

Advies Bestuur

Aan:	Bestuur	Communicatie:	Ja
Datum:	24 maart 2021	Vertrouwelijk:	Nee
Zaaknr.	99990000004710	Stuk(ken) bijgevoegd:	Ja
Documentnr.	99990000019599		
Behandeld:	J. Kluijs	Te volgen procedure:	Bestuur, (B)OR, DR
Afdeling:	Kernteam Organisatieontwikkeling MIZ	Behandelwijze:	Ter besluitvorming

Onderwerp

Organisatieontwikkeling Meerinzicht

Ontwerpbesluit

Het bestuur besluit:

1. In te stemmen met de conclusies zoals weergegeven in het rapport Organisatieontwikkeling Meerinzicht (bijlage 1);
2. In te stemmen met de conclusies zoals weergegeven in de memo De organisatieontwikkeling Meerinzicht in relatie tot de financiële opgave EHZM (bijlage 2);
3. De bestaande organisatie-indeling in twee domeinen te handhaven en met een zakelijk organische aanpak vorm te geven aan de organisatie met een eerste invulling door:
 - binnen domein Bedrijfsvoering het aantal afdelingsmanagers structureel uit te breiden naar 6 conform de structuur als weergegeven in figuur 2 van dit advies;
 - binnen domein Sociaal het aantal afdelingsmanagers uit te breiden naar 5 structureel en 1 tijdelijk voor de periode van maximaal een jaar, conform de structuur als weergegeven in figuur 3 van dit advies;
4. De financiële gevolgen in de begroting te verwerken door een tijdelijke verhoging voor de komende jaren van € 996.000 in 2021, € 520.000 in 2022 en € 245.000 voor 2023. Vanaf dat moment zullen de kosten structureel zijn ondervangen binnen de begroting van Meerinzicht. Hieraan dient door Meerinzicht nog concreet invulling te worden gegeven.
De financiering van de tijdelijke meerkosten wordt door de gemeenten en Meerinzicht als gezamenlijke opgave beschouwd. Daarom wordt - in lijn met de bespreking door het bestuur van de jaarrekening - aan het bestuur geadviseerd:
 - aan de colleges van B&W voor te stellen deze tijdelijke meerkosten in 2021 te dekken uit het -

- dankzij inverdieneffecten in het domein Bedrijfsvoering gerealiseerde - voordelige saldo van de jaarrekening Meerinzicht 2020 en de uitvoering TOZO Ermelo en Harderwijk (met analoge aanvulling vanuit Zeewolde) en de mogelijke voordelen tweede tranche meerkosten;
- deze tijdelijke meerkosten in 2022 en 2023 te dekken door het - in samenspraak met de gemeenten - realiseren van voldoende inverdieneffecten op de begroting van Meerinzicht door aanpassingen in de bedrijfsvoering binnen de vier organisaties.
5. Vooruitlopend op het besluit tot vaststelling van de begrotingswijziging door het bestuur van Meerinzicht de organisatiewijziging in gang te zetten en het secretarissenoverleg EHZ te verzoeken om de voorbereidingen te treffen voor een incidentele gezamenlijk financiële inspanning en daartoe de kaders en sturing te organiseren om de financiële opgave voor de komende jaren vorm te geven;
 6. Dit voorgenomen besluit voor te leggen aan de OR, waarna de OR tot advisering volgens artikel 25 van de WOR kan overgaan. Dit besluit wordt geacht definitief te zijn vastgesteld na positief advies van de OR.

Definitief besluit

Het bestuur heeft op 27 mei 2021 conform het ontwerp besluit besloten.

Inleiding

Gemeenten worden als eerste overheid geconfronteerd met de veranderende samenleving. De opgaven voor gemeenten zijn groot en talrijk. De VNG heeft in juni 2019 in 'Gemeenten 2024' vijf opgaven benoemd die de komende jaren de meeste aandacht van gemeenten zullen vragen. Als eerste wordt de informatiesamenleving genoemd, gevolgd door gemeentelijke uitvoering (dienstverlening), het fysieke domein, de inclusieve samenleving en democratisch besturen. Deze veranderingen raken vanzelfsprekend ook Meerinzicht. Dat wetende moet Meerinzicht zichzelf de volgende vragen stellen:

- Wat moeten we nu doen om de komende jaren aansluiting te houden met onze directe omgeving?
- Welke knelpunten moeten we nu oplossen en welke kansen zien we om verder te kunnen bouwen op de ingeslagen weg?

Aanleiding

In het eerste kwartaal van 2020 heeft de toenmalig directeur domein Sociaal de organisatie verlaten. In het jaar ervoor zijn binnen het domein Sociaal interventies gepleegd in de structuur om de span of care beheersbaar te maken. Deze interventies zijn tijdelijk omdat bij de doorontwikkeling van Meerinzicht is afgesproken om na een periode van 2 jaar te bezien of we nog steeds op de juiste koers zitten.

Om die reden is de vacature van de directeur niet direct open gesteld maar is er in het tweede kwartaal van 2020 een interim-directeur domein Sociaal aangesteld die de opdracht kreeg om nader onderzoek uit te voeren naar de organisatie van dat domein. De achtergrond van deze opdracht wordt gevormd door:

- de bestuurlijke behoefte om meer grip te krijgen op de gewenste resultaten van de gemeentelijke programma's.
- de bestuurlijke wens tot kwaliteitsverbetering
- de noodzaak voor Meerinzicht om meer beheersmatig te gaan werken (4 k's)
- de noodzaak voor Meerinzicht (en de drie gemeenten) tot optimalisatie van standaardisatie en de vereenvoudiging van coördinatiemechanismen.

Logischerwijze is er voor gekozen om deze opdracht voor het domein Sociaal te combineren met het toen reeds lopende onderzoek rond domein Bedrijfsvoering. Om er voor te zorgen dat zowel het bestuur, de directie, management en het personeel goed aangehaakt bleven (in deze bijzondere corona periode) heeft het MT het proces getrokken en zijn de directieraad en Ondernemingsraad intensief meegenomen in het traject. Het bestuur en portefeuillehouders zijn regelmatig geïnformeerd door de directeuren Bedrijfsvoering en Sociaal.

De resultaten van de opdracht van de directeur Domein Sociaal en het reeds lopende onderzoek Bedrijfsvoering hebben de volgende kaders opgeleverd:

- drie ontwikkellijnen zijn uitgangspunt;
 1. Span of care passend bij de organisatiefase. Leiderschapsstijl: situationeel leiding geven en stroomlijnen van coördinatiemechanismen.
 2. Urgentie organiseren ten behoeve van standaardisatie.
 3. Gedragsinterventies van fusietyperologie naar beheertypologie op alle lagen van de organisatie.
- Organisatievoorstel (structureel) passend binnen de meerjarenbegroting;
- Beschikbaarheid van een nader uit te werken incidenteel bedrag voor organisatieontwikkeling/frictiekosten;
- De ontwikkeling verloopt zakelijk organisch. Dat wil zeggen: een geleidelijk veranderproces via een groeimodel, waarbij gedurende het proces als gevolg van nieuwe bevindingen en inzichten bovendien nog kan worden bijgesteld. De redenen voor deze aanpak zijn:
 - de veranderbaarheid van de medewerkers.

- toekomstige intensivering van de samenwerking.
- verschillen in organisatie inrichting van de drie gemeenten.

Het beoogd effect van deze organisatieontwikkeling is om Meerinzicht-breed meer grip te krijgen op gewenste resultaten: kwalitatief, integraal en in samenwerking én goed werkgeverschap.

Onderzoeken en bevindingen

Samengevat zijn in de periode 2018 tot heden de volgende onderzoeken uitgevoerd die mede tot dit advies hebben geleid:

- Eind 2018 is aan de hand van organisatie voorstellingen (Langhenkel) geïnventariseerd wat er bij de medewerkers leeft.
- In 2019 is een medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd.
- In 2020 is onderzocht welke cultuurtypologie Meerinzicht kenmerkt én in welk ontwikkelstadium de organisatie zich bevindt (onderzoek interim directeur domein Sociaal).
- In 2020 is met een organisatiekundige (ST groep) onderzoek gedaan in twee herontwerp conferenties met het volledige managementteam van Meerinzicht.
- Eind 2020 is nogmaals een medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

De bevindingen uit bovenstaande onderzoeken worden hieronder kort nader toegelicht aan de hand van vier overkoepelende thema's, te weten ontwikkelstadium Meerinzicht, cultuurtypologie, leiding & sturing en herontwerp besturingsstructuur.

1. Ontwikkelstadium Meerinzicht

Uitgangspunt van het onderzoek is de gewenste ambitie om te komen tot een gemeenschappelijke regeling (GR) waarbij de organisatie zich ontwikkelt naar het niveau van Gestandaardiseerd (zie figuur 1 en de eerder genoemde ontwikkellijn 2. "Urgentie organiseren ten behoeve van standaardisatie"). Vanuit de brongemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde is de wens dat deze GR leidt tot verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, kostenreductie en verlaging van kwetsbaarheid. Voor het bereiken van deze doelstelling is de ervaring bij andere GR-en dat dit niveau haalbaar is na een periode van 6-8 jaar.

Volwassenheids-niveau 5	Geoptimaliseerd	Het performance management van de organisatie is optimaal gelinkt door het gehele bedrijf en is nu een concurrentievoordeel voor het bedrijf.
Volwassenheids-niveau 4	Gemanaged	De organisatie kan nu proactief sturen op de aspecten van performance management en de linken tussen de aspecten.
Volwassenheids-niveau 3	Gestandaardiseerd	Performance management begint een integraal onderdeel van de organisatie te worden. De eerste linkjes tussen de aspecten beginnen zichtbaar te worden.
Volwassenheids-niveau 2	Beheerst	Basis definities van de performance management aspecten en de interacties tussen de aspecten zijn nog heel erg vaag.
Volwassenheids-niveau 1	Ad hoc	Performance management is chaotisch en ad-hoc, er zijn weinig tot geen expliciet beschreven doelen/processen/organisatiestructuur.

Fig. 1. Volwassenheidsniveaus in de doorontwikkeling van Meerinzicht

Meerinzicht is een jonge organisatie die zich in het eerste ontwikkelstadium bevindt. Domein Sociaal bevindt zich boven in het ontwikkelstadium Ad hoc. Domein Bedrijfsvoering bevindt zich onder in het stadium Beheerst.

2. Cultuurtypologie

Om tot een goede interventie te komen is verder onderzoek gedaan naar de cultuur typologieën binnen de organisatie. Door inzichtelijk te hebben welke cultuurtypen vertegenwoordigd zijn is het mogelijk om gerichte interventies toe te passen om in het gewenste ontwikkelstadium te komen. Er zijn vijf typologieën en die zijn onderzocht. In de bijlage worden deze termen en de uitkomsten nader toegelicht. Hierbij is het totaalresultaat van Meerinzicht in beeld gebracht omdat er maar kleine verschillen zijn tussen domein Bedrijfsvoering en domein Sociaal. De organisatie bevindt zich dus in het ontwikkelstadium Ad hoc en moet zich via het stadium Beheerst ontwikkelen naar het stadium Standaardisatie. De daarbij behorende cultuurtypologie Continuïteit (zie bijlage) is onvoldoende aanwezig binnen het bedrijf.

3. Leiding & sturing

In 2019 is een medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In datzelfde jaar is aan de hand van organisatievoorstellen door het bureau Langhenkel bij de medewerkers geïnventariseerd wat er volgens hen nodig is om Meerinzicht verder te brengen. Beide onderzoeken geven weer dat er bij de medewerkers meer behoefte en noodzaak is aan leiding en sturing. Verder komt tot uitdrukking dat de werkdruk over de volle breedte van Meerinzicht als hoog wordt ervaren.

4. Herontwerp besturingsstructuur

Het MT heeft samen met een extern deskundige een tweetal bijeenkomsten gehad om te komen tot de aanbevelingen voor een passende besturingsstructuur. De aanbevelingen richten zich op:

- Productstandaardisatie
- Procesontwerp/-harmonisatie en procesbeheersing
- Benodigd vakmanschap concretiseren en werken aan een goede personele bezetting (vakbekwaam + betrokken)
- Leiderschapsontwikkeling (leiden, managen, coachen en teamwerk)
- Ontwikkeling van het verandervermogen

Advies organisatieontwikkeling

De ontwikkelingen in de omgeving van Meerinzicht maken het noodzakelijk dat Meerinzicht stappen moet nemen om aansluiting te houden op haar directe omgeving. Bestuurders vragen om kwaliteitsverbetering en meer grip op de resultaten. Medewerkers vragen om meer sturing en leiding. De organisatie bevindt zich in het stadium Ad hoc en moet zich via het stadium Beheerst ontwikkelen naar het stadium Standaardisatie. En de daarbij behorende cultuurtypologie Continuïteit is onvoldoende aanwezig binnen het bedrijf. Dit betekent: "Meer aandacht voor medewerkers". En daarmee wordt direct de kern geraakt. De huidige span of care komt niet overeen met de noodzakelijke span of care. Zowel binnen domein Sociaal als (in mindere mate) domein Bedrijfsvoering moet de span of care vergroot worden.

In het onderzoek naar het ontwikkelstadium en de cultuurtypologie van Meerinzicht is ook onderzocht of medewerkers weerbaar zijn c.q. veerkracht hebben. Dit geeft inzicht in de organisatie- en taakvolwassenheid van medewerkers. Let wel, het velt geen oordeel over hun professionaliteit, hun vakkennis en expertise. Het gaat wel over hun organiserend vermogen om in een periode van organisatorische veranderingen als het ware te kunnen gaan zwemmen zonder zwemles. Dus vooral situationeel ingegeven.

Bij een effectieve leiderschapsstijl worden medewerkers gezien en gehoord. Wordt hun expertise volledig ondersteund en worden zij geprikkeld om te ontwikkelen naar meer taakvolwassenheid. Let wel: Daarmee wordt niet gesteld dat alle medewerkers taakvolwassen zijn. Het zegt wel iets over de noodzakelijke managementstijl, waaraan met de huidige beschikbare managementcapaciteit geen adequate invulling kan worden gegeven.

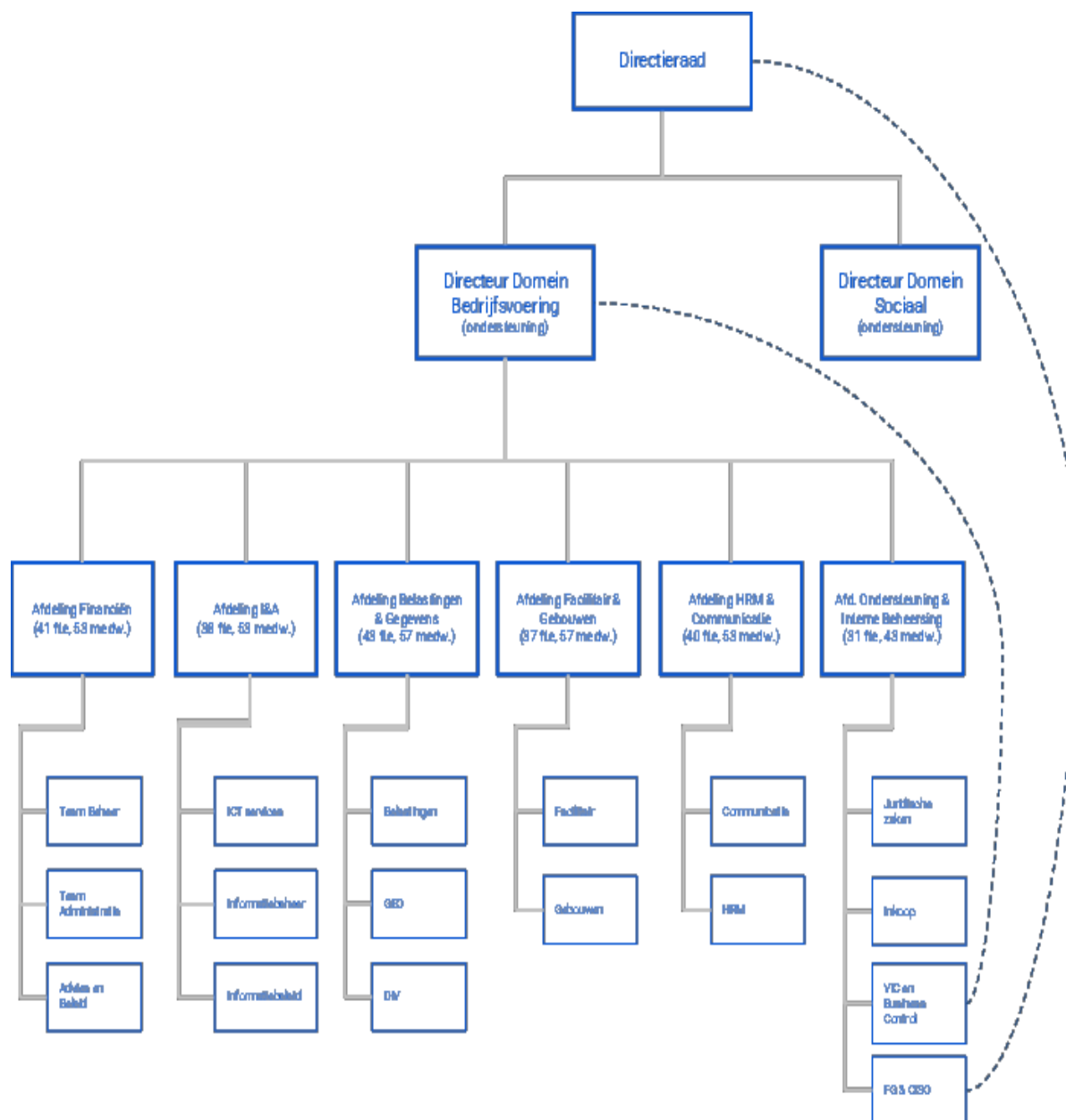
Aan de implementatie van de voorgestelde organisatiestructuur is onlosmakelijk een aantal cultuurinterventies verbonden. Naast deze cultuurinterventies zullen ook verschillende technieken/methoden ingezet moeten worden. In de bijlage worden deze technieken/methoden nader omschreven.

Tenslotte kan ook een link met het accountmanagement vanuit Meerinzicht richting opdrachtgever (de gemeenten) worden gelegd. Immers de behoeften van bestuurders en medewerkers vragen ook om een zekere nabijheid van specialisten en adviseurs (op locatie). In de huidige structuur kan dit niet goed geborgd worden. Leidinggevendenden hebben te grote afdelingen en daardoor te weinig tijd voor hun medewerkers. Medewerkers ervaren hierdoor onvoldoende sturing en een gemis aan kaders in hun functioneren richting gemeenten.

Domein Bedrijfsvoering

De begrote afbouw van het aantal managers na drie jaar van 5 naar 3 binnen het domein Bedrijfsvoering sluit niet aan bij de gewenste organisatieontwikkeling. Domein Bedrijfsvoering is onderweg gegaan om een kanteling te maken van een taakgerichte naar een procesgerichte organisatie en zou daarmee ook terug gaan van vijf naar drie managers. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de huidige fase waarin de organisatie zich bevindt, een span of care/control vereist van 20 tot 40 personen. Met minder leidinggevendenden zal een tegengesteld en ongewenst effect worden bereikt. Met de nu voorgestelde oplossing is de span of care binnen bedrijfsvoering gemiddeld nog steeds meer dan 50. De ontwikkeling om de kanteling te maken naar een procesgerichte organisatie zal de komende jaren vervolg krijgen zodra het ontwikkelstadium Standaardisatie is bereikt en performance management integraal deel uitmaakt van de organisatie.

De vergroting van de span of care binnen domein Bedrijfsvoering betekent een uitbreiding van 5 naar 6 managers. Daarnaast kunnen seniors worden aangewezen/ingezet op operationele taken, maar uitdrukkelijk geen p-taken. Managers kunnen hierdoor meer tijd en aandacht besteden aan de noodzakelijke ontwikkeling en werken aan procesoverzicht en samenhang bij medewerkers (plek in het groter geheel). De hierbij behorende structuur is weergegeven in figuur 2.

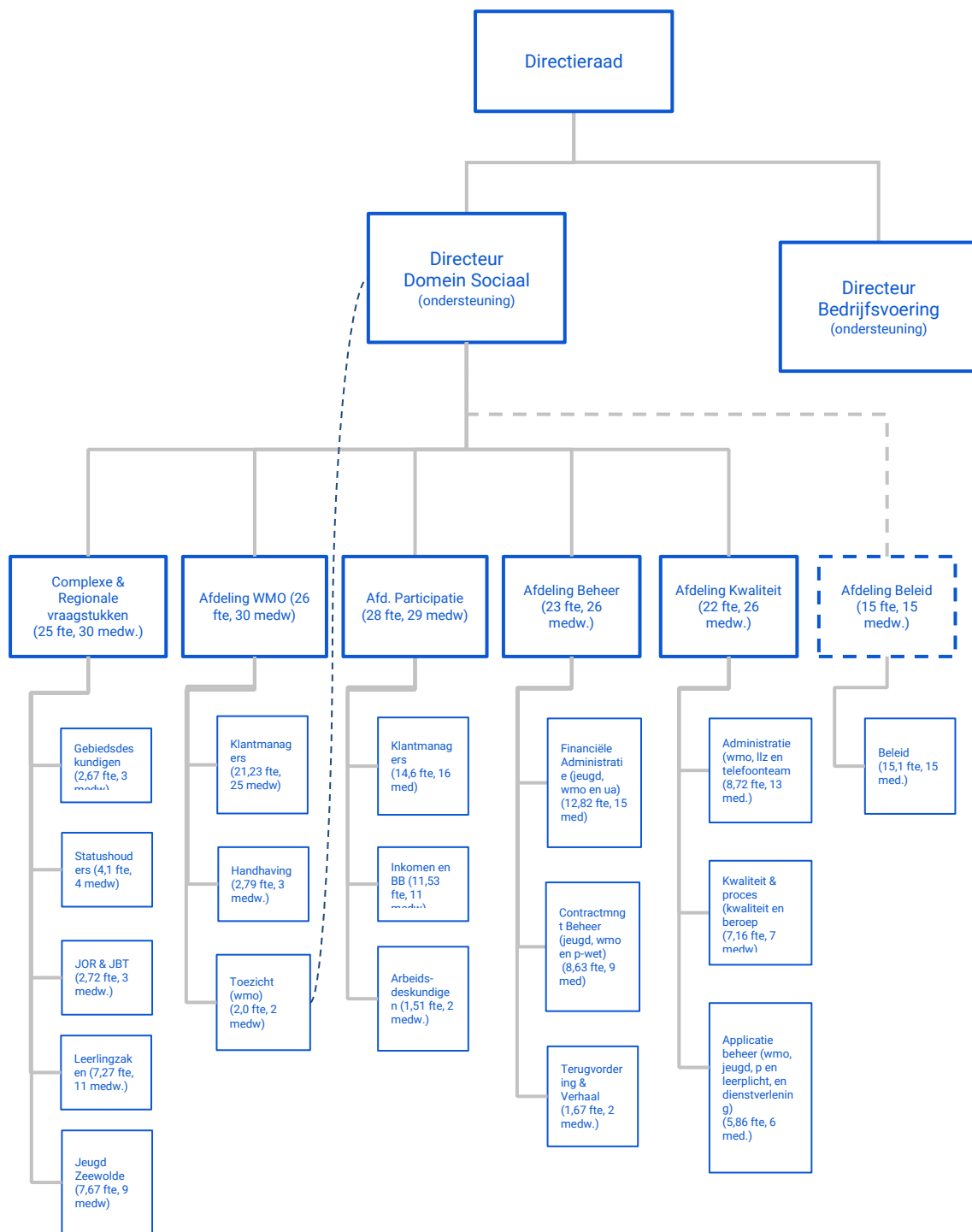


Figuur 2 (zie voor detailweergave de bijlage)

Domein Sociaal

Hoewel domein Sociaal en domein Bedrijfsvoering qua cultuurtypologie en organisatiestadium niet veel van elkaar verschillen is de kern van de problematiek net iets anders. Dat heeft onder meer te maken met de onduidelijke rolverdeling tussen gemeenten, beleid en uitvoeringsorganisatie. Verder bestaat de indruk dat de integraliteit “te ver doorgeschoten is”. Enkelvoudige vraagstukken kunnen enkelvoudig worden afgehandeld, meervoudige vraagstukken integraal. Naast de vergroting van de span of care vraagt het integraliteitsvraagstuk hier om een andere ordening. De hierbij behorende structuur is weergegeven in figuur 3.

Een andere ordening die ertoe bijdraagt dat er een grotere focus op zelfredzaamheid is. Complexe vraagstukken (maatschappelijk zelfredzaam) worden losgekoppeld van de eenvoudige vraagstukken (sociaal en economisch zelfredzaam).



Figuur 3 (voor detailweergave, zie bijlage)

Urgentie om te starten

De denkrichting van de organisatieontwikkeling is verschillende keren in het secretarissenoverleg aan de orde geweest. Op 1 februari is besloten om te kiezen voor de hiervoor aangegeven structuren van de domeinen.

Er is ook besloten om de voorbereidende werkzaamheden voor de werving en selectie, zoals het opstellen van het bestaande functieprofiel en een plan van aanpak te starten (afgerond). Dit was ook nodig vanwege verschillende omstandigheden, zoals:

- de vertraging van het integrale besluit over de organisatieontwikkeling;
- het vertrek van de afdelingsmanager beheer domein Sociaal, waarbij dit met waarnemers is opgevangen. Dit is gedaan vanuit de verwachting dat de besluitvorming in januari jl. zou plaatsvinden en de waarneming in april beëindigd zou kunnen worden en het nieuwe team van directie en managers zou kunnen aantreden;
- het vertrek van de interim afdelingsmanager dat tot grote(re) onrust heeft geleid bij de medewerkers van de afdeling klantondersteuning;
- het sturen op het vertrek van de teamregisseurs in verband met dreigende boventalligheid;

Deze dynamiek van het vertrek van de bovenstaande functionarissen leidt momenteel tot een verhoging van het ziekteverzuim en hoger verloop van personeel binnen domein sociaal. Dit zorgt voor een (verontrustend) lage weerbaarheid. Dat heeft er vervolgens toe geleid om het werving en selectieproces op te starten. Vanzelfsprekend zijn de zorgvuldigheid, de betrokkenheid van de Ondernemingsraad, de betrokkenheid van de nieuwe domeindirecteur sociaal én de financiële consequenties geborgd. Hierover bent u separaat geadviseerd.

Argumenten

1.1. De onderzoeken en bevindingen vormen objectieve bouwstenen voor de doorontwikkeling van Meerinzicht.

Analyse van de organisatieontwikkeling is tot stand gekomen op basis van meerdere bronnen en afgestemd met diverse stakeholders. Gebruikte bronnen zijn o.a. MTO, KTO, onderzoek cultuurtypologie en organisatiefase, onderzoek Langhenkel. De afstemming heeft plaatsgevonden met OR, MT en directieraad. Ook zijn er diverse bijeenkomsten met medewerkers van de beide domeinen georganiseerd. Daarnaast is het plan van aanpak domein sociaal afgestemd met het OGON sociaal en de portefeuillehouders sociaal domein.

2.1. De financiële opgave sluit aan op de huidige bestuurlijke realiteit.

Bij alle gemeenten is met name de laatste maanden van 2020 duidelijk geworden dat in 2021 een start gemaakt moet worden ten aanzien van ombuigen/bezuinigingen. In dit perspectief heeft het MT Meerinzicht een beschouwing gemaakt van de opgave die voor ons ligt.

Ondanks de voorgenomen bezuinigingen is de realiteit dat bij het niet treffen van maatregelen het structurele exploitatietekort van Meerinzicht (circa € 750.000) blijft bestaan. Met de voorgestelde maatregelen wordt dit meerjarige tekort structureel door dit plan teruggebracht naar 0 euro. De haalbaarheid van dit resultaat is mogelijk doordat, naast de span of care, ook het sturingspotentieel op de gewenste kwaliteit en beheersbaarheid van middelen binnen de organisatie enorm toeneemt.

3.1. Op deze wijze bereikt Meerinzicht op effectieve wijze het ontwikkelstadium “Gestandaardiseerd”.

Meerinzicht is een jonge organisatie die zich in het eerste ontwikkelstadium (ad hoc) bevindt. Het is noodzakelijk om gefaseerd door te ontwikkelen naar de fase “Gestandaardiseerd”.

3.2. Op deze wijze worden de aanbevelingen uit de medewerkers onderzoeken effectief opgevolgd. Verschillende medewerkers onderzoeken tonen de noodzaak en behoefte aan meer leiding en sturing. Gevoelens van werkdruk, hoog ziekteverzuim en hoog verloop van de personele bezetting zijn o.a. symptomen van de noodzaak en behoefte aan leidinggevend en sturingspotentieel.

3.3. Hiermee blijft de wens tot integraal werken in de praktijk uitvoerbaar.

Op basis van het plan van aanpak domein Sociaal vraagt integraliteit om andere ordening binnen het sociaal domein. De rolverdeling tussen gemeenten, beleid en uitvoeringsorganisatie is onduidelijk. De financiële kaders vragen daarnaast om keuzes wat wel en wat niet uit te voeren. Tenslotte hebben het OGON en directieraad de indruk dat integraliteit "te ver doorgeschoten is". Daartoe is het noodzakelijk de core business van Meerinzicht centraal te stellen, te uniformeren/harmoniseren en vanuit een overall weging de diverse ontwikkelingen in samenhang te prioriteren en temporiseren. Enkelvoudige vraagstukken kunnen enkelvoudig worden afgehandeld, meervoudige vraagstukken integraal.

4.1. Alleen met de inzet van aanvullende incidentele middelen kan de organisatieontwikkeling mogelijk worden gemaakt.

De doorontwikkeling van de samenwerking EHZ is een gezamenlijke opgave. Op basis van de memo (bijlage 2) kan financiering van de organisatiewijziging niet los gezien worden van de financiële opgave van de vier organisaties. Meerinzicht beoogt om na de ontwikkelperiode binnen de eigen begroting de extra lasten op te vangen. Dit is een forse opgave waaraan in samenwerking met de drie gemeenten invulling moet worden gegeven. Voor het opvangen van de eerste drie jaren zijn er incidentele middelen nodig om de extra lasten op te kunnen vangen.

5.1 Hoe eerder gestart wordt met de versteviging van het management, hoe eerder begonnen kan worden met de realisatie van de beoogde effecten.

Vooruitlopend op definitieve besluitvorming is de benodigde vacatureruimte vrijgegeven voor werving van de nieuwe managers binnen domein sociaal. De verwachting is dat invulling per 1 juli 2021 kan plaatsvinden. In de tussentijd wordt de opengevallen vacatureruimte tijdelijk opgevuld door de bestaande laag afdelingshoofden Meerinzicht breed. Dit is feitelijk een extra werkbelasting voor de managers.

6. Positieve advisering van de OR is een kritische succesfactor voor het slagen van deze organisatieontwikkeling.

Dit vergroot het draagvlak voor wijzigingen met personele en organisatorische gevolgen. De OR heeft op grond van artikel 25 WOR adviesrecht bij een besluit als deze (belangrijke wijziging in de organisatie).

7. De situatie is urgent en vraagt om slagvaardigheid richting medewerkers

Gelet op het hoge verloop in het management, de te hoge span of control (care) en het feit dat veel medewerkers aan het einde van hun Latijn zijn, is de urgentie erg hoog om zo snel mogelijk vaste afdelingsmanagers aan te trekken volgens de voorgestelde organisatiestructuur. Met dit besluit kan dit traject in ieder geval al gestart worden, waarbij wel de zorgvuldigheid, de betrokkenheid van de OR en de nieuwe domeindirecteur en de financiële situatie voldoende geborgd zijn. Dit levert belangrijke tijdswinst op.

Kanttekeningen

3.1 Beleidsmatige aspecten van de doorontwikkeling domein Sociaal vallen buiten de scope van deze organisatieontwikkeling.

Het team beleid van het domein Sociaal vraagt om een nadere analyse voordat tot een definitieve invulling

kan worden overgegaan. Daartoe heeft de directieraad in december 2020 opdracht “aan zichzelf” gegeven om te komen tot die nadere analyse en een verbeteropgave. Ter ondersteuning daarbij en het tijdelijk borgen van de aansturing van het beleidsteam is opdracht gegeven aan de directeur domein Sociaal tot het aantrekken van een interim teammanager beleid.

4.1. Forse financiële inspanning

Het besef dat de voorliggende financiële inspanning voor gemeenten en Meerinzicht binnen een al financieel knellend kader fors is, is alom aanwezig. Maar kijkend naar de analyse van de organisatie en de voordelen die op langere termijn te behalen zijn, verdient deze inspanning prioriteit.

Financiële toelichting

Het uitgangspunt van de directieraad van Meerinzicht is dat op termijn de uitbreiding van managers structureel binnen de begroting van Meerinzicht opgevangen dient te worden en dat de investering in management “zichzelf dient terug te verdienen” door o.a. betere samenhang, professionalisering en stroomlijnen van de organisatie, reductie van ziekteverzuim en voorkomen van uitstroom. Om de structurele dekking op termijn binnen de begroting op te vangen dient er tegelijkertijd op twee fronten gestuurd te worden (zie ook bijlage financiële opgave):

1. **Intern gerichte maatregelen** Het management van Meerinzicht neemt op korte termijn intern gerichte maatregelen, zoals herschikken van budgetten, het niet invullen van bepaalde vacatures, sturen op vermindering aantal projecten en verhogen van focus, inrichten efficiënte werkprocessen en verstevigen van de samenhang en samenwerking onderling (integraal in 1 keer goed). **Planning: verwerking in 1^e begrotingswijziging 2021 voor dekking in boekjaren 2021 en 2022.**
2. **Gezamenlijke financiële opgave EHZM:** Onder leiding van de gemeentesecretarissen zal Meerinzicht participeren en voorstellen doen in de gezamenlijke financiële opgaven EHZM. Hierbij wordt samen met de brongemeenten gekeken of bestaand beleid versoerd kan worden, risico's geaccepteerd worden in plaats van uitvoering opstarten om risico's te vermijden, rationalisatie van software. Daarnaast zal er ook aandacht zijn voor aandachtsgebieden, waar juist in geïnvesteerd dient te worden. Voorbeelden hiervan zijn het verstevigen van informatieveiligheid (in de steeds complexer worden digitale omgeving) en het verbeteren van documentaire informatie voorziening (op basis van de huidige business case). **Planning: verwerking in Kadernota 2023-2026 en vervolgens in MJB 2023-206 voor dekking in boekjaren 2023 en verder.**

Berekend is hoeveel tijdelijke middelen minimaal noodzakelijk zijn om de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur te faciliteren, zonder daarbij het begrotingsevenwicht tussen baten en lasten uit het oog te verliezen. In onderstaande tabel is weergegeven welke middelen voor domein bedrijfsvoering en domein sociaal noodzakelijk zijn voor de jaarschijven 2021-2023.

Uitgangspunt van de berekening voor de onderdelen 1 tot en met 3 (de uitbreiding van de afdelingshoofden) is dat in het eerste jaar de brongemeenten 75% van de geprognoseerde salarislasteren opbrengen, in 2022 neemt dit af tot 50% en in 2023 wordt 25% gedekt uit gemeentelijke bijdrage. Vanaf 2024 is er geen aanvullende gemeentelijke bijdrage meer noodzakelijk en worden de lasten opgevangen binnen de huidige financiële kaders.

Naast incidentele middelen voor de uitbreiding van de afdelingsmanagers wordt de interim afdelingsmanager beleid op basis van gemaakte afspraken voor 100% voor een jaar doorbelast (onderdeel 4) en is tevens de recente besluitvorming van de directieraad ten aanzien van de voormalig directeur SDV financieel verwerkt (onderdeel 6). Ten slotte is rekening gehouden met dekking voor een stapsgewijze afname van het ziekteverzuim van 8% naar 5% in drie jaren.

		2021	2022	2023	2024	Totaal
Aandeel Meerinzicht tov totaalbedrag		25%	50%	75%	100%	
Nr. Domein	Onderdeel	75%	50%	25%	0%	
1 BV	Dekking voor 2 afdelingshoofden (stelpost van 5 naar 3)	172.000	115.000	57.000	0	344.000
2 BV	6e afdelingshoofd bedrijfsvoering (in 2021 voor 5/12 deel)	35.833	23.750	12.083	0	71.667
<i>Subtotaal domein bedrijfsvoering</i>		<i>207.833</i>	<i>138.750</i>	<i>69.083</i>	<i>0</i>	<i>415.667</i>
3 DS	3 extra afdelingshoofden (in 2021 voor 8/12 deel)	172.000	172.000	86.000	0	430.000
4 DS	1 afdelingshoofd tijdelijk (9/12 in 2021, 3/12 in 2022, 100% bijdrage gemeente)	86.000	29.000			115.000
5 DS	Opvangen ziekteverzuim DS (van 8% naar 5% in 3 jaren, 100% bijdrage)	270.000	180.000	90.000		540.000
6 DS	Dekking voorziening voormalig personeel (eenmalig)	260.000				260.000
<i>Subtotaal domein sociaal</i>		<i>788.000</i>	<i>381.000</i>	<i>176.000</i>	<i>0</i>	<i>1.345.000</i>
Totaal		995.833	519.750	245.083	0	1.760.667

Op basis van de geldende verdeelsleutels leidt dit tot een extra bijdrage van de brongemeenten. Dat is in onderstaande tabel weergegeven.

Bijdrage gemeenten op basis van verdeelsleutel bedrijfsvoering en domein sociaal	2021	2022	2023	2024	Totaal
Ermelo	275.300	146.500	69.400	0	491.200
Harderwijk	533.100	272.800	128.000	0	933.900
Zeewolde	187.500	100.500	47.700	0	335.700
	995.900	519.800	245.100		1.760.800

De verwachting is dat de incidenteel benodigde middelen voor 2021 grotendeels gedekt kunnen worden uit de verwachte bedrijfsvoering gerelateerde voordelige saldi van de jaarrekening 2020 Meerinzicht, de uitvoering van de Tozo voor de gemeenten Ermelo en Harderwijk en mogelijke voordelen ten aanzien van de tweede tranche meerkosten. De exacte cijfers hieromtrent volgen bij de afrondingen van de betreffende verantwoordingen. Betrokken medewerkers van de gemeenten zijn en worden hierover regelmatig geïnformeerd.

Planning/proces

Bij instemming van de directieraad Meerinzicht zal een implementatieplan worden opgesteld en ten uitvoer worden gebracht onder aansturing van de twee nieuwe domeindirecteuren, door het managementteam van Meerinzicht.

Communicatie

In het implementatieplan zullen voorstellen rond de wijze van communiceren worden opgenomen.

Overige ondersteunende diensten en OR

De Ondernemingsraad is gedurende het proces van organisatieherontwerp voortdurend betrokken.

Heeft een relatie met

Meerjarenbegroting; A3-jaarplan

Integraal afgestemd met
directie, businesscontrol

Bijlage(n)

m210001992	Eindrapport Organisatie Ontwikkeling Meerinzicht (10 december 2020)
m210011329	Deelopdracht Organisatie Ontwikkeling
8289/22965	De organisatieontwikkeling Meerinzicht in relatie tot de financiële opgave EHZM
m210001862	Adviesaanvraag OR Meerinzicht