

Bijlagen overdrachtdossier MGR SD CG

Inhoudsopgave

pag.nr.

Bijlage A: Achtergrondinformatie oprichting, start en uitdagingen MGR	2
Bijlage B: Besluitenlijsten Algemeen Bestuur MGR 2017	21
Bijlage C: Notitie Governance MGR	28

Bijlage A: Achtergrondinformatie oprichting, start en uitdagingen MGR

Hoofdstuk 1. Context

In dit document krijgt u inzicht in de ontstaansgeschiedenis van de MGR SD CG, de wijze waarop deze MGR zich heeft ontwikkeld in 2017 en de doorontwikkeling in 2018.

Visie en ambitie

Gemeenten hebben in november 2015 uitgesproken dat je door taken samen uit te voeren meer kwaliteit van zorg kunt bieden aan inwoners tegen lagere kosten. Ook is een belangrijke meerwaarde van samenwerking, dat er in een grote verband innovaties bij (boven) regionaal werkende partners tot stand gebracht kan worden die je als individuele gemeente niet of met veel meer moeite, capaciteit en financiën tot stand van kan brengen. Gemeenten verwachten dat zij door samen te werken de transformatie van het sociaal domein effectiever en sneller kunnen realiseren.

Daarbij hebben de gemeenten zich ook uitgesproken over de vorm waarin de samenwerking zou moeten plaatsvinden. Zij gaan voor een duurzaam samenwerkingsverband, waarin er wel vrijwillig maar niet vrijblijvend wordt samengewerkt en gemeenten zich duurzaam committeren aan de gemaakte samenwerkingskeuzes. Door het samenwerkingsverband een juridische entiteit te geven zorg je ervoor dat het samenwerkingsverband ook toegerust is om de taken zelfstandig en met slagkracht uit te voeren.

Op basis van een aantal inrichtingsprincipes hebben de colleges zich in november 2015 uitgesproken voor een Modulaire Gemeenschappelijke Regeling als meest passende vorm. Deze regeling is uitgewerkt en in juli 2016 voorgelegd aan de 12 colleges. Bovendien is de ambitie van de gemeenten uitgesproken om samenwerking binnen het sociaal domein in de regio Centraal Gelderland in de toekomst uit te breiden. Dan gaat het om andere taken binnen het sociaal domein waarbij regionale samenwerking van toegevoegde waarde is voor de gemeenten en haar inwoners en die dan als module aan de MGR zou kunnen worden toegevoegd. Het toevoegen van nieuwe modules vergt telkens nieuwe besluitvorming door colleges en raden. Vervolgens neemt iedere gemeente ook een besluit of het wil deelnemen aan de betreffende module.

Belangrijke uitgangspunten van gemeenten voor de MGR zijn:

- Borging en versterking van de kwaliteit van dienstverlening aan inwoners;
- Integrale sturing op de transformaties binnen het sociaal domein;
- Ruimte voor lokaal maatwerk en keuzevrijheid;
- De mogelijkheid om de samenwerking (organisch) te intensiveren en uit te breiden.

In 2017 is gestart met de eerste module onder de MGR, de module Inkoop.

Ter illustratie, hierbij twee interviews die eerder zijn verschenen op de website van Regio Centraal Gelderland met respectievelijk Helga Witjes, voorzitter van het Algemeen Bestuur (AB) van de MGR,

en Arthur Boone, voorzitter van het GO Sociaal Domein en voorzitter van de bestuurscommissie inkoop i.o.

Helga Witjes, wethouder Lingewaard en voorzitter Algemeen Bestuur MGR SD CG:

“Alles voor een optimale dienstverlening naar de inwoners”

Regio Centraal Gelderland is een samenwerkingsverband tussen 12 gemeenten gericht op activiteiten in het sociaal domein. Een gemeenschappelijke regeling als deze, is een vertrouwd fenomeen. Wat de samenwerking uniek maakt is de modulaire opbouw van het samenwerkingsverband. Helga Witjes, wethouder Financiën, Jeugd, Onderwijs, Dienstverlening van de gemeente Lingewaard is voorzitter van deze Modulair Gemeenschappelijke Regeling (MGR) en licht de visie en doelstellingen van de MGR verder toe.

Samenwerken en ontzorgen

“Als regio staan we met zorgaanbieders en gemeenten gezamenlijk voor de opgave om de transformatie in het sociaal domein zo goed mogelijk vorm te geven met als doel optimale dienstverlening voor de inwoners. We hebben al laten zien dat er grote voordelen te behalen zijn in de regionale samenwerking op een onderwerp als inkoop en als gemeenten willen wij hiermee doorgaan”, aldus Witjes.

“De modulaire aanpak, ofwel een aanpak waarvoor wij kiezen voor maatwerk per thema, krijgt vooralsnog vorm in modules gericht op onderwijs, participatie en inkoop.”

(bron: www.regiocentraalgelderland.nl, mei 2017)

Arthur Boone, wethouder Westervoort en voorzitter GO Sociaal Domein:

“De MGR is van en voor de regio.”

Het sociaal domein is de laatste jaren enorm veranderd. In het kader van de participatiesamenleving, en kostenbesparing, heeft de overheid in 2015 drie grote taakgebieden onder verantwoordelijkheid van de gemeenten gebracht. Onderdeel van die decentralisaties vormt ten eerste de overheveling van de begeleiding, ondersteuning en verzorging uit de AWBZ naar de ‘Wet maatschappelijke ondersteuning’ (Wmo). Verder ligt de uitvoering van de ‘Participatiewet’ inmiddels bij gemeenten en zijn gemeenten nu verantwoordelijk voor de jeugdzorg, de jeugdbescherming en –reclassering, de Jeugd GGZ en de zorg voor licht verstandelijk gehandicapte jeugd. Alles met het doel om de zorg voor de burger zo dichtbij mogelijk te organiseren.

De meerwaarde zit in de samenwerking.” Want dat is wat noodzakelijk is om echt te transformeren. “Als gemeente heb je de verantwoordelijkheid gekregen, dat de zorg op een goed niveau is en voorhanden is indien nodig. Daarvoor is ketensamenwerking belangrijk en marktwerking.” Er is behoefte aan goede kwaliteit met een gezonde prijs/kwaliteitverhouding.

“Ik heb vanaf het begin geloofd, dat we samen goede resultaten kunnen behalen. Dat betekent dat je naar elkaar luistert, dingen samen goed moet regelen; een stevige organisatie opzetten met een

deskundig en betrokken inkoopteam dat zich niet alleen bezighoudt met de prijs, maar ook met de kwaliteit van de dienstverlening.”

Bestuurlijke opgave

Het gaat erom de verbinding te kunnen maken, in de haarvaten van de samenleving te zitten en zo snel achter de voordeur te kunnen kijken. Zowel binnen onze eigen gemeente als in de regionale samenwerking willen we dat iedereen toegang heeft tot de juiste zorg, zowel ten aanzien van Jeugd, zorg als Wmo. Dat wordt ook de bestuurlijke opgave voor de komende jaren, om op deze manier daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de transformatie.”

(bron: www.regiocentraalgelderland.nl, juni 2017)

1.1. Aanleiding

Aanleiding voor deze terugblik en vooruitblik is de afspraak met het Algemeen Bestuur (AB) dat is vastgelegd in de begrotingswijziging 2017 en meerjarenbegroting 2018 e.v.. Daarbij is aangegeven dat bij de MGR is uitgegaan van een opbouwjaar in 2017 met het toewerken naar een MGR met drie modules. De toevoeging van de nieuwe samenwerkingsmodules in 2018 houdt in dat de begroting voor 2018 moet worden gewijzigd.

“Ervaring wordt opgedaan, processen worden verbeterd en inzichten worden bijgesteld. De regio en de MGR verkeren op dit dossier nog steeds in een opbouwfase. Aan sommige taken is al uitvoering gegeven en daarin worden de processen geoptimaliseerd. Andere taken zijn nog niet opgepakt en moeten nog van de bodem worden opgebouwd. De verdere inrichting en uitbreiding van de MGR is een complex bestuurlijk-politiek proces dat vraagt om ruime flexibiliteit. En dat geldt ook voor de (personele) opbouw en samenstelling van de organisatie.

In dit licht bezien is het onverstandig om een indicatie te geven over de exacte invulling van de organisatie. Dat zal een schijnzekerheid creëren, mede omdat er factoren zijn, zoals o.a. de noodzakelijke politieke besluitvorming omtrent de mogelijk in te stromen modules die nog kunnen wijzigen en die van invloed zijn op de taken en de capaciteit van de MGR-organisatie.

In het eerste kwartaal van 2018 zal een evaluatie plaatsvinden op basis van de feitelijke situatie, taken en werkzaamheden.”

(bron: meerjarenbegroting 2018 MGR)

Het AB heeft op 8 december 2017 aangegeven dat het voor een evaluatie op dit moment te vroeg is. Daarvoor moet er meer ervaring zijn opgedaan met het werken met drie modules binnen de MGR op de wijze zoals beschreven in de notitie Governance van de MGR. Wel kan een beeld worden geschetst van de ontwikkeling tot nu toe en de opgaven die er liggen om te gaan werken op deze manier. Dat wordt in dit overdrachtdossier gedaan.

Hoofdstuk 2. Ontstaan MGR

In dit hoofdstuk wordt de ontstaansgeschiedenis van de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling sociaal domein centraal Gelderland toegelicht aan de hand van diverse documenten. Hierbij wordt o.a. gerefereerd aan informatie, die in mei 2016 middels een brief is verstrekt aan de raden.

2.1. Ontstaan MGR

In november 2015 hebben alle colleges op basis van de gezamenlijk opgestelde notitie het besluit genomen om een aantal taken binnen het sociale domein gezamenlijk uit te voeren. Daarbij hebben alle colleges ook unaniem de intentie uitgesproken om deze uitvoeringstaken in een steviger construct vorm te geven dan de huidige netwerkorganisatie, te weten in een modulaire gemeenschappelijke regeling.

In de bestuurlijke overleggen is steeds weer de wens tot een minder vrijblijvende samenwerking uitgesproken: vrijwillig, en mét optimale lokale beleidsvrijheid maar graag minder vrijblijvend zodat er meer tempo en efficiency in de uitvoering van taken wordt gerealiseerd. Behalve dat dit goed is voor gemeenten en hun inwoners, is het ook positief voor aanbieders die zich hierdoor met minder lastendruk geconfronteerd zien.

De colleges hebben ervoor gekozen om deze uitvoeringstaken onder te brengen in een Modulaire Gemeenschappelijke Regeling. Dit is een openbaar lichaam waaraan bevoegdheden worden gemandateerd of gedelegeerd. De samenwerkingstaken uitvoeren vanuit een modulaire Gemeenschappelijke Regeling levert slagkracht op doordat dit de uitvoeringsorganisatie het benodigde mandaat biedt om werkzaamheden eigenstandig en direct uit te voeren. Binnen vooraf gestelde uitvoeringskaders. Daarnaast biedt het openbaar lichaam van de GR rechtspersoonlijkheid zodat het zelfstandig kan optreden in het maatschappelijk verkeer. Het modulaire karakter betekent dat colleges keuzes kunnen maken aan welke modules zij wel of niet deelnemen. Hiermee realiseren we de wenselijk geachte flexibiliteit in inhoud, kleinere (tijdelijke) coalities en flexibele toe- en uittreding.

De beleidstaken voor de zorg gaan niet over naar de MGR maar blijven bij de gemeente. Datzelfde geldt voor de budgetten van de zorg: deze blijven bij de afzonderlijke gemeenten.

Kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad

Door te kiezen voor een MGR is het publiek rechtelijk toezicht op de samenwerking geborgd. De wet gemeenschappelijke regeling (Wgr) is van toepassing. Daarmee kan de gemeenteraad invulling geven aan haar kaderstellende en controlerende rol. De MGR oefent taken uit die tot de bevoegdheid van het college behoren. Er gaan geen taken over die tot de bevoegdheid van de gemeenteraad behoren. Voor de start van de MGR was daarom toestemming van de gemeenteraden nodig. Deze kan alleen onthouden worden, wanneer sprake is van strijd met het recht of het algemeen belang (art. 1 , tweede lid van de Wgr).

Vervolgens wordt de gemeenteraad betrokken bij de volgende onderwerpen:

- Toestemming van de raad is nodig bij het wijziging van de regeling, zoals het toevoegen van nieuwe samenwerkingsmodules, uittreden uit, toetreden tot of opheffen van de regeling;
- Zienswijze van de raad is nodig bij liquidatieplan;
- Zienswijze van de raad is nodig bij jaarrekening en begroting;
- Verantwoording van de AB leden aan de eigen raad.

Juridische afspraken

Voor de oprichting van de MGR werd een regeling opgestart, die eind 2016 is vastgesteld nadat de 12 gemeenteraden hiermee hebben ingestemd. In deze regeling was de module Inkoop als enige module van de MGR opgenomen. Deze regeling is eind 2016 in de Staatscourant gepubliceerd. In de regeling zijn de uitgangspunten en afspraken zoals deze waren gemaakt in het voortraject met betrekking tot de basistaken van de MGR beheerorganisatie en de module Inkoop vastgelegd. Deze staan hieronder nader uitgewerkt.

2.2. MGR beheerorganisatie

De gemeentesecretarissen zijn in 2016 belast met de aansturing van de uitwerking van de MGR. Gezien de focus op het starten van de module Inkoop is de oprichting, organisatieplan en juridische regeling van de MGR en het organiseren van de basistaken in de MGR beheerorganisatie direct verbonden met de besluitvorming over de module Inkoop.

Met betrekking tot de inrichting van de MGR:

- De MGR is een collegeregeling – daarbij wordt uitgegaan van uitvoerende taken;
- De budgetten blijven bij de afzonderlijke gemeenten blijven. De uitbetaling blijft taak van de lokale gemeente;
- We starten met een MGR waarbij er in elk geval één module is, te weten 'inkoop sociaal domein'. Onder die module komen de percelen te hangen waar gemeenten individueel al of niet op intekenen.

2.3. Module Inkoop

De 12 gemeenten die in 2015 en 2016 gezamenlijk op regionaal niveau jeugdhulp en Wmo hebben ingekocht, hebben de intentie uitgesproken om dat ook voor 2017 en volgende jaren gezamenlijk te doen.

Er was begin 2016 een grote druk ontstaan om besluiten te nemen voor een methodiek van gezamenlijke inkoop: De termijn voor de regionale contracten van Jeugd en Wmo zouden op 31 december 2016 verstrijken. In het Georganiseerde Overleg Sociaal Domein (GO) van 4 maart 2016 is unaniem ingestemd met het voorstel om deze inkoop vorm te geven volgens het gezamenlijk te ontwikkelen Interactief Aankoopstelsel (I.A.S.). Dit model biedt de regio meer en betere

mogelijkheden om de transformatie van het sociale domein in de komende jaren samen met aanbieders én inwoners/cliëntvertegenwoordigers te realiseren. Met oog voor een hoge kwaliteit en doelmatigheid.

De 12 gemeenten hebben in vervolg op dit regionale besluit een marktconsultatie georganiseerd. Daarbij zijn zij in samenspraak met de markt (aanbieders) en cliëntvertegenwoordigers gekomen tot een nieuwe indeling van de percelen. Gemeenten is gevraagd een definitief besluit te nemen over de percelen waarin zij willen participeren.

In april 2016 wordt er in de raden een besluit genomen tot het inzetten van een interactief aankoop systeem (IAS) ten behoeve het gezamenlijk inkopen van ondersteuningsaanbod voor inwoners van de regio Centraal Gelderland in co- creatie met aanbieders en inwoners.

Bij de gemaakte afspraken over I.A.S. zijn de volgende vertrekpunten gehanteerd:

- Uittreden uit het I.A.S. kan tegen de dan geldende uittredingsvoorwaarden;
- Toetreding tot perceel op elk moment mogelijk, tegen dan geldende perceelvoorwaarden;
- De gemeente behoudt beleidsruimte en lokaal maatwerk-mogelijkheden binnen het I.A.S.;
- Deelnemen aan I.A.S. betekent minimaal gezamenlijk inkopen, gezamenlijk contractmanagement en contractbeheer met betrekking tot regionale percelen;
- Innovatie maakt deel uit van I.A.S.;
- Percelen maatschappelijke opvang, vrouwenopvang, veilig thuis en beschermd wonen maken medio 2016 geen deel uit van perceelkeuze;

Het betreft de volgende percelen:

- 1) ambulante ondersteuning alle leeftijden
- 2) verblijf
- 3) ondersteuning op locatie aanbieder 0-18/23jr
- 4) Spoedeisende zorg en crisishulp zonder verblijf
- 5) jeugdbescherming 0-18/23jr
- 6) hulp bij huishouden vanaf 18jr
- 7) hulpmiddelen alle leeftijden
- 8) dyslexie
- 9) activerend werk

Met het regionaal gezamenlijk inkopen van jeugd, Wmo, Centrumtaken (nu alleen Beschermd Wonen) en activerend werk realiseert de gemeente de volgende doelen:

- Vergroten van inkoopkracht;
- Versterken van de kwaliteit van zorg en de keuzevrijheid voor inwoners;
- Lokale en subregionale sturingsmogelijkheden binnen regionale samenwerking in contractering;
- Het beste van verschillende inkoopmodellen met elkaar verbinden;
- Efficiency winst door minder en gedeelde administratieve last in de contractering;
- Gezamenlijk leren en ontwikkelen in het sociaal domein.

“Inkoop is een middel en geen doel op zich. (...) Alle ogen waren op ons gericht; het welslagen van de Module Inkoop straalde ook af op het succes van de MGR als geheel.”

(bron: interview Pieter-Bas Kimmel, adviseur inkoop en toegang bij gemeente Westervoort en Coördinator contractmanagement bij Module Inkoop tot 1 juli 2017)

Argumenten

- *Kostenefficiënte invulling van de inkoop in het sociaal domein*
Door gezamenlijk in te kopen worden efficiencyvoordelen behaald doordat inkoop- en contractmanagementtaken eenduidig en voor 12 gemeenten gezamenlijk worden gedaan vanuit een gezamenlijke structuur. Daardoor hoeft de gemeente zelf structureel minder menskracht en middelen in te zetten voor inkoop en aanbesteding, monitoring en contractmanagement. De financiële voordelen kunnen nog toenemen als gemeenten in de samenwerking ook taken met betrekking tot de backoffice (steeds meer) gezamenlijk gaan uitvoeren.
- *Sterke positie tegenover (grote) marktpartijen*
12 Gemeenten die gezamenlijk zorg inkopen voor 500.000 inwoners hebben een stevige inkooppositie richting marktpartijen.
- *Continue transformatie van het sociaal domein*
Door het open, interactieve karakter van dit aankoopstelsel krijgen goede transformatieproducten meer kans. Het is immers niet afhankelijk van jaarcycli in de aanbesteding maar dergelijke producten kunnen op elk moment, ook door eventueel nieuw toetredende aanbieders, een kans krijgen. Ervaringen met wat wel en niet werkt, komen daarmee in een hoger tempo beschikbaar aan de regio en de gemeente.
- *Het I.A.S. biedt ruimte voor lokaal maatwerk binnen de regionale inkoop*
Om te beginnen is de gemeente vrij om binnen het perceel waar zij aan deelneemt, producten wel of niet af te nemen. Op de tweede plaats kunnen lokale zorgpartners toetreden tot het I.A.S. en is de gemeente daarmee verzekerd van lokaal aanbod indien gewenst. Op de derde plaats biedt het I.A.S. de ruimte om eigen pilots uit te voeren, waar andere gemeenten bij gebleken succes ook gebruik van kunnen maken. Bijvoorbeeld een pilot op het gebied van resultaatgestuurde financiering binnen één of meerdere percelen of een nieuw zorgarrangement.
- *Minder hoge regeldruk voor marktpartijen*
De eenduidige inkoop door 12 gemeenten, die in co-creatie met aanbieders plaatsvindt in combinatie met de kans op langdurige afspraken zullen voor aanbieders gaan leiden tot minder regeldruk en minder administratieve lasten.
- *Juridisch geen noemenswaardig risico*
Het I.A.S. is een combinatie van twee aanbestedingsmodellen, die als DAS zijn beschreven in de nieuwe aanbestedingsrichtlijn. Hierdoor worden geen noemenswaardige juridische risico's gezien.

Uitvoering en evaluatie

Drie jaar na deze aankoopprocedure wordt een evaluatie gehouden en daarna iedere twee jaar. De opgedane lessen worden met de regio gedeeld.

Op diverse manier is invulling gegeven aan deze evaluatie. Allereerst een 0-meting, in lijn met afspraken die met het Algemeen Bestuur en het GO zijn gemaakt. Daarnaast zijn er roadshows en evaluatiegesprekken geweest in 2017 en begin 2018 in de regio.

Michiel Noordanus, senior bestuursadviseur, gemeente Arnhem:

“Ten aanzien van de beoogde drie decentralisaties was 2014 een jaar waarin we dachten dat we onze zaakjes goed voor elkaar hadden en best wel tevreden waren. 2015 Was een jaar van chaos, onduidelijkheid en verbijstering. In 2016 Was dit omgeslagen in wanhoop: “Komen we hier ooit uit?”. Maar ziedaar, in 2017 hebben we weer hoop gekregen, er is weer lijn gekomen in de regionale aanpak, vertrouwen overheerst. Dank aan het team van Module Inkoop, voor de duidelijkheid die jullie het afgelopen jaar hebben gecreëerd, de rapportages, dat iedereen elkaar weer weet te vinden. Ik ben superblij dat er weer ruimte ontstaat om met de inhoud aan de slag te gaan. Voor mij ‘Joepie!’”

Hoofdstuk 3. Ontwikkeling in 2017

In hoofdstuk 2 heeft u kunnen lezen hoe de MGR SD CG tot stand is gekomen. In 2017 ging de MGR daadwerkelijk van start. Dit begon met de vorming van het bestuur, de start van de inkooporganisatie en de bedrijfsvoering van de MGR als geheel en gelijktijdig de voorbereiding van de komst van twee andere modules per 1 januari 2018: WSP en RBL.

3.1. MGR beheerorganisatie

De gemeentesecretarissen kregen de opdracht op basis van de regeling van de MGR de voorbereiding van de werkzaamheden van de MGR in gang te zetten. Daarvoor werd een Kwartiermaker aangesteld. Daarbij was duidelijk dat alles vanaf scratch af aan opgebouwd moest worden. Dit heeft bestuurlijk en ambtelijk veel tijd en energie gekost.

Een van de eerste acties was het samenstellen van een bestuur van de MGR op basis van voordracht door de 12 gemeenten. Op 3 februari 2017 is de opstartvergadering van de MGR geweest. Daarin zijn de AB leden en de plaatsvervangende leden benoemd. Daarbij is uit hun midden een DB gekozen. Bij de keuze van de samenstelling van het DB is aangegeven dat er een DB lid komt uit de gemeente Arnhem, een DB lid uit de middelgrote gemeenten en een DB lid uit de kleine gemeenten.

De tweede actie van de Kwartiermaker was het voorbereiden van de start van een team voor de module Inkoop per 1 april 2017, tot 1 april 2017 heeft de projectorganisatie haar werk gedaan. Vanaf 1 april moest een nieuw team klaar staan om de werkzaamheden over te nemen. Vanaf die datum zijn er ambtenaren gedetacheerd geweest vanuit de deelnemende gemeenten en zijn adviseurs extern ingehuurd om de werkzaamheden over te nemen en een nieuw team Inkoop te gaan formeren. Gelijktijdig moest er ingespeeld worden op nieuwe ontwikkelingen.

Het derde actiepunt was het opstarten van de bedrijfsvoering van de MGR als geheel. Alles moest vanuit het niets worden opgezet of omgebouwd worden naar de nieuwe situatie van de MGR. Van inschrijving Kamer van koophandel, zoeken huisvesting en ICT voorzieningen voor medewerkers module Inkoop en MGR beheer, voorbereiding HR-zaken om medewerkers in dienst te kunnen nemen en opstellen begroting en financiële administratie. Ter ondersteuning van de Kwartiermaker werden hiervoor een HR-adviseur, een controller a.i. en een managementassistent aangetrokken.

In de zomer van 2017 is een procesbegeleider aangetrokken om het proces van toetreding van WSP en RBL als module van de MGR voor te bereiden. Er werd in 2016 ook gesproken over de module verloningsbedrijf van de GR Presikhaaf om aan de MGR toe te voegen. In het najaar van 2017 is besloten dat een eventuele toetreding van deze module op zijn vroegst per 1 januari 2019 zou kunnen plaatsvinden.

In 2017 zijn diverse trajecten opgestart om per 1 januari 2018 een MGR te hebben met drie modules met medewerkers in dienst van de MGR:

- **Aanpassing van de regeling.** Samen met een werkgroep van juristen uit de deelnemende gemeenten werd hier hard aan gewerkt. Uiteindelijk kon hierover in september 2017 een afgewogen besluit worden genomen in het AB en kon de gewijzigde regeling voor zienswijze aan de raden worden aangeboden. Op 8 december 2017 heeft het AB de gewijzigde regeling

vastgesteld op basis van toestemming van alle 12 de raden en is deze 11 januari 2017 gepubliceerd in de Staatscourant.

- **HR-traject** om te komen tot een sociaal plan en een arbeidsvoorwaardenregeling. Dit vroeg om afstemming met de 12 gemeenten, mandaat van het AB om te onderhandelen namens de 12 gemeenten met de vakbonden en te komen tot een resultaat dat paste bij de gemeentelijke regelingen en de overgang van medewerkers naar de MGR uit gemeenten mogelijk te maken.

Dit sociaal plan en arbeidsvoorwaardenregeling is van toepassing op de medewerkers van de modules Inkoop, WSP en RBL. Daarbij moesten afspraken gemaakt worden met het Rijn en IJssel college. Het tijdpad voor dit traject was kort. Het is echter gelukt om het sociaal plan en arbeidsvoorwaardenregeling in oktober vastgesteld te krijgen aan de zijde van de vakbonden en het AB en vervolgens een zorgvuldig plaatsingsproces in gang te zetten, zodat per 1 januari 2018 medewerkers in dienst van de MGR genomen konden worden.

In het voorjaar van 2017 is een werving en selectieproces gestart voor zowel een directeur/secretaris als een manager Inkoop. De directeur/secretaris is in augustus 2017 begonnen en heeft het werk van de Kwartiermaker overgenomen, die in september is gestopt. De eerste ronde voor de werving van de manager Inkoop heeft geen geschikte kandidaat opgeleverd. Tussentijds is gewerkt met een manager a.i. die het team heeft opgebouwd. In het najaar is een tweede procedure voor de werving van een manager Inkoop gestart en daarnaast de werving van een controller. De manager Inkoop is 1 maart 2018 gestart en de controller is medio januari 2018 begonnen.

- **Begroting.** In 2016 was een projectbegroting vastgesteld voor de module Inkoop en een beheerorganisatie. Deze was echter als project begroot en niet als zelfstandige organisatie en zeker niet als organisatie in ontwikkeling, toegroeiend naar een MGR met meerdere modules. Daarom moest de begroting 2017 aangepast worden en verder moest de meerjarenbegroting vanaf 2018 ontwikkeld worden.

Dit heeft geleid in de periode september tot en met november tot een verzoek aan de raden om hun zienswijze te geven, waarna het AB de begroting - rekening houdend met de reactienota op de zienswijze - op 8 december 2017 heeft vastgesteld. Daarbij zijn afspraken gemaakt over het toerekenen van transitiekosten aan de drie modules en de evaluatie van de module Inkoop en MGR beheerorganisatie begin 2018 om te komen tot een begrotingswijziging voor 2018 op basis van een MGR met drie modules en een passende begroting voor de module Inkoop en de MGR beheerorganisatie.

- **Governance.** Bij het opstellen van de gewijzigde regeling op basis van een MGR met drie modules werd steeds duidelijker dat er afspraken moesten komen over de governance van de organisatie. Dit betreft de bestuurlijke en ambtelijke lijnen voor advies en besluitvorming. Deze opdracht is bij de gemeentesecretarissen neergelegd. De werkgroep heeft een model uitgewerkt en met alle partijen besproken en gedeeld. De uitkomsten hierbij zijn op 8 december 2017 door het AB vastgesteld. De notitie is als bijlage toegevoegd. Daarmee zijn de

uitgangspunten geformuleerd om in 2018 op basis van dit governance model te gaan werken.

- **Overdracht WSP en RBL naar de MGR.** Naast de formele juridische zaken zoals het wijzigen van de MGR en de HR-zaken moesten er allerlei andere voorbereidingen worden getroffen, zoals de beëdiging van de leerplichtambtenaren, de DVO's met de gemeenten waar de RBL en WSP gehuisvest zijn en diensten afnemen. Ondertussen liep het reguliere proces van begrotingsbehandeling ook gewoon door als zelfstandige organisatie of samenwerkingsverband, rekening houdend met de toerekening van de transitiekosten.
- **DVO's.** Naast het vaststellen van de begroting en regeling moesten er voor de drie modules DVO's worden opgesteld en met de 12 gemeenten overeen worden gekomen. Deze DVO's zijn medio december 2017 allemaal getekend en zijn ingegaan in op 1 januari 2018.
- **Huisvesting, P- en F-dienstverlening.** Het AB heeft besloten voor de module Inkoop en de MGR beheerorganisatie te zoeken naar een gemeente waar naast huisvesting ook P- en F-diensten geboden kunnen worden. Dit levert duidelijk voordeel voor de MGR op ten opzichte van losse dienstverlening voor de MGR. Bij navraag in het AB bleek slechts één gemeente dit te kunnen bieden: gemeente Westervoort. Daarover zijn vervolgens afspraken gemaakt. Omdat het gereedmaken van de huisvesting enige tijd kost, is er tijdelijke huisvesting gezocht en gevonden in bedrijfsverzamelgebouw The Curve op bedrijventerrein IJsseloord II in Arnhem. De verhuizing is derhalve verschoven van 2017 naar februari 2018. De F-diensten en P-diensten zijn in de loop van 2017 al wel opgestart. Hetzelfde geldt voor de ICT-voorzieningen, die gezien de randvoorwaarden van het AB ook in de regio zijn afgenomen bij de RID.

Rol DB en AB

Bij de start van de MGR was er grote verwevenheid en betrokkenheid van het DB en het AB met het werk van de module Inkoop. Op aangeven van de Kwartiermaker en de adviseurs besprak het DB vraagstukken over de bedrijfsvoering en randvoorwaarden voor het team Inkoop om hun werkzaamheden naar behoren te kunnen uitvoeren. Deze rol wijzigde in de zomer van 2017: Hoe meer het bestuur zich ging richten op een MGR met meerdere modules, hoe meer taken werden verschoven naar het GO of bestuurscommissie i.o. om adviezen te geven aan DB en AB over besluiten die de module Inkoop aangingen.

Het DB en AB gingen zich daarmee al meer richten op de werkwijze zoals in de nieuwe regeling omschreven was en later in de nota governance werd aangegeven. Zo werd er lopende het jaar een steeds beter onderscheid gemaakt tussen de rol van DB/AB en de rol van het GO/bestuurscommissie i.o.. Op deze wijze zijn in de tweede helft van 2017 ook het RPO, namens het WSP, en het GRO, namens de module RBL, betrokken bij te nemen besluiten van het DB en AB betreffende zaken als de DVO's etc.

Er is een reglement van Orde opgesteld ten behoeve van het DB en het AB. Ook is een instellingsbesluit voor de bestuurscommissie opgesteld en onder voorwaarde van de wensen en bedingen van de gemeenteraden vastgesteld, zodat deze adviesrol van bestuurscommissies

zoveel mogelijk ingevuld kan worden. Dit is nodig om een goed onderscheid te maken tussen de gemeente als opdrachtgever en de gemeente als eigenaar en de rol van de gemeenteraden in dit verband.

3.2. Module Inkoop

Regio Centraal Gelderland koopt haar zorg voor 2017 en verder gezamenlijk in. De regio bestaat uit: Arnhem, Doesburg, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rijnwaarden (per 1 januari 2018 gefuseerd met Zevenaar), Rozendaal, Wageningen, Westervoort en Zevenaar.

Vanaf begin 2017 is toegewerkt naar de start van een module Inkoop vanuit de MGR. Tot 1 april 2017 werd de inkoop vanuit een projectorganisatie geregeld, onder leiding van Viola Zevenhuizen. Deze projectorganisatie werd per 1 april 2017 ontbonden. De module Inkoop is formeel op 1 april 2017 van start gegaan. Daarvoor moest een nieuw team samengesteld worden. Toen het niet bleek te lukken om op korte termijn een manager Inkoop te werven, is er een selectie gedaan bij bureaus en is er een manager a.i. aangetrokken die het werk van inkoop, bekend is met regionale samenwerkingsverbanden en de regio goed kent. Daarnaast is gemeenten gevraagd medewerkers te detacheren en zijn medewerkers ingehuurd om de werkzaamheden van de projectorganisatie per 1 april direct over te kunnen nemen en ontwikkeling in gang te zetten.

Er werd tijdelijke huisvesting gevonden in The Curve in Arnhem, totdat naar het gemeentehuis van Westervoort verhuist kon worden. Dit is uiteindelijk per 5 februari 2018 geëffectueerd. De relatie met de gemeenten werd opgepakt en via roadshows bij de gemeenten werd opgehaald wat er nodig is voor een optimale samenwerking. De ambtelijke afstemming met het MAG werd voortgezet en de bestuurlijke lijn met het GO. Nieuwe ontwikkelingen rond de DBC werden samen met gemeenten opgepakt en in projectvorm uitgevoerd.

De begroting voor de inkooporganisatie was gebaseerd op een projectbegroting en paste niet goed bij de situatie van een module in ontwikkeling. Er was ook lang onduidelijkheid over taakverdeling en bijbehorende budgetten voor de module inkoop. Dit is in de begrotingswijziging 2017, zoals op 14 september 2017 naar de raden verzonden en op 8 december 2017 vastgesteld door het AB tot meer helderheid gekomen.

De voorbereiding van de DVO is ambtelijk en bestuurlijk goed verlopen. Daarin staan de werkzaamheden concreet verwoord, evenals de vormen van rapportage en wat partijen van elkaar verwachten en welke kosten daar tegenover staan.

3.3. Module Werkgeversservicepunt Midden-Gelderland (WSP)

In 2015 is een samenwerking gestart tussen 10 gemeenten in de regio en het UWV. Het WSP voert taken uit voor de gemeenten Arnhem, Doesburg, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Rheden, Rozendaal, Westervoort en Zevenaar (voorheen Zevenaar en Rijnwaarden). De sturing van het WSP verloopt via het RPO waarin vertegenwoordigers van deze gemeenten en het UWV zitting hebben. In de loop van 2017 hebben deze leden ook de bestuurscommissie i.o. gevormd ten behoeve van advisering aan het DB en AB.

“Zonder werkgevers is er geen werk. Werkgevers zijn dan ook de belangrijkste partners om werkzoekenden aan een baan te helpen. Het is daarbij noodzakelijk dat zij op een zo goed mogelijke manier ondersteund worden bij het vervullen van hun personeelsbehoefte. Gemeenten hebben daarin een rol te vervullen, zeker met het aanleveren van geschikte kandidaten met “een afstand tot de arbeidsmarkt”.

Dit is de openingstekst van het Strategisch Bedrijfsplan Werkgevers Servicepunt Midden-Gelderland (WSP) uit 2016. Daarnaast is ook een Operationeel Bedrijfsplan vastgesteld, waarin de doorontwikkeling van het WSP verder is uitgewerkt op gebied van doelstelling, personeel, organisatie en financiën.

Het Werkgeversservicepunt is sinds de oprichting in 2015 sterk in ontwikkeling. Het jaar 2017 is een ‘roerig’ jaar geweest waarin, na veel discussie over de begroting 2018 en daarmee samenhangend de omvang van de basisopdracht en de formatie van het WSP, uiteindelijk de taakstelling gehaald is. De gezamenlijke aanpak vanuit het WSP werpt zijn vruchten af. Een prestatie die vertrouwen geeft voor de toekomst en het behalen van de resultaten/begroting 2018.

Het jaar 2018 is het eerste jaar waarin het WSP onderdeel is van de MGR en, vanuit de MGR, met alle regio-partners afspraken zijn vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. In eerste instantie is hiermee de basisdienstverlening (regulier accountmanagement en functiecreatie) geconcretiseerd; voor een aantal partners is tevens aanvullende dienstverlening afgesloten.

Het hoofddoel van het WSP is werkgevers te ondersteunen bij hun personeelsvoorziening, in het bijzonder door vacatures te vervullen met kandidaten zoals hierna onder A wordt beschreven. Daarnaast worden onderstaand de overige vormen van dienstverlening nader toegelicht.

A. Het plaatsen bij werkgevers van werkzoekenden die behoren tot de volgende doelgroepen:

- Kwetsbare werkzoekenden (Participatiewet, Wet banenafpraak);
- WW-intensieve dienstverlening (50+ers, jongeren (actieplan jeugdwerkloosheid);
- De WW-ers die vallen onder de wet Passend Werkaanbod (PAWA).

B. Opbouwen en onderhouden van kennis over onder A genoemde werkzoekenden en de eisen die door werkgevers aan deze werkzoekenden worden gesteld.

C. Onderzoeken van de vraag van de werkgever en, waar mogelijk, ombuigen van die vraag ten behoeve van de doelgroepen.

D. Het WSP richt zich op alle cliënten van de deelnemende partners. De bij A genoemde groepen krijgen binnen die opdracht bijzondere aandacht.

E. Advisering aan ondernemers op gebied van personeelsvoorziening is een doelstelling op zichzelf.

F. Werkgevers die, in het kader van de baanafspraken, kandidaten willen plaatsen die behoren tot het doelgroepregister (met een verdienvermogen tussen 40 en 80% van de loonwaarde) worden ondersteund door het analyseren van bedrijfsprocessen en het geven van advies.

3.4. Module Onderwijszaken - Regionaal Bureau Leerlingzaken (RBL) Midden-Gelre

In de regio Arnhem zijn sinds 2013 de leerplichttaken (met uitzondering van die van de gemeenten Renkum en Lingewaard) regionaal georganiseerd in het Regionaal Bureau Leerlingzaken Midden-Gelre (RBL). Sinds 2014 zijn ook de RMC-taken van Team VSV bij het RBL ondergebracht. Voor de

regionale uitvoering van deze taken binnen het RBL werd een pilotperiode van vier jaar vastgesteld (2013-2017).

Het RBL is de uitvoeringsorganisatie voor de volgende taken:

- Leerplichttaken voor 5-16 jarigen (geregionaliseerd per augustus 2013 m.u.v. Renkum en Lingewaard;
- Taken op gebied van kwalificatieplicht voor jongeren van 16 tot 18 jaar zonder startkwalificatie¹;
- RMC-taken voor jongeren van 18-23 jaar zonder startkwalificatie ((Team Voortijdige schoolverlaters (VSV) is ondergebracht in het RBL per oktober 2014).

Daarbij is besloten dat het RBL taken uitvoert voor de gemeenten Arnhem, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rozendaal, Westervoort en Zevenaar (voorheen Zevenaar en Rijnwaarden). De sturing van het RBL verloopt via de Gemeenschappelijke Regeling Onderwijszaken (GRO). Het betreft de onderdelen leerplicht en RMC van deze regeling.

De GRO is in eerste instantie opgericht om samen te kunnen werken op het beleidsveld Volwasseneneducatie. In 2011 is de GRO uitgebreid met de percelen leerplicht en Regionale Meld- en Coördinatiefunctie (RMC) voor voortijdig schoolverlaten (VSV).

In 2017 hebben de colleges van de deelnemende gemeenten een besluit genomen over het continueren van het RBL en een intentiebesluit over het onderbrengen van de Gemeenschappelijke Regeling Onderwijszaken (GRO) als module Onderwijszaken bij de Modulair Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Domein (MGR). Zij waren van mening dat de MGR een passende regeling en werkgever voor het RBL is. Bovendien heeft het AB GRO op 7 juni 2016 uitgesproken dat het onderbrengen van de GRO bij de MGR het voorkeursscenario is voor het continueren van het RBL.

In de regeling is opgenomen dat het bestuur van de MGR bestuurscommissies kan instellen. Het AB GRO heeft aangegeven dat het een voorwaarde is bij het onderbrengen van de GRO bij de MGR, dat de wethouders Onderwijs de module Onderwijszaken (blijven) aansturen. De enige manier om dit juridisch te regelen is het instellen van een bestuurscommissie.

De module Onderwijszaken is opgebouwd uit submodules. Op dit moment doen binnen de GRO negen gemeenten mee met de submodules Kwalificatieplicht en RMC en zeven gemeenten met de submodule Leerplicht.

¹ Startkwalificatie: een havo, vwo of minimaal MBO-2 diploma.

Hoofdstuk 4. Doorontwikkeling 2018

De taken van de MGR beheerorganisatie betreffen:

- De algemene aansturing module(s) op hoofdlijnen en alle bestuurlijke activiteiten;
- Voorbereiding en uitwerking van de bestuursvergaderingen (dagelijks en algemeen bestuur);
- Terugkoppeling naar colleges en gemeenteraden van deelnemende gemeenten;
- Ondersteunen van de bedrijfsvoering en integraal HR beleid.

Daarmee richten we ons op:

1. Rechtmatige besluitvorming door algemeen en dagelijks bestuur;
2. Verantwoording afleggen aan het algemeen en dagelijks bestuur;
3. Verbinding tussen MGR en deelnemende gemeenten;
4. Verbinding binnen de modules van de MGR organisatie.

Op basis van de ontwikkelingen in 2017 gaat de MGR beheerorganisatie verder met de doorontwikkeling. Dit betreft:

- Werken conform de regeling;
- Werken conform de notitie Governance;
- Werken aan integrale bedrijfsvoering.

4.1. Werken conform de regeling

De regeling is eind 2017 vastgesteld. Daarin is een duidelijk werkwijze neergelegd van de cyclus van uitvoeringsplan, uitvoeringsprogramma, meerjarenbegroting en jaarrekening. Ook andere afspraken betreffende het mandaat en archief zijn daarin vastgelegd, die in 2018 vragen om aandacht van de MGR beheerorganisatie. Het betreft de volgende werkzaamheden:

- Omdat de MGR op 1 april 2017 is gestart als beginnende organisatie is er nog geen meerjaren uitvoeringsplan voor de module Inkoop en de MGR beheerorganisatie. Vanaf 1 januari 2018 zijn twee modules toegevoegd aan de MGR, waarvan de RBL een tweejarig uitvoeringsplan heeft en de WSP haar driejarig plan medio 2017 heeft moeten wijzigen.
- Dit betekent concreet dat er een inhaalslag gemaakt moet worden wat betreft het ontwikkelen van een uitvoeringsprogramma voor alle modules voor 2019 en een uitvoeringsplan voor de periode 2020 t/m 2023. Daarmee heeft het AB besloten voor 2018 geen integraal uitvoeringsprogramma meer te ontwikkelen voor de hele MGR, maar te werken op basis van de begroting en de afgesloten DVO's;
- De begroting voor 2018 is begin 2018 wel gewijzigd, omdat de modules RBL en WSP een eigen begroting hebben laten vaststellen in 2017. Verder is besloten dat er door de MGR beheerorganisatie en de module Inkoop begin 2018 wordt geëvalueerd. Het AB heeft in 2017 besloten die te doen in de vorm van dit overdrachtdossier (voor wat betreft de MGR beheerorganisatie) en een 0-meting voor de module Inkoop,.
- Eind 2017 / begin 2018 zijn in de gemeenten op basis van de DVO's mandaat- en volmachtbesluiten opgesteld.

- Begin 2018 heeft het DB een organisatiebesluit, directiebesluit, mandaat- en volmachtregelingen en ondermandaatregeling opgesteld;
- Voorjaar 2018 wordt verder gewerkt aan de kaders voor het archiefafspraken conform de regeling en privacyafspraken voor de gehele MGR met haar drie modules.

4.2. Werken conform de notitie Governance

Bestuurlijk

- AB en DB
- Bestuurscommissies

In de notitie Governance (zie bijlage) is een beeld geschetst van de samenstelling van het AB en DB en de bestuurscommissies. Het AB, DB en de bestuurscommissie krijgen na 21 maart 2018 een nieuwe samenstelling. Daarbij kan meteen aangesloten worden bij de lijn die hiervoor in de notitie Governance MGR is weergegeven.

Met de instelling van drie bestuurscommissies wil het AB invulling geven aan de notitie Governance. Na de verkiezingen zullen de nieuwe raden worden gevraagd hun wensen en bedenkingen kenbaar te maken over het instellen van deze bestuurscommissies. Daarna kunnen zijn conform het instellingsbesluit formeel aan de slag in de nieuwe samenstelling.

Advies colleges:

Voor de samenstelling van de bestuurscommissies wordt geadviseerd de inhoudelijk portefeuillehouder voor te dragen.

Voor de samenstelling van het AB wordt geadviseerd portefeuillehouders voor te dragen die zich meer richten op financiën, bedrijfsvoering en personele zaken. Er wordt vanuit gegaan dat er door personele unies ook portefeuillehouders zijn met een inhoudelijke binding met de MGR in het AB en het uit hun midden gekozen DB.

Werken conform de notitie Governance vraagt goede ambtelijke voorbereiding en afstemming met accountmanagers, controllers, juristen en ambtelijk op de drie terreinen (Inkoop, WSP en Onderwijs).

Ambtelijk

De notitie Governance geeft aan hoe ambtelijk gewerkt zou moeten. Daarbij is een essentiële rol weggelegd voor de accountmanager die per gemeente wordt aangesteld als aanspreekpunt voor de MGR, adviseur van het AB-lid. Een belangrijke rol is het zorgdragen voor tijdige besluitvorming door college en gemeenteraad. Ten behoeve van deze rol neemt de accountmanager deel aan het voorbereidend ambtelijk overleg voorafgaand aan de AB- vergaderingen. Daarnaast stemt het in de eigen gemeente af op inhoudelijke, juridische en financiële aspecten.

4.3. Werken aan een integrale bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van de MGR en haar drie modules vraagt in 2018 aandacht. Dit betreft het gemeenschappelijke HR-beleid dat grotendeels nog ontwikkeld moet worden, de financiële organisatie, waarbij de controller zijn rol gaat innemen ten opzichte van de drie modules, de AOIC-cyclus en het inkoopbeleid dat ontwikkeld moet worden en de realiteit dat de drie modules op drie verschillende plekken gehuisvest zijn.

Daarnaast zijn hierboven zaken genoemd als archiefwerkzaamheden, maar ook de nieuwe privacywetgeving vraagt om extra tijd en aandacht. Daarbij wordt een beroep gedaan op kennis en kunde vanuit de deelnemende gemeenten.

Naast de formele zaken zoals in de regeling overeengekomen, heeft de MGR vanaf 1 januari 2018 te maken met 70 medewerkers verdeeld over de drie modules en de MGR beheerorganisatie. Daarbij moet een groot aantal HR-regelingen nog gemaakt worden. Dit kan pas nadat er een OR is gevormd. Ook moeten er zaken met het BGO worden afgestemd.

“Wat zou het mooi zijn als de MGR sociaal domein centraal Gelderland het vooroord is voor andere regio’s in den lande. We zijn een van de eerste modulaire gemeenschappelijke regelingen, ik denk ook de meest uitgebreide. Ik ken alleen maar Nijmegen en Noord-Limburg. Je kunt als voorbeeld dienen.

Je doet het goed als uitvoeringsorganisatie als je je doelstellingen en taken behaalt en een goede klanttevredenheid hebt, vanuit de gemeenten en de burgers waar je het voor doet.”

(bron: interview Jan-Willem Hulstein, Kwartiermaker MGR SD CG van 1 januari 2017 tot 1 september 2017)

Naast de hierboven genoemde werkzaamheden bestaan de overall taken van de MGR beheerorganisatie uit :

- Het voorbereiden en uitwerken van bestuursvergaderingen van het AB en DB;
- De afstemming qua inhoud en planning met de secretarissen van de bestuurscommissies en managers van de modules;
- Invulling geven aan BBV en P&C-cyclus;
- Zorgdragen voor uitvoering van de DVO’s door de modules;
- Leveren van een bijdrage aan intergemeentelijke bestuurs- en ambtelijke gremia; kwalitatieve en tijdige informatievoorziening via deelname of bijdrage aan diverse overlegsituaties en gerichte communicatie;
- Het zorgdragen voor integraal beleid binnen de MGR op terrein van HR en het zoeken met elkaar naar de inhoudelijke verbinding van de drie modules, zodat de dienstverlening van de MGR richting de deelnemende gemeenten en haar inwoners verder kan worden geïntensiveerd.

4.4 Randvoorwaarden

Na 21 maart is het belangrijk snel zicht te hebben op de samenstelling van het nieuwe AB die een nieuw DB uit haar midden vormt. Ook de samenstelling van de bestuurscommissies vraagt aandacht. De nieuwe raden krijgen te maken met verzoeken om hun zienswijze. De medewerkers van de MGR zijn natuurlijk bereid om, samen met bestuurders en accountmanagers, hen desgewenst van aanvullende informatie te voorzien.

Om bovenstaande taken uit te kunnen voeren is een samenspel met de accountmanagers van de gemeenten essentieel. In de eerste helft van 2018 gaan we deze werkwijze verder ervaren en uitbouwen. Vanuit Governance is hiervoor een projectleider beschikbaar om ons hierbij te ondersteunen.

De managers en medewerkers van de drie modules geven invulling aan de overeengekomen diensten en innovatie. Daarvoor zijn ambtelijke afstemming en bestuurlijke kaders essentieel.

Ook de MGR beheerorganisatie staat voor een grote uitdaging om bovenstaande te realiseren.. Er is bij de start van de MGR gekozen voor een lean en mean organisatie met een directeur-secretaris voor 18 uur en een management assistent voor 20 uur. Op 8 februari 2018 heeft het Algemeen bestuur op grond van de evaluatie van werkzaamheden in 2017 en planning van werkzaamheden in 2018 geconstateerd dat de bezetting van een directeur/secretaris van 18 uur per week onvoldoende is. Het Algemeen bestuur heeft ingestemd met het voorstel om voor 2018 de uren met 10 uur per week uit te breiden en dit zo te verwerken in de begroting. Eind 2018 wordt deze uitbreiding van uren geëvalueerd.

Voor het uitvoeren van de planning & control cyclus (begroting, rapportages en jaarrekening) is er in het jaar 2017 een controller ingehuurd. Ten behoeve van de werkzaamheden vanaf 2018 wordt uitgegaan van een onafhankelijke controller van 0,5 fte voor de beheerorganisatie met een onafhankelijke financiële functie richting het DB. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat iedere module zijn eigen financiële functie heeft ten behoeve van begroting , rapportages en input voor de jaarrekening ten behoeve van de bestuurscommissies en de beheerorganisatie.

4.5. Succesfactoren

Regionale samenwerking is succesvol wanneer er sprake is van:

- Gezamenlijke missie/ambitie (inhoud);
- Eigenaarschap bij deelnemers/gemeenten;
- Ruimte voor lokale belangen/ 'couleur locale';
- Aandacht voor vertrouwen en informele ontmoetingen;
- Kennis delen en vieren van (deel)successen;
- Realisatie transformatie doelstellingen (niet alleen nadruk op kosten);
- Duidelijke rollen (eigenaar/opdrachtgever, voorzitter, DB, AB, ambtelijk overleg en bestuurscommissie);
- Verkleinen afstand gemeenten – MGR Sociaal Domein.

Bovenstaande succesfactoren, zoals geformuleerd in de notitie Governance, worden onderschreven in het onderzoeksrapport Institute for Management Research, Radboud Universiteit 'Samen werken

aan effectieve regionale samenwerking' (Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het programma Sterk Bestuur van de Provincie, juni 2017):

“Vertrouwen is een van de factoren die betrekking heeft op de relaties tussen gemeenten. Deze factor blijkt de effectiviteit van regionale samenwerking direct te beïnvloeden en heeft ook een zelfversterkend effect.”

In dit rapport doen we verslag van een onderzoek naar de vraag wat de effectiviteit van regionale samenwerking verklaart. Het doel is om op basis hiervan handreikingen te bieden voor effectieve regionale samenwerking. We hebben ons hierbij gericht op één specifiek domein, namelijk de sinds januari 2015 gedecentraliseerde taken op het terrein van de jeugdzorg en de Wmo. De hoofdvraag die we beantwoorden is: Welke factoren verklaren de mate waarin de (gemeenten binnen de) zeven regionale samenwerkingsverbanden in Gelderland effectief samenwerken op het terrein van de jeugdzorg en Wmo?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we in de zeven regionale samenwerkingsverbanden allereerst interviews gehouden met bestuurders; daarnaast een vragenlijstonderzoek uitgezet onder de overige bestuurders, gemeentesecretarissen, ambtenaren die betrokken zijn bij de regionale samenwerking op het terrein van de Wmo en jeugdzorg en onder raadsgriffiers; en ten slotte een groepsmodelbouwsessie gehouden.

We constateren op basis van deze dataverzameling en een vergelijkende analyse dat de effectiviteit van regionale samenwerking in dit domein in alle regio's overwegend positief wordt beoordeeld. In drie van de zeven regio's valt deze beoordeling echter duidelijk positiever uit. In die regio's zijn de ervaren baten van de regionale samenwerking in termen van het behalen van gemeentelijke doelstellingen, goede dienstverlening aan burgers en een goed aanbod van voorzieningen, – zeker op het terrein van jeugdhulp – hoger en worden de kosten, voornamelijk coördinatiekosten, als lager ervaren. Dit verschil in effectiviteit kan worden verklaard door een aantal factoren. Dat zijn allereerst contextfactoren: een gedeeld belang en gevoelde urgentie beïnvloeden de effectiviteit van regionale samenwerking direct, terwijl transparantie en politieke stabiliteit de effectiviteit indirect beïnvloeden via vertrouwen.

Vertrouwen is een van de factoren die betrekking heeft op de relaties tussen gemeenten. Deze factor blijkt de effectiviteit van regionale samenwerking direct te beïnvloeden en heeft ook een zelfversterkend effect. Vertrouwen wordt niet alleen beïnvloed door de eerder genoemde contextfactoren, maar ook door andere factoren die betrekking hebben op de onderlinge relaties, zoals de effectiviteit van andere onderlinge samenwerkingsverbanden (ook in het verleden), gelijkwaardigheid tussen de gemeenten (zowel feitelijk als in houding) en faciliterend leiderschap.

Aanbevelingen

- *Verlies het gedeelde belang niet uit het oog*
- *Bouw aan onderlinge relaties om vertrouwen te creëren*
- *Organiseer betrokkenheid van alle organen binnen de gemeente*
- *Geef ruimte voor inbreng vanuit alle gemeenten*
- *Kies niet automatisch voor congruentie met andere samenwerkingen*

Dit is een mooie uitdaging voor de komende periode waarin we met elkaar zullen doorbouwen aan een succesvolle regionale samenwerking!

Bijlage B: Besluitenlijsten Algemeen Bestuur MGR 2017

BESLUITENLIJST			
Algemeen Bestuur MGR Sociaal Domein CG 3 februari 2017			
Nr.	Datum MGR	AB	Besluit
B001	030217		De dames mw. Anja Haga (AB lid namens het college van BenW Arnhem) en mw. Helga Witjes , (AB lid namens het college van BenW Lingewaard) en mw. Belinda Elfrink , (AB lid namens het college van BenW Rijnwaarden) aan te wijzen als leden van het Dagelijks Bestuur MGR Sociaal Domein CG
B002	030217		Mw. Helga Witjes aan te wijzen als voorzitter en mw. Anja Haga als plv. Voorzitter van het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur MGR Sociaal Domein CG
B003	030217		De kwartiermaker Jan-Willem Hulstein aan te wijzen als waarnemend secretaris MGR Sociaal Domein CG tot op het moment dat de directeur en daarmee de secretarissen in functie treedt.

BESLUITENLIJST			
Algemeen Bestuur MGR Sociaal Domein CG 7 april 2017			
Nr.	Datum MGR	AB	Besluit
B004	070417		In te stemmen met voorgestelde 2 sporenbeleid, bestaande uit (voorlopige) startformatie per 1 april 2017 en definitieve plaatsing uiterlijk per 1 januari 2018
B005	070417		De functies directeur/secretaris en manager inkoop aan te merken als sleutelfuncties en deze structureel werven
B006	070417		In te stemmen met de voorgestelde wijze en tijdlijn werving & selectieproces
B007	070417		Wethouder Arthur Boone als AB-lid aanwijzen in de selectiecommissie voor de structurele positie van Directeur-secretaris van de MGR SDCG.
B008	070417		De MGR gaat werken volgens een cyclus van planning en control, de jaaragenda's van het dagelijks bestuur en algemeen bestuur worden daarop afgestemd en het 'besluit planning en control MGR SDCG wordt vastgesteld door het bestuur (DB en AB).

B009	070417	Voor het AB van 2 juni 2017 wordt de ontwerp begroting 2018 voor vaststelling geagendeerd en zal daarna voor zienswijze(n) naar de gemeenteraden worden gestuurd (artikel 28 van de GR).
B010	070417	Opstellen van toepassing zijnde protocollen en verordeningen en agenderen voor bestuurlijke besluitvorming in mei 2017 Aldus vastgesteld in de vergadering van 7 april 2017 van het Bestuur (AB/DB) van de Modulaire gemeenschappelijke regeling Sociaal domein centraal Gelderland (MGR SDCG)

BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR SDCG 2 juni 2017		
	Datum AB	Besluit
B011	020617 nr. 6	Memo HR, uitgangspunten arbeidsvoorwaarden Sociaal plan MGR Het AB stemt in met de uitgangspunten voor de arbeidsvoorwaarden Het AB stemt in met de uitgangspunten van het Sociaal Plan Het AB gaat akkoord met het verlenen van mandaat aan de HR-projectleider om op basis van deze uitgangspunten met de vakbonden technisch overleg te voeren. Daarbij dient hij het DB en AB steeds op de hoogte te houden van de vorderingen.
B012	020617 nr 7	Memo Controller MGR, begrotingsplanning Het AB besluit niet in te stemmen met 3 fte extra voor de Module Inkoop. Het AB wil een goede onderbouwing krijgen, voor het eventueel toekennen van extra fte.

BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR Sociaal Domein CG 23 juni 2017		
Nr.	Datum AB MGR	Besluit
B013	230617, pnt 2	Besluit AB en DB lid Het AB stemt in met de voordracht van Ine van Burgsteden als AB lid namens de gemeente Arnhem. Het AB besluit Ine van Burgsteden te benoemen als DB lid.
B014	230617, pnt 4 en 7	Memo Module Onderwijs: De AB leden zijn akkoord met de inhoud van de regeling, met de toevoeging dat het juridische gedeelte (uittreding, aansprakelijkheid, indiensttreding, risicodragen) nog zal moeten worden aangepast

		voordat daadwerkelijk formeel ook akkoord kan worden gegeven. Deze zal nog verder worden uitgewerkt in overleg met het DB en de concept college- en raadvorstellen zullen dan worden verspreid onder de gemeentes met het verzoek deze op te stellen en ter besluitvorming intern door te geleiden aan de colleges en raden.
B015	230617, pnt 5	Concept B&W-voorstel Mandaatverlening DB MGR SDCG incl. bijlage mandaatbesluit: besloten wordt de formulering iets aan te passen en deze ter besluitvorming door colleges door te leiden.
B016	230617, pnt 6	Herziene Reglement van orde MGR SDCG Het AB stemt in met het herziene Reglement van Orde MGR SDCG
B017	230617, pnt 7	Stand van zaken wijziging regeling samenwerkingsmodule WSP Het AB besluit dat ook wat betreft de module WSP tempo wordt gemaakt om de regeling te wijzigen en ter besluitvorming voor te leggen aan colleges en raden. De AB leden zijn akkoord met de inhoud van de regeling, met de toevoeging dat het juridische gedeelte (uittreding, aansprakelijkheid, indiensttreding, risicodragen) nog zal moeten worden aangepast voordat daadwerkelijk formeel ook akkoord kan worden gegeven. Deze zal nog verder worden uitgewerkt in overleg met het DB en de concept college- en raadvorstellen zullen dan worden verspreid onder de gemeentes met het verzoek deze op te stellen en ter besluitvorming intern door te geleiden aan de colleges en raden.
B018	230617, pnt 8	Vaststellen extra AB vergadering Tijdens de extra AB vergadering op 13 juli 2017 wordt het AB gevraagd kaders aan te geven voor het aanpassen van de regeling (wo uittreding, verrekening). Tevens zal de conceptbegroting worden besproken

BESLUITENLIJST			
Algemeen Bestuur MGR Sociaal Domein CG 13 juli 2017			
Nr.	Datum AB MGR	Besluit	
B019	130717	Het AB besluit wat betreft toerekening van kosten optie A verder uit te werken in de regeling. <i>Optie A) is om deze kosten zoveel mogelijk door te rekenen naar de samenwerkingsmodules, zodat alle gemeenten een bijdrage betalen die aansluit bij hun afname van een samenwerkingsmodules. Dit betekent dat een gemeente niet betaalt voor kosten voortvloeiend uit een samenwerkingsmodule waaraan niet wordt deelgenomen.</i> Het AB besluit wat betreft het deelnemen aan een bestaande samenwerkingsmodule optie a verder uit te werken	

		<i>Optie a) is dat de toetredende gemeente deze kosten moet dragen.</i>
B020	130717	Wat betreft het aspect in de regeling van de duur van aansprakelijkheid bij uittreding is de grote meerderheid van het AB voor een periode van 5 jaar. Verzoek is om dit verder uit te werken in de regeling die 1 september voor ligt voor besluitvorming.
B021	130717	Het AB stemt in met het opnemen van de kosten van een controller in de begroting van de MGR

BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR SDCG 1 september 2017		
Nr	Datum AB	Besluit
B022	010917 nr. 4	Aanpassing regeling MGR SD CG Het AB is inhoudelijk akkoord met de wijzigingen in de regeling en het voorstel van Marcel en geeft mandaat aan de juristen om tot een juridisch sluitende regeling te komen. Deze zal definitief bekrachtigd worden via de mail, als dat niet mogelijk is zal er een extra AB worden ingepland rond 15 september as. Op verzoek van Hermine van den Berg wordt dit laatste nog even gecheckt
B023	01092017 nr 5	Ontwerp meerjarenprogrammabegroting MGR Het AB stelt de ontwerp meerjarenprogrammabegroting MGR voor de Module Inkoop vast op basis van het advies van de bestuurscommissie inkoop i.o. met de volgende aanpassingen. ○ De indexatie voor 2018 blijft 1,25%. Vanaf 2019 wordt de indexatie gebaseerd op onderbouwde wijzigingen in de kosten. ○ In het algemeen geldt dat als (centrum)taken overgaan naar de MGR er ook menskracht of budget mee over moet gaan naar de MGR. De bestuurscommissie concludeert dat dit nu voor de centrumtaak beschermd wonen niet wordt gedaan gezien de beperkte omvang van het bedrag. Vanaf volgend jaar zal dit wel worden gedaan zoals eerder besproken. ○ Er worden nog wat tekstuele verbeteringen aangebracht. • Blz 19, 5^e regel 'inkoop' vervangen door 'onderwijszaken • Blz. 13, 15 21 en 25 'plustaken bestuurlijk akkoord uit innovatiebudget' Het AB stelt de begroting van de beheerorganisatie vast rekening houdend met een kleine tekstuele wijziging betreffende de controlfunctie en de omvang van de directeur/secretaris (18 uur) en managementassistent (20 uur) op pag 16. Ook zal de passage over de transitiekosten en wijze van doorbelasting aan WSP en Onderwijs extra verduidelijkt worden. Verder geldt ook voor de indexatie van de MGR beheerorganisatie dat de indexatie voor 2018 blijft 1,25%. Vanaf 2019 wordt de indexatie gebaseerd op onderbouwde wijzigingen in de kosten.

BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR SDCG 14 september 2017		
Nr.	Datum AB	Besluit
B024	140917	Het AB stemt in met de gewijzigde regeling met de volgende aanpassing: Bijlage module Inkoop - Artikel 8 Financiële bijdragen <i>De kosten van een submodule worden in de verrekening uitsluitend ten laste gebracht van de aan de submodule deelnemende gemeenten naar rato van het inwonertal, zoals bekend op 1 januari op basis van de meest recente CBS-cijfers.</i> <i>Toelichting:</i> Artikel 8 Financiële bijdragen <i>Indien er restkosten ontstaan bij het verrekenen van de submodules dan worden deze verrekend over de aan de module deelnemende gemeenten naar rato van het inwonertal, zoals bekend op 1 januari op basis van de meest recente CBS cijfers.</i>
B025	140917	Het AB stemt in met de ontwerpbegroting. Het AB besluit de begroting nu niet aan te passen op de wijziging van artikel 8 bijlage module inkoop (zie punt 3). Dat gaat in per 1-1-2018 en wordt verwerkt in de herziene begroting die medio 2018 wordt voorgelegd.
B026	140917	Het AB stelt de reglement BGO vast

BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR SDCG 27 oktober 2017		
Nr.	Datum AB	Besluit
B027	27-10- 2017	Het AB besluit op grond van art. 8 lid 3 van de huidige regeling expliciet om, in lijn met het besluit in de begroting taken bovenregionaal, de submodule met als perceelnaam 'Terreingebonden verblijf en Crisishulp jeugd' toe te voegen.
B028	27-10-2017	Het AB neemt de volgende besluiten: - Het AB stelt de functie-formatielijst MGR vast als zijnde de functies van de MGR en de modules Inkoop, WSP en Onderwijs, met de daarbij behorende toegestane formatie - Het AB stelt het overzicht HR 21, de functieprofielen HR 21, het overzicht HR 21-functie met bijbehorende waarderingsscores als algemeen verbinden voorschrift vast - Het AB stemt in met de conversietabel HR 21 en legt deze ter instemming voor aan het GO Het AB neemt kennis van de reactie van de vakbonden en neemt de volgende besluiten: - Het AB stemt in met het bereikte onderhandelaarsakkoord arbeidsvoorwaarden MGR (ongewijzigd).

		- Het AB stemt in met het bereikte onderhandelaarsakkoord sociaalplan MGR met de voorgestelde toevoeging van artikel 4.8 - Het AB stemt in met het bereikte onderhandelaarsakkoord protocol overgang ROC-MGR met dien verstande dat het voorbeeld in de tekst verwijderd wordt.
B029	27-10-2017	Het AB neemt de volgende besluiten: - Het AB stemt in met de huisvesting van de MGR beheerorganisatie en de module Inkoop in het gemeentehuis van Westervoort op basis van een huurovereenkomst van 6 jaar waarbij de all-in huurprijs van € 33.000 op jaarbasis past in de meerjarenbegroting van de MGR. - Het AB stemt ermee in dat de meerkosten van verblijf van de MGR beheerorganisatie en module inkoop voor de maand januari 2018 wordt bekostigd uit de post onvoorzien. Dit gaat om ca. € 3.500,00. - Het AB geeft het DB het mandaat om voor twee jaar een DVO te sluiten met 1 stroom voor de dienstverlening op het terrein van P&O en Financiën betreffende de gehele MGR, te weten beheerorganisatie en drie modules af te sluiten. De kosten bedragen € 20.000 voor de financiële administratie en € 66.000 inclusief licentiekosten voor de salarisverwerking en P&O administratie en advisering. Alle modules hebben voor deze kosten een bedrag opgenomen in hun begroting voor 2018. - Het AB neemt een besluit over de verdeling van deze kosten over de modules bij de ontwerpbegroting 2019 en de gewijzigde begroting voor 2018. - Het AB stemt ermee in om de eenmalige kosten voor het inregelen van de financiën van € 6.800,00 in 2017 ten laste te brengen van de MGR beheerorganisatie. Dit past in de begroting. - Het AB stemt ermee de opdracht te geven aan 1stroom de salarisverwerking en opzet van personeelsdossiers in gang te gaan zetten zodat dit voor 1 januari 2018 gereed is. De kosten worden begroot op € 21.000. Het AB stemt ermee in op 8 december 2017 een besluit te nemen over de verdeling van deze eenmalige kosten over de verschillende modules, nadat er met de modules is afgestemd.
B030	27-10-2017	AB stemt in met selectie accountant.

BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR SDCG 8 december 2017		
B031	8-12-2017	Het AB besluit Ronald Haverkamp, wethouder van de gemeente Rheden met ingang van 8 december 2017 als lid van het AB aan te wijzen in verband met het aftreden van Tjebbe Vughts en Tjebbe Vughts op 8 december 2017 als lid van het AB te ontslaan.
B032	8-12-2017	Het AB stemt in met het opnemen van een bestemmingsreserve in de jaarrekening 2017 MGR voor het positieve resultaat mits duidelijk omschreven wordt waarvoor het bestemd is.
B033	8-12-2017	Het AB benoemt Anton Logemann met ingang van 8 december 2018 als DB lid en ontslaat op haar eigen verzoek per die datum Belinda Elfrink als DB lid.

B034	8-12-2017	Het Algemeen Bestuur stelt vast dat de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Domein Centraal Gelderland is gewijzigd op basis van de besluiten van alle deelnemende gemeenten om de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Domein Centraal Gelderland te wijzigen na toestemming van de raden van deze gemeenten.
B035	8-12-2017	Het Algemeen Bestuur stelt de meerjarenbegroting ongewijzigd vast met in achtneming van de reactienota op de zienswijze van de gemeenten
B036	8-12-2017	Het AB stelt de notitie Governance MGR vast onder de voorwaarde dat gekeken wordt naar de formele rolverdeling tussen bestuurscommissies en AB en de borging hiervan.
B037	8-12-2017	Het AB besluit dat zij drie bestuurscommissies gaat instellen conform het instellingsbesluit onder de voorwaarde dat de raden hun wensen en bedenkingen kenbaar kunnen maken. Het voorstel van het DB over het moment wordt hierin gevolgd.
B038	8-12-2017	Het AB stemt in met het voorstel voor de kostenverdeelsleutel P&O en Financiële dienstverlening tussen de MGR beheerorganisatie en de 3 modules.
B039	8-12-2017	Het AB stemt in met de financiële verordening, de controleverordening en het controleprotocol.
B040	8-12-2017	Het AB stemt in met het voorstel voor een overdrachtsdocument dat door het AB zal worden vastgesteld.

BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR SDCG 8 februari 2018		
Nr.	Datum AB	Besluit
B01	08-02-2018	Het AB besluit op basis van Governance Belinda Elfrink aan te wijzen als AB-lid vanuit de gemeente Zevenaar per 8 februari 2018 en Anita Verloon aan te wijzen als plaatsvervangend lid van de gemeente Zevenaar.
B02	08-02-2018	Het AB stelt het treasurystatuut vast met de daarbij gemaakte opmerkingen.
B03	08-02-2018	Het AB stemt in met het toerekenen van de extra uren voor de directeur aan de basistaken, onder voorwaarde dat bij extra modules wordt gekeken wat het effect daarvan is.
B04	08-02-2018	Het is aan de MGR om percentages mee te geven voor indexatie en niet aan de modules. AB geeft aan de meest actuele informatie van de september circulaire mee te nemen in de begroting en niet te krap te gaan zitten.

Concept BESLUITENLIJST		
Algemeen Bestuur MGR SDCG 15 maart 2018		

Bijlage C: Notitie Governance MGR

Naar een werkbare governance

MGR Sociaal domein

Regio centraal Gelderland

Zoals vastgesteld in het AB van 8 december 2017

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	30
2	FOTO VAN DE UITGANGSSITUATIE	31
2.1	Wat en waarom van de MGR	31
2.2	Positie van de gemeenten	31
2.3	Doorontwikkeling van de MGR	32
3	NAAR EEN WERKBARE GOVERNANCE VAN DE MGR	34
3.1	Invulling van de opdracht	34
3.2	Praatplaat en reflecties	36
4	ADVIES IMPLEMENTATIE	42
5	BIJLAGEN	44
5.2	Profielen regionale secretarissen PFO's en BC's	44

1 Inleiding

De 12 gemeenten² van de regio Centraal Gelderland werken al jaren nauw samen op de diverse onderdelen van het sociaal domein. Vanuit de gezamenlijke overtuiging dat verdere doorontwikkeling en uitbouw van deze regionale samenwerking van toegevoegde waarde is voor (i) de kwaliteit van dienstverlening aan inwoners en (ii) de innovatiekracht van het (boven)regionale netwerk van uitvoeringspartners op het terrein van o.a. zorg, onderwijs en participatie, hebben de gemeenten eind 2016 besloten om de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling (MGR) Sociaal Domein Regio Centraal Gelderland op te zetten en in te richten.

Dit bleek geen sinecure. Hoewel met de gezamenlijk georganiseerde, regionale inkoop van de specialistische zorg, jeugdzorg en maatwerkvoorzieningen enorme stappen zijn gezet om integraler te sturen op de transformaties binnen het sociaal domein en de kwaliteit van zorg aan onze inwoners te borgen en te versterken, heeft het bestuur van de MGR in het tweede kwartaal van 2017 ook moeten vaststellen dat het een hele uitdaging bleek om andere samenwerkingsmodules onder te brengen. De ambtelijke voorbereiding en politieke besluitvorming rondom de MGR was onvoldoende gestroomlijnd en er werd (ambtelijk) onvoldoende scherp geacteerd op de verschillende gemeentelijke rollen richting MGR. Dit zette de gewenste flexibiliteit van samenwerking onder druk.

In het licht hiervan heeft het bestuur van de MGR, parallel aan de inzet om de inrichting van de MGR door te ontwikkelen, aan het Overleg van Gemeentesecretarissen van de 12 samenwerkende gemeenten verzocht om mee te denken over verbetering van de governance. Concrete vraag luidt om:

- Te komen tot een breed gedragen en toekomstbestendige visie op de inrichting van de governancestructuur van de MGR;
- Een advies uit te werken hoe te komen tot een concrete vormgeving en inrichting van een heldere en werkbare governance.

De voorliggende notitie is dit advies.

² Door de gemeentelijke herindeling van de gemeente Zevenaar en Rijnwaarden nemen vanaf 1 januari 2018 11 gemeenten deel aan de MGR.

2 Foto van de uitgangssituatie

2.1 Wat en waarom van de MGR

Een MGR is een reguliere gemeenschappelijke regeling met dat verschil dat er onder een MGR verschillende modules kunnen worden gebracht waaraan gemeenten in wisselende coalities kunnen deelnemen. De MGR is een openbaar lichaam met een Algemeen Bestuur (AB), Dagelijks Bestuur (DB), een voorzitter en eventuele advies- of bestuurscommissies, waaraan bevoegdheden worden gemandateerd of gedelegeerd door de deelnemende gemeenten. Een openbaar lichaam heeft een rechtspersoonlijkheid, zodat het zelfstandig kan optreden in het maatschappelijk verkeer.

De keuze van de gemeenten in de regio Centraal Gelderland voor een MGR, is een bewuste keuze:

1. De taken waarop de gemeenten willen samenwerken, lenen zich niet voor op afstand zetten van de overheid. Vandaar dat een publiekrechtelijk model de voorkeur heeft gekregen.
2. De regiogemeenten hebben de ambitie om op basis van gelijkwaardigheid binnen het sociaal domein nauw met elkaar samen te werken om kwaliteit en integraliteit binnen het sociaal domein te realiseren; een GR is de meest geëigende vorm om dit mogelijk te maken.
3. Binnen de samenwerking moet er ruimte zijn voor lokaal maatwerk en moeten gemeenten individueel hun keuzes kunnen maken op welke taken zij wel en op welke taken zij niet willen samenwerken; het modulaire karakter van de GR zorgt ervoor dat colleges en raden die keuzevrijheid steeds hebben.

Gemeenten maken dus per samenwerkingsmodule de afweging of ze eraan deelnemen of niet.

De regio Centraal Gelderland is in de MGR gestart met een samenwerkingsmodule waarover al overeenstemming bestond: het gezamenlijk uitvoeren van de inkoop, het contractmanagement en het contractbeheer van maatwerkvoorzieningen, specialistische zorg, jeugdzorg, WMO en activerend werk.

Conform de ambitie van de gemeenten wordt de samenwerking binnen het sociaal domein in de regio Centraal Gelderland nu uitgebreid binnen de MGR.

2.2 Positie van de gemeenten

De MGR is een zogenaamde collegeregeling. Dit wil zeggen dat de samenwerking gericht is op de uitvoering van de (wettelijke) verantwoordelijkheden van het college van B&W.

Echter, op grond van artikel 1-lid 2 van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen, gaat het college niet over tot het treffen van een regeling dan na verkregen toestemming van de gemeenteraad. Vandaar dat de raad altijd om toestemming of instemming moet worden gevraagd voor het oprichten van een (modulaire) GR.

Ook bij elke wijziging van de regeling is besluitvorming van de colleges en raden van de gemeenten nodig. Dit betekent dat het initiatief voor toevoeging van nieuwe modules aan de MGR bij colleges

ligt en er altijd om toestemming zal worden gevraagd aan de raden. Als het daarbij zou gaan om overdracht van taken die tot bevoegdheid van de raden behoren (zoals budgetten en verordeningen), dan moeten de raden om instemming worden gevraagd in plaats van toestemming.

Met de huidige opzet van de MGR, blijven de raden en colleges hun resp. kaderstellende, controlerende en regisserende taken behouden. Beleid en budgetten blijven immers bij de afzonderlijke gemeenten. De MGR voert uitvoeringstaken namens de gemeenten uit, en doet dat binnen de beleidskaders van die gemeenten.

2.3 Doorontwikkeling van de MGR

Belangrijke uitgangspunten van gemeenten voor de MGR zijn zoals gezegd:

- borging en versterking van de kwaliteit van dienstverlening aan inwoners;
- integrale sturing op de transformaties binnen het sociaal domein;
- ruimte voor lokaal maatwerk en keuzevrijheid;
- en de mogelijkheid om de samenwerking (organisch) te intensiveren en uit te breiden.

In het licht hiervan hebben de gemeenten een aantal inrichtingsprincipes afgesproken voor de MGR. De MGR is een samenwerkingsvorm:

- die door te werken met modules en submodules flexibele deelname mogelijk maakt;
- waarin het publiekrechtelijke toezicht (en invloed van de raden en colleges van de deelnemende gemeenten) optimaal geborgd is;
- waarmee bestuurlijke (en ambtelijke) drukte wordt beperkt opdat de vele uitdagingen binnen het sociaal domein met tempo en daadkracht kunnen worden opgepakt;
- waarvan de ondersteuning 'lean and mean' is georganiseerd;
- met een besluitvormingsprocedure die uitgaat van gelijkwaardigheid en consensus en waarbij een kwalitatieve meerderheid bepalend is als consensus niet mogelijk is.

Nadat het bestuur van de MGR vanaf de start begin 2017 zich allereerst richtte op het neerzetten van een gezamenlijke organisatie voor de regionale inkoop van jaarlijks ca. € 175 mio aan specialistische zorg, jeugdzorg, maatwerkvoorzieningen, Wmo en activerend werk, ontstond in het tweede kwartaal van 2017 de urgentie om versneld (en met kracht) in te zetten op doorontwikkeling van de MGR. De gewenste toevoeging van nieuwe samenwerkingsmodules maakte de behoefte groot om helderheid te scheppen in de ambtelijke en bestuurlijke inrichting binnen en buiten de MGR. De flexibiliteit van samenwerking stond onder druk.

In het licht hiervan zette het bestuur de volgende stappen:

- De directeur/ secretarisfunctie werd ingevuld en de MGR werd tijdelijk additioneel (met een procesregisseur) bemenst om de inhang van de nieuwe samenwerkingsmodules Onderwijszaken/ Regionaal Bureau Leerplicht en Participatie/ Werkgeversservicepunt voor te bereiden.
- Er werd een concept-bijgestelde regeling MGR opgesteld, waarbinnen op basis van de overeengekomen toe- en uittredingsregels en kostenverdeelsleutels een goede balans is

gevonden tussen (i) enerzijds de kansen en anderzijds de risico's van regionale samenwerking en (ii) de belangen van individuele gemeenten ('what's in it for me') en het collectief ('what's in it for us'). De bijgestelde regeling maakt het mogelijk om nieuwe samenwerkingsmodules toe te voegen en bestuurscommissies in te stellen.

- Er werd een concept-meerjarenbegroting MGR opgesteld, die een splitsing aanbrengt tussen een algemeen MGR-deel en een specifiek Module-deel waarmee het voor alle deelnemende gemeenten duidelijk is wat zij waarvoor betalen. De gekozen opzet biedt voor nu en de toekomst inzicht in de wijze waarop het bestuur van de MGR invulling geeft aan de eerder genoemde inrichtingsprincipes. De opzet straalt flexibiliteit uit; biedt houvast voor gemeentelijk toezicht (en invloed); en bevestigt dat de ondersteuning inderdaad 'lean and mean' is georganiseerd.
- Er werd een concept-model voor dienstverleningsovereenkomsten MGR opgesteld, op basis waarvan gemeenten passende afspraken kunnen maken met de MGR over de te leveren prestaties van de samenwerkingsmodules waaraan zij deelnemen.

3 Naar een werkbare governance van de MGR

3.1 Invulling van de opdracht

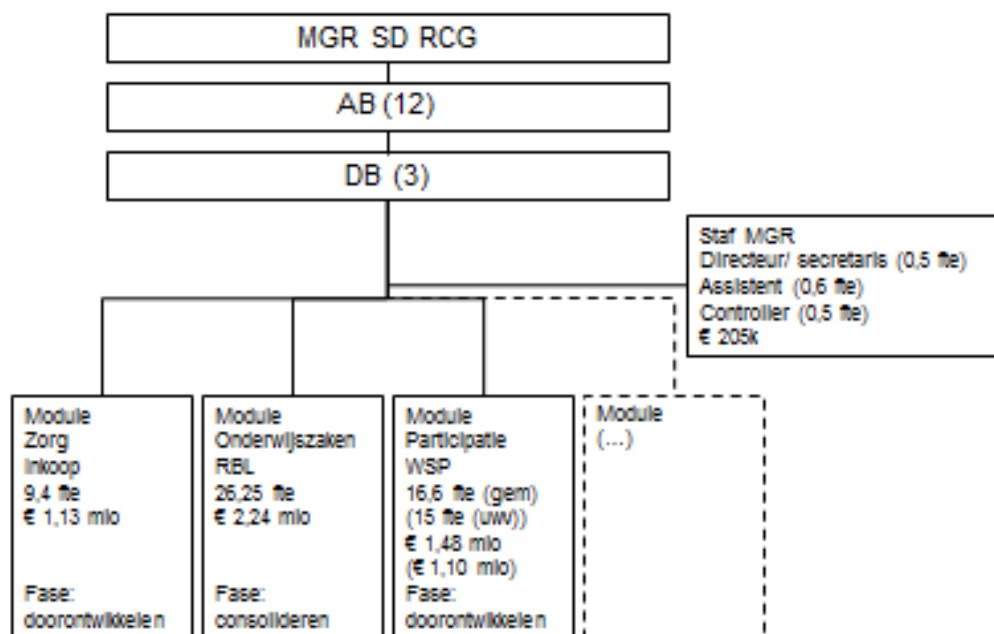
Het bestuur van de MGR heeft ons Overleg van Gemeentesecretarissen van de samenwerkende gemeenten vlak voor de zomer verzocht om mee te denken over verbetering van de governance. Concrete vraag luidt om:

- Te komen tot een breed gedragen en toekomstbestendige visie op de inrichting van de governancestructuur van de MGR;
- Een advies uit te werken hoe te komen tot een concrete vormgeving en inrichting van een heldere en werkbare governance.

Wij hebben een kleine werkgroep bestaande uit de gemeentesecretarissen van Lingewaard, Overbetuwe en Arnhem en ambtelijke ondersteuning ingesteld om deze vraag te beantwoorden.

3.1.1 Werksessie

De eerste sessie van deze werkgroep voor de zomer richtte zich op 'het gevoel krijgen voor de bal'. In deze sessie is de uitgangssituatie verkend en hebben wij, op basis van de onderstaande doorkijk op de inhoudelijke en organisatorische scope van de MGR, een globale denkrichting geformuleerd.



Wij hebben vastgesteld dat de ingezette doorontwikkeling van de MGR en de wens van de bestuurders van de diverse deelnemende gemeenten om het ervaren discomfort rondom de bestuurlijke en ambtelijke regie met gezond pragmatisme om te buigen, een goede basis bieden voor een werkbare en toekomstbestendige governance van de MGR. De verbeteringen moeten naar onze mening niet gezocht worden in bijstelling van de formeel-juridische governancestructuur, maar in:

1. het scherper organiseren op de rolverantwoordelijkheden van gemeenten naar de MGR;
2. het stroomlijnen van de regionale bestuurlijke overleggen;
3. en het zodanig opschonen van de ambtelijke inrichting dat het de bestuurlijke inrichting volgt en dienend is aan de doelen.

3.1.2 Draagvlaktour

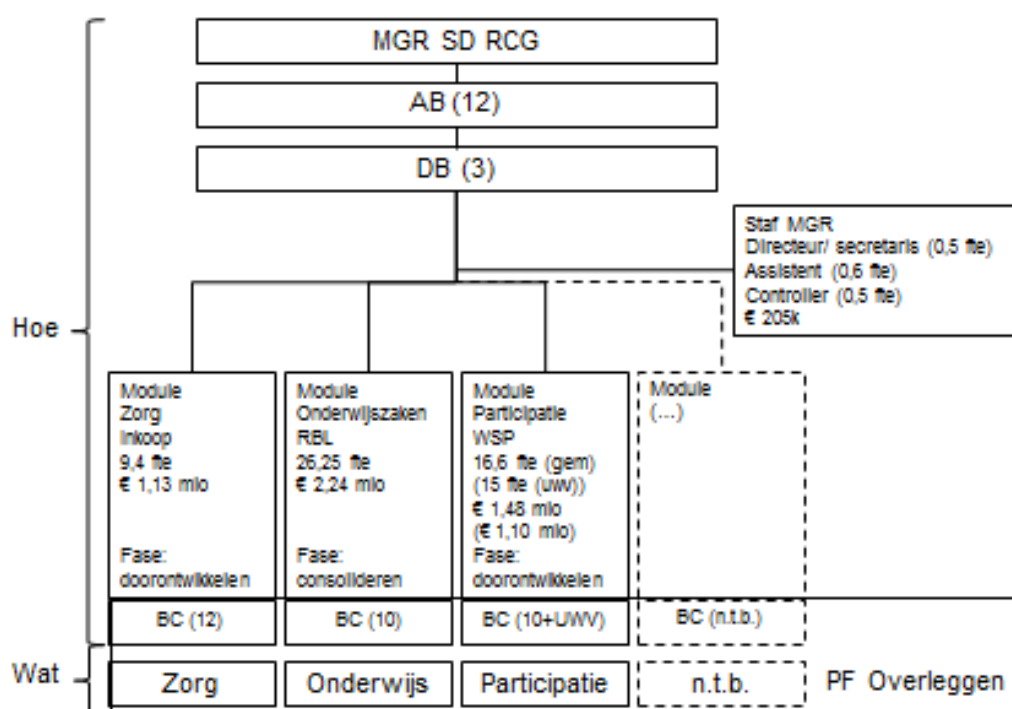
In lijn met deze aanpak hebben wij als werkgroep de maanden september en oktober een 'draagvlaktour' gehouden waarin wij de globale denkrichting en vervolgstappen aan de hand van een sheet-presentatie (zie bijlage) hebben besproken met bestuurlijke en ambtelijke betrokkenen: gemeentesecretarissen; voorzitters van de portefeuillehoudersoverleggen; Georganiseerd Overleg Sociaal Domein; Dagelijks Bestuur GR Onderwijszaken; Regionaal Portefeuillehoudersoverleg Participatie; enkele portefeuillehouders bedrijfsvoering; Dagelijks Bestuur MGR; directeur en kwartiermakers MGR; Management Adviesgroep Sociaal Domein; Regionaal ambtelijk overleg Onderwijs; Regionaal ambtelijk overleg Participatie; Regionaal controllersoverleg MGR; interne ambtelijke overleggen in enkele gemeenten.

De tour heeft onze inzichten verrijkt en bevestigt ook dat wij met de denkrichting op het goede spoor zitten. Het gegeven dat sommige inzichten in de loop van onze tour al geleid hebben tot effectieve interventies, duidt er op dat er draagvlak voor is.

3.2 Praatplaat en reflecties

3.2.1 Praatplaat

Onderstaande praatplaat geeft een schets van onze denkrichting.



Portefeuillehoudersoverleggen

Om de vanuit het Rijk gedecentraliseerde verantwoordelijkheden binnen het sociaal domein op de terreinen van zorg, onderwijs en participatie in de regio met elkaar te bespreken en af te stemmen zoeken de betrokken bestuurders elkaar op in portefeuillehoudersoverleggen (PFO). Regionale afstemming op deze thema's zal de volgende bestuursperiodes ook nog van belang zijn. Het ligt daarmee dus voor de hand om deze thematische PFO's vast te houden.

Ons advies om scherper te organiseren op de rolverantwoordelijkheden van gemeenten naar de MGR heeft betrekking op het onderscheid tussen (i) de gemeente als klant van de MGR, waarbinnen de beantwoording van de wat-vraag centraal staat en (ii) de gemeente als eigenaar van de MGR, waarbinnen de beantwoording van de hoe-vraag centraal staat.

In een PFO staat de beantwoording van de wat-vraag centraal. De inhoudelijke portefeuillehouders van individuele gemeenten bepalen welke ambities zij hebben op het terrein van zorg, onderwijs en participatie, formuleren de doelen, schetsen de gewenste maatschappelijke effecten en stemmen dit op de relevante onderdelen van de genoemde beleidsterreinen met elkaar af. Zo wordt in het PFO

Zorg bijvoorbeeld afstemming gezocht over de aanstaande decentralisatie van beschermd wonen, de consequenties die dat heeft voor de afzonderlijke gemeenten en de mate waarin samenwerking van toegevoegde waarde is. In het PFO Participatie gaat het over slim gezamenlijk arbeidsmarktbeleid en worden afspraken gemaakt over welke positie vertegenwoordigers van gemeenten in het Werkbedrijf Midden Gelderland (het arbeidsregionale, bestuurlijke overleg met de sociale partners) innemen.

In PFO-verband stemmen gemeenten ook hun kwalitatieve en kwantitatieve beantwoording van de wat-vraag rondom de drie samenwerkingsmodules (i) Zorg/ Regionale Inkoop, (ii) Onderwijs/ Regionaal Bureau Leerplicht & RMC en (iii) Participatie/ Werkgeversservicepunt met elkaar af.

Bestuurscommissies

Deze afgestemde, kwalitatieve en kwantitatieve beantwoording van de wat-vraag vereist een vertaalslag naar het hoe. De MGR richt zich op de beantwoording van deze hoe-vraag.

Wij adviseren het bestuur van de MGR om per samenwerkingsmodule een bestuurscommissie (BC) in te stellen, bestaande uit dezelfde inhoudelijke portefeuillehouders als de eerder genoemde PFO's Zorg, Onderwijs en Participatie.

Binnen de context van een BC neemt de modulemanager van een samenwerkingsmodule het initiatief om samen met de inhoudelijk portefeuillehouders de beantwoording van de hoe-vraag in te vullen. Concreet betekent dit:

- het voorbereiden van het (meerjarige) Uitvoeringsplan van een module;
- het voorbereiden van het (jaarlijkse) Uitvoeringsprogramma van een module;
- het voorbereiden van het jaarverslag van een module;
- en het vrijgeven van de voorbereide stukken voor behandeling in het Dagelijks Bestuur (DB) van de MGR.

Omwille van het beperken van de bestuurlijke drukte adviseren wij om het vergadermoment van PFO en BC te combineren. De jaarlijkse vergaderfrequentie van een PFO is naar behoefte. Vier keer per jaar staat, ruim voor de vergadering van het AB van de MGR, het agendapunt 'bestuurcommissiezaken' geagendeerd waarin bovenstaande deliverables worden voorbereid.

Onderstaand een voorbeeldagenda van de PFO/ BC:

1. Punten ter regionale afstemming
2. Regionale gemeentelijke vertegenwoordiging in andere overleggen
3. Pauze (voor rolwisseling van gemeente als klant naar gemeente als eigenaar; van wat naar hoe)
4. Bestuurscommissiezaken
 - a. Voorbereiden uitvoeringsplan module
 - b. Voorbereiden uitvoeringsprogramma module
 - c. Voorbereiden jaarverslag module
 - d. Vaststellen en vrijgeven van voorbereide stukken

Rol secretaris Portefeuillehoudersoverleg en Bestuurscommissie

Voor een adequate voorbereiding van de PFO's en BC's adviseren wij om per PFO (en dus BC) een ambtelijk secretaris aan te stellen. Hij of zij organiseert het PFO, coördineert de voorbereiding van het PFO en trekt de ambtelijke voorbereiding van het PFO.

Daarnaast organiseert hij of zij in samenwerking met de modulemanager van een samenwerkingsmodule de BC. Hij of zij bereidt in samenwerking met de modulemanager de BC voor; ziet in samenwerking met de modulemanager (die verantwoordelijk is voor de inhoud) toe op de 'rijpheid' van de eerder genoemde stukken voor het DB; faciliteert de rolduidelijkheid voor de bestuurders (PFO = gemeente als klant; BC = gemeente als eigenaar); en trekt in samenwerking met de modulemanager de ambtelijke voorbereiding van de BC.

Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur

Daar waar de BC van een samenwerkingsmodule zich richt op de inhoudelijke en financiële voorbereiding van de jaarstukken, brengt het DB, ondersteund door de staf van de MGR, deze stukken samen in één MGR-begroting of -verslag en legt deze ter besluitvorming voor aan het AB van de MGR.

De keuze om een adequate voorbereiding van het wat en hoe van de samenwerkingsmodules bij de BC's te beleggen, betekent dat het AB zich kan concentreren op de bedrijfsvoeringsaangelegenheden van de MGR. Het AB toetst op volledigheid en voldragenheid van de voorbereide stukken en beziet in hoeverre de MGR op specifieke onderdelen risico's loopt en of er passende beheersmaatregelen tegenover staan.

In het licht van deze focus van het AB adviseren wij om het AB te bemensen met portefeuillehouders Bedrijfsvoering (P&O en/ of Financiën) van de twaalf samenwerkende gemeenten. Het DB wordt uit het midden van het AB geworven.

AB en DB vergaderen, evenals de BC's, vier keer per jaar.

Relatie Bestuurscommissie - Algemeen Bestuur

Omdat een BC zich richt op de inhoudelijk en financiële voorbereiding van de jaarstukken van een samenwerkingsmodule en het AB zich focust op bedrijfsvoeringsaangelegenheden van de MGR is het van groot belang dat er een goede verbinding is tussen de BC's en het AB.

Wij adviseren om de voorzitter van een BC in de positie te brengen om voor die verbinding te zorgen. Op het moment dat het AB de voorbereide stukken bespreekt kan het AB de voorzitter van een BC uitnodigen om de stukken (o.a. risico's en beheersmaatregelen) toe te lichten.

Relatie MGR - gemeenten

De staf van de MGR bereidt de jaarstukken voor het DB en het AB voor. Hiertoe wordt afstemming gezocht met de modulemanagers van de samenwerkingsmodules en de secretarissen van de BC's. Daarnaast bestaat de behoefte om ook bij de 12 deelnemende gemeenten centrale aanspreekpunten te hebben. Voor de MGR is het dus van belang dat gemeenten naast adviseurs op de afzonderlijke inhoudelijke velden ook beschikken over een accountmanager voor de MGR:

- hij of zij is het centrale aanspreekpunt van een gemeente voor de MGR;
- hij of zij adviseert het AB-/ DB-lid;
- hij of zij neemt deel aan de voorbereidende ambtelijke overleggen die de staf van de MGR organiseert ten behoeve van de AB-vergaderingen (de noodzaak van een voorbereidend ambtelijk DB-overleg wordt nog gezien).
- hij of zij organiseert binnen de gemeente de afstemming op inhoudelijke, financiële, organisatorische en juridische aspecten.

Posities college van B&W en gemeenteraden

Door scherper te sturen op de rolverantwoordelijkheden van gemeenten naar de MGR en de regionale bestuurlijke (en ambtelijke) overleggen te stroomlijnen komen raden en colleges van B&W nog beter in positie om hun resp. kader stellende, controlerende en regisserende taken in te vullen. Beleid en budgetten blijven bij de afzonderlijke gemeenten. De MGR voert uitvoeringstaken namens de gemeenten uit, en doet dat binnen de beleidskaders van die gemeenten. Onderstaande jaarcyclus geeft inzicht in de momenten waarop raden en colleges de uitvoering sturen en controleren:

- De colleges van B&W bereiden veelal in de periode juni-september de gemeentelijke meerjarenbegroting voor. De conceptbegroting wordt veelal in oktober ter besluitvorming aan de raden voorgelegd. Dit om het tijdig (voor 15 november) ten behoeve van provinciaal toezicht bij Gedeputeerde Staten aan te kunnen leveren.
- De tweede jaarschijf van de vastgestelde meerjarenbegroting van gemeenten vormt voor de MGR het vertrekpunt voor de voorbereiding van de MGR-begroting (in praktijk zal dit ervaren worden als dat de MGR vooruitloopt op de begroting).
- In de periode december-februari stellen de modulemanagers de ontwerpbegroting van hun samenwerkingsmodule op. In PFO-verband hebben de portefeuillehouders op basis van de kaders van hun gemeentelijke meerjarenbegroting in het algemeen, en die van de tweede jaarschijf in het bijzonder, hun kwalitatieve en kwantitatieve beantwoording van de wat-vraag afgestemd. Deze wordt in BC-verband samen met de modulemanager vertaald in het hoe. Parallel worden de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) tussen de (afzonderlijke) gemeenten en (de verschillende samenwerkingsmodules van) de MGR voorbereid.
- Conform de Regeling leveren de BC's hun ontwerpbegrotingen van de samenwerkingsmodules voor 1 maart aan bij het AB. De staf van de MGR vormt de deelbegrotingen van de samenwerkingsmodules om tot de ontwerpbegroting van de MGR met daarin een splitsing tussen een algemeen MGR-deel en een specifiek Module-deel. Op deze manier is voor alle deelnemende gemeenten helder wat zij waarvoor betalen. De opzet van de ontwerpbegroting straalt flexibiliteit uit; biedt houvast voor gemeentelijk invloed en toezicht; en bevestigt dat de ondersteuning inderdaad 'lean en mean' is georganiseerd.
- Conform de Regeling levert het AB de ontwerpbegroting van de MGR voor 1 april bij de deelnemende gemeenten aan. De gemeenteraden worden in de gelegenheid gesteld om binnen 8 weken hun zienswijze op de ontwerpbegroting te formuleren.
- Het AB van de MGR stelt rond half juli de begroting vast opdat deze (tijdig) voor 1 augustus kan worden aangeleverd bij Gedeputeerde Staten.

Voor de jaarrekening van de MGR geldt een vergelijkbaar proces:

- De modulemanagers stellen in de periode januari-februari de concept-jaarrekening van hun samenwerkingsmodule op. Deze concept-jaarrekening wordt voor 1 maart vastgesteld door de BC van een samenwerkingsmodule, waarna het wordt aangeleverd aan het AB en als deelrekening wordt meegenomen in de overall concept-jaarrekening van de MGR.
- Conform de Regeling levert het AB de concept-jaarrekening van de MGR voor 1 april bij de deelnemende gemeenten aan. De gemeenteraden worden in de gelegenheid gesteld om binnen 8 weken hun zienswijze op de concept-jaarrekening te formuleren.
- Het AB van de MGR stelt rond 1 juli de jaarrekening vast opdat deze (tijdig) voor 15 juli kan worden aangeleverd bij Gedeputeerde Staten.

3.2.2 Reflecties

Tijdens de genoemde draagvlaktour is bovenstaande praatplaat en toelichting uitgebreid besproken met bestuurlijke en ambtelijke betrokkenen en belanghebbenden. Onderstaand de belangrijkste reflecties op ons verhaal:

- Het aanscherpen van de splitsing tussen wat en hoe en tussen inhoud (PFO's en BC's) en bedrijfsvoering (AB en DB) krijgt veel bijval. Echter, omdat een BC zich richt op de inhoudelijk en financiële voorbereiding van de jaarstukken van een samenwerkingsmodule en het AB zich focust op bedrijfsvoeringsaangelegenheden van de MGR, wordt nadrukkelijk gepleit voor een goede verbinding tussen het AB en de BC's van de MGR. Dit is onderwerp voor de evaluatie.
- De mogelijkheid van het AB om de voorzitter van een BC uit te nodigen om een toelichting te geven op de voorbereide jaarstukken van een samenwerkingsmodule biedt passende aanknopingspunten om te kunnen escaleren als bijvoorbeeld het AB, vanuit zijn bedrijfsvoeringsverantwoordelijkheid, organisatorische en financiële kanttekeningen plaatst bij de inhoudelijke en financiële ambities van een BC.

- Daarnaast is het ook belangrijk om invulling te geven aan de platformfunctie van de MGR, waarbinnen mogelijkheden voor verbreding of verdieping van de gemeentelijke samenwerking binnen het brede sociaal domein thematische worden verkend. Ook hiervoor is de verbinding tussen AB, BC's en PFO's van belang. Wellicht is het denkbaar dat op initiatief van de MGR jaarlijks (bij wijze van een symposium) een terugblik- en doorkijk-moment gericht op de mogelijke doorontwikkeling van de regionale samenwerking wordt georganiseerd.
- Vanwege de rolzuiverheid ten aanzien van de gemeente als klant en de gemeente als eigenaar wordt geadviseerd om het AB van de MGR te bemensen met portefeuillehouders bedrijfsvoering (financiën, P&O, regionale samenwerking) van de deelnemende gemeenten. Om dezelfde reden zou dit eigenlijk ook voor de bemensing van BC's moeten gelden. Wij hebben er bewust voor gekozen om dit niet te doen. Dit is dus een actieve afwijking van de zuivere redenatie. Door de BC's nu met inhoudelijke portefeuillehouders te bemensen blijven we dicht bij de huidige praktijk van het vanuit gemeentelijk perspectief sturen, controleren en doorontwikkelen van de regionale samenwerking. Dit kan ook op draagvlak rekenen.
- Vanuit het perspectief van een MGR ligt het voor de hand om de verantwoordelijkheid voor de invulling van de secretarisrol van de BC's bij de MGR te beleggen en deze rol te verbinden aan de rol van modulemanager. Wij hebben er bewust voor gekozen om dit niet te doen. Door de secretarisrol van de BC's te verbinden met die van de PFO's wordt de koppeling tussen beleid en uitvoering vanuit het perspectief van gemeenten versterkt en zijn er meer aanknopingspunten voor het uitbouwen en verdiepen van integrale, regionale samenwerking.
- Het scherper organiseren op rolverantwoordelijkheid en het stroomlijnen van de regionale overleggen vraagt ook om aanpassing van de ambtelijke relaties met de MGR. Ook hier geldt opschoning/ herinrichting van de overleggen en is het van belang voortdurend te oefenen met of scherp te zijn op rolduidelijkheid. De gemeente als klant van de MGR kan soms botsen met de gemeente als eigenaar van de MGR. De 'lean-and-mean' inrichting van de staf van de MGR betekent dat de MGR met enige regelmaat (in de vorm van (tijdelijke) expertgroepen) een beroep doet op de (inhoudelijke, financiële en juridische) expertise van gemeenten. In dergelijke situaties is het cruciaal dat niet vanuit het individuele klantbelang van gemeenten wordt tegengedacht, maar vanuit het collectieve eigenaarsbelang van de MGR wordt meegedacht.
- Vanwege de gewenste warme overdracht van aangescherpte rolverantwoordelijkheid en de gestroomlijnde overlegstructuur naar de nieuwe bestuursperiode, is het van belang dat de gemeentesecretarissen van de deelnemende gemeenten de verantwoordelijkheid nemen voor het goed functioneren van de bestuurlijke en ambtelijke relaties met de MGR.

4 Advies implementatie

De bestuurlijke en ambtelijke inrichting zoals beschreven is niet zomaar een feit. We hebben te maken met:

- een snel (scheef) gegroeide situatie rond de MGR;
- een beperkt bewustzijn van rollen rond het nieuwe orgaan;
- een veelheid aan overleggen die nog geen recht doen aan de nieuw gewenste situatie.

Wij adviseren voor de komende tijd te werken met een implementatieplan waarbij twee organen en voor hen personen verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming van de gewenste ambtelijke en bestuurlijke inrichting. Namelijk:

- het DB van de MGR (en met name de directeur/ secretaris MGR);
- het G12 overleg van gemeentesecretarissen, werkend via een stuurgroep en met een (nog te benoemen) tijdelijke begeleider/ projectleider van de verandering.

Wij zien dat de directeur/secretaris van de MGR op dit moment hard bezig is acties uit te zetten die bijdragen aan de gewenste werkwijze. Zoals voorbereidende overleggen voor het AB, een jaarplanning, instelling van de bestuurscommissies, de functie van de modulemanager hierin, enzovoorts. Wij focussen ons nu vooral op de acties in het implementatieplan waarbij de gemeenten primair aan zet zijn, eventueel in samenspraak met de MGR (directeur/ secretaris).

Wanneer	Wat	Wie
november 2017	Stuurgroep vanuit de gemeentesecretarissen voor het jaar 2018	G12 overleg
	Zoeken van een begeleider / sparringpartner voor de inrichting en verandering aan gemeentezijde	G12 overleg
	Akkoord op de werving en dekking van de regionaal secretarissen	G12 overleg
	Akkoord op het organiseren en dekken van secretariële ondersteuning voor de regionaal secretarissen	G12 overleg
	Per gemeente beleggen: • Accountmanager, met daar omheen businesscontrol en jurist • Verantwoordelijke per inhoudelijke kolom die deel gaat nemen in regionaal ambtelijk overleg	Elke gemeentesecretaris
december 2017	• Arrangeren in eigen huis van gesprekken over de nieuwe werkwijze, scherp stellen	Elke gemeentesecretaris

januari 2017	van rollen en verwachtingen.	
januari 2018	Secretaris onderwijs is geselecteerd Selectie secretaris wmo-jeugd Selectie secretaris participatie	ambtelijk overleg onderwijs ambtelijk overleg wmo - jeugd ambtelijk overleg participatie
	• Inrichten 1 centraal ambtelijk overleg voor wmo - jeugd • Bepalen welke andere ambtelijke overleggen noodzakelijk / wenselijk zijn op het inhoudelijk domein • Stoppen met de overleggen die niet meer in het beeld passen	vanuit het MAG
	Uniform hernoemen alle portefeuillehoudersoverleggen en regionale ambtelijke overleggen	regionaal secretarissen
	Samen met de MGR bepalen of een afzonderlijk controllersoverleg op AB niveau gewenst is.	secretaris MGR - begeleider gemeenten
	In overleg kijken naar rol controllersoverleg inkoop zorg. Optioneel expertgroep inrichten. • functioneel ten behoeve van de cyclische producten van de module of • gericht op de administratieve verwerking	secretaris MGR - begeleider gemeenten
maart 2018	Bij nieuwe colleges zorgdragen voor benoeming van bestuurders in AB en BC's conform de gewenste inrichting.	elke gemeentesecretaris
tot juni 2018	Actief aanspreken op gewenste werkwijze (en eventuele ongewenste zaken / rolverwarringen)	secretaris MGR - begeleider gemeenten
juni 2018	Afronding en evaluatie	G12 overleg, DB MGR, secretaris MGR, begeleider gemeenten

5 Bijlagen

5.1 Profielen regionale secretarissen PFO's en BC's

Eén van de belangrijke succesfactoren is een goede invulling van de rol van secretaris van de PFO's en BC's. Daarom volgt hieronder een beschrijving van de profielen van deze rol.

5.1.1 Regionaal secretaris WMO-Jeugd

De regio Centraal Gelderland zoekt een spil in het web voor haar bestuurlijke en ambtelijke overleggen op het gebied van WMO - Jeugd. Het gaat om:

- het regionaal portefeuillehoudersoverleg WMO - Jeugd (secretaris)
- de bestuurscommissie(s) voor de uitvoeringsorganisatie Inkoop Zorg die als module in de MGR Sociaal Domein is ondergebracht (secretaris, met nadruk op proces)
- het regionaal ambtelijk overleg WMO - Jeugd (secretaris / coördinator)

Kenmerkend voor de overleggen is dat hier thema's aan de orde zijn die een regionaal karakter hebben, dus het lokale proces overstijgen.

Persoonlijk profiel

Voor de rol van regionaal secretaris zoeken wij iemand met lef en visie, die een verbindende factor kán en wíl zijn en daarbij alle partijen weet in te sluiten op basis van vertrouwen en verbinding. Daarbij is het goed kunnen omgaan met diverse belangen en onder tijdsdruk werken een vereiste.

De regionaal secretaris is het aanspreekpunt voor interne en externe partners. Kan daarin zelfstandig handelen en zorgt voor adequate informatievoorziening. De gevraagde competenties zijn resultaatgericht handelen, een sterk rolbewustzijn, onafhankelijkheid, innovatief en samenwerken. Bekendheid met de regio is fijn. Van de regionaal secretaris wordt verwacht dat deze affiniteit heeft met de inhoud van het werkveld.

Functieomschrijving / Opdracht

- Zorgdragen voor een optimale ondersteuning van de bestuurlijke overleggen als secretaris: agenda opstellen, zorgdragen voor verslagleggen, bewaken voortgang actiepunten, signaleren en adviseren t.a.v. bestuurlijk-ambtelijk besluitvormingsproces .
- Initiëren en coördineren en of trekken van acties in voorbereiding op of voortkomend uit het portefeuillehoudersoverleg en het ambtelijk overleg.
- Balans weten te vinden tussen zelf trekken en creëren van 'eigenaarschap' bij de betrokken partijen.
- Het maken van een jaarplanning voor jeugd - wmo, met daarbij aandacht voor dwarsverbanden naar participatie en onderwijs.
- In voorkomende gevallen organiseren van regionale bijeenkomsten, bijvoorbeeld voor raadsleden.
- Initiëren en bewaken van de harmonisatie van afspraken tussen gemeenten

- Het volgen van ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor agendering in het bestuurlijk en ambtelijk overleg.
- Het hebben van overzicht en kennis van de relevante regionale overleggen.
- Samen met de modulemanager, die inhoudelijk verantwoordelijk is, zorgen voor het voorbereiden van de bestuurscommissie.
- Het maximaal ondersteunen van bestuurders en ambtenaren in hun verschillende rollen (portefeuillehoudersoverleg - bestuurscommissie, klant - eigenaar).
- Het deelnemen / mede organiseren van een halfjaarlijks overleg tussen de secretarissen voor WMO - Jeugd, Participatie en Onderwijs.

Randvoorwaarde

De regionaal secretaris heeft secretariële ondersteuning, minimaal voor afspraken, informatie doorzetten van derden, organiseren van ruimten e.d. Overweging is dit fulltime te organiseren voor de drie inhoudelijke kolommen.

Inzet

Verwachte tijdsinzet 2 - 2,5 dagen in de week. Inschatting is dat de invulling van deze rol plaatsvindt door een adviseur in functieschaal 11-12.

5.1.2 Regionaal secretaris Onderwijs (reeds ingevuld)

De regio Centraal Gelderland zoekt een spil in het web voor haar bestuurlijke en ambtelijke overleggen op het gebied van Onderwijs. Het gaat om:

- het regionaal portefeuillehoudersoverleg Onderwijs (secretaris)
- de bestuurscommissie(s) voor de uitvoeringsorganisatie RBL / RMC die als module in de MGR Sociaal Domein is ondergebracht (secretaris, met nadruk op proces)
- het regionaal ambtelijk overleg Onderwijs (secretaris / coördinator)

Kenmerkend voor de overleggen is dat hier thema's aan de orde zijn die een regionaal karakter hebben, dus het lokale proces overstijgen.

Persoonlijk profiel

Voor de rol van regionaal secretaris zoeken wij iemand met lef en visie, die een verbindende factor kán en wíl zijn en daarbij alle partijen weet in te sluiten op basis van vertrouwen en verbinding. Daarbij is het goed kunnen omgaan met diverse belangen en onder tijdsdruk werken een vereiste.

De regionaal secretaris is het aanspreekpunt voor interne en externe partners. Kan daarin zelfstandig handelen en zorgt voor adequate informatievoorziening. De gevraagde competenties zijn resultaatgericht handelen, een sterk rolbewustzijn, onafhankelijkheid, innovatief en samenwerken. Bekendheid met de regio is fijn. Van de regionaal secretaris wordt verwacht dat deze affiniteit heeft met de inhoud van het werkveld.

Functieomschrijving / Opdracht

- Zorgdragen voor een optimale ondersteuning van de bestuurlijke overleggen als secretaris: agenda opstellen, zorgdragen voor verslagleggen, bewaken voortgang actiepunten, signaleren en adviseren t.a.v. bestuurlijk-ambtelijk besluitvormingsproces.
- Initiëren en coördineren en of trekken van acties in voorbereiding op of voortkomend uit het portefeuillehoudersoverleg en het ambtelijk overleg.
- Balans weten te vinden tussen zelf trekken en creëren van 'eigenaarschap' bij de betrokken partijen.
- Het maken van een jaarplanning voor onderwijs, met daarbij aandacht voor dwarsverbanden naar participatie en wmo-jeugd.
- In voorkomende gevallen organiseren van regionale bijeenkomsten, bijvoorbeeld voor raadsleden.
- Initiëren en bewaken van de harmonisatie van afspraken tussen gemeenten
- Het volgen van ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor agendering in het bestuurlijk en ambtelijk overleg.
- Het hebben van overzicht en kennis van de relevante regionale overleggen.
- Samen met de modulemanager, die inhoudelijk verantwoordelijk is, zorgen voor het voorbereiden van de bestuurscommissie.
- Het maximaal ondersteunen van bestuurders en ambtenaren in hun verschillende rollen (portefeuillehoudersoverleg - bestuurscommissie, klant - eigenaar).
- Het deelnemen / mede organiseren van een halfjaarlijks overleg tussen de secretarissen voor WMO - Jeugd, Participatie en Onderwijs.

Randvoorwaarde

De regionaal secretaris heeft secretariële ondersteuning, minimaal voor afspraken, informatie doorzetten van derden, organiseren van ruimten e.d. Overweging is dit fulltime te organiseren voor de drie inhoudelijke kolommen.

Inzet

Verwachte tijdsinzet 2 - 2,5 dagen in de week. Inschatting is dat de invulling van deze rol plaatsvindt door een adviseur in functieschaal 11-12.

5.1.3 Regionaal secretaris Participatie

De regio Centraal Gelderland (Arbeidsmarktregio Midden Gelderland) zoekt een spil in het web voor haar bestuurlijke en ambtelijke overleggen op het gebied van Participatie. Het gaat om:

- het regionaal portefeuillehoudersoverleg Participatie (secretaris)
- de bestuurscommissie(s) voor de uitvoeringsorganisatie Werkgeversservicepunt die als module in de MGR Sociaal Domein is ondergebracht (secretaris, met nadruk op proces)
- het regionaal ambtelijk overleg Participatie (secretaris / coördinator)
- het bestuurlijk multipartijen overleg Regionaal Werkbedrijf (secretaris)
- het partneroverleg Regionaal Werkbedrijf (secretaris / coördinator)

Kenmerkend voor de overleggen is dat hier thema's aan de orde zijn die een regionaal karakter hebben, dus het lokale proces overstijgen. Specifiek voor het domein Participatie geldt dat in meerdere overleggen samenwerkingspartners betrokken zijn. Dit ziet er als volgt uit:

- Bestuurscommissie: UWV
- Regionaal Werkbedrijf en partneroverleg: UWV, vakbonden, werkgevers (vertegenwoordigd door VNO-NCW), (speciaal) onderwijs.

Persoonlijk profiel

Voor de rol van regionaal secretaris zoeken wij iemand met lef en visie, die een verbindende factor kán en wíl zijn en daarbij alle partijen weet in te sluiten op basis van vertrouwen en verbinding. Daarbij is het goed kunnen omgaan met diverse belangen en onder tijdsdruk werken een vereiste.

De regionaal secretaris is het aanspreekpunt voor interne en externe partners. Kan daarin zelfstandig handelen en zorgt voor adequate informatievoorziening. Specifiek wordt van de regionaal secretaris Participatie gevraagd zich goed in te kunnen leven in de niet-overheidspartners, hun belangen en achterbannen. Het spreken van de 'taal' van de verschillende partijen is essentieel. Het kunnen schakelen in rollen en het stevig staan als onafhankelijk persoon is hier met nadruk aan de orde. De verder gevraagde competenties zijn resultaatgericht handelen, een sterk rolbewustzijn, onafhankelijkheid, innovatief en samenwerken. Bekendheid met de regio is fijn. Van de regionaal secretaris wordt verwacht dat deze affiniteit heeft met de inhoud van het werkveld.

Functieomschrijving / Opdracht

- Zorgdragen voor een optimale ondersteuning van de bestuurlijke overleggen als secretaris: agenda opstellen, zorgdragen voor verslagleggen, bewaken voortgang actiepunten, signaleren en adviseren t.a.v. bestuurlijk-ambtelijk besluitvormingsproces.
- Initiëren en coördineren en of trekken van acties in voorbereiding op of voortkomend uit het portefeuillehoudersoverleg en het ambtelijk overleg.
- Balans weten te vinden tussen zelf trekken en creëren van 'eigenaarschap' bij de betrokken partijen.
- Het maken van een jaarplanning voor participatie, met daarbij aandacht voor dwarsverbanden naar wmo - jeugd en onderwijs.
- In voorkomende gevallen organiseren van regionale bijeenkomsten, bijvoorbeeld voor raadsleden.
- Initiëren en bewaken van de harmonisatie van afspraken tussen gemeenten
- Het volgen van ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor agendering in het bestuurlijk en ambtelijk overleg.
- Het hebben van overzicht en kennis van de relevante regionale overleggen.
- Samen met de modulemanager, die inhoudelijk verantwoordelijk is, zorgen voor het voorbereiden van de bestuurscommissie.
- Het maximaal ondersteunen van bestuurders en ambtenaren in hun verschillende rollen (portefeuillehoudersoverleg - bestuurscommissie, klant - eigenaar).
- Het deelnemen / mede organiseren van een halfjaarlijks overleg tussen de secretarissen voor WMO - Jeugd, Participatie en Onderwijs.

Randvoorwaarde

De regionaal secretaris heeft secretariële ondersteuning, minimaal voor afspraken, informatie doorzetten van derden, organiseren van ruimten e.d. Overweging is dit fulltime te organiseren voor de drie inhoudelijke kolommen.

Inzet

Verwachte tijdsinzet 3,5 - 4 dagen in de week. Inschatting is dat de invulling van deze rol plaatsvindt door een adviseur in functieschaal 11-12. (NB. inzet is hoger dan voor andere secretarisrollen vanwege ondersteuning Regionaal Werkbedrijf)