stil sinds één jaar. De intentie van DC is om dit weer op te pakken. **De informatie over de diensten** verloopt ad hoc via collega's. De relatiebeheerder verzamelt informatie vanuit de dagelijkse praktijk. Dit betekent dat de informatie binnenkomt door middel van klachten vanuit de organisatie of collega's die de relatiebeheerder rechtstreeks aanspreken. De interne medewerkerstevredenheid over de diensten van De Connectie wordt niet gemeten.



**Het monitoren van het budget** vindt globaal plaats a.d.h.v. (bestuurs-)rapportages van De Connecties. Er is een overzicht van het beschikbare budget per domein en een rapportage over de resultaten op hoofdlijnen maar nog geen rapportages over de resultaten van de domeinen. De uitgaven voor de individuele producten en diensten worden volgens betrokkene nog onvoldoende gemonitord. Zowel De Connectie als de manager bedrijfsvoering werken aan betere overzichten van afgenomen producten en ingezette budgetten.

---

<sup>1</sup> Voor alle niet standaard afspraken zou een dergelijk overeenkomst opgesteld worden tussen gemeente Renkum en DC. In de praktijk is de individuele overeenkomst in 2018 in concept gebleven en is niet ondertekend.



## 2.3 Inkoop Sociaal Domein



De **accountmanager**, tevens adviseur Sociaal Domein, vervult beide rollen sinds de oprichting van de MGR in april 2017. De MGR is van start gegaan met de **module inkoop**, later zijn enkele aanvullende modules toegevoegd. De accountmanager voert overleg zowel met de directeur van de MGR als met de andere gemeentelijke accountmanagers over alle modules. Ook is deze aanspreekpunt in de eigen organisatie voor de MGR. Sinds de oprichting van de MGR **adviseert** deze functionaris het MT, het college en de raad over de jaarstukken en begroting van de MGR. Ook bereidt betrokkene de bestuurlijke vergaderingen ambtelijk voor: samen met twee andere beleidsmedewerkers en de manager van het Sociaal Domein informeert en adviseert betrokkene de Renkumse bestuurders over de agendapunten van de bestuurlijke overleggen MGR.



Het maken van **individuele afspraken** op het terrein van inkoop is niet aan de orde. Er is sprake van collectieve afspraken. De MGR (module inkoop) zorgt voor raamcontracten met zorgaanbieders en faciliteert en ondersteunt daarbij. Het inkoopbudget blijft in beheer bij de gemeenten.



**De intergemeentelijke afstemming** met de MGR op het terrein van inkoop verloopt via de kwartaal *intergemeentelijke overleggen* met andere accountmanagers en met de directeur van de MGR over alle modules.<sup>2</sup> Deze vinden plaats voorafgaand aan de bestuurlijke overleggen (van bestuurscommissie én van het AB). **De individuele afstemming** met de MGR op het terrein van inkoop vindt waar nodig plaats tussen de accountmanager en de manager inkoop van MGR. **De interne afstemming** vindt plaats met de uitvoerders (coaches en consultants), de beleidsadviseurs (participatie, jeugd, wmo), de contractmanager en de financieel adviseurs. Door de hoge werkdruk en personeelsverloop (van manager, teamleiders, consultants en medewerkers) heeft de interne afstemming even stil gelegen en krijgt opnieuw aandacht. De afgelopen periode heeft de accountmanager regelmatig informatie in de eigen organisatie gedeeld vooral via de e-mail. *Beleidsoverleg* is sinds kort weer gestart, vanwege het personeelsverloop lag dit even stil. Het *contracteringsoverleg* wordt door de nieuwe contractmanager heringericht. Tot slot is de accountmanager van plan om weer aan te sluiten op het *driehoeksoverleg* jeugd (beleid – kwaliteit – uitvoering), waarin beleid vertaald wordt in uitvoering.



**Het monitoren van de kwaliteit en levering van de diensten** vindt vooral plaats in de intergemeentelijke overleggen. Daarnaast is er een jaarlijkse bestuurlijke overleg tussen gemeente Renkum en MGR. **De informatie over de levering van de diensten** verloopt via het inkoop journaal en kwartaalrapportages van de MGR. De medewerkerstevredenheid wordt niet gemeten.<sup>3</sup>



**Het monitoren van het budget** voor de module inkoop vindt plaats op basis van de rapportages van de MGR. Deze worden besproken in de intergemeentelijke overleggen. Het monitoren van de budgetten jeugd en wmo is een taak van de desbetreffende budgeteigenaren.

<sup>2</sup> Daarnaast zijn er regionale ambtelijke overleggen (RAO) voor managers/beleidsadviseurs, zoals de RAO Zorg, RAO Jeugd en RAO WMO.

<sup>3</sup> De tevredenheid van de gemeente(n) over de MGR is voortdurend aan de orde omdat de gemeente(n) in overleg zijn over wat hoe te leveren etc.

## 2.4 Brandweertaken



De **regievoerder brandweertaken** is ook beleidsadviseur openbare orde en veiligheid én medewerker openbare orde en veiligheid. Sinds mei 2017 voert deze functionaris adviestaken, regietaken én operationele taken uit. De regievoerder brandweertaken zorgt voor het reilen en zeilen van de brandweertaken, vooral de preventietaken. De kerntaken van de brandweer zijn wettelijk geregeld; de brandweer rapporteert hierover aan het ministerie. De regisseur voert structureel overleg met de burgemeester en het afdelingshoofd risicobeheersing van de VGGM. Daarnaast voert betrokkene overleg met de mensen op de post. Als **adviseur** is betrokkene verantwoordelijk voor het advies aan de burgemeester t.a.v. de brandweertaken en crisisbeheersing. Daarnaast bereidt deze, samen met de accountmanager gezondheid, de bestuurlijke vergaderingen van VGGM ambtelijk voor en adviseert deze het MT, het college en de raad over de P&C cyclus en relevante plannen (het risicoprofiel, beleidsplan en crisisplan van de VGGM). Als **medewerker veiligheid** zorgt betrokkene voor het contact met de preventiekant van de brandweer, voor een adequate paraatheid van de brandweer alsook voor de voorbereiding van de gemeentelijke crisisorganisatie (bevolkingszorg).



De regievoerder heeft nog geen actieve rol gehad in **het maken van individuele afspraken** tussen gemeente Renkum en de brandweer. Er is een "protocollenboek onderlinge samenwerking" waarin kwantitatieve en kwalitatieve afspraken zijn gemaakt. Dit is door de brandweer geactualiseerd.



**De intergemeentelijke afstemming** met de VGGM vindt twee keer per jaar plaats via deelname aan de ambtelijk overleggen voor de accountmanagers/regievoerders en de VGGM i.h.k.v. de begroting en jaarrekening. **De afstemming met de Brandweer** is intensiever. De regisseur voert vier maal per jaar overleg met de burgemeester en het afdelingshoofd risicobeheersing van de VGGM (tevens plaatsvervangend brandweercommandant) over de paraatheid van de brandweer, de vrijwilligers die actief zijn binnen de brandweer en eventuele knelpunten. Daarnaast voert betrokkene overleg met de mensen op de post. In totaal zijn er 4 posten (Doorwerth, Oosterbeek, Wolfheze, Renkum) en één vast aanspreekpunt. **De interne afstemming** op het terrein van de brandweertaken vindt waar nodig plaats met het team vergunning en handhaving en de financiële adviseurs.<sup>4</sup>



**Het monitoren van de kwaliteit en levering van de diensten** specifiek door de brandweer vindt mondeling plaats in de lokale bestuurlijke overleggen met de brandweer. **De informatie over de diensten** verloopt via de totale rapportages van VGGM i.h.k.v. begroting en jaarrekening, die in intergemeentelijke overleggen worden besproken. De interne medewerkerstevredenheid over de brandweertaken wordt niet gemeten.



**Het monitoren van het budget** voor de brandweertaken vindt plaats op basis van de financiële rapportages van de VGGM. Deze worden besproken in de intergemeentelijke overleggen.

---

<sup>4</sup> Daarnaast is er sprake van afstemming met de medewerkers die betrokken zijn bij de voorbereiding van de bestuurlijke overleggen VGGM (accountmanager gezondheid, de coördinator Veilig Thuis en de financiële adviseurs) en tot slot met de gemeentesecretaris op het gebied van de bevolkingszorg.



Alle geïnterviewden voeren regie op een verbonden partij als onderdeel van een bredere takenpakket. In twee van de drie gevallen is de regievoerder ook adviseur van het bestuur. Alle geïnterviewden hebben aangegeven drie van de vier zogenaamde kerntaken in meer of mindere mate uit te voeren. Het gaat om:



het voeren van afstemmingsoverleg



het monitoren van de kwaliteit en levering van de diensten



het monitoren van budgetten

Alleen in het geval van De Connectie is er ook sprake van het maken van individuele afspraken . Voor de module inkoop sociaal domein en de brandweertaken gelden enkel collectieve afspraken die in regioverband worden gemaakt.

Het meten van de medewerkerstevredenheid  is geen onderdeel van de huidige taken van de geïnterviewden en wordt in één geval als mogelijke kerntaak beschouwd. De andere geïnterviewden zijn van mening dat de volgende vragen eerst beantwoord moeten worden:

-Wie is de klant: de gemeentelijke organisatie of de inwoners?

-Wie heeft een rol in het meten van de tevredenheid: de gemeentelijke organisatie of de verbonden partij?

### 3 De praktijk versus het normenkader

Als onderdeel van het plan van aanpak van dit onderzoek heeft het auditteam, in afstemming met de concerncontroller, een normenkader opgesteld. Het plan van aanpak is vervolgens vastgesteld door het college. Ook voor deel 2 van het onderzoek heeft het auditteam het normenkader uitgewerkt in zo concreet mogelijke toetsingscriteria. (Zie bijlage 1)

Normen en toetsingscriteria gaan over:

- A. de afspraken met de verbonden partij over de levering van de diensten
- B. de werkprocessen die "geknipt"<sup>5</sup> zijn
- C. het voeren van afstemmingsoverleg
- D. de monitoring van de kwaliteit en levering van de diensten door de verbonden partijen

Hier volgt het resultaat van de toets van de praktijk aan die normen.

---

<sup>5</sup> Zie par 3.B.

**LEGENDA**

groen = afspraken aanwezig

oranje = in uitwerking / af te stemmen

rood = afspraken niet aanwezig

**3.A Afspraken over de levering van diensten****De Connectie**

Kwantiteit

Kwaliteit



informatievoorziening

Afspraken met DC, facilitaire zaken & frontoffice	Document
Zijn er afspraken met de verbonden partij gemaakt over de levering van producten/diensten ( <i>de kwantiteit</i> )?	Ja, in de PDC maar de afspraken zijn niet specifiek genoeg. Ook zijn de individuele leveringsovereenkomst en het DAP (dossier afspraken en procedures) in concept
Zijn er afspraken gemaakt over de <i>kwaliteit</i> van de producten/diensten?	Ja, in de PDC zie boven
Zijn er afspraken gemaakt over de <i>informatievoorziening</i> ?	Nog niet

**MGR**

Kwantiteit

Kwaliteit



informatievoorziening

Afspraken met MGR, inkoop	Document
Zijn er afspraken met de verbonden partij gemaakt over de levering van producten/diensten ( <i>de kwantiteit</i> )?	Ja, in de DVO, het uitvoeringsplan en de jaarlijkse uitvoeringsprogramma's.
Zijn er afspraken gemaakt over de <i>kwaliteit</i> van de producten/diensten?	Er is een begin gemaakt in het uitvoeringsprogramma 2019 en worden uitgewerkt ihkv het project inkoop 2020
Zijn er afspraken gemaakt over de <i>informatievoorziening</i> ?	Ja, in de dienstverleningsovereenkomst (DVO).

**VGGM**

Kwantiteit

Kwaliteit



Informatievoorziening

Afspraken met VGGM, brandweertaken	Document
Zijn er afspraken met de verbonden partij gemaakt over de levering van producten/diensten ( <i>de kwantiteit</i> )?	Ja, in het "protocollenboek onderlinge samenwerking". Dit zou jaarlijks onderling afgestemd worden, maar is pas in 2019 enkel door de brandweer geactualiseerd.
Zijn er afspraken gemaakt over de <i>kwaliteit</i> van de producten/diensten?	Zie boven
Zijn er afspraken gemaakt over de <i>informatievoorziening</i> ?	Ja, mondeling

**3.A.1 Bekendheid van de regievoerders met bovengenoemde afspraken**

We hebben de geïnterviewden gevraagd in hoeverre zij bekend zijn met de bovengenoemde kaderafspraken met de desbetreffende verbonden partij.

Eén regievoerder is bekend met de geldende kaderafspraken. Twee regievoerders zijn gedeeltelijk bekend met de bestaande kaderafspraken.

### 3.B Werkprocessen

Ten aanzien van de drie verbonden partijen geldt een knip<sup>6</sup> in de werkprocessen *alleen voor De Connectie*. Daarom rapporteren we hieronder slechts over deze verbonden partij.



Werkprocessen	Toelichting
Zijn er actuele procesbeschrijvingen van de "geknipte" werkprocessen aanwezig?	Enkele. Er wordt nu aan een interne inventarisatie gewerkt.
Zijn er <i>werkinstructies</i> en <i>overdrachtsdocumenten</i> aanwezig?	Nee, er is nog geen aandacht hiervoor.

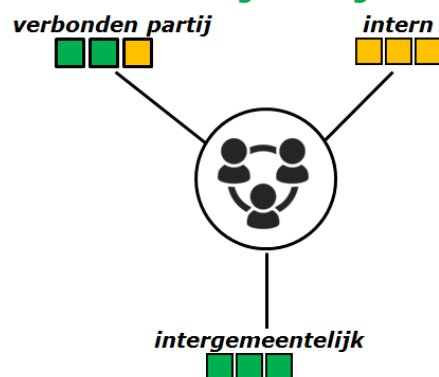
#### LEGENDA

groen = documenten aanwezig

oranje = documenten in ontwikkeling

rood = documenten niet aanwezig

### 3.C Afstemmingsoverleg



Afstemmingsoverleg	Aantal gevallen	Frequentie
Heeft de regievoerder structureel overleg met de accountmanager van de <i>verbonden partij</i> gevoerd?	In 2 gevallen structureel In 1 geval ad hoc	2xkwartaal 1x ad hoc
Heeft de regievoerder structureel <i>intern overleg</i> gevoerd met medewerkers betrokken bij dit beleidsveld?	In alle 3 gevallen ad hoc	3x ad hoc
Heeft de regievoerder <i>intergemeentelijk overleg</i> gevoerd met de regievoerders van de deelnemende gemeenten?	In alle 3 de gevallen	2xkwartaal 1xsemester

#### LEGENDA

groen = afstemming structureel

oranje = afstemming ad hoc

rood = geen afstemming

<sup>6</sup> Een geknipt werkproces is niet volledig overgeheveld aan de verbonden partij maar wordt voor een deel door de gemeente en voor een deel door de organisatie van de verbonden partij uitgevoerd.

### 3.D Monitoring levering diensten



Monitoring	Aantal gevallen	Frequentie
Heeft de regievoerder de levering van diensten gemonitord aan de hand van periodieke rapportages?	1 in regioverband 1 in lokaal overleg met de verbonden partij niet op basis van rapportage 1 niet: rapportage niet beschikbaar	1xkwartaal 1xkwartaal 1xniet
Heeft de regievoerder een jaarlijks evaluatiegesprek gevoerd met de verbonden partij?	2 wel 1 niet	2x jaarlijks 1x niet

#### LEGENDA

**groen** = rapportage aanwezig

**oranje** = anders dan rapportage

**rood** = rapportage niet aanwezig

Er zijn in enkele gevallen afspraken gemaakt over de te leveren diensten en de wijze van verantwoording met de desbetreffende verbonden partijen: de afspraken over de levering van de diensten zijn in één geval aanwezig en in twee gevallen in uitwerking. De afspraken over de kwaliteit van de diensten zijn in alle drie de gevallen in uitwerking. De afspraken over de informatievoorziening zijn in een geval aanwezig, in een geval niet en in een geval in uitwerking.

#### 4 Sterke punten en ontwikkelpunten volgens de regievoerders

We hebben de regievoerders gevraagd wat volgens hen goed gaat en waar verbeterpunten liggen m.b.t. de regievoering op de geselecteerde verbonden partijen. Alle geïnterviewden hebben aangegeven dat om de rol van regievoerder effectief uit te voeren de volgende randvoorwaarden van essentieel belang zijn:



de organisatie en het advies zijn op orde (naast regievoering is ook beleidsadvies, financieel advies en contractmanagement georganiseerd. Ook is de formatie voor de uitvoering van de taken voldoende)



de werkprocessen zijn op orde (beschreven, efficiënt ingericht en bekend in de organisatie)









afspraken zijn vastgelegd met de *verbonden partij* (denk aan de gemeenschappelijke regeling, een dienstverleningsovereenkomst en een jaarlijks werkprogramma) over de levering van de diensten







Hieronder volgt een schematische weergave van de antwoorden. We beginnen met de randvoorwaarden voor regievoering en vervolgen met de kerntaken van regievoering.







##### 4.1 Randvoorwaarden voor regievoering: wat gaat goed en wat kan beter

	 <i>Facilitaire zaken &amp; Frontoffice</i>	 <i>Inkoop</i>	 <i>Brandweer</i>
<i>Organisatie en advies</i> 	<p><i>Gaat goed:</i> Interne collega's (financiën en P&amp;O) zijn behulpzaam en bereid om mee te denken.</p> <p><i>Kan beter:</i> Beleidsadvies op dit terrein is, na de pensionering van de adviseur, niet meer ingebed.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> Er zijn afspraken gemaakt over de regierol en formatieruimte. De kwaliteit van het advies en de uitvoering is goed. De organisatie is nu op orde.</p> <p><i>Kan beter:</i> Organisatie en advies vragen om structurele aandacht. Recent was er sprake van personeelsverloop en hoge werkdruk.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> De kwaliteit van het beleidsadvies en financieel advies is goed.</p> <p><i>Kan beter:</i> De gezamenlijke voorbereiding van het AB (brandweer en zorg) kan beter bijv. op het punt van de begroting en de advisering in bredere zin.</p>

	 <p>Facilitaire zaken &amp; Frontoffice</p>	 <p>Inkoop</p>	 <p>Brandweer</p>
<p>Werkprocessen</p> 	<p><i>Gaat goed:</i> Processen binnen De Connectie op dit terrein zijn beschreven.</p> <p><i>Kan beter:</i> Interne processen zijn niet altijd beschreven en bekend in de interne organisatie</p>	<p><i>Gaat goed:</i> De werkprocessen van de MGR zijn beschreven en ingericht. Er is nu aandacht voor de interne processen.</p> <p><i>Kan beter:</i> Interne processen zijn niet altijd beschreven.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> De werkprocessen van de brandweer zijn afgebakend en beschreven in het "protocollenboek onderlinge samenwerking". Eventuele knelpunten worden pragmatisch opgelost i.o.m. brandweer.</p> <p><i>Kan beter:</i> De interne processen zijn vaak complex en niet altijd goed vastgelegd.</p>
<p>Afspraken</p> 	<p><i>Gaat goed:</i> Er is een GR, een DVO, een collectieve leveringsovereenkomst en een PDC. Ook zijn er afspraken over interne escalatie.</p> <p><i>Kan beter:</i> De individuele leveringsovereenkomst en het DAP (dossier afspraken en procedures) zijn nog in concept. De PDC moet tijdig, vóór de start van het nieuwe jaar, vastgesteld worden.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> Onderlinge afspraken zijn goed: GR, dienstverleningsovereenkomst, (meerjaren)plannen en uitvoeringsplannen</p> <p><i>Kan beter:</i> Geen punten.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> De ontwikkelingen binnen de brandweerposten, risicobeheersing en incidentenbestrijding worden regelmatig besproken.</p> <p><i>Kan beter:</i> Het "protocollenboek onderlinge samenwerking" uit 2015 is geactualiseerd door de brandweer maar niet onderling afgestemd.</p>

De regievoering: wat gaat goed en wat kan beter










	 <p><i>Facilitaire zaken &amp; Frontoffice</i></p>	 <p><i>Inkoop</i></p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MAKEN VAN INDIVIDUELE afspraken</p> 	<p><i>Gaat goed:</i> De intergemeentelijke afstemming over de Producten- en Dienstencatalogus (PDC) verloopt goed.</p> <p><i>Kan beter:</i> We kunnen meer gebruik maken van de individuele leveringsovereenkomst i.p.v. ad hoc voorstellen. Meer aansluiting met het MT over de interne vraag.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> Individuele afspraken zijn niet van toepassing. We maken collectieve afspraken.</p> <p><i>Kan beter:</i> Zie boven</p>	<p><i>Gaat goed:</i> In principe maken we collectieve, geen individuele afspraken. Recent heeft de VGGM bijgedragen aan het maken van een ondernijmingsbeeld van de gemeente. Iets nieuws dat goed is bevallen.</p> <p><i>Kan beter:</i> Het maken van individuele afspraken is lastig aangezien de VGGM voor 15 gemeenten werkt en koerst op standaard dienstverlening.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Afstemmen</p> 	<p><i>Gaat goed:</i> De samenwerking met De Connectie is goed.</p> <p><i>Kan beter:</i> Intern kan de samenwerking intensiever. Afstemmingsoverleg met de andere regiovoerder is nog ad hoc. Een sparringpartner is wenselijk.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> Regionale samenwerking loopt naar tevredenheid.</p> <p><i>Kan beter:</i> Intern is structureel overleg van groot belang. De regiovoerder is van plan om opnieuw aan te sluiten op het zogenoemde <i>driehoeksoverleg</i> (beleid – kwaliteit – uitvoering).</p>	<p><i>Gaat goed:</i> In het kader van de regie op de VGGM wordt intensief samengewerkt tussen de 15 gemeenten op bevolkingszorg, de gemeentelijke crisisorganisatie. De 15 gemeentelijke accounthouders komen structureel bij elkaar.</p> <p><i>Kan beter:</i> Regionaal kunnen we duidelijker aangeven waar behoefte aan is. De brandweer mag dynamischer opereren. De interne voorbereiding van het AB (brandweer en zorg) kan beter bijv. op het punt van de begroting en de advisering in bredere zin.</p>

	 <p><i>Facilitaire zaken &amp; Frontoffice</i></p>	 <p><i>Inkoop</i></p>	 <p><i>Brandweer</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monitoren levering van diensten</p> 	<p><i>Gaat goed:</i> We ontvangen weinig klachten van onze medewerkers.</p> <p><i>Kan beter:</i> DC levert nog geen periodieke rapportages aan.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> MGR levert regionale rapportages aan. Lokale rapportages zijn op verzoek mogelijk.</p> <p><i>Kan beter:</i> De gemeentelijke monitoring van de zorgaanbieders kan beter. Op papier kunnen we een hoop volgen maar het aantonen van de levering van diensten kan beter.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> We bespreken vier keer per jaar op bestuurlijk niveau de VGGM en specifiek de brandweer op lokaal niveau.</p> <p><i>Kan beter:</i> We kunnen strakkere afspraken maken over het leveren van rapportages.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monitoren budgetten</p> 	<p><i>Gaat goed:</i> Via (Bestuurs-)rapportages houdt De Connectie de gemeenten op de hoogte.</p> <p><i>Kan beter:</i> De uitgaven voor maatwerk diensten worden nog onvoldoende gemonitord. Er is een overzicht van het beschikbare budget per domein en een rapportage over de resultaten op hoofdlijnen maar nog geen rapportages over de resultaten van de domeinen. de gemeente probeert hier meer grip op te krijgen. De Connectie probeert aan haar kant ook de telefoons, laptops etc. beter te registreren, zodat De Con. kan rapporteren over de afname van producten. Dit is een vereiste om verder te gaan naar output financiering.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> De MGR geeft goed aan of ze binnen de begroting verwachten te blijven.</p> <p><i>Kan beter:</i> De MGR kan een negatief resultaat niet opvangen omdat ze geen eigen vermogen hebben.</p>	<p><i>Gaat goed:</i> Dit gebeurt in goed overleg met de collega's van financiën en is de afgelopen jaren conform begroting verlopen.</p> <p><i>Kan beter:</i> Geen punten.</p>



## 5 Aanbevelingen

Het auditteam doet hieronder enkele aanbevelingen om zowel de invulling van de rol als de regievoering op de verbonden partijen te optimaliseren

1. 	Beschrijf de rol van regievoerder, inclusief taken, competenties en benodigde formatie. Neem de kerntaken op in de beschrijving van de rol van regievoerder.
2. 	Maak afspraken met de regievoerder over de uitvoering van de taken
3. 	Bepaal in hoeverre het meten van de tevredenheid ook een taak is van de regievoerder of van de organisatie van de verbonden partij
4. 	Maak waar nodig aanvullende afspraken met de VP over de levering van de diensten (kwantiteit, kwaliteit, informatievoorziening)
5. 	Geef aandacht aan de afspraken over de informatievoorziening en bespreek de monitoring ihkv de IWP cyclus
6. 	Voer een inventarisatie uit van de processen en beschrijf ze.
7. 	Stel een overdrachtsdocument en werkinstructies op, zeker bij vervanging van medewerkers.
8. 	Voer structureel intern afstemmingsoverleg en betrek hierbij advies (beleid, financieel, juridisch enz.), uitvoering en waar mogelijk kwaliteitsmedewerkers.
9. 	Zonder rapportages van de VP is monitoring van de levering van diensten ondoenlijk. Maak afspraken met de VP over het leveren van rapportages of het inrichten en bijhouden van een dashboard. Voer een jaarlijkse evaluatie met de VP in.
10. 	Bespreek de voortgang van het budget zowel met de VP als intern.

Tijdens de afsluitende bijeenkomst met de regievoerders, hebben de deelnemers de volgende **aanvullende lessen voor de toekomst** geformuleerd:

- De regievoerders leveren 2 keer per jaar de stand van zaken m.b.t. tot levering van diensten en budgetten aan het MT
- Voer een periodiek overleg tussen de gemeentelijke regievoerders om ervaringen te delen én gezamenlijk te brainstormen over relevante thema's zoals de prestatie indicatoren voor de monitoring van de diensten (via rapporten of een dashboard) of voor het meten van de tevredenheid.

## Bijlage 1 Normenkader, deel 2

Norm	Toetsingscriteria
<p><b>De regievoerder coördineert de kwaliteit en levering van de diensten door partners, in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, conform eerder gemaakte samenwerkingsafspraken.</b></p> <p>Er zijn <b>afspraken</b> gemaakt over de te leveren diensten en de wijze van verantwoording.</p> <p>De regievoerder voert structureel <b>overleg</b> met betrokken gemeentelijke medewerkers, met medewerkers van de verbonden partij en met andere regievoerders van de deelnemende gemeenten.</p> <p>De regievoerder <b>monitort</b> de levering en kwaliteit van de diensten</p> <p><i>Bij een knip in de <b>processen</b><sup>7</sup> zijn de volgende documenten aanwezig: actuele procesbeschrijvingen, werkinstructie en overdrachtsdocument.</i></p>	<p>Zijn er afspraken gemaakt over de te leveren uren/producten/ diensten en de kwaliteit ervan? Zijn er afspraken gemaakt over de wijze van verantwoording? In welke documenten zijn de gewenste resultaten vastgelegd? Is de regievoerder bekend met deze afspraken?</p> <p>Vindt er structureel afstemmingsoverleg op de drie niveaus (gemeentelijk, intergemeentelijk en met de verbonden partij) plaats?</p> <p>Heeft de regievoerder de levering van diensten gemonitord aan de hand van periodieke rapportages? Heeft de regievoerder een jaarlijks evaluatiegesprek gevoerd met de verbonden partij?</p> <p>Zijn er actuele procesbeschrijvingen van de geknipte processen aanwezig? En is er een werkinstructie en een overdrachtsdocument aanwezig?</p>

<sup>7</sup> Een actuele procesbeschrijving is altijd belangrijk zodat er duidelijkheid is over de kritische stappen van een proces en over wie die moet uitvoeren; bij een knip is een procesbeschrijving noodzakelijk. Werkinstructies (op individueel niveau) en overdrachtsdocumenten (bij overheveling van taken) zijn van belang voor duidelijkheid en continuïteit in de uitvoering.