



## Resultaten vervolgonderzoek Sturen op Meerwaarde

Rekenkamernotitie  
Oktober 2018

### 1. Inleiding

De Rekenkamercommissie (RKC) gaat enige jaren na publicatie van een onderzoek na wat er met de door de raad overgenomen aanbevelingen van de RKC is gebeurd. Dit doet ze in een 'vervolgonderzoek'. De RKC heeft in juni 2014 het onderzoeksrapport *Sturen op Meerwaarde: de sturingsrelatie met Stichting MeerWaarde*' uitgebracht. Dit onderzoek heeft geleid tot zes aanbevelingen: twee aan de raad en vier aan het college. Daarnaast heeft de RKC een suggestie voor debat gedaan. De gemeenteraad heeft deze in de raadssessie van 4 september 2014 met het college besproken. De gemeenteraad en het college hebben de aan hen gerichte aanbevelingen overgenomen. De raad heeft daarnaast [een amendement en een motie](#) aangenomen. Voor een uitgebreide beschrijving van het oorspronkelijke [onderzoek](#) verwijzen we naar de website van de RKC.

In deze rekenkamernotitie toetsen we in hoeverre het college uitvoering heeft gegeven aan de aanbevelingen, toezeggingen en de motie en het amendement naar aanleiding van het RKC-onderzoek. Dit heeft de RKC gedaan door documenten te bestuderen en interviews te houden met de voormalige en huidige accounthouder MeerWaarde bij de gemeente en de directeur-bestuurder van MeerWaarde. De bevindingen van de RKC zijn voor wederhoor op de feiten aan de ambtelijke organisatie voorgelegd. De conclusies komen voor rekening van de RKC.

#### *Leeswijzer*

In deze notitie gaan we in op het al dan niet uitvoeren van de aanbevelingen en op de wijze waarop besluitvorming over de aanbevelingen heeft plaatsgevonden. In paragraaf 2 beschrijven we de onderzoeksvragen en conclusies van het onderzoek uit 2014. Paragraaf 3 geeft de toetsing van de aanbevelingen en de conclusies weer. In paragraaf 4 geeft de RKC een slotbeschouwing van het vervolgonderzoek.

### 2. Onderzoek 2014

*De rekenkamercommissie (RKC) van de gemeente Haarlemmermeer heeft eind 2013/begin 2014 een onderzoek uitgevoerd naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de gemeentelijke subsidieverlening aan Stichting MeerWaarde (hierna: MeerWaarde). Deze stichting is verantwoordelijk voor de uitvoering van het welzijnswerk in de gemeente Haarlemmermeer met diensten op het gebied van maatschappelijk werk, zorgcoördinatie, opvoed- en opgroei-ondersteuning, ouderenadvies, sociaal raadslieden, integratie & emancipatie, vrijwilligerswerk, kinderwerk, tiener- en jeugdwerk en sociaal cultureel werk voor ouderen en mensen met een beperking.*

*Het onderzoek richtte zich op de beantwoording van de hoofdvraag:  
Is de subsidie aan Stichting MeerWaarde doeltreffend en doelmatig en wordt de raad van de gemeente Haarlemmermeer in staat gesteld hierbij zijn kaderstellende en controlerende rol te vervullen?*

### **Conclusies van de RKC in het onderzoek 2014**

*Uit het onderzoek blijkt dat de ambtelijke organisatie vooral stuur op de ureninzet, de verantwoording daarover en de activiteiten die Stichting MeerWaarde uitvoert (het 'hoe'). Van een logische en expliciete verbinding tussen de doelen, maatschappelijke effecten, output en activiteiten is in beperkte mate sprake in het Programma van Eisen. Verder blijkt het lastig om generieke uitgangspunten (bijvoorbeeld zoals geformuleerd in het koersdocument 'Meer voor elkaar, de koers voor het sociale domein in Haarlemmermeer') een vertaling te geven in het Programma van Eisen en de offerte van MeerWaarde.*

*Een knelpunt is de beperkte mogelijkheid voor innovatie in de werkwijze van Stichting MeerWaarde, mede in het licht van de drie decentralisaties. Ervaringen uit het verleden en het heden (bijvoorbeeld bij het tiener- en jongerenwerk) staan het vertrouwen dat nodig is voor vernieuwing en het meer sturen daarin op output, nog steeds in de weg.*

*Een belangrijk knelpunt in de rolinvulling van de raad ligt in het moeizaam van de grond komen van een discussie over de te realiseren maatschappelijke effecten. Zowel bij de beleidsplannen, de programmabegroting en de uitwerkingsnota van het subsidiebeleidskader is sprake van een terugkerende behoefte bij de raad om maatschappelijke effecten (het 'wat') te benoemen. Bij de beleidsdoelstellingen waaraan de activiteiten van Stichting MeerWaarde moeten bijdragen, heeft de gemeente geen maatschappelijke effecten benoemd. Dat is een van de redenen dat de raad terugvalt in discussies over het 'hoe'.*

### **3. Bevindingen vervolgonderzoek**

#### **Beoordeling opvolging aanbevelingen**

Alle aanbevelingen van de RKC zijn door college en raad overgenomen. Aanvullend is een amendement aangenomen. De RKC concludeert dat de aanbevelingen grotendeels zijn opgevolgd, maar dat er nog verbeteringen mogelijk zijn. Hieronder volgt een opsomming van de aanbevelingen uit 2014, de motie en het amendement en het oordeel van de RKC over de opvolging daarvan.

#### **Aanbeveling 1 aan het college**

*Formuleer te behalen en te meten maatschappelijke effecten en leg deze voor aan de raad. Bespreek de vastgestelde maatschappelijke effecten samen met Stichting MeerWaarde (en mogelijk andere partners). Gebruik het jaarlijkse rondetafelgesprek niet alleen om prioriteiten te bepalen, maar ook om tot een keuze voor realistische maatschappelijke effecten te komen. Ook de wijze waarop de kwaliteitseisen (zoals de gemeentelijke uitgangspunten uit het koersdocument) een vertaling krijgen in het Programma van Eisen, is een belangrijk onderwerp van bespreking tijdens het rondetafelgesprek. Werk gezamenlijk aan een heldere opdrachtformulering in het Programma van Eisen.*

#### **Opvolging aanbeveling 1 aan het college**

Het college heeft de raad op 3 september 2015 een nota gestuurd waarin wordt toegelicht hoe het college invulling heeft gegeven aan de aanbevelingen van de RKC, de motie en het amendement (Haarlemmermeer, 2015). In dit document gaat het college ook in op de decentralisatie van het sociaal domein, een belangrijke ontwikkeling sinds het verschijnen van het RKC-rapport. De hoofdlijnen van het beleid voor het sociaal domein zijn in 2014 vastgelegd in het document 'Meer voor Elkaar: de koers voor het sociaal domein in Haarlemmermeer' (de Koers). Later is dit uitgewerkt in het document 'Meer voor Elkaar: de uitwerking van de koers 2015-2018' (de Uitwerking). De Koers en de Uitwerking vormen samen het beleidsplan van de gemeente. Beide documenten zijn uitgebreid met de raad besproken.

Het college heeft geen maatschappelijke effecten geformuleerd die louter voor MeerWaarde van toepassing zijn. In de nota van 3 september 2015 schrijft het college dat de gewenste maatschappelijke effecten in brede zin gezien moeten worden. Het behalen daarvan is van toepassing op de gehele sociale infrastructuur en deze effecten zijn leidend voor alle gesubsidieerde instellingen en contractpartners die werkzaam zijn in het sociaal domein. In samenhang met de opvolging van aanbeveling 2 is deze aanbeveling volgens de RKC voldoende opgevolgd.

#### **Aanbeveling 2 aan het college**

*Kom tot een effectieve uitvraag richting Stichting MeerWaarde, waarbij de gemeente zich beperkt tot de te behalen doelen, maatschappelijke effecten en kwaliteitseisen, gegeven de beschikbare. Hierbij kan bijvoorbeeld een doelenboom of logisch raamwerk gebruikt worden. Laat de onderbouwing en beschrijving van de activiteiten, evenals het inzichtelijk maken van de mate waarin deze bijdragen aan de gewenste doelen en effecten, over aan Stichting MeerWaarde. Het portfolio kan in aangescherpte vorm als vertrekpunt dienen.*

#### **Opvolging aanbeveling 2 aan het college**

Het college hield in het verleden erg strikt toezicht op MeerWaarde. Dit uitte zich onder andere in een heel concreet Programma van Eisen met een omschrijving van de gewenste activiteiten. Hierdoor had MeerWaarde weinig ruimte om zelf invulling te geven aan taken. De reden hiervoor was de zorgelijke financiële situatie van MeerWaarde in het verleden. Sinds 2010 richt MeerWaarde zich meer op bedrijfsvoering en zijn de financiële resultaten verbeterd. De laatste jaren zijn de resultaten zelfs positief. De stabiele financiële situatie in combinatie met het RKC-rapport, was voor het college aanleiding om te kijken naar een andere invulling van een Programma van Eisen voor MeerWaarde. In het Programma van Eisen worden sinds 2016 de volgende onderdelen opgenomen:

- a) *Maatschappelijk effect / te bereiken doelen.* Hier worden brede effecten en doelen beschreven die van toepassing zijn op de gehele sociale infrastructuur (dus niet alleen voor MeerWaarde). De Koers en de Uitwerking zijn daarbij leidend.
- b) *Subdoelen.* Hier worden de brede doelen concreter gemaakt en toegespitst op MeerWaarde.
- c) *Kwaliteitseisen.* Aan deze eisen moet MeerWaarde voldoen.
- d) *Resultaatindicatoren.* Op basis hiervan wordt bepaald of MeerWaarde de doelen heeft behaald.

Zie box 1 voor een voorbeeld. Het is in principe aan MeerWaarde om te bepalen met welke activiteiten zij deze maatschappelijke effecten en doelen wil bereiken. Dit doet MeerWaarde in dialoog met de gemeente. Voor enkele activiteiten wil het college echter zelf invloed hebben op de manier waarop de doelen bereikt worden. Het gaat dan om activiteiten waarvan het belang en de verwevenheid met andere samenwerkingsprogramma's te groot is om aan één organisatie over te laten. Een voorbeeld hiervan zijn projecten in het kader van opvoed- en opgroeiondersteuning die een relatie hebben met ander beleid of uitvoeringsprogramma's die de gemeente faciliteert. Ook kiest het college ervoor om te blijven sturen op het aantal uren, om zo zicht te houden op de omvang van de activiteiten. MeerWaarde zou graag meer ruimte krijgen van de gemeente om flexibeler te kunnen inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij. Zo zou MeerWaarde graag zelfstandig willen besluiten om op basis van signalen uit de maatschappij bepaalde projecten 'om te buigen', om zo middelen effectiever in te zetten en die achteraf te verantwoorden. Die vrijheid heeft MeerWaarde momenteel niet, de gemeente moet vooraf instemmen met ombuigingen.

De door de gemeente geformuleerde effecten zijn een verbetering, maar de effecten zijn vrij breed geformuleerd. Door de brede, algemene effecten en doelen voor het gehele sociale domein te koppelen aan subdoelen en resultaatindicatoren specifiek voor MeerWaarde, heeft het college een goede aanzet gegeven aan aanbeveling 1 en 2, maar de RKC ziet nog mogelijkheden dit verder te ontwikkelen. Dit kan het college doen door MeerWaarde, als partij die goed inzicht heeft in de maatschappelijke ontwikkelingen, te betrekken bij het scherper krijgen van de effecten. De gemeente houdt zich sinds 2014 veel minder bezig met de uitvoering (het 'hoe'), maar ook hier zijn nog stappen te zetten, bijvoorbeeld door het Programma van Eisen meer op hoofdlijnen op te stellen. De gemeente en MeerWaarde zijn hierover in gesprek.

### Box 1 Voorbeeld Programma van Eisen

**Effect/doel:** Het versterken van burgerkracht en de inzet van sociale netwerken.  
**Subdoel:** Stimuleren en ondersteunen van vrijwillige inzet en vrijwilligerswerk.  
**Kwaliteitseisen:** Extra aandacht voor het werven van Maatjes, jongeren en overige groepen die nog weinig aan vrijwilligerswerk doen.

#### Resultaatindicatoren:

##### *Afrekenbare resultaatindicatoren*

- Personele inzet (netto uren);
- Aantal meldingen en bemiddelingen;

##### *Overige resultaatindicatoren*

- Aantal inwoners dat is geworven en geactiveerd tot vrijwilligerswerk;
- 10% meer aanmeldingen van vrijwilligers ten opzichte van 2015;
- 60% van de aanmeldingen leidt tot een bemiddeling/match;
- 80% van de ondersteunde deelnemers/organisaties/bedrijven is tevreden.

### Aanbeveling 3 aan het college

*Maak verantwoordingsafspraken met Stichting MeerWaarde op het niveau van outcome en output. Gebruik deze verantwoordingsinformatie om structureel een beeld te vormen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inzet van Stichting MeerWaarde. Gebruik de verkregen informatie om periodiek sturing te geven aan Stichting MeerWaarde en vertaal deze in de jaarlijkse subsidiecyclus.*

### Opvolging aanbeveling 3 aan het college

Gedurende het jaar vindt zowel formeel als informeel overleg plaats tussen medewerkers van MeerWaarde en van de gemeente. Het jaarlijkse 'rondetafelgesprek' is sinds 2018 vervangen door periodiek overleg: een monitoroverleg en een managementteamoverleg, die beide iedere vier maanden plaatsvinden. Tijdens het monitoroverleg worden de tussentijdse resultaten van de uitvoering besproken, het managementoverleg gaat meer over de hoofdlijnen. De basis voor het monitoroverleg is een monitorrapportage die MeerWaarde opstelt. De eerste ervaringen met deze monitorrapportage zijn voor zowel de gemeente als MeerWaarde positief. Dit komt vooral doordat deze rapportage aanzienlijk korter en bondiger is dan de uitgebreide stukken die MeerWaarde voorheen moest aanleveren, met alle administratieve lasten van dien. De monitorrapportage is bedoeld voor ambtelijk overleg en wordt niet naar de raad verzonden. De medewerkers van de gemeente kunnen aan de hand van de scores op de indicatoren en de gesprekken desgewenst tussentijds bijsturen. Ook actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn voor de gemeente om bij te sturen, bijvoorbeeld als er sprake is van wachtlijsten. Tijdens het

managementteamoverleg bespreken de accounthouder en een teammanager van de gemeente met de directeur-bestuurder van MeerWaarde onder andere de financiën, communicatie en wijzigingen in het programma. De directeur-bestuurder spreekt daarnaast twee keer per jaar met de betrokken wethouders, over bijvoorbeeld de strategie.

MeerWaarde stelt jaarlijks een jaarrekening en jaarverslag op, met daarin het financiële jaarverslag en het verslag van het bestuur en de raad van toezicht. In principe bevatten deze formele stukken geen verrassingen voor de gemeente, omdat de tussentijdse resultaten en ramingen gedurende het jaar worden besproken. Naast de jaarrekening en het jaarverslag stelt het bestuur van MeerWaarde jaarlijks een inhoudelijke rapportage op, met daarin 'het verhaal achter de cijfers'. Dat verslag is gebaseerd op de output van de registratiesystemen, het klanttevredenheidsonderzoek en interviews met de sociaalwerkers en sociaal makelaars.

In 2017 heeft het college voor het eerst een Programma van Eisen voor twee jaren opgesteld voor MeerWaarde, 2018-2019. Op basis hiervan kon MeerWaarde voor het eerst een subsidieaanvraag indienen voor twee jaren. Het college acht de verhouding tussen de gemeente en MeerWaarde inmiddels gelijkwaardig en ziet deze tweejarensubsidie als een volgende stap in de verhouding met MeerWaarde. Volgens de directeur-bestuurder van MeerWaarde geeft deze subsidie voor twee jaren continuïteit, maakt het de stichting slagvaardiger en is er meer ruimte voor innovatie (MeerWaarde, 2017). Bovendien past deze wijze van verantwoording beter bij de projecten van MeerWaarde, die vaak in looptijd een begrotingsjaar overschrijden. Na evaluatie van deze twee jaren, is het streven om over te gaan op een subsidieperiode van vier jaar.

De door de raad<sup>1</sup> vastgestelde nieuwe Algemene subsidieverordening Haarlemmermeer 2017 (Asv) maakt het mogelijk om subsidies te verstrekken voor meerdere jaren (maximaal vier jaar). De voorwaarde die het college stelt aan het verlenen van een meerjarensubsidie, is dat de organisatie minimaal twee jaar in toezichtscategorie 'groen' zit, de lichtste vorm van toezicht. MeerWaarde voldoet aan die voorwaarde. Doordat de gemeente stuurt op het 'wat' en het 'hoe' inmiddels meer overlaat aan MeerWaarde en door duidelijke afspraken te maken over de verantwoording om zo tussentijds te kunnen sturen, heeft het college aanbeveling 3 in voldoende mate opgevolgd. De gemeente stuurt weliswaar ook nog op het aantal uren, maar koppelt doelen en middelen op een heldere wijze aan elkaar.

#### **Aanbeveling 4 aan het college**

*Maak afspraken met Stichting MeerWaarde over de wijze waarop vernieuwing en innovatie binnen het bestaande budget vorm kan krijgen.*

#### **Opgvolging aanbeveling 4 aan het college**

Sinds 2015 bevat het Programma van Eisen een innovatiebudget, waarmee ruimte ('flexibele uren') wordt gecreëerd voor vernieuwing en innovatie. Dit is geen extra budget, maar betreft 5%-7% van de totale subsidie voor MeerWaarde. Het uitgangspunt van het innovatiebudget is dat MeerWaarde in staat wordt gesteld innovatieve methoden te ontwikkelen ten behoeve van de veranderingen binnen het sociaal domein, zonder dat de gemeente daar expliciet toestemming voor hoeft te verlenen of extra budget ter beschikking hoeft te stellen. In de praktijk pakt dit echter anders uit: MeerWaarde moet innovatieve projecten vooraf aan de gemeente voorleggen en de gemeente bepaalt of het project wel of niet mag worden uitgevoerd. De RKC concludeert dat

---

<sup>1</sup> Vastgesteld in de raadsvergadering van 26 januari 2017.

er weliswaar financiële ruimte is gekomen voor innovatie, maar dat de gemeente door projecten vooraf goed- of af te keuren invloed blijft hebben op hoe MeerWaarde uitvoering moet geven aan haar taken.

Een succesvol voorbeeld van innovatie is de sociaal makelaar. De sociaal makelaar werkt aan nieuwe duurzame verbindingen en netwerken van mensen dicht bij huis. De sociaal makelaar is niet vraag- of aanbodgericht, maar is gericht op de bestaande vraag en aanbod en de relaties daartussen (zie voorbeeld in box 2). In 2017 werden door de sociaal makelaars 130 kwetsbare inwoners gekoppeld aan bestaande voorzieningen, 59 nieuwe verbindingen tussen inwoners tot stand gebracht en 3 buurtinitiatieven ondersteund. 196 inwoners werden doorverwezen. Inwoners beoordeelden het werk van de sociaal makelaar met een 8,1. Ze gaven aan dat ze nieuwe mensen hebben leren kennen, ze beter hulp durven te vragen en ze beter voor zichzelf zorgen. Het college heeft aanbeveling 4 in voldoende mate opgevolgd.

### **Box 2 Voorbeeld sociaal makelaar**

Een huisarts heeft een oudere dame als patiënt, die aangeeft erg eenzaam te zijn. De huisarts schakelt een sociaal makelaar in. Hij brengt de vrouw in contact met andere (eenzame) personen in haar wijk. De vrouw heeft nu meer sociale contacten. De sociaal makelaar heeft dit bereikt door bemiddeling, zonder extra vraag of aanbod te creëren.

### **Aanbeveling 1 aan de raad**

*Stel als raad eisen aan de kwaliteit van beleidsdoelstellingen en te bereiken maatschappelijke effecten als beschreven in de programmabegroting en de beleidsplannen die de input vormen voor die programma's. Vraag het college de raad voorstellen te doen voor het beschrijven van te bereiken maatschappelijke effecten, inclusief een voorstel voor de wijze waarop die effecten gemeten worden. Vraag het college periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) om informatie over het bereiken van de afgesproken maatschappelijke effecten. Vraag om een concrete uitwerking van de resultaten van deze discussie in de jaarlijkse uitwerkingsnota van het subsidiebeleidskader. Controleer die uitwerking bij de jaarlijkse besluitvorming over deze uitwerkingsnota.*

### **Aanbeveling 2 aan de raad**

*Controleer of de uitwerkingsnota zijn beslag heeft gekregen in de subsidieverlening aan Stichting MeerWaarde.*

### **Opvolging aanbeveling 1 en 2 aan de raad**

De raad heeft al tijdens de raadsbehandeling van het RKC-rapport 'Sturen op Meerwaarde' in 2014 de eerste invulling gegeven aan de aanbevelingen van de RKC, door middel van de motie 'Meesturen'. In die motie staat dat de raad het niet wenselijk vindt dat belangrijke onderwerpen als het formuleren van heldere doelen en het hanteren van outcome- en outputcriteria enkel worden besproken in de planning- en controlcyclus, met het gevaar dat de onderwerpen niet de aandacht krijgen die ze verdienen. Daarom draagt de raad het college op de aanbevelingen van de RKC aan het college uit te werken in een raadsvoorstel. In het raadsvoorstel dienen tenminste onderwerpen als geformuleerde doelstellingen (output), maatschappelijke effecten (outcome), logisch raamwerk en de innovatieagenda te worden uitgewerkt. De opvolging van de motie staat beschreven op de volgende pagina.

Verder heeft op 26 maart 2015 een interactieve sessie plaatsgevonden met de raad, waarin het college samen met MeerWaarde een presentatie gaf over de stappen die zij hebben gezet naar aanleiding van het rekenkameronderzoek, de motie en het amendement. Op 3 september 2015 heeft een deel van de raad een bezoek gebracht aan wijkcentrum Floriande, waar het

gebiedsteam MeerWaarde een toelichting gaf op de werkzaamheden die zij uitvoert. Tijdens dit bezoek is de visie van MeerWaarde besproken en gaven medewerkers van MeerWaarde presentaties over verschillende projecten. De raad heeft hiermee de aanbevelingen opgevolgd.

#### **Amendement**

*De tekst van het aangenomen amendement op het raadsvoorstel met aanbevelingen luidt:*

*In aanvulling op de adviezen van de rekenkamercommissie over de sturingsrelatie met MeerWaarde worden de volgende beslispunten aan het besluit toegevoegd:*

- 1. In de sturingsrelatie met Stichting MeerWaarde de klankbordfunctie van cliënten en van vrijwilligers van MeerWaarde in de verantwoording naar de gemeente, te borgen;*
- 2. Daartoe in het voorjaar van 2015 met een voorstel naar de raad te komen.*

#### *Toelichting:*

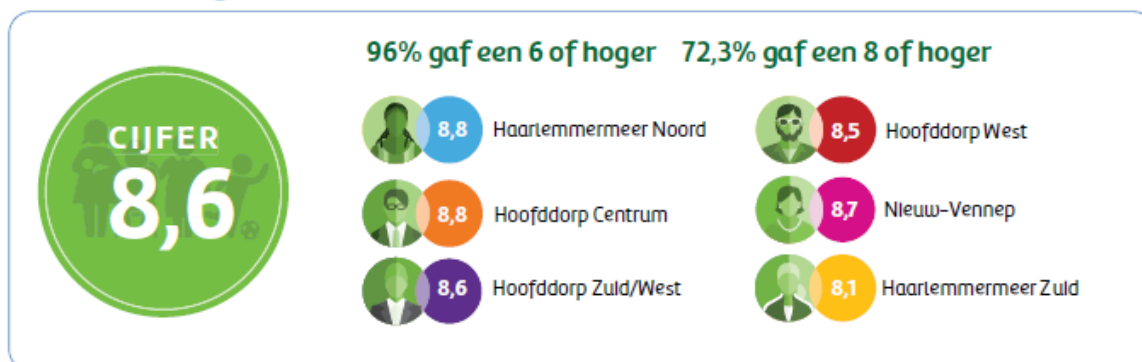
*Met de komst van de participatiemaatschappij zien de gemeentelijke overheid en de inwoners van Haarlemmermeer zich gesteld voor een gezamenlijke opdracht, namelijk het invulling geven aan belangrijke wijzigingen in de maatschappelijke dienstverlening. Er zal een groter beroep gedaan worden op de kracht van burgers, of zij nu zorg vragen of zelf vrijwilligerswerk doen. Voor het slagen van deze gezamenlijke opdracht is van groot belang dat onze inwoners zich gehoord en erkend voelen. De wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid (WRR) heeft recent een rapport gepubliceerd met als titel 'Van tweeluik naar driehoek' waarin wordt aanbevolen in sturingsrelaties meer oog te hebben voor de gang van zaken binnen organisaties (interne 'checks and balances'). De WRR adviseert daarom oog te hebben voor de input van zogenaamde 'derde partijen', zoals maatschappelijk belanghebbenden. Door toegevoegde beslispunten geven we in Haarlemmermeer hier vorm aan. Dit sluit naadloos aan bij de speerpunten dienstverlening en participatie in het collegeprogramma.*

#### **Opvolging amendement**

In 2016 en in 2017 voerde MeerWaarde tevredenheidsonderzoeken uit. Klanten werden gedurende drie weken onder andere gevraagd hoe waarschijnlijk het is dat zij MeerWaarde aanbevelen bij vrienden, familie, collega's en burens. In 2017 deden 358 klanten mee aan het onderzoek. De resultaten van beide onderzoeken waren positief (zie figuur 1 voor een voorbeeld uit 2017). MeerWaarde wil met dit klanttevredenheidsonderzoek inzichtelijk maken hoe klanten, vrijwilligers, bezoekers en stakeholders de verschillende diensten van MeerWaarde ervaren en hoe ze de effectiviteit beoordelen. Daarnaast wil MeerWaarde voor verdiepende en kwalitatieve vragen vanaf 2019 een onderzoek onder ketenpartners uitvoeren, over de uitvoering en afstemming van de dienstverlening. Daarnaast heeft MeerWaarde een klachtenprotocol voor klanten en vrijwilligers, om de kwaliteit van de hulp- en dienstverlening te vergroten en blijven te borgen. De terugkoppeling van de resultaten van deze onderzoeken komen terug in de resultaatindicatoren uit het Programma van Eisen. Bijvoorbeeld: 80% van de ondersteunde deelnemers/organisaties/bedrijven is tevreden. Door het tevredenheidsonderzoek en het op te starten stakeholdersonderzoek wordt voldoende invulling gegeven aan het amendement.

**Figuur 1 Voorbeeld van een resultaat uit het klanttevredenheidsonderzoek MeerWaarde 2017**

### Klantwaardering



#### Motie

*Constateernde dat:*

*In het rapport van de rekenkamercommissie (RKC) diverse aanbevelingen aan het college worden gedaan, o.a. met betrekking tot het formuleren en behalen van maatschappelijke effecten, output/output en innovatie.*

*Overwegende dat:*

*Stichting MeerWaarde een belangrijke ketenpartner is in het sociaal domein en het formuleren van heldere doelen en hanteren van outcome en outputcriteria kan functioneren als een voorbeeldcasus voor het gehele sociaal domein. Het niet wenselijk is dat een dermate belangrijk onderwerp enkel wordt besproken in de planning en controlcyclus, met het gevaar dat het onderwerp niet de aandacht krijgt die het verdient.*

*Draagt het college op:*

*Om de aanbevelingen van de RKC aan het college uit te werken in een raadsvoorstel medio 2e kwartaal 2015. In het raadsvoorstel dienen tenminste onderwerpen als: geformuleerde doelstellingen (output), maatschappelijke effecten (outcome), logisch raamwerk en de innovatieagenda te worden uitgewerkt.*

#### Opgvolging motie

De gemeente heeft uitvoering gegeven aan de motie door op 3 september 2015 een nota van B&W naar de raad te sturen, met daarin de uitwerking van de aanbevelingen van de RKC (zie ook opvolging aanbeveling 1 aan het college). De brief is niet als besluit maar ter informatie naar de raad gestuurd. Er heeft echter wel voorafgaand aan de brief een interactieve sessie plaatsgevonden met de raad, waarin het college samen met MeerWaarde een presentatie gaf over de stappen die zij hebben gezet naar aanleiding van het rekenkameronderzoek, de motie en het amendement. Tijdens deze sessie kreeg de raad gelegenheid mee te denken en te discussiëren over de uitwerking van de aanbevelingen. De RKC constateert dat de motie hiermee in voldoende mate is uitgevoerd.



#### 4. Slotbeschouwing

In 2014 concludeerde de RKC dat de gemeente te veel stuurde op hoe MeerWaarde taken moest uitvoeren. De financiële situatie van MeerWaarde gaf daar destijds ook alle aanleiding toe. Sindsdien is er veel veranderd, zowel bij de gemeente als bij MeerWaarde. Inmiddels is de lichtste toezichtscategorie op MeerWaarde van toepassing, is de relatie tussen de gemeente en MeerWaarde aanzienlijk verbeterd en is tussen beide partijen steeds meer sprake van wederzijds vertrouwen en erkenning van elkaars expertise. Dat de gemeente voor het eerst een meerjarensubsidie heeft verstrekt is daar een goed voorbeeld van. De RKC concludeert dan ook dat de aanbevelingen grotendeels zijn opgevolgd.

De verbetering in de samenwerking is het resultaat van een langdurig proces van intensieve overleggen, nieuwe afspraken en diverse initiatieven tussen de gemeente en MeerWaarde. Zowel de gemeente als MeerWaarde zijn tevreden over de veranderingen die sinds 2014 hebben plaatsgevonden, maar beide partijen zien mogelijkheden voor verbetering en werken daar in gezamenlijkheid aan. Ook de RKC concludeert dat er op onderdelen verbeteringen mogelijk zijn. De gemeente stuurt af en toe nog steeds op het 'hoe' in plaats van het 'wat', bijvoorbeeld ten aanzien van het innovatiebudget of door middel van een uitgebreid Programma van Eisen, terwijl MeerWaarde behoefte heeft aan meer flexibiliteit om in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen. De aanbeveling van de RKC uit 2014 om te zorgen voor een duidelijkere rolverdeling tussen de gemeente ('wat') en MeerWaarde ('hoe') is dan ook nog niet volledig uitgevoerd. De stevige positie van MeerWaarde en de goede dialoog die beide partijen hebben geven de RKC voldoende vertrouwen dat beide partijen de komende jaren grote slagen zullen maken in het verder verbeteren van de samenwerking.

## **Bijlage 1: Geraadpleegde bronnen**

### *Schriftelijke bronnen*

- Haarlemmermeer, Nota van B&W, *Conclusies ten aanzien van de uitvoering van het amendement en de motie bij het Rekenkameronderzoek 'Sturen op meerwaarde'*, 30 juni 2015
- Haarlemmermeer, Nota van B&W, *Vaststellen Meerjarig Programma van Eisen Stichting MeerWaarde 2018-2019*, 4 juli 2017
- Haarlemmermeer, Nota van B&W, *Besluit vaststelling subsidie Stichting MeerWaarde 2016*, 12 december 2017
- Stichting MeerWaarde, *Jaarrekening MeerWaarde 2017*, april 2018
- Stichting MeerWaarde, *Inhoudelijke rapportage 2017*, april 2018
- Rekenkamercommissie Haarlemmermeer, *Sturen op Meerwaarde, de sturingsrelatie met Stichting MeerWaarde*, juni 2014

### *Interviews*

- Gemeente Haarlemmermeer: twee beleidsadviseurs Welzijn
- MeerWaarde: directeur-bestuurder