

*Bedrijfsvoeringsorganisatie*

# De Connectie

**Bedrijfsplan 2017 - 2020**



# De Connectie

con·nec·tie (de; v; meervoud: connecties)

- Relatie waar je voordeel van kunt hebben
- Verhouding tussen mensen

## Inhoudsopgave

<b>Vooraf</b>	<b>3</b>
<b>1 Wat is De Connectie?</b>	<b>4</b>
1.1 Waaron De Connectie?	4
1.2 Missie	4
1.3 Doelen	4
1.4 Kernwoorden	4
<b>2 Van en voor wie is De Connectie?</b>	<b>5</b>
2.1 Juridische vorm	5
2.2 De gemeenten als eigenaar	5
2.3 De gemeenten als opdrachtgever	5
2.4 De gemeenten als gebruiker	5
2.5 Eigen bedrijfsvoering	5
<b>3 De dienstverlening van De Connectie</b>	<b>6</b>
3.1 Producten- en dienstencatalogus	6
3.2 Dienstverleningsovereenkomst	6
3.3 Leveringscontracten	6
3.4 Nieuwe vragen	6
<b>4 Wat biedt De Connectie?</b>	<b>7</b>
4.1 De K van Kwaliteit	7
4.2 De K van Kwetsbaarheid	7
4.3 ICT	7
4.4 Inkoop & aanbesteding	8
4.5 Facilitaire zaken en Frontoffice	8
4.6 DIV	9
4.7 Administratie en beheer	9
4.8 Belastingen	10
4.9 Basisregistraties	10
4.10 Secretariaat	11
<b>5 Mensen maken De Connectie</b>	<b>12</b>
5.1 Op de juiste plek	12
5.2 De K van Kansen	12
5.3 Rollen en verantwoordelijkheden	12
5.4 Werkwijze	13
5.5 Cultuur	13
5.6 Communicatie	13
5.7 Medezeggenschap	13
5.8 Interne arbeidsmarkt	13
5.9 Flexibele schil	13
5.10 Huisvesting	14

<b>6</b>	<b>Hoe ziet De Connectie eruit?</b>	<b>15</b>
6.1	Uitgangspunten	15
6.2	Organisatiestructuur	15
6.3	Het bedrijfsbureau	16
6.4	Informatievoorziening en -veiligheid	16
<b>7</b>	<b>De begroting van De Connectie</b>	<b>17</b>
7.1	Uitgangspunten begroting	17
7.2	De 'K' van Kosten	20
7.3	Investeringsprogramma	22
7.4	Transitiebudget	24
7.5	Harmonisatie en standaardisatie	25
7.6	Frictiekosten	27
7.7	Risicomanagement	27
7.8	Fiscaliteit	29

## Vooraf

Je staat op het punt om het bedrijfsplan van De Connectie te lezen. Het schetst hoe de nieuwe, gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie van Arnhem, Renkum en Rheden er uit komt te zien.

Het is een compact plan. 'To the point', zoals De Connectie wil zijn. Maar ook compact om de toekomstige Connectiemedewerkers de ruimte te geven om de organisatie verder in te kleuren.

Met de komst van De Connectie gaat een langgekoesterde ambitie in vervulling om de krachten te bundelen. We zijn allemaal overtuigd van de noodzaak tot samenwerking en geloven in de meerwaarde daarvan. Dit bedrijfsplan - en de weg daar naar toe - sterkt ons daarin.

Wij zien het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid om - ieder vanuit de eigen rol - een succes te maken van De Connectie en gunnen onszelf daarvoor de tijd, wetende dat de ambities zoals verwoord in dit bedrijfsplan niet vanzelf en niet op dag één zijn gerealiseerd.

Graag spreken wij onze dank uit aan de vele collega's die met hart en ziel hebben bijgedragen aan het bereiken van dit punt. Met genoegen zagen we hoe hiermee al een stevige basis is gelegd voor de toekomstige samenwerking.

Wij zijn blij met de komst van De Connectie. Maar wat we vooral hopen is dat straks iedereen uit eigen ervaring kan beamen: De Connectie, een fijne club om voor en mee te werken.

Rob van Wuijtswinkel, gemeentesecretaris Arnhem

Jeroen Steverink, gemeentesecretaris Renkum

Hans Kettelerij, gemeentesecretaris Rheden

Martine Bekamp, coördinerend voorzitter Management Advies Groep

Anoeska Gudden, directeur bedrijfsvoering (a.i.) Renkum

Michel Bergshoef, directeur bedrijfsvoering en dienstverlening Rheden

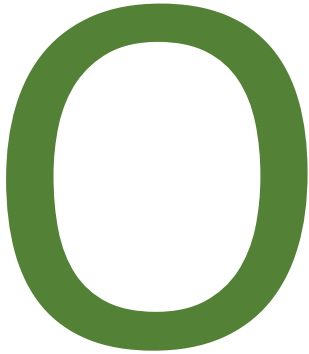
Monique Thomas, directeur (a.i.) De Connectie



Met de komst van De Connectie gaat een langgekoesterde ambitie in vervulling om de krachten te bundelen.

# 1 Wat is De Connectie?

**De Connectie is een bedrijfsvoeringsorganisatie van en voor de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. Op 1 juli 2017 gaat de nieuwe organisatie van start. Vanaf dat moment verzorgt De Connectie bedrijfsvoeringsdiensten voor de drie gemeenten en enkele andere partijen zoals ODRA, Sportbedrijf Arnhem en de gemeente Rozendaal.**



**De Connectie wil een moderne, professionele organisatie zijn: aantrekkelijk om voor en mee te werken.**

## 1.1 Waarom De Connectie?

De Connectie komt voort uit een gezamenlijke noodzaak én behoefte van de gemeenten om de krachten te bundelen op bedrijfsvoeringsgebied. Zij zien de samenwerking als dé manier om - in tijden van financiële schaarste - het hoofd te bieden aan een groeiend takenpakket, de toenemende complexiteit daarvan en de steeds hogere eisen die de samenleving stelt aan de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening. Arnhem, Renkum en Rheden zijn ervan overtuigd dat een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie de individuele kwetsbaarheid vermindert en antwoord biedt op de gemeentelijke uitdagingen op bedrijfsvoeringsgebied van vandaag en morgen.

## 1.2 Missie

De Connectie biedt bedrijfsvoeringsdiensten aan de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. De Connectie doet dat op een efficiënte manier zodat de gemeenten hun primaire taken uit kunnen voeren tegen lagere kosten met behoud van kwaliteit. Wat voor de gemeenten een randvoorwaarde is, is hoofdzaak voor De Connectie. Daarbij wil De Connectie een moderne, professionele organisatie zijn: aantrekkelijk om voor en mee te werken.

## 1.3 Doelen

Over de doelen van De Connectie zijn Arnhem, Renkum en Rheden duidelijk, dat zijn nog steeds de 4 K's zoals die in het haalbaarheidsonderzoek en de business case zijn geformuleerd:

- De Connectie vermindert de **kwetsbaarheid** van de gemeenten op bedrijfsvoeringsgebied.
- De Connectie levert minimaal dezelfde **kwaliteit** tegen minimaal 4% lagere **kosten**.
- De Connectie biedt **kansen** aan medewerkers.

De doelen komen op verschillende plekken in het bedrijfsplan terug, met als conclusie dat De Connectie ze in 2020 heeft behaald.

## 1.4 Kernwoorden

De Connectie:

- is een organisatie die opdrachten aanneemt en uitvoert;
- werkt in opdracht van de gemeentesecretarissen;
- werkt professioneel, efficiënt en zakelijk;
- levert wat de opdrachtgevers nu nodig hebben en denkt vooruit over de dienstverlening van morgen;
- zorgt dat de financiële bijdragen van een gemeente in lijn zijn met de kosten voor de geleverde dienstverlening.

De medewerkers van De Connectie:

- weten wat er op hun vakgebied te koop is;
- kennen de gemeenten en hun behoeften;
- zijn servicegericht en ondernemend;
- zijn continu op zoek naar optimalisatie van de dienstverlening;
- krijgen ruimte en verantwoordelijkheid;
- tonen eigenaarschap en zijn resultaatgericht;
- blijven zich ontwikkelen.

## 2 Van en voor wie is De Connectie?

**De gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden zijn eigenaar, opdrachtgever en gebruiker van De Connectie.**

### 2.1 Juridische vorm

De Connectie is een gemeenschappelijke regeling. Om precies te zijn een bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO). Dat is een eenvoudige gemeentelijke samenwerkingsvorm (met één bestuur) voor beleidsneutrale ondersteunende processen en uitvoeringstaken. Door voor deze vorm te kiezen, worden Arnhem, Renkum en Rheden gefaciliteerd door een organisatie zonder onnodige bureaucratie die nabij is, de gemeenten als geen ander kent en eenzelfde drijfveer heeft richting de samenleving.



Arnhem, Renkum en Rheden worden gefaciliteerd door een organisatie zonder onnodige bureaucratie die nabij is, de gemeenten als geen ander kent en eenzelfde drijfveer heeft richting de samenleving.

### 2.2 De gemeenten als eigenaar

De gemeentebesturen van Arnhem, Renkum en Rheden zijn eigenaar van De Connectie. De portefeuillehouders bedrijfsvoering vormen het bestuur. Drie keer per jaar worden met hen de hoofdlijnen van beleid doorgesproken, de te behalen doelen, de begroting en de jaarrekening. Via bestuurlijke afstemming worden de eigenaren tussentijds geïnformeerd over beleidsmatige en financiële ontwikkelingen. De Connectie sluit aan bij de planning- en controlcycli van de gemeenten.

### 2.3 De gemeenten als opdrachtgever

De gemeentesecretarissen zijn opdrachtgever voor De Connectie. Zij zorgen voor een heldere opdracht aan De Connectie. De Connectie en secretarissen houden elkaar scherp op de

collectieve vraag, het collectieve aanbod en de kosten daarvan. De Connectie stemt het dienstverleningsniveau periodiek af met de secretarissen. Om bij de start van De Connectie inzicht te hebben in het huidige dienstverleningsniveau houden de gemeenten een nulmeting. Eén jaar later wordt binnen De Connectie een vervolgmeting gedaan.

### 2.4 De gemeenten als gebruiker

Alle medewerkers, college- en raadsleden van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden zijn potentiële gebruikers van de producten en diensten van De Connectie. Daarnaast maken ook de ODRA, Sportbedrijf Arnhem, de Sociale Wijkteams Arnhem, UWV, Veiligheidshuis West Veluwe Vallei en Regio Arnhem, Werkplein Overbetuwe en de gemeente Rozendaal gebruik van enkele diensten en producten van De Connectie. In leveringscontracten wordt aangegeven wie wat afneemt en voor welke prijzen. In algemene zin zal De Connectie slechts beperkt diensten verlenen aan anderen dan de drie gemeenten. Minimaal tachtig procent van de omzet moet namelijk binnen het samenwerkingsverband worden gerealiseerd. Los daarvan ligt de focus in deze bedrijfsplanperiode op het goed neerzetten van de dienstverlening aan de drie gemeenten. Daarna is eventueel de vraag naar uitbreiding van afnemers of deelnemers aan de orde.

### 2.5 Eigen bedrijfsvoering

De Connectie kent ook eigen bedrijfsvoering. Deels wordt dit verzorgd door het bedrijfsbureau (staf) en deels door de afdelingen van De Connectie als Administratie en beheer, DIV, Facilitaire zaken en frontoffice, ICT, Secretariaat en Inkoop en aanbesteding. In de capaciteitsraming van de onderdelen is hier rekening mee gehouden.

### 3 De dienstverlening van De Connectie

Voor het succes van De Connectie is cruciaal dat vooraf volstrekt helder is wat eigenaren, opdrachtgevers en gebruikers mogen verwachten.

#### 3.1 Producten- en dienstencatalogus

De Connectie werkt met outputsturing. Dat wil zeggen dat De Connectie producten en diensten levert die gebaseerd zijn op een met de gemeenten overeengekomen producten- en dienstencatalogus (PDC). Hierin is vastgelegd wat er geleverd wordt en van welke kwaliteit. Dat gebeurt aan de hand van prestatie-indicatoren per dienst en product. Door deze duidelijkheid kan De Connectie zich concentreren op de te behalen doelen en resultaten. In de praktijk is het zaak om - van beide kanten - scherp te blijven op wat wel en niet binnen de gemaakte afspraken (de PDC) valt. Een PDC kan jaarlijks worden aangepast als daar aanleiding toe is. Bijvoorbeeld in het geval van nieuwe producten en diensten of een verandering in de kwaliteitscriteria.

#### 3.2 Dienstverleningsovereenkomst

De Connectie is een opdrachtgestuurde uitvoeringsorganisatie. In een dienstverleningsovereenkomst (DVO) zijn de condities en de kaders opgenomen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer. De DVO biedt De Connectie handelingsbevoegdheid en wordt vastgesteld voor een periode langer dan één jaar. In de DVO wordt verwezen naar de producten- en dienstencatalogus.

#### 3.3 Leveringscontracten

De PDC kent collectieve en individuele producten en diensten. Collectieve producten zijn gestandaardiseerde, uniforme producten en diensten die door alle drie de gemeenten worden afgenomen. Deze producten en diensten worden vastgelegd in een collectief leveringscontract. Individuele producten zijn op maat geleverde producten en diensten aan één klant. Die worden vastgelegd in een individueel leveringscontract.

Beide contracten bevatten volume- en prijsafspraken en worden vóór elk kalenderjaar vastgesteld.

#### 3.4 Nieuwe vragen

Als er tijdens het jaar vraag ontstaat naar producten en diensten waarover nog geen afspraken zijn gemaakt, wordt eerst onderzocht of dit op te lossen is binnen de bestaande leveringscontracten. Hetzij binnen dienstverlening aan één gemeente, hetzij tussen de gemeenten. Doel is om zoveel mogelijk te zoeken naar ruimte binnen de leveringscontracten zodat die niet telkens herzien hoeven te worden. Als dat niet lukt, worden de afspraken vastgelegd in een meerwerkovereenkomst. Als er vraag ontstaat naar producten en diensten buiten de vastgestelde PDC, die wel raakvlakken hebben met de bestaande dienstverlening van De Connectie, kan hiervoor een maatwerkovereenkomst worden gemaakt.

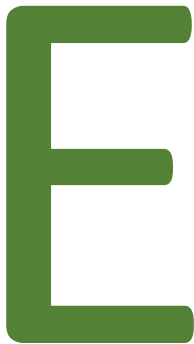




## 4 Wat biedt De Connectie?

**De Connectie biedt producten en diensten op de volgende terreinen: ICT, Inkoop & aanbesteding, Facilitaire Zaken en Frontoffice, Documentaire informatievoorziening (DIV), Administratie en beheer, Belastingen, Basisregistraties en Secretariaat.**

Wat mogen de gebruikers van de producten en diensten van De Connectie verwachten? Gebruikers weten straks exact wat er te krijgen is, wat alles kost en wat de leveringsvoorwaarden zijn. De professionals van De Connectie weten wat er op hun vakgebied te koop is en kennen de gemeenten en hun behoeften als geen ander. Ze zijn servicegericht en ondernemend, continu op zoek naar betere, slimmere oplossingen voor de dienstverlening van vandaag en morgen. De Connectie is te bereiken via een frontoffice. Eerst voor ICT en Facilitaire zaken en in de loop der tijd voor alle Connectie-onderdelen.



**De professionals van De Connectie weten wat er op hun vakgebied te koop is en kennen de gemeenten en hun behoeften als geen ander.**

### 4.1 De K van Kwaliteit

Waar mogelijk is er bij de start van De Connectie al sprake van een geharmoniseerd aanbod van producten en diensten. In alle andere gevallen levert De Connectie op 1 juli 2017 vooralsnog hetzelfde als daags ervoor, om van daaruit naar het gewenste (geharmoniseerde) aanbod toe te werken. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van de geboden producten en diensten: Bij de start harmoniseren waar mogelijk en anders daar naar toewerken. In dat laatste geval gelden tot die tijd de bestaande kwaliteitsniveaus per gemeente.

Met de gemeenten is afgesproken dat zij vlak voor de start van De Connectie op 1 juli 2017, een nulmeting doen om de kwaliteit te bepalen van de dienstverlening die overgaat naar De Connectie.

De Connectie doet een vervolgmeting na één jaar. Het streven is om op termijn op elk terrein de kwaliteit van de beste gemeente als norm te hanteren.

### 4.2 De K van Kwetsbaarheid

Door mensen en werkzaamheden samen te brengen, wordt de dienstverlening minder kwetsbaar. De Connectie gaat dat meten aan de hand van discontinuïteit en streeft daarbij naar een percentage lager dan 1.

### 4.3 ICT

De afdeling ICT (voorheen GemICT) is dé partner voor de technische ICT-infrastructuur voor de gemeenten en de daaraan verbonden externe partijen, nu en in de toekomst. ICT behartigt de belangen van de klant zakelijk, maar zonder commercieel belang. In een snel veranderende digitale wereld betreft ICT de gemeenten proactief bij ontwikkelingen.

De digitalisering van de overheidsdienstverlening, in combinatie met de steeds meer online opererende burgers en bedrijven en de grote hoeveelheden gegevens die daardoor beschikbaar komen (big data), zorgen voor veel nieuwe projecten. Landelijke trends als de ontwikkeling naar regiegemeenten, standaardisatie van werkprocessen en de daarbij behorende systemen brengen de komende jaren extra activiteiten voor ICT met zich mee.

#### Producten en diensten

- **Werkplek**  
*Het bieden van de digitale werkplekomgeving.*
- **Toegang**  
*Het bieden van een account (of meerdere) voor het verkrijgen van toegang tot kantoorautomatisering, gegevens, applicaties en internet.*
- **Technisch Applicatiebeheer**  
*Het operationeel houden van applicaties en gegevens en het bieden van toegang.*

- **Communicatie**  
*Het bieden van telefonie en mobiel internet.*
- **Ondersteuning**  
*Het verhelpen van storingen.*
- **Advies en Projectondersteuning**  
*Het bieden van capaciteit in ICT, kennis en kunde voor het beantwoorden van adviesvragen en het meewerken aan ICT projecten.*
- **Ontwikkeling**  
*Het ontwikkelen van technische ICT oplossingen ter verbetering van koppelingen, sjablonen, templates en rapportages.*

#### 4.4 Inkoop & aanbesteding

De afdeling Inkoop & aanbesteding regisseert de inkoop- en aanbestedingen van de partnergemeenten en adviseert bij de diverse inkoop- en aanbestedingstrajecten. Centrale regie op inkoop leidt niet tot centralisatie van budgetten. De budgethouder is en blijft degene die feitelijk inkoop.

Belangrijke ontwikkelingen zijn een innovatieve webportal, het slimmer inkopen, het vergroten van inkoopbewustzijn en verdere professionalisering van de inkoopondersteuning.

##### Producten en diensten

- **Algemene en specifieke inkoopinformatie**  
*De opdrachtgever krijgt door middel van het systeem click, call of face antwoord of advies op zijn/haar inkoopgerelateerde vragen.*
- **Begeleiding en advies bij inkoopvraagstukken en aanbestedingstrajecten**  
*Het inkopen van een goed product of dienst tegen een zo laag mogelijke prijs en zo hoog mogelijke kwaliteit.*
- **Inkoopkalender**  
*Samenstellen en publiceren op intranet van een kalender met de aanbestedingen van de drie gemeenten en De Connectie na input van deze organisaties zelf.*
- **Contractbeheer**  
*De registratie van inkoopcontracten en wijzigingen daarop, alsmede registratie van nieuwe contracten, contractverlengingen en contractbeëindigingen. De gemeenten stellen hiervoor contracten en informatie beschikbaar.*
- **Spend-analyse**  
*Het analyseren van inkoopgegevens vanuit verschillende financiële- en administratieve systemen en gemeenten adviseren om het inkoopbeleid te toetsen, verbeteren met als doel inkoop te professionaliseren en besparingen te realiseren.*

#### 4.5 Facilitaire zaken en Frontoffice

Bij Facilitaire zaken vindt de coördinatie en uitvoering plaats van de verschillende vormen van facilitaire dienstverlening. Contractmanagers zijn verantwoordelijk voor de manier waarop de dienstverlening plaatsvindt. De frontoffice voor De Connectie is ondergebracht bij de afdeling Facilitaire zaken. De klantmeldingen worden zoveel mogelijk centraal bij de frontoffice ontvangen en verwerkt in het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). Zo worden de werkzaamheden vanuit de frontoffice gecoördineerd en rapportagemogelijkheden geoptimaliseerd. Er wordt ingezet op een digitaal self-servicesysteem waarmee de flexibiliteit voor de klant wordt vergroot. Complexere vragen worden door de frontoffice-medewerker overgenomen en doorgeleid om het aantal contactmomenten voor de klant te beperken.

Het implementeren van een FMIS legt de komende jaren een stevige basis voor de dienstverlening van Facilitaire zaken en de Frontoffice van De Connectie. Naast het verwerken van alle meldingen geeft het systeem de mogelijkheid de klant te ondersteunen met een self-servicesysteem voor reserveringen en het verstrekken van opdrachten aan facilitaire en andere backoffices zoals ICT en P&O. De frontoffice is verantwoordelijk voor het FMIS en neemt het eigenaarschap van meldingen, reserveringen, etc. over van de klant.

##### Producten en diensten

- **Drukwerkcoördinatie en vormgeving**  
*Het adviseren over en bieden van ondersteuning bij drukwerkopdrachten.*
- **Evenementencoördinatie**  
*Het adviseren over en organiseren, coördineren en begeleiden van evenementen.*
- **Postvoorziening en repro**  
*Het verwerken en bezorgen van post, pakketten en aangetekende stukken, grote oplagen kopieerwerk en nabewerking.*
- **Kantoor- en EHBO/BHV-artikelen**  
*Het geven van advies, coördineren van aanvragen en onderhouden van leveranciersrelaties.*
- **Frontoffice**  
*Het aannemen, registreren en verwerken van meldingen voor alle disciplines binnen De Connectie.*

- **Facilitaire servicetaken**  
*Het bieden van algemene ondersteuning op het gebied van facilitaire dienstverlening bij evenementen, postverwerking en -vervoer, het signaleren van gebreken aan gebouwen en inventaris, beheer en onderhoud reserveerbare vervoermiddelen, etc.*
- **Werkplekinrichting**  
*Het geven van advies over werkplekinrichting, opstellen van verhuisplannen, coördineren van verhuizingen en verzorgen van aanschaf inventaris voor werkplekken.*
- **Facilitair contractmanagement**  
*Het adviseren over en managen en begeleiden van uitbestede facilitaire diensten.*
- **Vervoer**  
*De aanschaf en het beheer en onderhoud van vervoermiddelen voor algemeen gebruik.*

#### 4.6 DIV

De afdeling DIV (Documentaire Informatie Voorziening) is de professionele partner voor de uitvoering en ontwikkeling van informatiebeheer en archiefvorming. DIV kent de werkprocessen en stelt zich proactief op. Door het bundelen van kennis, kunde en ervaring ontstaat een gedegen afdeling binnen De Connectie en wordt er gezorgd voor continuïteit in tijden van de grote digitale ontwikkelingen binnen archivering. Het uiteindelijke succes van de samenvoeging hangt in belangrijke mate samen met de opdracht die wordt gegeven om uiterlijk op 1 juli 2018 tot harmonisering van de archieffunctie in de verschillende zaaksystemen te komen. De focus ligt de komende jaren op verdere digitalisering. Zaakgericht werken is de standaard. DIV heeft een belangrijke rol in de advisering en ondersteuning binnen de digitale, zaakgerichte wereld.

#### Producten en diensten

- **Verwerking berichtenverkeer**  
*De verwerking van berichtenverkeer, scannen, registratie, kwaliteitscontrole en het beheer van digitaal en papieren archief.*
- **Advisering**  
*Advisering, over archief -en informatiebeheer.*
- **Bibliotheek -en abonnementenbeheer**  
*Beheer fysieke bibliotheek en beheer abonnementen voor vakliteratuur.*

#### 4.7 Administratie en beheer

##### **Personeels- en salarisadministratie**

De kerntaak van de personeels- en salarisadministratie is een juiste, volledige en

tijdige gegevensverwerking voor een adequaat gegevensbeheer; de salarissen worden op tijd betaald, de gegevens op de loonstrook zijn correct en de basisgegevens zijn op orde en betrouwbaar. Door automatisering en digitalisering kan de dienstverlening efficiënter worden uitgevoerd. Door samenwerking en bundeling van kennis en expertise neemt de kwaliteit van de geleverde diensten toe, vermindert de kwetsbaarheid en wordt de continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd. Vanaf 1 januari 2017 maken de drie gemeenten gebruik van één systeem voor personeelsinformatie, salarisadministratie en E-HRM. De Connectie beheert dit systeem en ondersteunt de klant bij het optimaliseren van het gebruik hiervan.

De diversiteit aan arbeidsvoorwaarden en uitvoering van het sociaal plan zal de eerste jaren om extra inspanningen vragen. Daarnaast is een tendens waarneembaar waarbij de flexibilisering van werk een belangrijke rol speelt. Dit vraagt om aanpassingen in het personeelsbeleid en daarmee ook de uitvoering hiervan. Tot slot leidt verregaande integratie van systemen en data tot nieuwe vraagstukken t.a.v. verantwoordelijkheden. Hierbij moet de privacywetgeving nadrukkelijk in ogenschouw worden genomen.

#### Producten en diensten

- **Personeelsadministratie**  
*Het verwerken van personele gegevens met betrekking tot aanstelling in verschillende arbeidsrelaties, ontslag en tussentijdse wijzigingen in de aanstelling.*
- **Salarisadministratie**  
*Het uitbetalen van salaris en het maken en beschikbaar stellen salarisstroken.*
- **Verzuimbeheer**  
*De ondersteuning van de leidinggevenden, P&O-adviseurs en bedrijfsartsen bij de uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter (WVP).*
- **Verlofbeheer**  
*De verwerking van verlofrechten.*
- **Beheer extern personeel**  
*De verwerking van de gegevens van extern personeel.*
- **Beheer E-HRM**  
*Het ondersteunen bij de toepassing van de applicatie.*
- **Gegevensverstrekking**  
*Het beschikbaar stellen van de gegevens die De Connectie beheert en het ondersteunen bij self-servicemodules.*

## Financiële administratie

De financiële administratie is onderdeel van de financiële functie van de deelnemende gemeenten. De bijdrage van de financiële administratie is om de hiervoor benodigde gegevens met een zo hoog mogelijke kwaliteit vast te leggen, te beheren en te verstrekken. Randvoorwaarde is dat zoveel mogelijk routinematige transacties zijn geautomatiseerd en dat de brondata een hoge betrouwbaarheid hebben. Het standaardiseren, digitaliseren en harmoniseren van financiële processen zijn belangrijke randvoorwaarden om het rendement van samenwerking zo optimaal mogelijk te laten zijn. De Connectie gaat daarom werken met één gezamenlijk financieel systeem. Ook andere mogelijkheden tot verder digitaliseren worden optimaal benut. Door het betaalproces in samenhang met het inkoopproces te organiseren, kunnen belangrijke voordelen worden gerealiseerd. Door de regie op het inkoopproces te versterken, kan het aantal leveranciers, en ook de factuurstroom, sterk worden gereduceerd.

Ontwikkelingen in de financiële functie laten zien dat lijnmanagers de komende jaren steeds meer in de lead komen als het gaat om het afnemen van de financiële diensten die ze nodig hebben. Om dit mogelijk te maken, worden zoveel mogelijk routinematige transacties geautomatiseerd, waarbij de financiële administratie samen met de controlfunctie van de gemeenten ervoor zorgen dat de data en informatie in de systemen een hoge betrouwbaarheid hebben.

### Producten en diensten

- **Financiële administratie**  
*Het grootboekbeheer, crediteurenbeheer, debiteurenbeheer, de betalingsverkeer en financiële gegevensverstrekking.*
- **IV3-beheer**  
*Het informatiesysteem waarin staat welke financiële gegevens gemeenten op welke wijze moeten verstrekken.*
- **Btw-beheer**  
*De aangiftes voor de BTW en BTW Compensatiefonds.*
- **Treasurybeheer**  
*Het ondersteunen van de gemeentelijke treasuryfunctie met onder meer leningoverzichten en facturatieopdrachten voor rente en aflossing van uitgeleend geld.*

- **Verzekeringenbeheer**  
*Het effectief en efficiënt verzekeren van risico's.*
- **Betalingsverkeer**  
*Het beheren van inkomende en uitgaande geldstromen.*

## 4.8 Belastingen

De afdeling Belastingen staat voor het realiseren van een zo volledig mogelijke, gewenste belastingopbrengst tegen zo laag mogelijke kosten voor de deelnemende gemeenten. Belastingen is een professionele uitvoerder en adviseert de gemeenten over haalbaarheid en uitvoerbaarheid van hun wensen op het gebied van de Belastingdienstverlening. Er wordt continu onderzocht hoe de afdeling kan bijdragen aan het realiseren van de gewenste beleidsdoelen, het verhogen van kwaliteit, betrouwbaarheid en efficiency.

Naast harmonisatie en kwaliteitsverbetering zal de komende jaren de doorontwikkeling naar de optimale (digitale) dienstverlening richting de burger grote aandacht krijgen. Het digitaal versturen van aanslagen, online indienen en afhandelen van bezwaren en optimaal gebruik maken van de grote hoeveelheden gegevens die d.m.v. koppelingen beschikbaar zijn, zijn daarbij belangrijke onderwerpen.

De afdeling start als één geïntegreerde afdeling Belastingen die de afgesproken diensten en producten levert voor de drie gemeenten. Om voordeel te behalen worden in de komende jaren de uitvoeringsprocessen van de drie gemeenten geharmoniseerd en komt er uiteindelijk één belastingstelsel binnen De Connectie.

### Producten en diensten

- **Opleggen**  
*Het voorbereiden en realiseren van de heffing.*
- **Verwerken van reacties**  
*Het verwerken van informatieverzoeken, bezwaren, informele klachten en kwijtscheldingen.*
- **Inning en invordering**  
*Het zo volledig mogelijk realiseren van de gewenste opbrengst per belastingsoort.*

## 4.9 Basisregistraties

De afdeling Basisregistraties zorgt voor het beheer van de wettelijke basisregistraties, het

stelselbeheer, gegevensverstrekking en waar de gemeenten bronhouders van zijn.

Wettelijke basisregistraties zijn de basisregistratie Personen (BRP), Adressen en gebouwen (BAG), Grootchalige topografie (BGT) en de basisregistratie Waardering onroerende zaken (WOZ).

Het beheer van basisregistraties is gericht op de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de gegevens uit deze registraties, in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving. Het stelselbeheer is gericht op de implementatie van nieuwe basisregistraties en het inrichten van de beheersomgeving, maar ook op het integreren van gegevens door het realiseren en beheren van stelselkoppelingen. De gegevensverstrekking is gericht op het verstrekken van juiste, tijdige en volledige gegevens over personen, bedrijven, objecten en geografie. Verschillende gegevens worden in samenhang gebracht en geïntegreerd aangeboden. Daar waar mogelijk als open data. Het onderdeel landmeten voert alle landmeetkundige werkzaamheden uit voor de partnergemeenten. Hierbij kan worden gedacht aan het uitvoeren van metingen (detail- en hoogtemetingen) van percelen, objecten en andere oppervlakten of het inmeten, uitzetten en aanwijzen van kadastrale grenzen. Ook het verwerken van de meetgegevens (geometrie) in (akte-) tekeningen, andere topografische documenten en in de wettelijke basisregistraties zoals de BAG en de BGT behoort tot deze functie.

De afdeling Basisregistraties begint met dezelfde dienstverlening als nu het geval is. Dit betekent dat die dienstverlening bij de start van De Connectie per gemeente verschilt. In samenwerking met de regionale CIO-office worden een geharmoniseerde gegevensarchitectuur en -diensten ontwikkeld.

#### Producten en diensten

- **Beheer basisregistraties**  
*Het beheer van basisregistraties in overeenstemming met wet- en regelgeving.*
- **Stelselbeheer**  
*De implementatie van de basisregistraties, het inrichten van de beheersomgeving en integreren van gegevens door het realiseren en beheren van stelselkoppelingen.*

- **Gegevensverstrekking**  
*Het verstrekken van samenhangende en geïntegreerde gegevens over personen, bedrijven, objecten en geografie.*
- **Landmeten**  
*Het uitvoeren van alle landmeetkundige werkzaamheden.*

#### **4.10 Secretariaat**

Het secretariaat van De Connectie staat voor professionele bestuurlijke en ambtelijke ondersteuning, dichtbij de gebruiker. De medewerkers zijn een baken binnen de snel veranderende organisatie. Zij denken in uitdagingen en mogelijkheden en zijn proactief en klantgericht. De vraag naar secretariële ondersteuning verschuift steeds meer van relatief eenvoudig naar complex. Door de digitalisering vervallen steeds meer eenvoudige (handmatige) werkzaamheden. Tegelijkertijd wordt de interne en externe omgeving complexer waardoor de vraag naar professionele ondersteuning toeneemt.

#### Producten en diensten

- **Afspraken- en agendabeheer**  
*Het beheren van afspraken en agenda's.*
- **Plannen en organiseren van bijeenkomsten en vergaderingen**  
*Het organiseren en voorbereiden van vergaderingen, bijeenkomsten, werkbezoeken en dienstreizen.*
- **Afspraken- en besluitenlijst**  
*Het vastleggen van afspraken, acties en besluiten bij vergaderingen.*
- **Mailboxbeheer**  
*Het bijhouden en afhandelen van mailberichten.*
- **Telefonisch aanspreekpunt**  
*Het zorgdragen voor de bereikbaarheid en het afhandelen van telefoongesprekken.*
- **Ontvangst**  
*Het ontvangen van bezoekers en delegaties.*
- **Afdelingsspecifieke ondersteuning**  
*Het bieden van secretariële, organisatorische en administratieve ondersteuning.*
- **Bestellen en beheren**  
*Het bestellen en beheren van kantoorartikelen en relatiegeschenken.*
- **Ondersteuning werving en selectie**  
*Het verzorgen van alle administratie en correspondentie bij vacatures en sollicitatieprocedures.*
- **Afhandelen post**  
*Het verzorgen en verspreiden van in- en uitgaande post, zowel fysiek als digitaal.*

## 5 Mensen maken De Connectie

**De medewerkers maken De Connectie. Zij vormen de bouwstenen van de organisatie en zijn het gezicht. Excelleren in het vakgebied en in het faciliteren van de gemeenten, dat is het doel. De medewerkers van De Connectie zijn professionals, tonen eigenaarschap, zijn resultaatgericht en vinden open en direct communiceren belangrijk. Met elkaar en met de gebruikers.**

### 5.1 Op de juiste plek

De Connectie geeft ruimte en verantwoordelijkheid en investeert in mensen. Omgekeerd zijn de medewerkers zich bewust van hun talenten en competenties (en die van elkaar) en blijven die ontwikkelen om de dienstverlening van De Connectie te optimaliseren. Het doel is dat iedereen zoveel mogelijk op de juiste plek zit. Hoe meer het werk past bij iemands talenten en ambitie, hoe groter het werkplezier en hoe beter de prestaties. Medewerkers en managers kijken samen wat de juiste plek is voor de medewerker en hoe daar te komen. Het ontstaan van een interne arbeidsmarkt met de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden vergroot de kansen op een goede 'match'.

### 5.2 De K van Kansen

Persoonlijke ontwikkeling en professionele groei zijn randvoorwaarden voor de kwaliteit van De Connectie. Als werkgever stelt De Connectie hier in het eerste jaar 2% en de daaropvolgende jaren 1,8% van de totale loonsom voor beschikbaar. De Connectie-medewerker vraagt zich continu af waar en hoe hij of zij van toegevoegde waarde kan zijn. Medewerkers voelen zich gesteund door het management bij hun ontwikkeling en gewaardeerd voor het werk dat zij verrichten. Er wordt gestuurd op duurzame inzetbaarheid van mensen. Onder andere door opleidingen, ruimte en verantwoordelijkheid en vitale medewerkers. Medewerkers kunnen balans aanbrengen tussen werk en privé door zelf hun werktijden te regelen. Daarbij wordt er van uitgegaan dat afspraken worden nagekomen, resultaten worden behaald en dat men goed bereikbaar is. De Connectie zorgt voor minder kwetsbare functies, kennisdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Dat geeft rust en ruimte voor de individuele medewerker. Extra kansen voor medewerkers liggen er ook door inzet voor de beoogde veranderingen, het meebouwen aan de organisatie, job rotation (andere werkpakketten) en uitwisselingsprogramma's. Naast het werken op basis van vertrouwen en resultaatafspraken.

### 5.3 Rollen en verantwoordelijkheden

Iedereen heeft een bepaalde rol binnen De Connectie en alle rollen zijn even belangrijk. Er is sprake van een goede balans tussen sturing vanuit de leidinggevende en zelforganisatie van de medewerkers, daar waar nodig ondersteund door coördinatoren voor de functionele aansturing. Leidinggevend maken resultaatafspraken met medewerkers en faciliteren hen om deze afspraken te realiseren. De medewerker bepaalt zelf hoe hij of zij het resultaat behaalt. Leidinggevend begeleiden en faciliteren de medewerkers vanuit gelijkwaardigheid bij hun ontwikkeling. Zij zijn zich bewust van de competenties en ontwikkelpunten van de medewerkers. Daar wordt de begeleiding op afgestemd. Dit heet situationeel leiderschap, waar medewerkers en leidinggevend elkaar opzoeken als daar behoefte aan is en niet hoeven te wachten op een functionerings- en beoordelingscyclus om met elkaar in gesprek te gaan.



**Persoonlijke ontwikkeling en professionele groei zijn randvoorwaarden voor de kwaliteit van De Connectie.**

#### 5.4 Werkwijze

Ruimte krijgen en verantwoordelijkheid nemen zijn richtinggevend voor de manier van werken binnen De Connectie. Er wordt kwaliteit geleverd tegen een reële prijs en daarbij staan professionaliteit en resultaatgerichtheid voorop. Modern en professioneel, zakelijk in de dienstverlening, maar ook werken op basis van vertrouwen, met minder regels.

Resultaatafspraken maken en deze nakomen. Competentiegericht werken in rollen, waar taakvolwassen medewerkers bewust koersen op hun doelen en prioriteiten weten te stellen. De medewerkers van De Connectie richten zich op zaken die zij kunnen beïnvloeden, zoals hun werk en ontwikkeling en bepalen zo hun eigen toekomst.

#### 5.5 Cultuur

Alles wat iemand doet zeggen 'zo doen wij dat altijd' komt voort uit de cultuur van een organisatie. Het samenbrengen van drie organisaties tot één nieuwe organisatie betekent cultuurverandering. Vanaf het begin wordt er gewerkt aan de cultuur van De Connectie. Leidinggevend en medewerkers van De Connectie geven de gewenste cultuur samen handen en voeten. Met elkaar bepalen zij welk gedrag binnen De Connectie gewenst is en welke onderliggende waarden en normen hierbij horen. Vervolgens worden die normen, waarden en gedrag vertaald naar concrete resultaten. Bijvoorbeeld op het gebied van klantbenadering, maar ook werkplek, contact met leidinggevend en mogelijk de inhoud van de functie. Men gaat daarover met elkaar in gesprek en staat daarbij open voor feedback, ontwikkeling en verandering. De leidinggevenden zijn cultuurdragers binnen De Connectie.

Vlak voor de start van De Connectie wordt er onder de medewerkers die naar De Connectie gaan een cultuurmeting uitgevoerd in de vorm van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Binnen De Connectie wordt dit MTO herhaald.

#### 5.6 Communicatie

De communicatiestijl van De Connectie kenmerkt zich door openheid en helderheid. Onderling en naar buiten. De medewerkers van

De Connectie zijn nieuwsgierig en goede luisteraars. Zij weten wat er om hen heen speelt en stemmen daarop af. Dat is wat De Connectie wil en waar de komende jaren op geïnvesteerd gaat worden. Bij De Connectie staan de medewerkers in verbinding met elkaar en met de klant, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van digitale ontwikkelingen.

#### 5.7 Medezeggenschap

Binnen een half jaar na plaatsing van de medewerkers worden er verkiezingen uitgeschreven voor de Ondernemingsraad (OR) voor De Connectie. De OR van De Connectie neemt de taken over van de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR). De OR overlegt met de directeur van De Connectie over alle personele aangelegenheden. Uitgezonderd zijn die onderwerpen waarover overleg plaatsvindt in de commissie voor het Georganiseerd Overleg (GO). Doorgaans gaat het in het GO om de 'harde' of financiële arbeidsvoorwaarden.

#### 5.8 Interne arbeidsmarkt

De Connectie biedt goed en modern werkgeverschap waarmee ze medewerkers aan zich bindt en aantrekkelijk is op de arbeidsmarkt. Arnhem, Renkum, Rheden en De Connectie streven naar de vorming van één interne arbeidsmarkt, wat kansen biedt aan alle medewerkers. De Connectie wil een divers personeelsbestand met mogelijkheden voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en medewerkers uit het zogeheten doelgroepenregister.

#### 5.9 Flexibele schil

De Connectie beweegt mee met maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de drie gemeenten om aan de veranderende vraag tegemoet te komen. Kwalitatief en kwantitatief. Daarnaast kennen sommige afdelingen binnen De Connectie piekbelastingen. Ook de standaardisatie en harmonisatie van werkprocessen, systemen en beleid binnen De Connectie hebben gevolgen voor het personeelsbestand. Om continuïteit én flexibiliteit te garanderen vullen we vacatureruimte als dat nodig is flexibel in.

### 5.10 Huisvesting

De Connectie maakt in eerste instantie gebruik van de huisvesting van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden en past zich daarbij aan, aan de huisregels van de gastheren. Hetzelfde aantal werkplekken dat binnen de gemeenten vrijkomt door de vorming van De Connectie, wordt ook weer opgevuld met Connectie-medewerkers. In een eerste inschatting is uitgegaan van 156 werkplekken in Arnhem, 27 in Renkum en 36 in Rheden.

Waar mogelijk maakt De Connectie gebruik van de bestaande BHV-organisatie. Anders wordt die zelf ingericht.

Binnen De Connectie wordt waar mogelijk plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt. Voor bepaalde werkzaamheden is nabijheid tot de klant cruciaal. Daarnaast blijft het belangrijk dat vakgenoten elkaar regelmatig treffen. Daarom krijgen alle afdelingen een vaste thuisbasis bij één van de drie gemeenten.



Binnen De Connectie wordt waar mogelijk plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt. Voor bepaalde werkzaamheden is nabijheid tot de klant cruciaal.



## 6 Hoe ziet De Connectie eruit?

Het bieden van zakelijke dienstverlening en service staat centraal voor de organisatie-inrichting van De Connectie. De organisatiestructuur is ingericht vanuit eigenaarschap en het principe dat medewerkers zoveel mogelijk zelf de regie nemen.

### 6.1 Uitgangspunten

De Connectie is ingericht op basis van de volgende uitgangspunten:

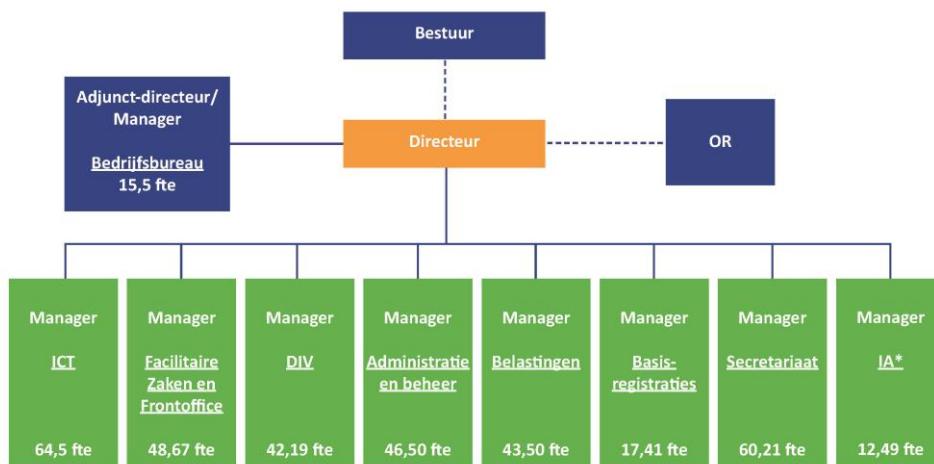
- De Connectie is een 'platte' organisatie met maximaal twee managementlagen.
- De Connectie heeft vakgeoriënteerde afdelingen die worden aangestuurd door een vakinhoudelijke manager.
- De directeur, de adjunct-directeur/manager bedrijfsbureau en de controller vormen het directieteam van De Connectie. Hierin is de rol van de controller adviserend. De directeur, adjunct-directeur, controller en de afdelingsmanagers vormen het managementteam van de organisatie. De directeur is verantwoordelijk voor de besluitvorming.
- De Connectie heeft behoefte aan een goed geëquipeerd bedrijfsbureau.

- Voor de eerste periode heeft De Connectie tijdelijke extra (verander)capaciteit nodig.
- Er wordt stapsgewijs toegewerkt naar één centrale frontoffice. De Connectie start met een frontoffice voor ICT en Facilitaire zaken. De andere afdelingen sluiten daar gefaseerd bij aan en zijn tot die tijd rechtstreeks benaderbaar.
- De functioneel beheertaken voor de processen binnen De Connectie worden belegd binnen de betreffende afdelingen. De informatiemanager zorgt vanuit het bedrijfsbureau voor de aansturing van de functioneel beheerders.

### 6.2 Organisiestructuur

De Connectie start met een structuur waarin professionals een team vormen en werken aan het leveren van goede producten en diensten.

Die teams maken deel uit van een afdeling. Samen met bovengenoemde uitgangspunten maakt dit dat de structuur van De Connectie er als volgt uit ziet:



\* I&A wordt aangestuurd door de manager Bedrijfsbureau.

Tijdelijke formatie o.g.v. dienstverlening aan derde

Onderdeel	Aantal fte tijdelijke formatie
ICT	7,70
Facilitaire Zaken en Frontoffice	2,00
DIV	1,70
Administratie en Beheer	3,30
Basisregistratie en I&A	1,10
<b>TOTAAL</b>	<b>15,80</b>

In verband met de verzelfstandiging van het Sportbedrijf per 1 januari 2017, wordt de dienstverlening voor de duur van 2 jaar voortgezet. Voor de 3D's wordt de ICT-dienstverlening voortgezet tot aan de beoogde verzelfstandiging.

De Connectie start met een structuur waarin professionals een team vormen en werken aan het leveren van goede producten en diensten.

De profielen van de bovenstaande functies kunnen als volgt worden samengevat:

- De directeur geeft dagelijks leiding aan de organisatie als geheel, is direct leidinggevende van de adjunct-directeur en de managers en richt zich naar buiten. Daarbij horen werkzaamheden zoals het onderhouden van contacten op strategisch niveau met het collectief van partnerorganisaties en eindverantwoordelijkheid voor visieontwikkeling, accountmanagement richting opdrachtgevers en de effectiviteit van de organisatie. De directeur wordt hierbij ondersteund door de adjunct-directeur en de managers.
- De adjunct-directeur zorgt voor de inrichting en werking van de bedrijfsvoering van De Connectie en stuurt het bedrijfsbureau en de afdeling I&A aan. Daarnaast ondersteunt hij of zij de directeur bij het ontwikkelen van de strategie. Het is een functie voor twee tot drie jaar.
- De manager stuurt op resultaten, is inhoudelijk deskundige en draagt zorg voor de ontwikkeling van verantwoordelijke, resultaatgerichte medewerkers. Hij of zij is verantwoordelijk voor de (door)ontwikkeling en innovatie van de afdeling en de bedrijfsvoering. Vanuit een adviserende rol levert de manager ook een bijdrage aan de visieontwikkeling en de effectiviteit van de organisatie. Binnen de afdelingen kunnen de managers ondersteund worden door een coördinator bij het plannen en verdelen van werkzaamheden, voortgangsbewaking en inhoudelijke ondersteuning van collega's. De managers zijn tevens gesprekspartner voor de gemeentelijke 'demandmanagers' over de dienstverlening van de afdeling.

### 6.3 Het bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau bestaat uit de volgende functies:

- Concerncontroller
- Strategisch financieel adviseur
- P&C-medewerker
- Secretaris/Directie-adviseur
- Algemeen juridisch adviseur
- Senior P&O-adviseur

- P&O-adviseur
- Communicatieadviseur
- Communicatiemedewerker
- Informatiemanager
- CIO (Chief Information Officer)
- CISO (Chief Information Security Officer)
- Privacymanager
- Portfolio-/contractmanager

### 6.4 Informatievoorziening en -veiligheid

#### *Informatievoorziening*

De afdelingen binnen De Connectie hebben te maken met verschillende informatiestromen. Daardoor is goede informatievoorziening essentieel voor De Connectie. De bedrijfsprocessen worden zoveel mogelijk geautomatiseerd door toepassing van self-serviceconcepten en het digitaliseren van de informatie-uitwisseling tussen De Connectie en de gemeenten. De manier waarop de informatievoorziening en de verschillende onderdelen zijn opgebouwd en met elkaar samenhangen, beschrijven we in onze 'Enterprise Architectuur'. Aan de hand van deze Enterprise Architectuur worden - in overleg met de drie gemeenten - mogelijkheden tot verdere harmonisering, standaardisering en (keten-) automatisering uitgewerkt. De informatievoorziening van De Connectie wordt flexibel en schaalbaar ingericht.

#### *Informatieveiligheid en privacy*

Het informatieveiligheidsbeleid wordt opgesteld aan de hand van de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) en afgestemd op het beleid van de drie gemeenten. Samen met het privacyprotocol geeft het informatieveiligheidsbeleid een duidelijk kader voor passende technische en organisatorische maatregelen om informatie te beschermen en de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van de gegevensverzamelingen te borgen. In de bedrijfsprocessen van De Connectie worden persoonsgegevens verwerkt. De Connectie draagt daarbij de verantwoordelijkheid voor de bescherming van de privacy en moet kunnen aantonen dat zij voldoet aan de daaraan verbonden wettelijke verplichtingen.

## 7 De begroting van De Connectie

Aan de begroting van De Connectie liggen deelbedrijfsplannen (bedrijfsplannen per onderdeel) ten grondslag en de business case van EY. In deze business case werd uitgegaan van een begroting van ca. € 38,6 mln. basisjaar 2015) en 400 fte waarmee De Connectie zou worden opgebouwd. Door verschillende besluiten om onderdelen niet over te brengen naar De Connectie, is de basis van De Connectie veranderd van € 38,6 mln. naar € 35,9 mln. (-/- € 2,7 mln. en -/- 33 fte). De begroting van De Connectie gaat uit van een structurele besparing per 2020 van € 3,1 mln. en vanaf 2021 met ca. € 4 mln. Daarmee wordt een besparingspercentage van 8,5% in 2020 gehaald.

### 7.1 Uitgangspunten begroting

De begroting van De Connectie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Nadat de business case van EY is vastgesteld (medio 2015) zijn er wijzigingen doorgevoerd in de omvang van de te vormen Connectie (het aantal onderdelen dat zou overgaan). De onderdelen Juridische Zaken, KCC, het Arnhems bestuurssecretariaat en Communicatie zijn niet meegenomen in de begroting van De Connectie.
- Nadat de business case van EY is vastgesteld is:
  - De termijn waarop de financiële taakstelling behaald én het transitiebudget terugverdiend moet zijn, met 6 maanden (op een totaal van 36 maanden) ingekort door een vertraagde start per 1 juli 2017;
  - De omvang in formatie en middelen van De Connectie is ca. € 2,7 mln. kleiner dan in de business case van augustus 2015 stond.
- Ontvlechten van formatie en werkbudgetten uit de drie gemeenten is complex. De gemeenten en De Connectie hebben deze ontvlechting zo goed als mogelijk in beeld gebracht. Tijdens de inrichting van De Connectie zou kunnen blijken dat er nog iets moet wijzigen. Aangenomen wordt dat deze laatste wijzigingen altijd gepaard gaan met overdracht van budget en/of formatie en daarmee niet kostenverhogend of -verlagend zijn. Er zal hierdoor geen effect zijn op het behalen van de doelstellingen (de 4K's).
- De begroting van De Connectie bestaat uit:
  - De geconsolideerde deelbedrijfsplannen van De Connectie waarin de kosten van de formatie en de werkbudgetten zijn opgenomen;
  - Kapitaallasten gebaseerd op 1) al geactiveerde kredieten van de gemeenten en 2) kredieten die in de meerjareninvesteringsprogramma's van de gemeenten zijn opgenomen en vastgesteld;
  - Het investeringsprogramma.
- De Connectie krijgt kapitaallasten mee in de begroting, gebaseerd op de investeringen die in het verleden zijn gedaan. Dit betreft voornamelijk investeringen op het gebied van ICT. Activa die overgaan naar De Connectie worden inclusief het bijbehorend kapitaallastenbudget overgedragen tegen de balanswaarde per 1 juli 2017. Bij de feitelijke overdracht van activa wordt rekening gehouden met de manier van activeren binnen de drie gemeenten. Hiervoor wordt een nota 'waarderen en afschrijven' opgesteld. Hiertegenover komt een lening te staan met een looptijd

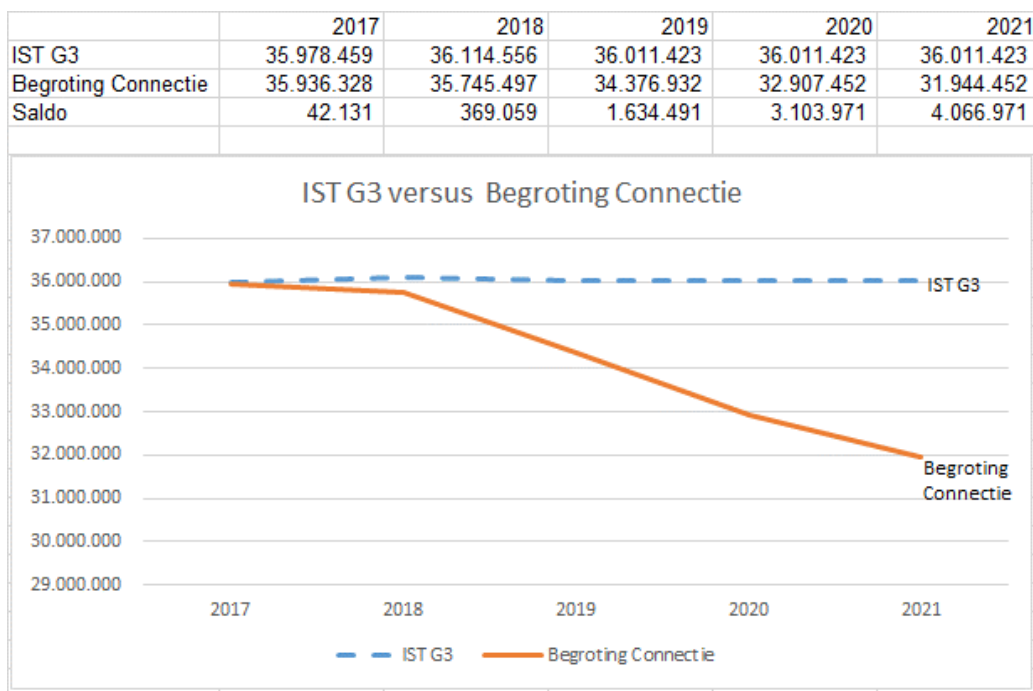


De begroting is zero-based opgebouwd met perspectief naar een eindbeeld (de zogeheten SOLL-positie) in 2020.

gelijk aan de afschrijvingstermijnen van de activa, waarbij totaal financiering uitgangspunt is. De rente wordt berekend over deze lening. In de bijdrage van de drie gemeenten (de G3) wordt rekening gehouden met zowel afschrijving als rentelast van deze activa. De Connectie zal een lening aangaan, daar waar de voorwaarden voor haar het gunstigst zijn (Bank Nederlandse Gemeenten, via Arnhem of via een private bank), ter bekostiging van de activa die overkomen.

- De begroting is zero-based opgebouwd met perspectief naar een eindbeeld (de zogeheten SOLL-positie) in 2020. Dit eindbeeld is gebaseerd op een situatie waarin systemen geharmoniseerd en gestandaardiseerd zijn.
- Met de deelbedrijfsplannen van De Connectie zijn de ambities voor 2020 in beeld gebracht en daarbij ook de veranderopgave om daar te komen (harmonisatiekosten). Daar is incidentele formatie en incidenteel budget voor nodig. In de periode 2017 - 2019 zijn daarvoor extra middelen opgenomen. De gevolgen daarvan zijn een vermindering van kosten en verandering van benodigde capaciteit zowel kwalitatief als kwantitatief. Dit is in lijn met het beeld dat in de business case van EY is geschetst dat er in de eerste jaren een financiële hobbel te nemen is, die aanvullend op het financieel kader gefinancierd moet worden.

De Connectie start een half jaar later. Daarmee is relevant geworden om ook de jaarschijf 2021 in beeld te brengen omdat in 2021 is voorzien dat er incidentele formatie die nodig is om de harmonisatie- en standaardisatieopgave in te vullen wegvalt. Daarnaast valt er ook een post onvoorzien weg die voor de duur van 4 jaar beschikbaar is gesteld. In 2021 valt alleen al om die reden ruim € 960.000 vrij. Deze is verwerkt in onderstaande grafiek.



Tabel en grafiek 7.1 IST G3 (Arnhem, Renkum, Rheden) en begroting De Connectie

- In de IST-situatie is voor de gemeente Arnhem een correctie doorgevoerd op de te verzelfstandigen onderdelen (Sportbedrijf Arnhem, Natuurcentrum, Sociale Wijkteams). Met name voor het Sportbedrijf Arnhem geldt dat de dienstverlening die nu door de gemeente Arnhem wordt geleverd, nog twee jaar door De Connectie wordt voortgezet (gedwongen winkelnering). De Connectie zal deze diensten factureren aan het Sportbedrijf Arnhem. De materiele kosten (ca. € 440.000) en formatie (12,3 fte / € 773.000) zijn incidenteel en als zodanig opgenomen in de begroting. Op het moment dat de dienstverlening aan derden wordt beëindigd, heeft dat geen invloed op het besparingspotentieel. De afspraak is dat eventuele desintegratie- en afbouwkosten ten laste worden gebracht van de gemeente die het contract heeft ingebracht bij De Connectie.
- In- en doorstroombanen (ID-banen) bij De Connectie. Binnen De Connectie komen twee medewerkers in dienst die gebruik maken van de (voormalige) ID-regeling. De netto bijdrage hiervoor per ID-er is ca. € 19.000 per jaar. Dit zijn structurele kosten die gelden zolang het dienstverband met betrokkene voortduurt. De Connectie zal ervoor zorgdragen dat de subsidie voor de ID-banen bij de gemeente wordt aangevraagd.
- In de begroting van De Connectie is ten opzichte van de IST van de G3 een besparing gezet op de beïnvloedbare materiële budgetten. De besparing, oplopend van 1% in 2018, 2% in 2019, tot 4% in 2020, komt uit op ca. € 300.000 structureel. Het gaat dan om de besparingen die worden verwacht door de samenvoeging. Hierbij kan worden gedacht aan abonnementen, contracten (met name bij Facilitair en Huisvesting) zoals servicecontracten, beveiliging, onderhoud koffiemachines, etc.
- Friciekosten die ontstaan nadat de dienstverlening niet meer wordt geleverd komen voor rekening van de gemeente die deze kosten veroorzaakt. Dit gebeurt nadat partijen overeenstemming hebben over de kosten waarbij eventueel een onafhankelijke derde (accountant) wordt ingeschakeld voor een onafhankelijke toets. Friciekosten (die hierdoor kunnen ontstaan) zijn niet opgenomen in de begroting van De Connectie.
- In de IST-situatie zijn diverse bijdragen van derden genoemd (opgenomen in onderstaande tabel). Dit zijn de bedragen die de gemeenten op dit moment voor de dienstverlening van deze derden vragen (denk aan ODRA, gemeente Rozendaal, Sportbedrijf Arnhem). Deze bijdragen worden bij deze derden in rekening gebracht. Deze bijdrage zit er nu in 'as is' in. In het kader van het vraagstuk over outputsturing en -verrekening wordt in beeld gebracht wat de feitelijke kosten zijn voor deze dienstverlening. Een eventueel verschil tussen de bijdrage zoals die in de begroting is opgenomen en de feitelijke kosten worden op de betreffende organisatie verhaald.

Dienstverlening aan derden		2017	2018	2019	2020
Sportbedrijf Arnhem	formatie	12,3	12,3		
	formatie / €	803.211	803.211		
	materieel	432.020	432.020		
3D's		298.000			
ODRA	materieel	1.144.073	1.144.073	1.144.073	1.144.073
UWV	materieel	176.000	176.000	176.000	176.000
Veiligheidshuis	materieel	41.290	41.290		
Werkplein - Overbetuwe	materieel	8.750	8.750		
Gemeente Rozendaal	materieel	72.714	72.714	72.714	72.714
totaal in rekening te brengen bij derden		2.976.058	2.678.058	1.392.787	1.392.787

*N.b. Deze bijdragen zijn nu gesaldeerd opgenomen in de begroting (binnen de materiele budgetten). Deze worden bij de inrichting van de financiële administratie als omzet bij derden opgenomen.*

Tabel 7.2 Dienstverlening aan derden

- Binnen De Connectie wordt een bedrijfsbureau geformeerd:
  - Uitgangspunt bij de begroting is dat de taken, functies en formatie (zoals opgenomen in de business case) budgettair neutraal zijn, omdat die vanuit de gemeenten worden overgeheveld (afbouw bij G3 = opbouw bij De Connectie).
  - De taken binnen het bedrijfsbureau, die initieel middels 'hosting' bij de deelnemers zouden worden betrokken (zie daarvoor de business case van EY), zijn in financiële zin vertaald in de begroting van De Connectie. Het gaat dan om de adviseurs P&O en voor Communicatie.
  - De overige taken, functies en formatie van het bedrijfsbureau zijn nieuw (manager bedrijfsbureau/adjunct directeur, contractmanager/portfoliomanager, CISO, CIO, CPO). Hiervoor is circa € 300.000 nieuw opgenomen in de begroting. Uitgangspunt hierbij is dat deze taken/formatie worden afgebouwd bij de gemeenten en dat deze worden overgeheveld naar De Connectie. De situatie kan zich ook voordoen dat er financiële dekking vanuit het Rijk komt voor de nieuwe taken als gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving.
  - Het bedrijfsbureau start in 2017 met een formatie van 15,5 fte. Deze formatie is nodig om in het begin de organisatie goed vorm te geven en de opgave waarvoor we staan weg te zetten en sturing op te houden. In de periode tot en met 2020 neemt de formatie af tot 11,5fte.
  - In de begroting zijn de hierboven genoemde drie compartimenten van het bedrijfsbureau apart in beeld gebracht. Omdat er geen inbreng is vanuit de gemeenten (anders dan in de business case opgenomen) is in het eerste jaar van De Connectie een hogere bijdrage nodig (zie ook de grafiek 7.1).
- De kosten voor ambtelijke ondersteuning OR, accountantskosten, kosten van verzekeringen, kosten voor personele zorg en arbokosten zijn nieuw/extra omdat er een nieuwe organisatie wordt opgericht. De kosten vallen technisch gezien in het bedrijfsbureau en komen voor rekening van de deelnemers op basis van verdeling van inbreng en de functie komt binnen het secretariaat. De kosten zijn opgenomen in de begroting.
- In de begroting van De Connectie zitten de voordelen (om te komen tot standaardiseren, uniformeren en harmoniseren van processen en doelstellingen in het kader van de 4-K's) die financieel vertaald zijn. Dit is een belangrijk uitgangspunt en kan alleen in een intensief samenspel van gemeenten en De Connectie worden gerealiseerd. Bij harmonisatie en standaardisatie verandert de manier van werken voor iedereen. Dat betekent dat de gemeenten achter de veranderingen moeten staan en die in hun organisatie moeten doorvoeren.
- Alle kosten en investeringen voor het realiseren van de besparingen zoals zijn gespecificeerd in paragraaf 7.3 zijn opgenomen in de begroting. Bij het begroten van deze besparingen is het voorzichtigheidsbeginsel gehanteerd. Uit diverse onderzoeken en benchmarks blijkt dat er mogelijk een fors besparingspotentieel is, met name op gebied van ICT. Dit besparingspotentieel kan worden gerealiseerd door verregaande harmonisatie, standaardisatie, scherp account- en licentiebeheer, rationalisatie van applicaties én door de inzet van nieuwe technische mogelijkheden zoals Software as a service-oplossingen (SAAS) en clouddiensten. Voor ICT zijn de besparingen opgenomen zoals deze waren gespecificeerd in het bedrijfsplan GemICT dat in februari 2016 door de colleges van Renkum, Rheden en Arnhem is vastgesteld. Op basis van de genoemde onderzoeken en benchmarks is de verwachting dat de ICT-besparingen in 2020 hoger (ca. € 1 mln.) uitvallen dan nu is opgenomen in de begroting.

## 7.2 De 'K' van Kosten

De begroting van De Connectie is opgebouwd vanuit twee perspectieven:

- De inbreng vanuit de gemeenten in De Connectie.

- De deelbedrijfsplannen die zijn opgesteld door kwartiermakers voor een functioneel domein en de medewerkers in een domein van de gemeenten.

De inbreng van de drie gemeenten is voor het jaar 2017 in totaal bijna € 35,9 mln. De begroting is opgebouwd voor het gehele jaar 2017. Met het van start gaan van De Connectie medio 2017 zal de inbreng ongeveer de helft zijn. Met de gemeentelijke inbreng in beeld is ook direct de taakstellende opgave van De Connectie duidelijk. Immers, De Connectie staat ervoor om zo snel mogelijk de processen en systemen te standaardiseren en te harmoniseren om in 2020 op een kostenniveau uit te komen dat tenminste 4% lager ligt.

<b>Begroting 2017 - 2020 De Connectie</b>				
	2017	2018	2019	2020
<b>Personeel</b>				
Bedrijfsbureau	1.332.898	1.222.885	1.102.530	991.671
<i>DIV</i>	2.496.724	2.419.995	2.257.131	2.160.876
<i>Financiële Administratie</i>	1.759.377	1.759.377	1.679.774	1.541.584
<i>PSA</i>	765.591	765.591	670.894	568.930
<i>Inkoop en Aanbesteding</i>	926.144	926.144	926.144	926.144
<i>Secretariaat</i>	3.279.451	3.279.451	3.185.616	3.091.782
<i>Belastingen</i>	2.635.569	2.635.569	2.635.569	2.523.202
<i>ICT</i>	5.282.536	5.354.634	4.809.824	4.880.971
<i>Facilitaire zaken</i>	2.609.477	2.609.477	2.372.931	2.063.817
<i>IM / FB</i>	258.897	258.897	258.897	258.897
<i>Basisregistratie</i>	1.161.862	1.152.478	1.152.478	1.152.478
<b>Totaal</b>	<b>22.508.527</b>	<b>22.384.499</b>	<b>21.051.789</b>	<b>20.160.352</b>
<b>Materiele kosten</b>				
Bedrijfsbureau	805.375	1.005.375	1.145.375	1.081.375
<i>DIV</i>	32.974	-7.519	74.191	37.449
<i>Financiële Administratie</i>	77.717	77.717	77.717	77.717
<i>PSA</i>	-81.233	-81.233	-43.117	-43.117
<i>Inkoop en Aanbesteding</i>	41.500	40.500	39.500	38.500
<i>Secretariaat</i>	28.000	21.000	10.000	10.000
<i>Belastingen</i>	839.184	1.042.345	683.680	675.380
<i>ICT</i>	7.640.337	7.234.650	7.337.869	6.869.869
<i>Facilitaire zaken</i>	3.809.394	3.793.610	3.765.375	3.765.375
<i>IM / FB</i>				
<i>Basisregistratie</i>	234.553	234.553	234.553	234.553
<b>Totaal</b>	<b>13.427.801</b>	<b>13.360.999</b>	<b>13.325.143</b>	<b>12.747.101</b>
	35.936.328	35.745.497	34.376.932	32.907.452

Tabel 7.3 Begroting De Connectie 2017 - 2020

	Arnhem	Rheden	Renkum
Inbreng in De Connectie vanuit G3	26.274.758	6.069.350	3.634.351
Totaal	35.978.459		
Verdeling	73,0%	16,9%	10,1%

Tabel 7.4 Inbreng in De Connectie en verdeelsleutel

In tabel 7.4 is de inbreng (IST) van de drie gemeenten van 2017 in beeld gebracht. De inbreng is de basis voor de verdeling van het besparingspotentieel.

			2019	2020
besparingspotentieel ad 4%			-4,45%	-8,54%
cum. besparing (totaal)	42.131	369.059	1.634.491	3.103.971
		totaal t/m 2020		5.149.652

Tabel 7.5 Besparingspotentieel en cumulatieve besparing

In tabel 7.5 is in beeld gebracht dat de begroting van De Connectie in 2019, 4,45% lager en in 2020, 8,54% is. Daarmee is de doelstelling om een besparing van tenminste 4% te realiseren in beeld. In aanvulling op deze doelstelling moet De Connectie in 2020 ook het transitiebudget van € 4,4mln. hebben terugverdiend.

### 7.3 Investeringsprogramma

De noodzakelijke investeringen zijn, inclusief de jaarschijven waarop de investeringen gedaan zullen worden, separaat opgenomen in het investeringsprogramma (IP) van De Connectie. In het Investeringsprogramma is een onderscheid gemaakt tussen:

1. Investeringen die de gemeenten nu al in hun investeringsprogramma hebben staan. De kapitaallasten van deze investeringen zijn in de begroting van De Connectie opgenomen:



Activum omschrijving	zie vanaf cel	termijn afschrijv	jaarschijven IP			
			2017	2018	2019	2020
Financieel Systeem	1	5	200.000	-		
Basisregistratie	1		175.000			
Pion systeem salarisadministratie	1		50.000			
Investering reguliere vervanging	1			100.000		
Investering reguliere vervanging	1			400.000		
Structurele bijdrage i.v.m. licenties	1			275.000	275.000	275.000
Vervanging Thin clients	1		125.000			
Vervanging Servers	1		150.000			
Vervanging telefooncentrale	1		150.000			
IT - Netwerk	1		-	-		19.462
IT - Netwerk	1		-	-		47.554
IT - Netwerk	1		-	86.000		-
IT - Netwerk	1		-	138.000		-
IT - Netwerk	1		100.000	204.000	800.000	328.639
IT - Netwerk	1		300.000	-		-
IT - Bedrijfsapp. Ivm informatiebeveiliging	1		-	-		
IT - Bedrijfsapp. Ivm informatiebeveiliging	1		-	-		
IT - Single sign on	1		-	-		
VOS	1		-			250.000
IT - Netwerk	1		99.000	150.000		-
IT - Netwerk	1			8.656		
IT - Netwerk	1			17.173	2.474	
IT - Vaste Telefonie	1		-	602.000		
IT - Vaste Telefonie	1		-			
IT - Vaste Telefonie	1		700.000	-		
Werkplek Rheden	1			54.639	990	
Ipads& tablets Rheden	1			12.418	4.472	
IT - Digitale werkplek	1		10.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		165.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		84.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		-	398.000		
IT - Digitale werkplek	1		18.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		800.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		80.000	80.000		
IT - Digitale werkplek	1		-	600.000		
IT - Digitale werkplek	1		286.000	-	680.000	
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	-		37.831
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		400.000	-		69.838
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	696.000		-
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	414.000	1.400.000	488.000
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		100.000	-		96.676
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	-		-
Servers Rheden	1		3.690	16.272		
<b>totaal investeringsomvang</b>			<b>3.995.690</b>	<b>4.252.158</b>	<b>3.162.936</b>	<b>1.613.000</b>

Tabel 7.6 Investeringsomvang

2. Nieuwe investeringen anders dan bovenstaande die nodig zijn om standaardisatie en harmonisatie transitie / transformatieopgave te kunnen realiseren. Deze investeringen zijn in paragraaf 7.4 al als verplichting opgenomen ten laste van het transitiebudget.

Investeringen		zie vanaf cel (€)	termijn afschrijv	jaarschijven IP			
				2017	2018	2019	2020
Activum omschrijving							
FMIS (aanschaf)	nw.	2	5	652.500			
Harmonisering systemen (w.o GreenValley)	nw.	2	5	pm.			
Koppeling vakapplic. met zaaksysteem	nw.	2	5	pm.			
Harmonisatie scanstraat	nw.	2	5	105.343			
Investering in digitale doorontwikkeling	nw.	2	5		200.000		
Webportal	nw.	2	5	20.000			
Systeem contractbeheer	nw.	2	5	15.000			
Spendsysteem	nw.	2	5	10.000			
<b>totaal investeringsomvang</b>				<b>802.843</b>	<b>200.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Tabel 7.7 Nieuwe investeringen

3. Nieuwe investeringen die vanuit de 'normale doorontwikkeling' van de organisatie van de drie gemeenten ook uitgevoerd zouden worden. Ten aanzien van de laatstgenoemde investeringen geldt dat dit projectcapaciteit vraagt om investeringen te kunnen uitvoeren. De investeringen in ICT zijn de investeringen; de projectbemensing om investeringen van de grond te krijgen (en die geactiveerd mag worden) is hier voorzien. De kapitaallasten zijn toegevoegd in de begroting als nieuwe kapitaallasten.

Investeringen		zie vanaf cel (€)	termijn afschrijv	jaarschijven IP			
				2017	2018	2019	2020
Activum omschrijving							
SNOW software	nw.	3	5	250.000			
projectleiders / nieuw bovenop huidig IP	nw.	3	5	250.000	250.000	250.000	250.000
<b>totaal investeringsomvang</b>				<b>500.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>

Tabel 7.8 Nieuwe investeringen onafhankelijk van De Connectie

Wanneer bij de nadere concretisering van investeringen blijkt dat er meer middelen nodig zijn, dan worden deze besproken met de eigenaren/opdrachtgevers. Vervolgens worden deze in de reguliere planning- en controlcyclus meegenomen en besproken.

#### 7.4 Transitiebudget

Binnen het kader van de vorming van De Connectie zijn afspraken gemaakt over het budget voor de oprichting van De Connectie. Tot aan het moment waarop De Connectie van start gaat is een transitiebudget beschikbaar gesteld van € 4,4 mln. Deze middelen zijn nodig voor de ontvlechting van de afdelingen uit de drie gemeenten en voor de vorming van de nieuwe organisatie; het betreft kosten voor de kwartiermakersorganisatie in 2016, kosten van specifieke expertise zoals (programma) management, h- expertise ter ondersteuning van de reorganisatie, de inrichting van HR21, het plaatsingsproces van medewerkers, en communicatie in de aanloop naar 1 juli 2017. De Connectie blijft binnen de raming die initieel is gemaakt.

Daarbij moet worden aangetekend dat de gevolgen van de vertraging van zes maanden van de feitelijke start van De Connectie op onderdelen extra kosten met zich meebrengt (met name extra inzet tijdelijk personeel).

Bij het indienen van de begroting van De Connectie gaan we er vanuit dat we aan de € 4,4 mln. voldoende hebben. Aan uitgaven, reeds aangegane verplichtingen en voorziene uitgaven die we ten laste van dit budget zullen brengen is nu bijna € 3,9 mln. voorzien en daarmee nog ca. € 500.00 ruimte.

	Begroot voor transitieperiode	Feitelijke boekingen (ytd (26-10))	verplichtingen 2016 / 2017	restant transitiebudget
<b>Projectorganisatie</b>	1.799.444	371.960	2.097.049	-669.566
<b>Communicatie</b>	150.000	25.051	23.000	101.949
<b>Investerings</b>	1.291.678	41.304	1.293.999	-43.625
<b>Fictie-/desintegratiekosten vorming Connectie</b>		-	-	
1. <i>Fictiekosten</i>	pm.	-	-	
2. <i>Kosten Sociaal statuut</i>	pm.	-	-	
3. <i>Desintegratiekosten</i>	760.000	-	42.670	717.330
<b>Post onvoorzien</b>	398.878	-	-	398.878
<b>Ontvangsten</b>			-35.000	35.000
<b>Totaal</b>	<b>4.400.000</b>	<b>438.315</b>	<b>3.421.718</b>	<b>539.966</b>
			<b>totaal reeds uitgegeven / verplicht</b>	<b>3.860.033</b>

Tabel 7.9 Transitiebudget

Het restant van het transitiebudget is beschikbaar voor de harmonisatie-opgave van De Connectie.

## 7.5 Harmonisatie en standaardisatie

De belangrijkste voorwaarde voor het financiële succes van De Connectie is het harmoniseren van processen, het standaardiseren van de werkwijze en verregaande digitalisering. De kwartiermakers hebben bij het 'zero-based' opbouwen van de afdelingsbegroting dit beeld voor ogen gehouden.

Afdeling	Inverdieneffecten	jaarschijf	Effect in €
Belastingen	Investeren in kwaliteit. Van het uitvoeringsproces en bij medewerkers. Harmoniseren van de uitvoering.	2017	3.474.753
		2020	3.198.582
		besparing	-8%
Secretariaat	Digitalisering (o.a. met de inzet van iBabs, zaakgericht werken) waardoor arbeidsintensief (handmatig) werk grotendeels verdwijnt. Professionalisering is nodig voor bestaansrecht in steeds complexere omgeving.	2017	3.307.451
		2020	3.101.782
		besparing	-6%
Administratie & Beheer (en basisregistratie)	Formatiereductie; als gevolg van het harmoniseren van beleid, richtlijnen en procedures minder formatie nodig op hogere functieniveaus. Daarnaast leidt het digitaliseren van standaardprocessen tot kortere verwerkingstijden en minder handmatig werk. - digitaliseren van alle standaardprocessen, waarbij voor alle 3 gemeenten voor één digitale oplossing wordt gezorgd. - de koppeling met het inkoopproces is een belangrijke factor om te komen tot het indammen en reguleren van de factuurstroom.  N.b. In verband met de samenloop van deze clusters en overlap van disciplines deze samengevoegd gepresenteerd	2017	3.917.867
		2020	3.532.145
		besparing	-10%
Facilitair	Efficiency van processen door aanschaf FMIS. Winst op personele inzet vanwege inzet "click / call / face principe.	2017	6.418.871
		2020	5.829.192
		besparing	-9%
ICT/IM en FB	Besparingen op de infrastructuur door harmonisatie en een efficiënter gebruik van middelen; Beter inzicht in gebruik van accounts en licenties (waarmee kosten kunnen worden teruggebracht);	2017	13.181.770
		2020	12.009.736
		besparing	-9%
DIV	Harmoniseren zaakgerichtwerken; maar besparing zijn niet ingeboekt. Deze bevindt zich vooralsnog buiten de horizon van de businesscase (voorbij 2020...).	2017	2.529.698
		2020	2.198.325
		besparing	-13%

Tabel 7.10 Inverdieneffecten per afdeling

Hierin is niet meegenomen Inkoop en Aanbestedingen; deze gaat voorlopig 'as-is' over. De ambities om te komen tot een professionele organisatie van uitvoeringsprocessen van inkoop en aanbestedingen zijn op dit moment nog niet te betalen door De Connectie, rekening houdende met de financiële doelstellingen van De Connectie (besparingspercentage > 4% en het terugverdienen van transitiekosten).

Zowel de door de gemeenten, in hun meerjareninvesteringsprogramma opgenomen, reguliere investeringen als de extra investeringen voor harmonisatie en standaardisatie zijn in de begroting van De Connectie opgenomen. Alle investeringen dragen bij aan de verbetering en vernieuwing van de

dienstverlening én dragen bij aan de besparingen. De effecten zijn niet één op één te relateren aan de begrote besparingen.

## 7.6 Frictiekosten

In de business case wordt gesproken over frictiekosten. De frictie die gaat ontstaan heeft verschillende oorzaken/achtergronden. Frictie ontstaat:

- Bij de plaatsing van medewerkers van de gemeenten van drie functiehuisen naar één nieuw functiehuis in De Connectie (boventaligheid, medewerkers die niet geplaatst kunnen worden binnen de kaders van het sociaal plan). De ervaring leert dat ca. 5% boventaligheid ontstaat (ca. 19 fte) en dat ca. 20% daarvan daadwerkelijke frictiekosten oplevert nadat gemeenten en De Connectie zich hebben ingespannen om passend werk te vinden. Inschatting van frictiekosten: 4 fte \* € 110.000 = € 440.000. Deze incidentele kosten staan niet in de begroting van De Connectie maar worden gedragen door de gemeenten.
- Frictie die gaat ontstaan door verschillen in persoonlijke schaal en functieschaal en door eventuele toegekende persoonlijke vergoedingen (mismatch schalen en vergoedingen). Dit is in feite geen frictie omdat dit kosten zijn die nu ook al ten laste komen voor de gemeenten en ook zonder De Connectie zouden blijven bestaan. Deze kosten komen ten laste van de desbetreffende gemeente.
- Doordat dienstverlening door De Connectie aan derde partijen gaat stoppen (desintegratiefrictie). Deze frictiekosten komen ten laste van de gemeente die contractpartij is van deze derde partij. Deze kosten zijn nog niet te berekenen. Wel zal De Connectie met deze partijen zo snel als nodig het gesprek aangaan om te bezien of en op welke manier en in welk temp een eventuele afbouw gerealiseerd wordt. Dit ter voorkoming/beperking van frictiekosten. Inschatting van de kosten hiervan bedragen ca. € 330.000 (3 fte).

### Frictie als gevolg van afbouw formatie (850k)

Frictiekosten die gaan ontstaan in de periode 2017 t/m 2020 doordat De Connectie gaat doorontwikkelen, standaardiseren, uniformeren en digitaliseren, waardoor werk, processen, vaardigheden en competenties gaan veranderen. De ervaring bij andere bedrijfsvoeringssamenwerkingen leert dat er tussen 5-10% frictie gaat ontstaan (tussen 19 en 38 fte en dat ca. 20% daarvan daadwerkelijke frictiekosten oplevert nadat gemeenten en De Connectie zich hebben ingespannen om werk te vinden. Inschatting kosten: 4 - 8 fte. In de begroting is voor deze frictiepost € 850.000 opgenomen.

Frictiekosten i.v.m. afbouw	2017	2018	2019	2020
		200.000	350.000	300.000

Tabel 7.11 Frictiekosten i.v.m. afbouw

Beheersmaatregelen op deze ontwikkeling zijn:

- Het zoeken naar nieuwe werkplekken binnen de vier organisaties en/of daarbuiten, een interne arbeidsmarkt is hiervoor een essentiële randvoorwaarde;
- het niet opvullen van de overgekomen vrije vacatureruimte van de gemeenten;
- Het inzetten van incidentele capaciteit voor tijdelijk werk.

## 7.7 Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus van De Connectie om risico's vroegtijdig te signaleren, deze te voorkomen danwel te beheersen. De uitvoering van het risicomanagement is een samenspel tussen de eigenaren van De Connectie, de controlerend accountant en De Connectie zelf.

De belangrijkste risico's binnen de scope van de 4k's (kwaliteit; kansen; kosten en kwetsbaarheid) worden hierna genoemd, met daarbij de beheersmaatregelen.

K	Risico	Beheersmaatregel
Kwaliteit	De kwaliteit van de dienstverlening loopt terug bij de start van De Connectie omdat er een nieuwe situatie ontstaat waaraan medewerkers van de G3 en De Connectie moeten wennen en die druk legt op de normale gang van zaken (zoals andere aansturing; starten met veranderopgave, harmonisatieslagen en implementaties van nieuwe systemen en processen).	De volgende maatregelen worden genomen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- programmatische inrichting van De Connectie</li> <li>- scheiden van het leveren van dienstverlening aan de G3 en de veranderopgave.</li> <li>- nieuwe vragen/ontwikkelingen waarvoor inzet van De Connectie wordt gevraagd die niet is voorzien worden alleen opgepakt na herprioritering danwel het beschikbaar krijgen van extra middelen.</li> </ul>
Kansen	Kansen voor de medewerkers kunnen onvoldoende kunnen worden ingevuld door beperkingen vanuit bijvoorbeeld het sociaal plan en CAR-UWO.	De Connectie gaat in het personeelsbeleid maatregelen opnemen om ondersteuning te bieden aan de ontwikkeling van en kansen voor medewerkers. Denk hierbij aan bijvoorbeeld snuffelstages, opleidingsmogelijkheden en coaching. Daarnaast zullen de gemeenten en De Connectie de kansen en mogelijkheden die binnen de organisaties ontstaan ook met elkaar delen zodat medewerkers ook de kans kunnen krijgen om zich binnen een andere organisatie te ontwikkelen.
Kosten	<p>Harmonisatie en standaardisatie worden niet tijdig gerealiseerd waardoor de doelstellingen inzake het besparingspercentage en terugverdienen van de transitiekosten niet tijdig worden gerealiseerd.</p> <p>Harmonisatie en standaardisatie kunnen niet voor de begrootte kosten worden gerealiseerd.</p>	De volgende maatregelen worden genomen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sturing op het, waar mogelijk, variabel maken van vaste kosten. Onderzoek uitvoeren voor 1 juli 2017 naar outputsturing en outputfinanciering om inzicht te krijgen in productprijzen, volumes en kostenstructuur en inzicht in welke kosten wel en niet direct beïnvloedbaar zijn.</li> <li>- Implementeren van outputsturing en outfinanciering per 1 januari 2018.</li> <li>- Sturing op het realiseren van de veranderopgave middels een veranderplan. Het veranderplan wordt gemonitord en bij afwijkingen besproken met de opdrachtgever. Indien veranderingen niet kunnen worden doorgevoerd omdat G3 het niet eens worden over een nieuwe, gestandaardiseerde en geharmoniseerde werkwijze, een verhoging van de bijdrage voorleggen aan het bestuur.</li> <li>- Planning en control cyclus inrichten bij De Connectie met maandelijkse rapportage en gesprekken over uitgaven en resultaten.</li> <li>- Onderscheid maken tussen innovatie van dienstverlening en achterstanden. Achterstanden doorberekenen aan de veroorzaker en middels een actieplan de achterstanden wegwerken.</li> </ul>

K	Risico	Beheersmaatregel
	De Connectie loopt het risico dat benodigde investeringen uit de investeringsagenda van 2015, 2016 en de eerste helft van 2017 nog niet zijn gerealiseerd en dat de daarvoor bestemde) budgetten niet worden overgedragen door de G3 aan De Connectie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ten behoeve van de IT doelstelling wordt een specifiek plan van aanpak opgesteld voor 1 maart 2017.</li> <li>- Overdragen kredieten m.b.t. niet gerealiseerde investeringen uit de investeringsagenda van voorgaande jaren aan De Connectie. Bij de jaarrekening van de drie gemeenten wordt de resterende kredietruimte in beeld gebracht en overgedragen.</li> <li>- Beschikbaar stellen van medewerkers van de gemeenten t.b.v. het realiseren van de investeringen per 1 februari 2017.</li> <li>- Beschikbaar stellen van budget om capaciteit in te huren t.b.v. het realiseren van de investeringen</li> <li>- Herprioriteren van de investering- en standaardisatie- en harmonisatie-agenda.</li> <li>- Het opnemen van een post onvoorzien in de begroting ter dekking van onvoorziene zaken.</li> </ul>
Kwetsbaarheid	<p>Vraag van de G3 naar dienstverlening aan De Connectie neemt zo snel toe dat De Connectie niet in staat is de capaciteit/bezetting tijdig op te schalen.</p> <p>Vraag van de G3 naar dienstverlening aan De Connectie neemt zo snel af dat De Connectie niet in staat is om de capaciteit/bezetting tijdig af te bouwen.</p>	<p>Scherp sturen op de collectieve en individuele leveringscontracten en de realisatie daarvan. Snelle terugkoppeling aan de gemeenten als de werkelijke vraag groter is dan de afgesproken vraag in de leveringscontracten.</p> <p>Meerjarige contractering. Kosten voor versnelde afbouw ten laste van de afnemer brengen d.m.v. afkoopsom en/of 'boetebeding'. Zo snel mogelijk met partijen in gesprek om verwachte fluctuaties in de vraag tijdig op te lossen.</p>

Tabel 7.12 Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

## 7.8 Fiscaliteit

### Btw

De Connectie wordt btw-ondernemer die tegen vergoeding, belast met btw, diensten verleent aan de deelnemende gemeenten, tenzij een btw-vrijstelling geldt. Voor de gemeenten betekent dit dat zij:

- De btw onder voorwaarden kan compenseren bij het btw-compensatiefonds (i.v.m. afname voor publiekrechtelijke taken c.q. niet btw-ondernemersactiviteiten);
- de btw-kosten die de gemeente maakt in zijn hoedanigheid als ondernemer, deze kan worden verrekend c.q. worden teruggevraagd op de btw-aangifte;
- De btw op de kosten die kan worden toegerekend aan btw-vrijgestelde prestaties vormt een kostenpost. De btw op die kosten kan niet worden verrekend c.q. teruggevraagd op de btw-aangifte of worden gecompenseerd bij het btw-compensatiefonds.

De keuze om btw-ondernemer te zijn brengt met zich mee dat een klein deel van de btw die De Connectie in rekening brengt bij de gemeenten, door de gemeenten niet te verhalen is bij het BCF Daniel via de btw-aangifte. Het zogenaamde 'btw-lek' dat ontstaat, werkt kostenverhogend door bij de gemeenten maar weegt niet op tegen de administratieve last die ontstaat om de financiële administratie van De Connectie in te richten, te onderhouden en de kosten van administratievoering.

### Vpb

Om btw belast te kunnen leveren, zal er een kleine winsttopslag moeten worden gehanteerd. Daarmee ontstaat er een vpb-plicht bij De Connectie en daarmee samenhangend de plicht om zakelijke verrekenprijzen te hanteren. Binnen dit kader wordt ook het vraagstuk van outputsturing en outputverrekening opgepakt. In de bijlage is een advies opgenomen van de fiscale werkgroep alsmede aandachtspunten die in de implementatiefase nog moeten worden uitgezocht/afgestemd.