

Aan: Algemeen Bestuur
Van: Bert Hoeven en Wilbert den Hartog
Datum: 12 januari 2022
Betreft: Extra financiering voor kwaliteitsverbetering 2022

1. Aanleiding: basis op orde.

Het ambitiesdocument dat op dit moment in een traject van zienswijze bij de gemeenteraden ligt, maakt duidelijk dat Avres met het oog op de toekomst een flinke beweging naar voren wil maken. Het realiseren van ambities voor de toekomst kan echter niet plaatsvinden zonder dat de basis voor dienstverlening en ondersteuning volledig op orde is. Op dit vlak heeft Avres echter nog een aantal stappen te zetten. Zo is uit gesprekken met de nieuwe accountant gebleken dat - hoewel zijn algehele conclusie tot op heden is dat er geen (grote) tekortkomingen zijn ten aanzien van materialiteit en rechtmatigheid - er volgens hem toch nog een aantal (extra) maatregelen noodzakelijk zijn ten aanzien van de interne bedrijfsvoering en een adequate inrichting van de geautomatiseerde informatievoorziening om vanuit de basis (in de toekomst) te kunnen blijven voldoen aan alle rechtmatigheidseisen. Meer concreet geeft de accountant bijvoorbeeld aan dat maatregelen in de IT-omgeving gewenst en noodzakelijk zijn om in te toekomst de juistheid en de volledigheid van de omzet van het SW-bedrijf te kunnen waarborgen. Daarnaast geeft hij aan dat binnen het kader van de geautomatiseerde informatievoorziening de eisen met betrekking tot de betrouwbaarheid van het systeem voor de geautomatiseerde (financiële) gegevensverwerking en het continuïteitsbeheer van deze geautomatiseerde systemen specifieke aandacht behoeven.

In de afgelopen periode is door Avres, naast het formuleren van haar ambitie, intern nadrukkelijk ingezoomd op de kwaliteit van de huidige dienstverlening en diverse bedrijfsvoeringsaspecten. Daarbij is geconstateerd dat een aantal basiszaken verbeterd moet worden om gesteld te staan invulling te kunnen geven aan het gewenste ambitieniveau. Zo moeten binnen veel (werk)processen aspecten rondom de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) nog beter geborgd worden om aan de (gewijzigde) wettelijke eisen te kunnen voldoen en om een afbreukrisico, waaronder hoge boetes, te voorkomen. Daarnaast is er een grote noodzaak tot het doorontwikkelen van de huidige managementinformatie en tot een grotere inzet op meer data-gedreven sturing. Samenwerkingspartners, waaronder het Rijk en de gemeenten, verlangen steeds frequenter en in een hogere periodiciteit informatie van Avres over geleverde prestaties en de (vervolg)acties die op de prestaties hebben plaatsgevonden. Verder is geconstateerd dat de registratie van documenten moet worden verbeterd en dat het ontsluiten van opgeslagen documenten in het verouderde zaakstelsel tot knelpunten leidt. Tenslotte is een kwaliteitsimpuls noodzakelijk om de ontwikkeling van kandidaten met het oog op structurele en duurzame uitstroom richting werk beter te borgen.

Mede door de Coronacrisis was Avres helaas niet in staat om de hierboven genoemde aspecten al direct in 2021 op te pakken en uit te voeren. Verder uitstel is echter niet gewenst en directe aanpak is noodzakelijk. Het betreft hier namelijk ook aspecten die randvoorwaardelijk zijn voor de dienstverlening en ondersteuning aan burgers. Daarnaast is - zoals hierboven al is aangegeven - een directe aanpak noodzakelijk om aan de rechtmatigheidseisen te kunnen blijven voldoen en ter voorkoming van afbreukrisico's. Tenslotte loopt Avres het risico dat, indien een directe aanpak op bovengenoem-

de aspecten verder wordt uitgesteld, noodzakelijke investeringen die dan op een later moment zouden moeten plaatsvinden, hoger zullen uitvallen.

Bovenstaande aspecten wil Avres in 2022 dan ook alsnog uitvoeren. Om deze aspecten te kunnen bekostigen wenst Avres het voordelig resultaat, zijnde € 1.130.000, zoals genoemd in de Zomernota en dat bij besluit van het Algemeen Bestuur op 9 december jl. is ondergebracht in de algemene reserve, aan te wenden. Avres meent dat de financiële ruimte daarvoor ook aanwezig is. De verwachting op dit moment is dat het positieve jaarresultaat van Avres over 2021 zal liggen binnen een bandbreedte tussen de € 1,4 miljoen en € 2,9 miljoen¹. Een dergelijke aanwending heeft ook geen gevolgen voor de positie van en het risico op het weerstandsvermogen. Bovendien biedt het te verwachte positieve resultaat daarnaast nog voldoende perspectief op een mogelijke bestemming van het restantbedrag in de vorm van een uitbetaling richting gemeenten en een eerste storting in het ambitiefonds.

Het bedrag zal worden bestemd voor de hieronder nader uiteengezette aspecten. Het betreft uitdrukkelijk nadere reserveringen op de hieronder genoemde aspecten; uiteraard zullen de daadwerkelijke bestedingen worden verantwoord.

2. Bestemmingen

a) Kwaliteitsimpuls ICT: € 360.000,-

In april 2021 heeft het Algemeen Bestuur Avres het ICT beleidsplan 2021 – 2023 vastgesteld. In de route naar het daaropvolgend uitvoeringsplan is geconstateerd dat onze ICT infrastructuur en de personele bezetting moet worden verstevigd om de veranderopgave te kunnen realiseren. Dit laatste is met name urgent om het kennisniveau, deels veroorzaakt door natuurlijke uitstroom, van het team ICT op peil te houden en waar nodig naar een hoger niveau te tillen. Om ongewenste versnippering in de ontwikkeling van de ICT en informatievoorziening te voorkomen en grip te houden op het veranderproces, is het echt essentieel om de bezetting van ICT op het noodzakelijke (kwantitatieve en kwalitatieve) niveau te brengen en hiermee ruimte te creëren om de informatievoorziening op een beheersbare manier verder te laten ontwikkelen en daarnaast de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Het betreft derhalve een tijdelijke impuls om uiteindelijk te werken naar structurele oplossingen, conform de route die middels het beleidsplan destijds is vastgesteld.

In het licht van de veranderopgave ICT en informatievoorziening constateren we verder dat er versneld uitvoering moet worden gegeven aan de verbetering van ons contractbeheer en – management. Hiervoor beogen we ook tijdelijk extra inzet om onze huidige contractadministratie door te lichten op de afspraken die hierin zijn gemaakt. De extra gewenste inzet t.b.v. de contractadministratie geeft ons inzicht in lopende (raam)overeenkomsten en zorgt voor beter zicht op prijsindexaties die door leveranciers worden doorgevoerd. Hiermee kan worden voorkomen dat contracten dubbel worden afgesloten of kan het zorgen dat deze onder betere voorwaarden worden afgesloten. Doel is onder andere om middels deze intensieve scan op ons contractbeheer een structurele kostenbesparing te realiseren.

Het noodgedwongen thuiswerken afgelopen anderhalf jaar heeft de noodzaak om tijd- en plaats onafhankelijk te kunnen werken aangetoond. Hierbij is gebleken dat het niet voldoende is om alleen vanuit huis in te kunnen loggen op de systemen of te kunnen videobellen met elkaar om volledig op afstand te kunnen werken. Het is ook noodzakelijk dat de interne dienstverlening zoveel mogelijk gedigitaliseerd is. Dit houdt in dat bijvoorbeeld alle documenten en processen digitaal beschikbaar zijn. Informatiesystemen zijn er op ingericht dat er (intern) volledig digitaal kan worden gewerkt. De

¹ Deze bedragen zijn exclusief het voordelig resultaat uit de zomernota 2021 zijnde € 1,1 mln. Het voordelig resultaat 2021 is middels besluit van het algemeen bestuur aan de algemene reserve toegevoegd.

infrastructuur is hier op toegerust en de gebruikte middelen (devices incl. telefonie) sluiten aan bij deze behoefte. Door het toenemende belang van digitalisering zijn digitale vaardigheden onmisbaar voor alle medewerkers binnen Avres. Deze digitale vaardigheden bestaan uit kennis van de werking van applicaties en de processen, maar bijvoorbeeld ook uit het juist kunnen interpreteren van (digitale) gegevens. Dit vraagt naast tijdelijke extra inzet op ICT ook om extra trainingen voor medewerkers in het omgaan met alle digitale informatiestromen.

Tot slot vraagt ook de beveiliging van het ICT landschap verscherpte aandacht. Vorig jaar is Avres geconfronteerd met een aantal pogingen tot ongeoorloofde toegang van onze geautomatiseerde systemen. De verwachting is dat dergelijke aanvallen in de toekomst zullen toenemen. Het is derhalve nodig op korte termijn te in beeld te brengen wat hierin nodig is. Dit vraagt een tijdelijke investering in projectbegeleiding om deze stappen mogelijk te maken en naar de toekomst toe te borgen.

b) Inzet op datagedreven sturing: € 200.000,-

Avres is op veel terreinen actief. Hierdoor heeft Avres relatief veel systemen nodig waarin deze werkzaamheden zijn georganiseerd. Gevolg hiervan is dat het lastig is de voortgang van de verschillende werkzaamheden in beeld te brengen en deze voortgang te analyseren; bijvoorbeeld: de ontwikkelstappen die kandidaten en SW medewerkers maken, kunnen nu onvoldoende worden gemonitord. Het is in toenemende mate noodzakelijk om continu zicht te hebben op de actuele en historische resultaten van Avres op haar verschillende werkterreinen. De omgeving verandert steeds sneller en daardoor moet Avres scherp aan de wind varen. De inzet op datagedreven sturing is hierom noodzakelijk. Door de beschikking te hebben over actuele management- en sturingsinformatie kan Avres tijdig bijsturen indien nodig en kan Avres verbonden partijen juist en tijdig informeren over de geboekte prestaties.

Uit een eerdere verkenning is er binnen Avres een meervoudige urgentie geduid bij het gebruiken van data voor het verkrijgen van inzicht:

1. Verbeteren van monitoren en sturen in de bedrijfsvoering
2. Verbeteren datakwaliteit binnen de systemen
3. Verbeteren inzicht in klantbeeld

De behoefte om data te benutten en om te zetten in (stuur)informatie vraagt om meer dan alleen de aanschaf van een tool waarmee dashboards kunnen worden gemaakt. Het grootste deel van het werk bestaat uit de data goed te ontsluiten, de data geschikt te maken voor gebruik in een BI-tool en vervolgens op basis van kwalitatief goede data dashboards te ontwikkelen. Dit vraagt op korte termijn om kennis van het ontsluiten van data, bewerken van data, en de vaardigheden om (structureel) de informatiebehoefte binnen de organisatie te kunnen vertalen in bruikbare dashboards of andere informatieproducten. Daarnaast is het belangrijk om het gegevensmanagement in te richten waarbij gezorgd moet worden dat de gegevens (data) van de juiste kwaliteit is om te kunnen gebruiken.

Om snel structurele verbetering te realiseren, willen wij met de gevraagde middelen de volgende zaken in 2022 versneld projectmatig oppakken:

- Ontwikkelen visie en strategie voor het gebruik van data als sturingsmiddel én het verbeteren van de dienstverlening.
- Bepalen stuurgegevens en vertaling naar KPI's + opstellen gegevensdefinities.
- Invulling rollen voor gegevensmanagement, ontsluiten data en ontwikkelen informatieproducten.
- Selectie en implementatie van benodigde tools voor realiseren gekozen visie en strategie voor het gebruik van data.

c) AVG: € 200.000,-

De afgelopen jaren is binnen Avres de basis gelegd om op een adequate wijze om te kunnen gaan met privacy en gegevensbescherming. De daaropvolgende fase is om privacy en gegevensbescherming daadwerkelijk onderdeel te laten worden van de dienstverlening, werkprocessen en de planning- en controlcyclus. Hoewel er zeker stappen worden gezet, kan nog niet gezegd worden dat de 'huishouding' op het gebied van privacy volledig op orde is. De risico's op het gebied van privacy zijn niet altijd voldoende in beeld en rond privacy is er veelal nog niet een continue verbeteringsproces ontstaan.

Avres bevindt zich nog niet op het volwassenheidsniveau waar de AVG van uitgaat. Bij dat niveau hoort ook de structurele uitvoering van data protection impact assessments (DPIA's) door de verwerkingsverantwoordelijke. Binnen Avres is de inzet van dit instrument om de risico's te beoordelen nog geen 'gemeengoed'. Er wordt daarmee nog niet voldoende gezorgd voor aantoonbare naleving van wet- en regelgeving

Een goede omgang met privacy biedt kansen processen te optimaliseren, data op te schonen en het risico op incidenten te verminderen. Om dat niveau te bereiken is onder meer nodig:

- het tijdig betrekken van privacy bij nieuwe ontwikkelingen;
- voldoende capaciteit (binnen afdelingen) voor privacy;
- meer duidelijkheid over de verantwoordelijkheden op het niveau van lijnmanagement en de onafhankelijke rol van de Concern Privacy Officer (CPO) en Functionaris Gegevensbescherming (FG).

Risico's op het gebied van privacy kunnen aanwezig zijn bij onder meer: de manier van werken op onze locaties, gegevensuitwisseling binnen het zorgdomein, de inrichting van de eSuite, autorisatie-beheer (waaronder logging en controle), data analyses, het niet uitvoeren van verplichte DPIA's, handhaving van bewaartermijnen en de werking van samenwerkingsverbanden.

Voor de grootte van een organisatie als Avres is de capaciteit voor privacy niet voldoende. Hoe groot de benodigde capaciteit wel zou moeten zijn, is mede afhankelijk van het ambitieniveau van de organisatie op dit vlak. In 2022 willen we deze structurele verbetering inzetten door met alle afdelingen een nulmeting (toetsplan) voor de borging van privacy binnen de organisatie uit te voeren. De daaruit volgende acties zullen extra (tijdelijke) capaciteit en investering vragen om dat ook binnen dit jaar in te richten. De huidige inschatting is dat bijna 30 werkprocessen (opnieuw) moeten worden getoetst en AVG proof moeten worden gemaakt. Kosten voor een dergelijke actie zijn al snel 5 K per werkproces.

Verder zullen in 2022 verschillende activiteiten worden uitgevoerd voor het vergroten van bewustwording. Er is meer aandacht gewenst om de medewerkers structureel bewust te laten zijn van de privacy aspecten binnen hun werk. Zodra (eigen) gegevens van medewerkers geraakt worden, is het 'alle hens aan dek', maar risico's op nadelige gevolgen voor anderen (inwoners of andere betrokkenen) worden nog niet altijd gezien of naar waarde geschat.

Hoewel een urgent vraagstuk is onze insteek daarbij niet om in problemen te denken, maar duidelijk is wel dat er voor de naleving van privacyregels snel de nodige stappen moeten worden gezet.

d) Implementatiekosten zaaksysteem: € 250.000,-

Het systeem is inmiddels aanbesteed. Echter duidelijk is geworden dat de implementatiekosten hoger zijn dan geraamd. Enerzijds is in de initiële aanbesteding onvoldoende rekening gehouden met de implementatiekosten. Anderzijds zien we ook dat voortschrijdend inzicht ervoor zorgt dat we nu andere keuzes moeten maken binnen dat implementatietraject. Dit zorgt nu voor additionele kosten voor de tijdelijke inhuur van externe expertise, opleidingen, ICT koppelingen en conversies.

Zo ervaren we nu dat er meer aandacht en tijd nodig is voor het realiseren / optimaliseren van koppelingen en integraties met taakspecifieke applicaties, scanvoorziening en basisregistraties. Ook de acties die voortkomen uit het migratieplan en het opleiden en trainen van eindgebruikers vragen derhalve meer tijdelijke inzet dan oorspronkelijk verwacht. Het nieuwe zaaksysteem beoogt betere dienstverlening en meer efficiency.

e) Kwalitatieve uitvoering Participatiewet: € 70.000,-

Consulenten begeleiden dagelijks onze kandidaten en proberen hen te re-integreren naar een vorm van betaald werk. Geconstateerd is dat een verbeterslag noodzakelijk is ten aanzien van de kwalitatieve uitvoering van de Participatiewet. Noodzakelijke wetskennis en een efficiënte en effectieve wijze van het beheer van caseloads zijn elementen waarop verbetering noodzakelijk is.

Om deze verbeteringen door te voeren is de tijdelijke inhuur van een kwaliteitsmedewerker met expliciete kennis op deze vlakken noodzakelijk. Ook bouwt deze kwaliteitsmedewerker aan een juiste registratie in ons systeem. Deze zorgvuldige registratie is nodig om een gedetailleerd beeld te krijgen van de kwalitatieve en kwantitatieve prestaties. Deze kennis willen we gebruiken om intern een van onze medewerkers op te leiden tot volwaardig kwaliteitsmedewerker.

In 2022 wil Avres daarnaast het Poortproces optimaliseren. Dit wil Avres onder andere doen door het eerste contact met de kandidaat (de Poort) volledig te benutten. Hiervoor is een nieuw observatie-instrument/-methodiek nodig dat ervoor zorgt dat Avres in korte tijd meer van de kandidaat te weten komt en zicht krijgt op welke onderdelen extra inzet moet worden gepleegd om de kandidaat zo goed mogelijk te begeleiden.

Tenslotte is de inzet van extra loonwaardemetingen noodzakelijk. Een loonwaardemeting is een tool die bepaalt hoe productief een kandidaat met een afstand tot de arbeidsmarkt is. De meting geeft weer hoeveel recht een werkgever heeft op ondersteuning o.a. door middel van loonkostensubsidie (LKS). De meting vindt plaats op de werkvloer, waarbij de loonwaarde van de kandidaat met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt gemeten ten opzichte van een werknemer zonder afstand tot de arbeidsmarkt. De verwachting is dat in 2022 er een stijgende vraag op loonwaardemetingen zal komen. Dit heeft mede te maken met een motie die is aangenomen tijdens de begrotingsbehandeling van het ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid. Hierbij is afgesproken dat de LKS in 2022 op basis van realisatie zal plaatsvinden. Dit stimuleert Avres om het instrument LKS vaker in te zetten. Hierdoor komen meer kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk. Daarnaast is het nodig om periodiek de loonwaarde van kandidaten opnieuw vast te stellen. Doordat Avres jaarlijks kandidaten plaatst op de reguliere markt met LKS neemt het aantal uit te voeren loonwaardemetingen toe.

f) Implementatie voor de integrale planning, orderregistratie, uren/projectadministratie en calculatie: € 50.000,-

Het ontwikkelbedrijf werkt met 2 systemen waarin de planning, calculatie en orderregistratie wordt uitgevoerd. Het team Groen & Dienstverlening werkt met Groenvision, het team Beschut werkt met Exact. Gevolg is dat dezelfde type processen op verschillende wijze worden uitgevoerd en dat allerlei elementen in 2 systemen worden bijgehouden. Doordat de markt in toenemende mate onvoorspelbaar wordt, is het lastiger het werk goed te plannen. Mede hierdoor vindt steeds meer uitruil van mensen, middelen en werkpakketten plaats tussen de 2 teams. Daarom is het nodig om te komen tot 1 systeem waarin de totale dienstverlening van Ontwikkeling Werkt! op het gebied van calculatie, orderregistratie, uren/projectregistratie en nacalculatie wordt ondergebracht.

Daarnaast heeft de accountant geconstateerd dat aandacht nodig is op het vlak van richtlijnen ten aanzien van uit te voeren calculaties en het juridisch afdoende afhechten van aangenomen opdrachten. Ook hiervoor is het wenselijk te komen tot 1 systeem.

Tenslotte is het hierdoor gemakkelijker om te komen tot een betere analyse, monitoring en presentatie van de bedrijfsresultaten.

Incidenteel – structureel

Het voorstel ziet uitsluitend op het begrotingsjaar 2022 en niet op de meerjarenraming 2023-2025. Uit het voorgaande komt naar voren dat de inzet van middelen voornamelijk eenmalig van aard is. Bij het onderdeel a kwaliteitsimpuls kan een structurele doorwerking op dit moment niet helemaal worden uitgesloten. In de ontwerp begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2026 die eind maart 2022 wordt gepresenteerd wordt de eventuele doorwerking voor 2023 en mogelijk andere jaren meegenomen. Aan het financiële kader voor de ontwerp-begroting 2023 zijnde een positief begrotingsresultaat houden wij onverkort vast.

3. Gevraagd besluit:

- In te stemmen met de notitie Extra financiering voor kwaliteitsverbetering 2022 en de daarin genoemde bestemmingen.
- In te stemmen met het onttrekken van € 1.130.000 ten laste van de algemene reserve
- De begrotingsposten overeenkomstig te wijzigen.