



## **Bestuursrapportage 2021**

### **GR Samenwerking A2-gemeenten**

Voorzitter,

P.J.J. Verhoeven

Versie 4.5,

14 december 2021

## Inhoudsopgave

|       |                                                                                                         |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Inleiding.....                                                                                          | 3  |
| 2     | Totaal A2-samenwerking .....                                                                            | 4  |
| 2.1   | Inzet coronamaatregelen door de GRSA2.....                                                              | 4  |
| 2.2   | Reguliere diensten GRSA2.....                                                                           | 4  |
| 2.3   | Uitgangspunten begroting 2021 .....                                                                     | 5  |
| 2.4   | Financiële ontwikkelingen.....                                                                          | 5  |
| 2.4.1 | Taakstelling.....                                                                                       | 5  |
| 2.4.2 | Kosten van inhuur .....                                                                                 | 6  |
| 2.5   | Financiële doorvertaling 2021.....                                                                      | 7  |
| 2.6   | Maatregelen en aanpak om het (voorspelde) tekort te verkleinen en de doorontwikkeling in te zetten..... | 7  |
| 2.7   | Prestaties.....                                                                                         | 7  |
| 3     | Programma 1 Dienstverlening Werk & Inkomen.....                                                         | 9  |
| 3.1   | Wat is gerealiseerd? .....                                                                              | 9  |
| 3.2   | Wat zien we? .....                                                                                      | 11 |
| 4     | Programma 2 Overhead.....                                                                               | 13 |
| 4.1   | Wat is gerealiseerd? .....                                                                              | 13 |
| 4.1.1 | Programmatische aanpak harmonisatie en standaardisatie.....                                             | 13 |
| 4.1.2 | Datagedreven werken .....                                                                               | 13 |
| 4.1.3 | Wet Elektronische publicaties .....                                                                     | 14 |
| 4.1.4 | Digitaal (samen)werken en zaakgericht werken .....                                                      | 14 |
| 4.1.5 | I&A Visie projecten.....                                                                                | 14 |
| 4.1.6 | Informatiebeveiliging .....                                                                             | 15 |
| 4.1.7 | Doorontwikkeling e-HRM .....                                                                            | 15 |
| 4.1.8 | Werken in klantenteams - integraal bedrijfsvoeringadvies in nabijheid .....                             | 16 |
| 4.1.9 | Harmoniseren rekenschema + gebruik van gezamenlijke systeemomgeving (Key2F) .                           | 16 |
| 5     | Paragraaf bedrijfsvoering GRSA2.....                                                                    | 17 |
| 5.1   | Algemeen.....                                                                                           | 17 |
| 5.2   | Human Resources.....                                                                                    | 17 |
| 5.3   | Doorontwikkeling organisatie GRSA2.....                                                                 | 17 |
| 5.4   | Arbeidsverzuim.....                                                                                     | 17 |

# 1 Inleiding

Voor u ligt de bestuursrapportage 2021 van de Samenwerking A2-gemeenten. De grondslag voor deze bestuursrapportage is de begroting die in juli 2020 door het bestuur is vastgesteld.

De rapportage is opgebouwd langs twee programma's: Dienstverlening Werk & Inkomen en Overhead. Voor deze programma's baseren we ons op de realisatiecijfers tot en met september 2021. Aan de hand van ontwikkelingen die we nu kennen en kunnen inschatten, hebben we tot en met kwartaal drie 2021 deze cijfers inzichtelijk. Vervolgens is er een doorrekening gemaakt richting het eind van het jaar. Deze rapportage betreft de reguliere werkzaamheden, projecten die geen onderdeel vormen van de begroting zijn hierin niet meegenomen. We rapporteren in deze bestuursrapportage over afwijkingen op de begroting groter dan € 50.000.

Het jaar 2021 is een ontwikkeljaar om te komen tot een wenkend perspectief. Gedurende dit jaar zetten we in op de doorontwikkeling van de organisatie GRSA2. Begin 2021 is het rapport Fijnstructuur vastgesteld door het bestuur. De kernvraag van het rapport was 'Wat is nodig zodat de GRSA2 als organisatie effectief op de actualiteit van de toekomstige ontwikkelingen in kan spelen?' De belangrijkste conclusie is dat er geen lucht meer zit in de organisatie en daarmee ook de taakstelling moeilijk in te vullen is zonder de strategische doelen (dienstverlening, kosten efficiënt en goed werkgeverschap) te raken. De aanbevelingen en de daarbij behorende acties uit het rapport worden in december besproken met de gemeenteraden.

Het bovenstaande houdt in dat er in 2021 geen onomkeerbare veranderingen worden doorgevoerd, tenzij ze bijdragen aan een structurele verbetering van de dienstverlening of dat efficiency of wettelijke ontwikkelingen daar om vragen. Ook staat, volgens eerdere besluitvorming van het bestuur, de kwaliteit van de dienstverlening en goed werkgeverschap voorop.

## 2 Totaal A2-samenwerking

### 2.1 Inzet coronamaatregelen door de GRSA2

Sinds begin maart 2020 werken al onze medewerkers thuis. Dit heeft een flinke impact op de werkzaamheden van de GRSA2. Er is vanuit de GRSA2 gezorgd dat alle medewerkers begin 2020 snel en goed gefaciliteerd werden om thuis te kunnen werken. Dit is mede mogelijk geweest door de inzet van extra mobiele devices, monitoren, bureaustoelen etc. wat tot veel extra werk bij de ondersteunde afdeling heeft geleid. De looptijd hiervan is mede afhankelijk van het nieuwe beleid 'plaats- en tijdsafhankelijk werken' (PTOW).

De dienstverlening buiten onze organisatie spitst zich toe op het bieden van extra ondersteuning aan zelfstandigen. De Tijdelijke Overbruggingsregeling Zelfstandig Ondernemers (Tozo) is reeds eerder dit jaar verlengd en kent inmiddels 780 deelnemers. Deze verlenging geldt ook voor de Tijdelijke Ondersteuning Noodzakelijke Kosten (TONK). Vanwege het tegenvallende weinige beroep op deze regeling, zijn de beleidsregels verruimd. Overigens staat de Tonk –als bijzondere vorm van bijzondere bijstand- ook open voor anderen dan zelfstandigen, mits die voldoen aan de vereisten. Daarnaast zijn er ook andere maatregelen om sectoren te ondersteunen, bijvoorbeeld t.a.v. lokale belastingen. De uitvoering van deze regelingen zijn ook bij de GRSA2 ondergebracht.

### 2.2 Reguliere diensten GRSA2

Dat het digitaal werken zo'n beetje gemeengoed aan het worden is, zien we ook aan de uitvoering van onze reguliere diensten. Onze dienstverlening is op peil gebleven wat gezien de ervaring van vele gemeenten geen vanzelfsprekendheid is. Dit geldt voor zowel de in- als externe bedrijfsvoering. De dienstverlening aan gemeenten, burgers en bedrijven heeft zonder opzienbare 'corona'dip doorgang gevonden.

Een aantal zaken willen we hier apart onder de aandacht brengen (zonder limitatief te zijn) die in 2021 reeds zijn gerealiseerd (zie verder hoofdstuk 4):

- Er is begin juni een enorme slag geslagen door de live-gang van zaakgericht voor alle vier de organisaties;
- Doorontwikkelen van het op orde brengen van de analoge en digitale archieven van de drie gemeenten. Wederom worden er stappen gezet in het waarderen en selecteren van de ge- en ongestructureerde informatie (ordners, werkmappen/dossiers en losse documenten). Door de verdere invoering van zaakgericht werken krijgen we samen meer grip op de informatie.
- De implementatie van de Wet Elektronische Publicaties (WEP) binnen onze processen; zie hieronder bij 4.1.3.
- De toegangsbeveiliging van zowel onze mobiele devices als onze vaste kantoorwerkplekken via MultiFactorAuthenticatie op orde gebracht.

De dienstverlening is op peil gebleven. Dit is niet vanzelf gegaan, maar door goed te prioriteren en keuzes te maken over de inzet van mensen en middelen is dit gelukt. De externe inhuur (communicatie, financiën en Werk & Inkomen) kon niet versneld afgebouwd worden vanwege de risico's voor de dienstverlening. Soms is er noodzakelijk extra bijgeschakeld, wat een effect op de financiële vooruitzichten voor 2021 heeft.

## 2.3 Uitgangspunten begroting 2021

- De "GR-tekst" uit het koersdocument en het implementatieplan van de GRSA2 zijn leidend voor het bepalen van de taken, formatie en budgetten van de GRSA2.
- De begroting is een reële begroting met indexatie op lonen en kosten en transparant in de opbouw.
- Adequate dienstverlening aan de gemeenten.
- Kosten verlagen: specifieke taakstelling voor 2021 is € 605.000 (waarvan structureel reeds € 175.000 ingevuld).

## 2.4 Financiële ontwikkelingen

### 2.4.1 Taakstelling

Zoals we bij de uitgangspunten aangaven heeft de GRSA2 een taakstelling. De oorspronkelijke taakstelling bedraagt € 1,1 miljoen (uitgaande van het basisjaar 2014). In percentage overhead bedroeg deze taakstelling 28,36 procent. De taakstelling van overhead als percentage van de totale dienstverlening is, zoals reeds eerder is geconstateerd, al gerealiseerd.

De laatste jaren hebben we incidentele voordelen gehad en investeringen in ICT vooruitgeschoven. Op deze manier hebben we de taakstelling incidenteel in euro's ingevuld. In 2020 hebben we de taakstelling, ter grootte van € 306.000 niet structureel en niet incidenteel kunnen invullen. Daardoor ligt er voor het jaar 2021 een extra groot deel van deze financiële taakstelling om te realiseren, namelijk een bedrag van € 430.000.

Het invullen van deze taakstelling verloopt erg moeizaam. Deze taakstelling vraagt aan de ene kant heldere keuzes van gemeenten over de harmonisatie, de kwaliteit van de dienstverlening etc. en aan de andere kant een ontwikkeling van de GRA2 naar een meer professionele en daarmee efficiëntere organisatie. Dit zijn keuzes die de kwaliteit en de doorontwikkeling van de dienstverlening raken, en ook impact zullen hebben op de kwantiteit van de dienstverlening. Daarnaast vormen nog een aantal andere factoren een uitdaging in het realiseren van de taakstelling, namelijk:

- Het rapport 'Fijnstructuur' toont aan dat er een formatieve onderbezetting is en als gevolg hiervan er een (te) hoge werkdruk zichtbaar is;
- De GRSA2 kent een hoog ziekteverzuim;
- Er worden momenteel nog extra werkzaamheden uitgevoerd bij o.a. ict, communicatie, financiën voor het borgen en optimaliseren van de dienstverlening;
- Dagelijks wordt de operatie nog geconfronteerd met extra uitdagingen als gevolg van de coronacrisis.

De verwachting is dan ook dat er slechts in zeer beperkte mate invulling kan worden gegeven aan de taakstelling.

We kijken echter ook al verder vooruit en gaan samen met de gemeenten nog dit jaar een extra impuls geven aan de gewenste doorontwikkeling. Hierbij dient het adviesrapport van &vandeLaar als een belangrijke onderlegger. In dit rapport zijn o.a. 15 belangrijke verbeteradviezen uitgebracht, namelijk:

1. Herbevestig: de GRSA2 verzorgt álle bedrijfsvoering én Werk & Inkomen voor drie gemeenten
2. Beëindig per direct de financiële taakstelling van de GRSA
3. Richt het proces in tot verdere overheveling van de uitvoeringsbudgetten naar GRSA2
4. Geef, conform de oorspronkelijke uitgangspunten, impuls aan harmonisatie

5. Beleid en uitvoering binnen de GRSA2 nóg beter verbinden, zonder structuuraanpassing
6. Geef impuls aan de klantteams: breng de klant aan tafel en zorg voor een strategische agendasetting
7. Maak de structurele specials van drie gemeenten onderdeel van de reguliere taakuitvoering
8. Zet in op beweging binnen de GRSA2 van operationeel/tactisch naar tactisch/strategisch
9. Kom tot ontwikkelplannen, strategische personeelsplanning en een vlootschouw per domein
10. Geef de GRSA2 de komende jaren een formatieve impuls om de basis op orde te krijgen
11. Financieel effect van aanbevelingen op begrote loonsom GRSA2
12. Wettelijke ontwikkelingen en bestuurlijke ambities situationeel oplossen voor de GRSA2
13. Stel een nieuw normpercentage vast voor de formatieomvang van de GRSA2
14. Er is een kritische beschouwing van de governance nodig: verlicht aansturing en borg de rolzuiverheid
15. De routekaart naar een duurzame en robuuste fijnstructuur GRSA2

Van deze 15 adviezen zijn er 13 reeds akkoord bevonden en overgenomen door het bestuur van de GRSA2. T.a.v. een 2-tal adviezen (advies 10 en 11) dient er nog verdere bestuurlijke afstemming plaats te vinden alvorens hier een definitief besluit over kan worden genomen.

Inmiddels is het A2 management gestart om de bovenstaande adviezen verder te concretiseren met als doel om deze vervolgens in 2022 te implementeren. Daarnaast is er ook een routekaart samengesteld die meer duiding en inzicht geeft in het pad dat we gaan doorlopen in het realiseren van de gewenste verbeterlag.

#### 2.4.2 Kosten van inhuur

Het blijft een uitdaging om een aantal cruciale vacatures met vast personeel in te vullen. Ondanks het zo aantrekkelijk mogelijk maken van de arbeidsvoorwaarden en het bieden van flexibiliteit, is het moeilijk om nieuwe mensen aan onze organisatie te binden. Daarnaast zijn onze eigen medewerkers aantrekkelijk voor andere gemeenten en samenwerkingsorganisaties, waarbij deze regelmatig rechtstreeks worden benaderd door deze organisaties. We hebben een extern wervingsbureau gevraagd om ons te helpen bij dit vraagstuk in 2021, desondanks verloopt het invullen van de openstaande formatie met eigen mensen nog moeizaam.

Er zijn voorziene overschrijdingen op inhuur en dat hangt vooral samen met de langere tijd die nodig is voordat een vacature ingevuld is met vaste medewerkers (en dus inhuur noodzakelijk is). Dit betreft 78% van de inhuur binnen het programma overhead en 83% binnen het programma W&I. Daarnaast is er noodzakelijke vervanging bij langdurig verzuim. Dit betreft 22% van de inhuur binnen het programma overhead en 17% binnen het programma W&I. Op verschillende plekken, zoals communicatie, secretariaat, facilitair, juridische zaken (uitvoering), ICT, gegevensbeheer en financiën, hebben we externen in moeten huren om de dienstverlening op peil te houden en de werkdruk beheersbaar.

Het arbeidsverzuim binnen de GRSA2 is nog altijd hoog, maar lijkt in de meest recente maanden iets af te nemen. Einde kwartaal drie 2021 bedraagt het ziekteverzuim 7,77%. En kent hierbij de volgende opbouw:

- kortverzuim (<8 dagen) 0,3%,
- middellang verzuim (8-41 dagen) 1,1%,
- lang verzuim (41-365 dagen) 4,8%
- extra lang verzuim (>365 dagen) 1,5%.

Het hoge gemiddelde verzuim wordt hierbij veelal veroorzaakt door langdurig verzuim. Het beschikbare vervangingsbudget voor ziekte is reeds volledig verbruikt en overschreden. Als gevolg hiervan worden alle nieuwe situaties omtrent ziektevervanging zeer kritisch bekeken. In een aantal situaties, waarbij niet is vervangen, leidt dit tot een (flinke) toename in de werkdruk. Eerder dit jaar zijn in samenspraak met de arbo arts acties uitgezet. Het effect is een gestaag afnemende trend in het ziekteverzuim. Een verdere analyse en aanpak van het verzuim wordt nog uitgebracht door de arbodienstverlener.

## 2.5 Financiële doorvertaling 2021

De financiële gevolgen van de geschetste ontwikkelingen voor de reguliere dienstverlening zijn verwerkt. Een doorrekening op basis van de realisatie tot en met derde kwartaal 2021 laat een verwacht tekort van ongeveer € 600.000,- op de begroting van de GRSA2 zien.

| Onderwerp                                                        | Bedrag             |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Taakstelling                                                     | € 430.000,-        |
| Prognose overschrijding personeelskostenbudget door inhuur       | € 120.000,-        |
| <b>Totaal stand realisatie begroting per derde kwartaal 2021</b> | <b>€ 550.000,-</b> |

## 2.6 Maatregelen en aanpak om het (voorspelde) tekort te verkleinen en de doorontwikkeling in te zetten

In paragraaf 2.4.1 zijn een aantal factoren benoemd die het invullen van de taakstelling en het reduceren van het te verwachten tekort ernstig bemoeilijken. Voor het lopende kalenderjaar zullen de reeds ingezette acties naar verwachting dan ook nog niet leiden tot verbetering van het resultaat.

We blijven inzetten om met name de inhuurkosten te verlagen. Daarvoor moet het ziekteverzuim gereduceerd worden. Verbeteringen in de wervingsaanpak van de GRSA2 moet uiteindelijk leiden tot een betere arbeidsmarktpositie.

Gerichte sturing op verzuim, aandacht voor de werkdruk en ook de aangescherpte arbeidsmarktbenadering op termijn (vanaf begin 2022) zorgt voor afbouw van inhuur en de daarmee gepaard gaande extra kosten. Hierbij zal er 2 maandelijks gerapporteerd worden over deze inhuurkosten, waarbij keuzes worden voorgelegd aan de directieraad wanneer deze inhuur een overschrijding van het budget inhoudt. Op deze manier ontstaat er een nog beter zicht en grip op deze uitgaven.

## 2.7 Prestaties

Om de doelstellingen van de GRSA2 te monitoren zijn prestatie-indicatoren ontwikkeld. Onderstaand zijn de actuele prestaties t/m september 2021 afgezet tegen de prestaties per eind 2020.

| Kwaliteit van de dienstverlening (in nabijheid, met efficiency en flexibiliteit) |                |               |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Indicator                                                                        | Prestatie 2020 | t/m sept.2021 |
|                                                                                  | VW: 1,57%      | VW: 1,64%     |
|                                                                                  | CR: 1,61%      | CR: 2,30%     |

|                                                                                    |                               |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Belastingen: bezwaren t.o.v. aanslagen (%) (=formele bezwaren) <sup>1</sup></b> | HL: 1,35%                     | HL: 1,67%                                                |
| <b>Belastingen: mediation trajecten t.o.v. aanslagen (%) (=informele bezwaren)</b> | VW: 1,50%                     | VW: 1,94%                                                |
|                                                                                    | CR: 2,32%                     | CR: 1,92%                                                |
|                                                                                    | HL: 1,69%                     | HL: 1,73%                                                |
| <b>Belastingen: oordeel waarderingskamer</b>                                       | Goed (4,33)                   | Goed (4,33)                                              |
| <b>Tijdigheid van P&amp;C-documenten (%)</b>                                       | 100                           | 100                                                      |
| <b>Kwaliteit van P&amp;C-documenten</b>                                            | Vergelijkbaar voorgaande jaar | Kwaliteit behouden i.c.m. optimalisatie van de processen |
| <b>W&amp;I; aantal uitkeringen</b>                                                 | 855                           | 780                                                      |
| <b>Gemiddeld aantal dagen betaaltermijn m<sup>2</sup></b>                          | VW: 9,1                       | VW: 9,2                                                  |
|                                                                                    | CR: 11,7                      | CR: 11,4                                                 |
|                                                                                    | HL: 13,3                      | HL: 14,2                                                 |
|                                                                                    | A2: 11,9                      | A2: 12,11                                                |
| <b>Percentage van de facturen betaald binnen de 30 dagen termijn (%)</b>           | VW: 97                        | VW: 96                                                   |
|                                                                                    | CR: 95                        | CR: 95                                                   |
|                                                                                    | HL: 93                        | HL: 94                                                   |
|                                                                                    | A2: 96                        | A2: 94                                                   |
| <b>Gemiddeld aantal ICT-meldingen per medewerker</b>                               | 20                            | 7,9                                                      |
| <b>W&amp;I; doorlooptijd aanvragen (dagen)</b>                                     | 16                            | 19                                                       |

| <b>Financieel voordeel</b>         |                       |                      |
|------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Indicator</i>                   | <i>Prestatie 2020</i> | <i>t/m sept.2021</i> |
| <b>Realisatie taakstelling (%)</b> | 20                    | 29                   |

| <b>Kwetsbaarheid verminderen, continuïteit garanderen / verhogen</b> |                       |                      |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Indicator</i>                                                     | <i>Prestatie 2020</i> | <i>t/m sept.2021</i> |
| <b>Gemiddeld verzuim (%)</b>                                         | 7,02                  | 7,77                 |
| <b>Kosten inhuur opzichte van totale kosten personeel (%)</b>        | 16,8                  | 29,9                 |
| <b>Totale kosten inhuur (x € 1000)</b>                               | 2.300                 | 2.456                |
| <b>Bezetting/formatie (%)</b>                                        | 93,3                  | 90,8                 |
| <b>Gemiddelde leeftijd medewerkers GRSA2</b>                         | 49                    | 49                   |
| <b>Gemiddelde uitgaven ontwikkeling per medewerker (€)</b>           | 765                   | 565                  |

<sup>1</sup> In 2020 lag dit percentage landelijk op 2,3% en voor 2021 is er de verwachting dat dit zal doorzetten naar >2,5%. Door o.a. actief in te zetten op informatievoorziening en inwoners te wijzen op de mogelijkheid om informeel bezwaar te maken, blijven de percentages van de A2 gemeenten ruimschoots onder de landelijke gemiddelden.

Onder uiterst lastige omstandigheden is de dienstverlening naar de gemeenten dit jaar op peil gehouden, zo laat ook het bovenstaande overzicht nogmaals zien. Daarbij is ook invulling gegeven aan diverse extra werkzaamheden. Zo is er onder andere uitvoering gegeven aan de TOZO- en TONK regelingen, is digitaal thuiswerken inmiddels gewoongood, is het zaakgericht werken verder doorontwikkeld en is invulling gegeven aan het vele maatwerk naar aanleiding van de corona pandemie.

Mooie prestaties, echter dit gaat echter niet vanzelf. De medewerkers voelen zich verantwoordelijk en zijn trots op hun werk. De werkdruk was reeds hoog, o.a. vanwege de reeds eerder geconstateerde onderbezetting, maar is in deze verantwoordingsperiode nog verder toegenomen. De signalen vanuit de afdelingen zijn duidelijk, deze situatie is niet lang meer houdbaar. Het is dan ook belangrijk om een duidelijk toekomst perspectief te kunnen bieden. Eén waarbij er onder andere sprake is van een gezonde balans in de werkdruk. Aan de hand van de eerder vermelde routekaart worden hier komend jaar stappen ingezet. Het realiseren van deze ontwikkeling vraagt om een inspanning van iedereen binnen de vier A2 organisaties. Alleen gezamenlijk kan hiervan een succes worden gemaakt.

### 3 Programma 1 Dienstverlening Werk & Inkomen

#### 3.1 Wat is gerealiseerd?

De reguliere dienstverlening op het gebied van inkomen, re-integratie, minimaregelingen, schuldhulpverlening en inburgering wordt uitgevoerd voor zover mogelijk binnen de geldende preventieve beperkingen. Fysieke klantgesprekken zijn alleen gevoerd in bijzondere situaties. Klantcontacten verlopen veelal via telefoon en ook wel via Teams. Klanten hebben zich daarbij behoorlijk digitaal vaardig getoond. Toch levert het aangepaste contact nog steeds vertraging op in de contacten rondom re-integratie. Daarnaast heeft het Rijk zeer recent de AmvB voor de Bbz-light gepubliceerd waarop vanuit de afdeling actief op wordt geacteerd.

Naast de reguliere dienstverlening spelen diverse ontwikkelingen, die we kort aanstippen.

#### Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening

Met ingang van 2021 is de aangepaste Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening van kracht. Vroegsignalering en schuldhulpverlening zijn daarmee wettelijk verplichte taken geworden. Voor de vroegsignalering zijn ettelijke convenanten gesloten met landelijke en lokale 'vaste lasten-organisaties'. Schuldhulpverlening voor ondernemers is als dienst ingekocht bij onze contractpartner de Kredietbank Nederland. Tot nu toe zien we geen stijging van het aantal problematische schulden in het algemeen en ook nog niet bij ondernemers. Wij delen de algemene opvatting dat dit later dit jaar alsnog gebeurt. Op dit moment werken we daarom een aanpak uit in relatie tot ondersteuning van bedrijfsbeëindiging en schuldhulpverlening aan ondernemers. Zo menen we een integrale ondersteuning te kunnen bieden.

#### Wet Vereenvoudiging Beslagvrije Voet (Wbvbvv)

Met de Wvbbv wordt een standaard rekenwijze geïntroduceerd waarbij de beslagvrije voet op basis van broninformatie wordt berekend. Daarbij wordt vanuit data uit de Basis Registratie Personen (BRP) de leefsituatie en vanuit data uit de polisadministratie het inkomen van de leefeenheid herleid. Met deze data wordt vervolgens via een wettelijk vastgelegde rekenformule de basis beslagvrije voet op uniforme wijze berekend. Een coördinerend deurwaarder regelt de afstemming en eventueel opvolging van beslaglegging op inkomsten. De beslagvrije voet is bepaald op 95% van de bijstandsnorm. De landelijke rekentool, die ten behoeve van de uitvoering van deze wet is ontwikkeld hebben we geïmplementeerd voor 1 juli. Met deze regelgeving en instrumenten wordt beoogd om de situatie overzichtelijker en eenduidiger te maken. Dat moet leiden tot het voorkomen van het leggen van te zwaar beslag(en), waardoor mensen over te weinig inkomen beschikken om van rond te komen.

#### Wijziging Wet Inburgering

Het Rijk heeft aangegeven dat de invoeringsdatum van 1-1-2022 inmiddels 'hard' is. De wet geeft gemeenten de opdracht om een sluitend aanbod te presenteren met leerroute, plan inburgering en participatie, module arbeidsmarkt en participatie, en kennis van de Nederlandse maatschappij. De gestructureerde aanpak moet worden gebaseerd op een brede intake, incl. Leerbaarheidstoets. Dit moet leiden tot maximale zelfstandigheid, bij voorkeur via betaalde arbeid. Het Rijk heeft daarbij als kernpunten benoemd: tijdigheid, snelheid, dualiteit, maatwerk en kwaliteit.

We bereiden dit voor door (arbeidsmarkt)regionale inkoop van scholing. Daarnaast hanteren we als leidraad voor het inrichten van activiteiten, werkprocessen en functie-aanpassingen: resultaatgerichtheid, integraliteit, regie/1 aanspreekpunt.

#### Aanbesteding re-integratie

Met ondersteuning van Bizob bereiden we bij het opstellen van deze rapportage de aanbesteding voor van re-integratie en sociale activering. In de managementletter 2020 heeft de accountant gevraagd om aandacht hiervoor. Het doel is om naast de inbestedingspartners (Ergon/Participatiebedrijf en Risse Groep/Werk.kom) en voor 1-1-2022 een goede selectie van al dan niet gespecialiseerde partijen vast te leggen.

#### Omgekeerde Toets

De training voor en invoering van de omgekeerde toets is in 2020 uitgesteld vanwege corona. Deze zal nu alsnog in november/december van dit jaar worden verzorgd. Daarmee leggen we een basis voor een dienstverlening, die beter past binnen de integrale aanpak sociaal domein in onze gemeenten. Inmiddels hebben alle drie gemeenten besloten om de training en invoering nog in 2021 te doen. Daarmee zetten we een mooie ontwikkelstap in het sociaal domein.

#### Meldpunt slachtoffers toeslagenaffaire Belastingdienst

Het Rijk heeft gemeenten gevraagd om slachtoffers van de toeslagenaffaire bij te staan met raad en daad. Hiertoe hebben we het meldpunt geopend. Nadat we toegang kregen tot informatie van de Belastingdienst (convenant VNG) hebben we de slachtoffers individueel benaderd. Per situatie is bezien of en hoe mensen ondersteuning konden gebruiken. Omdat veel mensen al enkele jaren eerder voor hun problemen een oplossing gezocht hebben is daar beperkt op in gegaan. Wel werd de actieve benadering sterk gewaardeerd. In een aantal gevallen is dienstverlening ingezet (schuldhulpverlening) en/of zijn mensen in contact gebracht met een zorginstelling. We hopen met deze dienstverlening het geschade vertrouwen in de overheid en de publieke zaak een beetje te herstellen.

#### Coronadienstverlening

Tozo

De Tozo is per 30 september 2021 beëindigd. We zetten in op het afleggen van een correcte en zo volledig mogelijke verantwoording al blijkt dit in de praktijk een forse klus. Het aantal bezwaarschriften en ook terugvorderingen is beperkt als gevolg van de gekozen werkwijze. We bieden een intensieve begeleiding en werken met maandoverzichten in overleg met de individuele ondernemers. We hebben ondernemers actief benaderd om met hen te bezien of we konden ondersteunen bij het afwikkelen van de onderneming en het verwerven van arbeid in loondienst. Hiervan is geen gebruik gemaakt, mede gezien het verwachte versoepelen van de landelijke preventiemaatregelen. Daarnaast blijkt steeds opnieuw dat een ondernemer wil ondernemen en niet snel zo'n stap terug wil zetten.

Al met al betaalt de tijdsinvestering zich kwalitatief terug, maar vergt wel personele inzet. De aanpak en voortgang stemmen we uiteraard af in het Ondernemersloket A2.

#### Tonk

Het landelijke beeld over de uitvoering van de Tonk zien we ook bij A2 terug. Door diverse omstandigheden en beelden wordt er weinig beroep gedaan op de Tonk. Op dit moment bezien we op welke wijze de restant Tonk-middelen zo goed mogelijk in lijn met de oorspronkelijke bedoeling alsnog kunnen worden ingezet voor de doelgroep.

#### Dekking kosten

We gaan ervan uit dat de werkzaamheden voor Tozo en Tonk nipt kunnen worden uitgevoerd binnen de beschikbare uitvoeringsbudgetten. Daarvoor zetten we ons uiteraard volledig in. Op voorhand kunnen we echter niet uitsluiten dat dit niet volledig het geval zal zijn.

### 3.2 Wat zien we?

#### Bijstandsbestand

We zijn verheugd dat het bijstandsbestand in alle drie gemeenten gestaag daalt (790 per 30-09-2021 t.o.v. 996 per 1-1-2018). Daarmee gaan we tegen de nationale trend in. De instroom in het bestand valt mee. Enigszins tegen de verwachtingen in lukt het verhoudingsgewijs goed om mensen aan het werk te helpen. Ook stroomt een deel van de oudere klanten door naar de AOW. De algemene verwachting is dat na het wegvallen van het Steunpakket voor Ondernemers alsnog meer bedrijfssluitingen zullen volgen. Tegelijkertijd merken we dat o.a. het CPB de prognoses al enkele malen positief heeft bijgesteld. Deze onzekere situatie maakt het was lastig om goede inschattingen te maken van de ontwikkeling van het klantenbestand. Wel is duidelijk dat een groot deel van de bijstandspopulatie niet echt kansrijk is voor betaalde arbeid en is aangewezen op vormen van sociale activering.

#### Personeel

Ook in de eerste 3 kwartalen van 2021 is gebleken dat er veel ontwikkelingen zijn geweest binnen de reguliere processen, maar er ook wettelijke taken opgepakt moesten worden. Dit heeft extra (werk)druk gegeven bij de medewerkers, aanvullend op het feit dat er veel wordt ingehuurd vanwege (langdurig)ziekte van collega's en openstaande vacatures. Ook het inwerken van inhuur brengt extra inspanning en afstemming met zich mee en wordt als extra werkdruk ervaren. Bij de doorontwikkeling zal gekeken worden welke formatie benodigd is in relatie tot de in 2022 uit te voeren processen.

In de Jaarrekening 2020 is reeds aangegeven dat dit ertoe geleid heeft dat we op beleidsvlak geen volledige ondersteuning hebben kunnen verzorgen. Deze situatie is door het vertrek van een medewerker (vacature is recent ingevuld) en langdurig ziekteverzuim

verslechterd. Ook in de uitvoeringsonderdelen kraakt het. Door het schuiven met taken en mensen voor invulling van de Tozo, extra overlegvormen voor integrale afstemming sociaal domein en de hectiek van het werken met klanten met een arbeidsbeperking geven medewerkers aan dat hun grens is bereikt. We bezien hoe hiermee om te gaan, mede vanuit het strategische doel 'goed werkgeverschap'. In dit opzicht werkt de krapte op de arbeidsmarkt niet echt mee. Het blijkt lastig om diverse vacatures goed in te vullen en daarmee continuïteit te borgen en de kosten voor flex-medewerkers omlaag te brengen. Het ziekteverzuim is opnieuw hoog (organisatiebreed 7,77%, specifiek voor werk en inkomen zelfs 12,1%). Dit wordt vooral veroorzaakt door enkele zeer langdurig zieken. Daarnaast hebben we te maken gehad met enige corona-uitval.

## 4 Programma 2 Overhead

### 4.1 Wat is gerealiseerd?

#### 4.1.1 Programmatische aanpak harmonisatie en standaardisatie

In de begroting 2021 is € 200.000 toegevoegd voor de ontwikkelagenda en € 150.000 voor tijdelijke aanvullende capaciteit voor HR. Hieronder wordt nadere duiding gegeven:

##### Tijdelijke aanvullende capaciteit HR

In de begroting 2021 is € 150.000 toegevoegd voor de tijdelijke aanvullende capaciteit van HR. Er is een plan opgesteld om deze middelen effectief te benutten en daar is in het jaar uitvoering aan gegeven. Dit heeft ertoe geleid dat we de personeelsdossiers hebben gedigitaliseerd. Daarnaast kunnen we vanuit de applicatie met behulp van een analysemanager beter gegevens digitaal zichtbaar maken. Dat zorgt ervoor dat we een aantal processen hebben gedigitaliseerd en daarmee ook geoptimaliseerd. Tevens is er geïnvesteerd in het team HR.

##### Doorontwikkeling

In de begroting 2021 is € 200.000 toegevoegd voor de doorontwikkeling van de organisatie. Er zijn in het rapport 'Fijnstructuur' een aantal aanbevelingen gegeven die momenteel verder worden uitgewerkt door de managers GRSA2. Denk hierbij aan het verder harmoniseren van uitvoering bij beleid en strategische personeelsplanning. Dit om te komen tot een wenkend perspectief voor de organisatie.

In het kader van de programmatische aanpak harmonisatie en standaardisatie zijn inmiddels de financiële beleidsdocumenten geharmoniseerd en zoveel mogelijk geüniformeerd. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat de harmonisatie van het rekeningschema in 2020 zou worden afgerond. In de praktijk is gebleken dat het project weerbarstiger was dan van te voren was te voorzien. Het gevolg is geweest dat het project zijn vervolg heeft gekregen in 2021. Hier is vanuit diverse disciplines, maar ook werkgroepen nog veel aandacht nodig geweest. Dit is in een aantal situaties wel eens ten koste gegaan van werkzaamheden die voor 2021 gepland stonden of hebben deze geleid tot extra werkdruk. De vervolgstap voor het uniformeren van de onderliggende financiële administratie is een traject wat nog doorloopt in 2021 en mogelijk in 2022.

#### 4.1.2 Datagedreven werken

Eén van de drie hoofdthema's binnen de I&A visie is 'Datagedreven gemeente'. In de visie hebben de gemeenten de wens uitgesproken om een goede basis voor datagedreven werken te leggen, om zo toekomstige vraagstukken op een data gedreven manier op te kunnen pakken.

Recente ontwikkelingen, het aantrekken en de inzet van data analisten in het sociaal domein, beveiligingsscaliteiten met een potentieel datalek en onduidelijkheden rondom twee data-analysetools (PowerBI en Cognos) hebben de nood voor een goed uitgedachte architectuur en het beheer daarvan nogmaals aan het licht gebracht.

In het voorjaar van 2020 is daarom onderzoek verricht, het advies wat in juli 2020 is opgeleverd is overgenomen: Het concretiseren en implementeren van een betrouwbaar, beheerd en beveiligd dataplatform ten behoeve van data-analyse voor de vier organisaties. In 1<sup>e</sup> instantie richten we ons hierbij op het sociaal domein. Dit project is in 2021 uitgevoerd en inmiddels afgerond.

#### 4.1.3 Wet Elektronische publicaties

Op 1 juli 2021 trad de Wet Elektronische Publicaties (WEP) in werking. Dit is een wijziging van de Bekendmakingswet, de Algemene wet Bestuursrecht en de Gemeentewet. De wetswijziging heeft als doelstelling om burgers digitaal volledig te informeren over besluiten die impact hebben op hun leefomgeving. De verwachting is dat de impact van deze wet groot kan zijn. De burger wordt centraal gesteld bij de informatieverstrekking. Sinds 1 juli moeten alle officiële publicaties vanaf één plek inzichtelijk zijn, dus ook alle beleidsregels. Voor de bestaande, reeds geldende beleidsregels geldt een overgangsperiode van een jaar, dat betekent dat deze regels vanaf 1 juli 2022 volledig beschikbaar gesteld moeten zijn via het systeem Drop. Daadkracht, een externe partij, die specialistische kennis heeft op dit gebied en ruime ervaring met het systeem Drop, heeft een inventarisatie gemaakt van de bestaande beleidsregels. Zij draagt er zorg voor dat deze worden gepubliceerd en het publiceren van nieuwe beleidsregels en verordeningen vanaf 1 juli voor hun rekening nemen.

#### 4.1.4 Digitaal (samen)werken en zaakgericht werken

In het kader van zaakgericht werken is er een enorme kwaliteitsslag geleverd met verdere inrichting van het zaakstelsel Excellence. De implementatie van het zaakgericht werken is, op een aantal restpunten na, halverwege dit jaar afgerond. Door de week van zaakgericht werken eind mei en de centrale start van de live-gang begin juni hebben we hier een mooi moment van gemaakt. Ondertussen wordt er door de vier organisaties volop gebruik gemaakt van het zaakstelsel.

De registratie van de post vindt in het zaakstelsel plaats en een aantal van de grote applicaties (denk bijvoorbeeld aan Werk en Inkomen, Zorgnet en binnenkort de nieuwe vergunningenapplicatie PowerBrowser) zijn gekoppeld aan het zaakstelsel om de werkprocessen te vereenvoudigen. Verder is het voor alle organisaties zeer belangrijk dat het proces van bestuurlijke besluitvorming digitaal is ingeregeld en sinds juni 2021 in gebruik is genomen. Hierbij is het zaakstelsel Excellence gekoppeld aan de vergadertool iBabs. Geautomatiseerde stappen in het proces vervangen het mailverkeer en handmatige acties en bovendien is er geen sprake meer van versieverschillen van de betreffende documenten. Een extra voordeel wordt behaald doordat het besluit direct gearchiveerd wordt in Excellence. Een mooie stap voorwaarts in het digitaliseringsproces.

Verder worden naar verwachting nog dit jaar een aantal restpunten afgerond, zoals de implementatie van de nieuwe RMA-module, inrichting van contractbeheer en mogelijk ook de Digitale handtekening. De wat omvangrijkere restpunten, zoals in gebruik name van Mijn overheid koppelingen worden in de planning voor volgend jaar opgenomen.

#### 4.1.5 I&A Visie projecten

Verschillende projecten vanuit de I&A visie zijn in 2021 op-/doorgestart:

- Implementatie O365/MSTeams; betreft naast digitaal vergadertools ook gebruik van functionaliteiten voor efficiënt communiceren, slim samenwerken, persoonlijke productiviteit, beheren van informatie en plaats- en tijd onafhankelijk werken. De pilotfase is inmiddels succesvol afgerond;
- Datagedreven werken; een implementatieproject gerelateerd aan het thema Datagedreven Gemeente. Hiervoor is een data architectuur opgezet en een centrale datawarehouse omgeving ingericht waar we momenteel de applicaties voor het Sociaal Domein als eerste op hebben aangesloten. De data die hier beschikbaar komt wordt gebruikt door de data analisten Sociaal Domein van de gemeente voor hun rapportages en om te kunnen anticiperen op klant specifieke vragen.

- De implementatie/inrichting van de nieuwe applicatie PowerBrowser (VTH) vindt momenteel plaats. Waarbij er ook is deelgenomen aan regionale projectgroepen (i.s.m. ODZOB).
- Onze internetsnelheid is verdubbeld ter ondersteuning van de performance bij het digitaal (thuis)werken.
- Onze data-/netwerkbeveiliging is verder geoptimaliseerd. Hierbij zijn ook de aandachtspunten van de rekenkamercommissie voor beveiliging meegenomen.
- Ons Wifi-netwerk is geoptimaliseerd.
- Aanbesteding Dataverbindingen is afgerond; start uitvoering was in Q3 2021, project zal doorlopen in eerst kwartaal 2022.
- Exit Verseon; plan van aanpak is afgerond en in uitvoering. Definitieve afronding zal voor een klein deel van de organisatie waarschijnlijk naar Q1 2022 schuiven.
- Oracle-migratie; verplicht migreren naar nieuwe versie vanwege einde support op huidige versie. Dit heeft een behoorlijke impact op een groot deel van onze applicaties (en op capaciteit technisch/functioneel beheer). De impact is per applicatie getest en verschillende al doorgevoerd.
- Uitbreiding/verbetering inrichting e-Dienstverleningsprocessen in iBurgerzaken applicatie in samenwerking met de vakafdelingen.

#### 4.1.6 Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging blijft een permanent thema waar zowel organisatorisch als technisch steeds meer aandacht voor benodigd is. Bij de afweging van wat nodig is en wat kan en mag, volgen we de lijnen van de Informatie Beveiligingsdienst.

De belangrijkste maatregelen die tot nu toe zijn uitgevoerd in 2021 en direct bijdragen aan het realiseren van de informatieveiligheidsdoelstellingen zijn:

- Organisatorische en technische maatregelen in relatie tot de implementatie van de BIO;
- Bevorderen van bewustwording door deelname aan team overleggen, beantwoorden van specifieke vragen en bewust ingaan op incidenten;
- Naar aanleiding van de bevindingen van het onderzoek van de Rekenkamer en de hack bij Hof van Twente, is in december 2020 versneld overgegaan tot het invoeren van multi factor authenticatie op alle accounts en de nazorg daarvan.
- Het analyseren van processen waarin privacygevoelige gegevens verwerkt worden, risico's inventariseren en het proces aanpassen om de kans op en impact van deze risico's te verkleinen.

Door de bovenstaande beheersmaatregelen wordt binnen de gemeenten in A2 organisatie bewuster omgegaan met gevoelige informatie en persoonsgegevens. Afsluitend willen we benadrukken dat deze initiatieven vooral de hoogstnoodzakelijke acties betreffen en dat er in de komende jaren meer tijd en capaciteit benodigd zal zijn om dit uiterst belangrijke aspect in onze werkzaamheden afdoende te kunnen borgen.

#### 4.1.7 Doorontwikkeling e-HRM

Een van de uitgangspunten om de samenwerking bedrijfsvoering tot uitvoering te brengen betreft het principe van click-call-face en uniformering/harmonisering. De doorontwikkeling van e-HRM sluit hierbij prima aan. Om dit te realiseren is extra budget beschikbaar gesteld en hiermee zijn in 2021 de volgende ontwikkelingen vormgegeven:

- Implementatie van de analyse manager. Dit is een rapportage tool waardoor managers en diverse adviseurs zelfstandig diverse overzichten kunnen opmaken, inzien en vervolgens kunnen (bij)sturen);
- Het HR fundament met bijbehorende rollen is ingericht. Hierdoor verlopen diverse workflows conform het gewenste efficiënte proces. Deze stappen zijn samen met de organisaties opgesteld en ingevoerd.

- Externe inhuur is voortaan inzichtelijk in het HR systeem en de analyse manager. Hierdoor ontstaat een integraal beeld van de bezetting in een organisatie en afdeling.
- HR brieven zijn nagenoeg gedigitaliseerd, hetzelfde geldt voor de zogenaamde 'natte handtekening'.
- Het werving en selectieproces is nagenoeg volledig gedigitaliseerd waardoor als bijvangst wordt voldaan aan de AVG (privacywet).
- Personeelsdossiers zijn momenteel nagenoeg volledig digitaal vormgegeven. Ook hiermee wordt voldaan aan de AVG maar ook zijn zaken sneller en volledig in te zien. Dat leidt tot een verhoging van de efficiency.
- Daarnaast zijn diverse aanbestedingen (zoals Arbo-dienstverlening en inhuur van extern personeel) opgestart.

#### 4.1.8 Werken in klantenteams - integraal bedrijfsvoeringadvies in nabijheid

Met de doorontwikkeling van het werken in klantteams willen we de kwaliteit en de efficiency van de bedrijfsvoering vergroten. Door de coronacrisis en de geldende werkdruk is het echter moeilijk om elkaar over de disciplines heen te ontmoeten en dan ook nog in verbinding te zijn met de drie gemeentes. In het rapport Fijnstructuur wordt expliciet de doorontwikkeling van de klantteams genoemd als aanbeveling. Deze zal – net als de overige aanbevelingen – in 2021 en 2022 opgepakt worden.

#### 4.1.9 Harmoniseren rekenschema + gebruik van gezamenlijke systeemomgeving (Key2F)

Eind vorig jaar is er een geharmoniseerd rekenschema geïntroduceerd (zie ook 4.1.1.). Daarnaast zijn alle gemeentelijke administraties samengebracht in één systeemomgeving binnen onze financiële applicatie (Key2F). Deze aanpassingen maken het mogelijk om binnen het werkveld van financiën meer uniform te kunnen werken. Daarnaast biedt dit een solide basis voor het stroomlijnen (van de totstandkoming) van P&C producten en het ontwikkelen van (financiële) managementinformatie.

Om deze aanpassingen te kunnen realiseren is er gebruik gemaakt van het budget dat door de gemeenten beschikbaar is gesteld als extra ontwikkelbudget. Met deze middelen zijn o.a. een projectleider, -ondersteuning en de nazorg t.a.v. het project bekostigd. Het project zit nog in de nazorgfase, daar een aantal zaken nog niet op orde zijn. Aangezien deze werkzaamheden niet waren voorzien is leiden deze extra werkzaamheden tot een verhoogde werkdruk bij de financiële afdeling.

## 5 Paragraaf bedrijfsvoering GRSA2

### 5.1 Algemeen

Bij de start van de GRSA2 is in de Dienstverleningsovereenkomst (DVO) en in de Producten Diensten Catalogus (PDC) de standaard dienstverlening vastgelegd. Na de start bleek echter dat op een aantal taakvelden, op verzoek van de klantorganisaties, de dienstverlening is uitgebreid. Soms gaat het om individuele, soms om collectieve verzoeken. Deze werkzaamheden hebben we veelal vastgelegd in specials.

In het onderzoek dat uitgevoerd is door &vande Laar was de onderzoeksvraag "Wat is nodig om tot een robuuste en duurzame fijnstructuur voor GRSA2 te komen?" en zijn uitgangspunten gevraagd voor een hernieuwde producten- en dienstencatalogus (PDC) en dienstverleningsovereenkomst (DVO). Deze uitgangspunten zullen leiden tot een herijkte DVO op basis van vastgestelde uitgangspunten en hieruit voortvloeiend de PDC.

### 5.2 Human Resources

Tijdens het lopende kalenderjaar heeft de organisatie zich ingezet op het binden en boeien van medewerkers. Dit vanwege een aantal redenen, waaronder het groot verloop en hoog ziekteverzuim. Activiteiten die zijn opgestart zijn divers en variëren van het versterken van onze sterke punten en het verbeteren van de ontwikkelpunten (afkomstig uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek). Er zijn activiteiten opgestart op het vlak van een introductieprogramma, een vitaliteitspilot en verbeteren van de Arbeidsomstandigheden. Voor de werkwereld na Corona is gestart met het project Plaats en Tijd onafhankelijk werken.

### 5.3 Doorontwikkeling organisatie GRSA2

In 2018 zijn we begonnen met het identiteitstraject. De kernwaarden zijn vastgesteld in 2019 en bestaan uit: deskundig resultaat, waarderend betrokken, durven vernieuwen en samen en sterk staan. In 2020 zijn we samen gestart om deze kernwaarden sterker in te bedden in onze organisatie. De doorontwikkelingen van de organisatie zal op basis van de aanbevelingen van het rapport Fijnstructuur verder vormgegeven worden.

### 5.4 Arbeidsverzuim

Het arbeidsverzuim bedraagt op dit moment 7,7%. De opbouw van dit percentage is kortverzuim (<8 dagen) 0,3%, middellang verzuim (8-41 dagen) 1,1%, lang verzuim (41-365 dagen) 4,8% en extra lang verzuim (>365 dagen) 1,5%. De afdeling HR heeft de opdracht gekregen om samen met de arbodienstverlener de oorzaken achter dit verzuimpercentage voor ons nader te analyseren en ons te adviseren op extra begeleidingsmogelijkheden om dit arbeidsverzuim te reduceren. Ook vanuit het management is er extra aandacht voor verzuim, evenals voor de werkdruk.