

Bedrijfsvoeringsorganisatie
De Connectie

Ontwikkelperspectief

2020 - 2024

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding	11
1.1 Missie	14
1.2 Visie	14
1.3 Uitgangspunten, de 5K's	14
1.4 Kernwaarden	14
2 Hoe ontwikkelt De Connectie zich?	17
2.1 Drie rollen van toegevoegde waarde	18
2.2 Governance van de samenwerking	19
2.3 De dienstverlening van De Connectie	21
2.4 Trends en ontwikkelingen	23
2.5 Potentiële partners	23
3 Wat doet De Connectie?	25
3.1 Drie ontwikkelfases	26
3.2 De Connectie, een uitvoeringsorganisatie met de basis op orde	27
3.3 De Connectie, een servicegerichte organisatie	27
3.4 De Connectie, de partner in bedrijfsvoering	29
3.5 Effect van de ontwikkelingen op De Connectie	29
4 Interne sturing van De Connectie	33
4.1 Personeel en organisatie	34
4.2 Account- en Contractmanagement	35
4.3 Finance en Control (F&C)	35
4.4 Informatiemanagement en Business Intelligence	36
4.5 Informatieveiligheid (& privacy)	36
4.6 Communicatie	37
4.7 Juridische zaken	37
4.8 Huisvesting	37
5 Doorkijk naar tweede deel ontwikkelperspectief 2020-2024	39
Begrippenlijst	41

Samenvatting

Dit is het eerste deel van het ontwikkelperspectief 2020-2024. Het ontwikkelperspectief is een stip op de horizon. Het is geen document dat in beton gegoten is. Het beschrijft de richting en geeft inzicht in de stappen die gezet kunnen worden. Het geeft ook richting aan en inzicht op welke wijze De Connectie zich de komende jaren gaat ontwikkelen naar een volwassen organisatie die de basis op orde heeft, servicegericht is en in afstemming met de opdrachtgevers op onderdelen de partner in bedrijfsvoering wordt. De klant staat voor De Connectie centraal, daar bestaat nu en de komende jaren geen enkele twijfel over.

Het tweede deel van het ontwikkelperspectief wordt later opgeleverd. Dit wordt de opvolger van het bedrijfsplan 2017-2020 en beschrijft hoe De Connectie zich kan ontwikkelen, tot op zijn minst, een servicegerichte organisatie.

Het tweede deel van het ontwikkelperspectief komt in samenwerking met de gemeenten, die naast opdrachtgevers ook klanten zijn, tot stand. Dat gebeurt onder andere op basis van de gezamenlijke uitwerking van de aanbevelingen uit de evaluatie van De Connectie. Daarnaast is het belangrijk dat de visie op de dienstverlening van De Connectie aansluit op de, nog te ontwikkelen, visie van de gemeenten.

Op basis van een gezamenlijke visie op dienstverlening kan De Connectie daadwerkelijk de stap zetten om minimaal een servicegerichte organisatie te worden.

Sinds 1 juli 2017 is De Connectie de bedrijfsvoeringsorganisatie van en voor de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. Vanuit De Connectie wordt hiernaast aan circa 16 andere organisaties diensten en producten geleverd. Voorafgaand aan de start van De Connectie is er een bedrijfsplan voor de jaren 2017 t/m 2020 opgesteld. Dit bedrijfsplan schetste vooral hoe de nieuwe organisatie eruit kwam te zien.

Direct na de start van De Connectie werd duidelijk dat de organisatie voor de nodige uitdagingen stond. Er heerste onduidelijkheid bij zowel de gemeenten als De Connectie op het gebied van de dienstverlening, maar ook budgettair.

Informatievoorziening en de bijhorende ICT vormen het kloppend hart van De Connectie. Alle bedrijfsprocessen hebben een informatiecomponent. Daarom hebben De Connectie en de gemeente Arnhem in 2018 onderzoek laten uitvoeren naar de situatie van de informatievoorzieningsketen en ICT. De twee onafhankelijke onderzoeksbureaus kwamen beide tot de conclusie dat de situatie bij ICT zorgelijk was als gevolg van onder andere achterstallig onderhoud en onvoldoende capaciteit. Gebaseerd op deze twee onderzoeken heeft De Connectie in samenspraak met de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden een plan gemaakt om de komende jaren de basis op orde te brengen. Het resulteerde in twee opeenvolgende verbeterprogramma's, namelijk 1! Connect en 2!Connect. Deze programma's zorgen ervoor dat achterstallig onderhoud wordt weggewerkt. Hierdoor kan De Connectie groeien naar een betrouwbare dienstverlener waar men graag mee werkt.

De conclusies van de twee onderzoeken waren in meer of mindere mate ook van toepassing op de andere onderdelen binnen De Connectie. De urgentie voor verbetering was hoog. Daarom is er in 2019, in nauwe samenwerking met de drie gemeenten, direct gestart met het op orde brengen van de organisatie en de bijhorende dienstverlening. Iedere afdeling heeft een resultaat- en ontwikkelplan (ROP) opgeleverd. ICT is gestart met de twee verbeterprogramma's. In samenwerking met de gemeenten zijn er verbeterpaden opgesteld. In combinatie met de ontwikkelingen die op de gemeenten afkomen en impact hebben op de bedrijfsvoering, vormen dit de ingrediënten van het ontwikkelperspectief. Het doel is om eind 2024 ten minste een servicegerichte organisatie te zijn en op onder-

delen de partner in bedrijfsvoering.

Bij de oprichting van De Connectie zijn er 4K's geformuleerd. Daar komt met stip op één een extra 'K' bij, die staat voor 'klant'. De Connectie denkt en werkt vanuit de klant en zet de klant altijd centraal. De visie van De Connectie op dienstverlening is opgebouwd uit vijf zekerheden. Klanten ervaren De Connectie als één organisatie. Klanten ervaren De Connectie als een betrouwbare partner die alles in één keer goed doet. Alle klanten kunnen diensten, producten en adviezen direct vinden en veilig toepassen. Er is meer capaciteit voor inwoners, bedrijven en toeristen, omdat de gemeenten en De Connectie gezamenlijk meer bereiken. De laatste zekerheid is dat De Connectie open is over de prestaties zodat klanten weten: afspraak is afspraak.

De Connectie gelooft erin dat het op basis van deze visie ten minste een servicegerichte organisatie wordt, waarbij de klant centraal staat. De Connectie vindt het belangrijk om de visie van dienstverlening aan te laten sluiten op de (nog te ontwikkelen gewenste) visie op dienstverlening van de gemeenten en andere klanten van De Connectie. Om die reden wordt er de komende periode onderzocht en afgestemd. Dat gebeurt onder andere op basis van de gezamenlijke uitwerking van de aanbevelingen uit de evaluatie van De Connectie. Specifiek met betrekking tot de aanbevelingen om een (herijkte) meerjarenvisie te ontwikkelen en het ontwikkelen en implementeren van een gezamenlijke visie op dienstverlening.

In de periode 2020-2024 gaat De Connectie daarom in drie fases die parallel lopen aan het volwassen worden van de organisatie aan de slag, namelijk:

Fase 1: De Connectie, een uitvoeringsorganisatie met focus op de basis op orde brengen

De basis op orde brengen betekent het creëren van de minimale voorzieningen die nodig zijn om de afgesproken producten en diensten te leveren. Ofwel: de organisatie is kostenbewust, betrouwbaar, voorspelbaar, open en zorgt goed voor haar medewerkers.

Fase 2: De Connectie, een servicegerichte organisatie

Dit betekent dat de medewerkers van De Connectie begrijpen wat de dienstverlening daadwerkelijk voor de klanten betekent. De Connectie is pas een servicegerichte organisatie als klanten merken dat er meegedacht en gestuurd wordt op de veranderende behoeften en als dit vertaald wordt naar succesvolle producten, diensten en dienstverlening.

Fase 3: De Connectie, dé partner in bedrijfsvoering

In 2024 ervaart en voelt de klant dat De Connectie voor hen dé partner in bedrijfsvoering is. De Connectie weet ontwikkelingen van buiten naar binnen te vertalen. Nog voordat een klant een vraag stelt komt De Connectie, door de goede relatie met de klant, met een passend advies of een passende oplossing.

Deze fases overlappen elkaar deels. Waar de ene afdeling nog volop inzet op de basis op orde brengen, draagt de andere afdeling al volledig bij aan een servicegerichte organisatie zijn. Alle afdelingen gaan de komende jaren de basis op orde krijgen. Daarna verschilt het per afdeling welke fase het eindstation is. Dit eindstation wordt samen met de gemeenten bepaald. Gezamenlijk kan het uitgangspunt zijn dat ICT uiterlijk 2024 dé partner in bedrijfsvoering is voor de gemeenten. Terwijl Facilitaire Zaken en Frontoffice zich volledig focust om tot de servicegerichte fase te komen en uiteindelijk te blijven.

Eind 2024 hebben alle afdelingen van De Connectie in ieder geval de basis op orde en dragen ze op zijn minst bij aan een servicegerichte organisatie. Om voor elkaar te krijgen dat medewerkers daadwerkelijk servicegericht denken en handelen, zijn er net zoals voor de klanten van De Connectie ook vijf zekerheden voor medewerkers van De Connectie geformuleerd. Alle medewerkers hebben gelijke kansen. Elke medewerker kan zijn talenten ontwikkelen en ontplooien. Elke medewerker voelt zich

gerespecteerd en gewaardeerd. Medewerkers van De Connectie komen niet voor verrassingen te staan. De laatste zekerheid is dat medewerkers beschikken over de juiste instrumenten en middelen om het werk goed te kunnen doen.

Trends

Op kortere en langere termijn ziet De Connectie vier trends, waarop ingespeeld wordt om waardevol te blijven voor gemeenten:

Veranderingen volgen elkaar sneller op en uitdagingen worden complexer

Gemeenten bevinden zich steeds meer in wisselende samenwerkingsverbanden en verschillende ketens. Voor de bedrijfsvoering betekent dit dat je als gemeente wendbaar moet zijn. Medewerkers moeten professioneel, integraal en flexibel denken en werken. De bedrijfsvoering kan toegang tot informatie bieden en adviseren door informatie te duiden.

De veranderende blik op politiek en overheid

Burgers worden mondiger en verlangen van de overheid dat die hen meer ondersteunt en het goede voorbeeld geeft. De rol van de bedrijfsvoering op het gebied van kaders stellen en beleid, kan helpen om de randvoorwaarden te organiseren om initiatieven en samenwerkingen te laten floreren. Tegelijkertijd is er een toenemende druk op de financiën van gemeenten. Dit vraagt van de gemeenten en De Connectie om kostenbewust te opereren: waar is bedrijfsvoering van waarde en hoe kan het efficiënter en effectiever?

Digitalisering

De digitalisering van de samenleving ontwikkelt zich steeds verder en er komen meer data beschikbaar. Gemeenten gebruiken deze data om de samenleving gericht te ondersteunen. Gemeenten moeten het misbruik van data voorkomen en data beveiligen. Hier ligt een cruciale rol bij de kaderstellende rol van bedrijfsvoering. Daarnaast is verdere digitalisering nodig en bieden ontwikkelingen als robotisering kansen om goedkoper te worden. De Connectie sluit aan op de landelijke ontwikkelingen, zoals common ground, AVG/privacy, omgevingswet en andere wetgeving. Tevens anticipeert De Connectie op andere ontwikkelingen zoals software as a service (SAAS), datagericht werken en de wekplek van de toekomst.

Schaarste in personeel

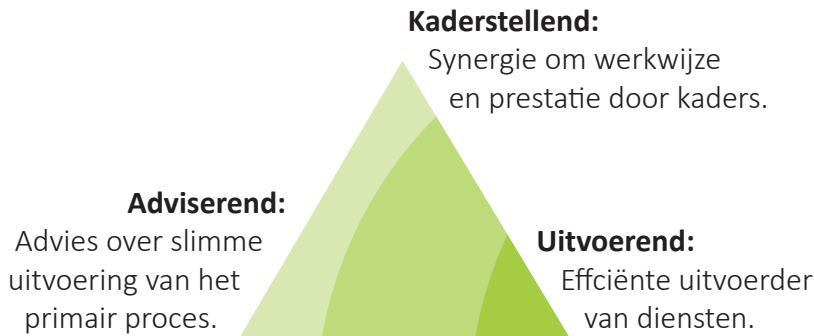
Er ontstaat door de vergrijzing en ontgroening schaarste op personeel. Specifiek op personeel dat waarde biedt in de digitale wereld van een netwerkgemeente. Dit betekent voor De Connectie dat er een focus ligt op het zijn van een aantrekkelijke organisatie. Hiervoor is verdere professionalisering en een ontwikkeling bij medewerkers nodig. Dit is vertaald naar onder andere een strategische personeelsplanning.

Drie vormen van toegevoegde waarde van bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering zijn drie vormen en daaruit voortkomende rollen te onderscheiden die van toegevoegde waarde zijn, namelijk: kaderstelling, advisering en uitvoering.

De verschillende rollen staan niet op zichzelf, maar zijn afhankelijk van elkaar. Het is een samenspel tussen de gemeenten en De Connectie. Zo vraagt de praktijk om definiëring van de ruimte waarbinnen keuzes gemaakt worden. Omgekeerd bepalen uitvoeringstechnische omstandigheden voor een deel de mogelijkheden waarbinnen gehandeld kan of mag worden.

De kaderstellende en adviserende rol ligt primair bij de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. De Connectie heeft toegevoegde waarde vanuit de uitvoerende rol. Advisering is nodig om keuzes te maken, maar zonder inhoudelijke expertise is het lastig om het juiste te kiezen. Vanuit advisering volgen besluiten en kaders. Tegelijk beperken kaders, bijvoorbeeld wettelijke, de adviseringsmogelijkheden.



De samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering wordt bevorderd als:

1. Er meer synergie ontstaat in doelen, werkwijzen en activiteiten (kaders).
2. De diensten efficiënter worden uitgevoerd (uitvoering).
3. Er eenduidige advisering plaatsvindt over slimme uitvoering van het primaire proces (advisering).

Er zijn daarvoor tenminste twee ontwikkelingen nodig. Ten eerste het gezamenlijk optrekken van de drie gemeenten als het gaat om besluitvorming en definiëring van de kaders en als het gaat om het adviseringsproces daaromtrent. Ten tweede het daarbij betrekken van De Connectie als kwalitatief hoogwaardige partner en inhoudelijk expert op de taakvelden.

Parallel aan de totstandkoming van dit ontwikkelperspectief heeft het bureau Berenschot een evaluatie-opdracht uitgevoerd met betrekking tot de stand van zaken ten aanzien van de doelstellingen van De Connectie. De resultaten van dit onderzoek worden betrokken bij de behandeling van en de besluitvorming over het ontwikkelperspectief van De Connectie. De uitwerking van de aanbevelingen uit de evaluatie zijn van invloed op de verdere uitwerking en richting van het tweede deel van het ontwikkelperspectief.

De meerjarige ontwikkeling uit dit ontwikkelplan zal worden vertaald naar de programma's uit de meerjarenbegroting 2021-2024. Op deze wijze zal het ontwikkelperspectief deel gaan uitmaken van de beleidscyclus van De Connectie en gestalte krijgen binnen het systeem van sturing en verantwoording.

Doorkijk naar het tweede deel van het ontwikkelperspectief 2020 – 2024

Het tweede deel van het ontwikkelperspectief wordt later opgeleverd. Dit wordt de opvolger van het bedrijfsplan 2017-2020 en beschrijft hoe De Connectie zich kan ontwikkelen, tot op zijn minst, een servicegerichte organisatie.

Het tweede deel van het ontwikkelperspectief komt in samenwerking met de gemeenten, die naast opdrachtgevers ook klanten zijn, tot stand. Dat gebeurt onder andere op basis van de gezamenlijke uitwerking van de aanbevelingen uit de evaluatie van De Connectie. Daarnaast is het belangrijk dat de visie op de dienstverlening van De Connectie aansluit op de, nog te ontwikkelen, visie van de gemeenten.

Op basis van een gezamenlijke visie op dienstverlening kan De Connectie daadwerkelijk de stap zetten om minimaal een servicegerichte organisatie te worden.

In het tweede deel wordt ook samen met de gemeenten bepaald welk onderdeel van De Connectie daadwerkelijk de partner in bedrijfsvoering wordt én welke afdelingen volstaan als servicegerichte dienstverlener. Daarnaast wordt per afdeling duidelijk wat de toegevoegde waarde van de diensten is voor de gemeenten en andere aangesloten partners.

In de bedrijfsvoering zijn drie rollen te onderscheiden die van toegevoegde waarde zijn, namelijk kaderstelling, advisering en uitvoering. De verschillende rollen staan niet op zichzelf, maar zijn afhankelijk van elkaar. Het is een samenspel tussen de gemeenten en De Connectie. Om deze rollen met elkaar te bepalen en vorm te geven vindt er de komende periode afstemming plaats tussen de drie gemeenten en De Connectie. In deel twee van het ontwikkelperspectief 2020-2024 wordt ingegaan op wat deze rollen betekenen voor de gemeenten en de afdelingen van De Connectie.

In het tweede deel wordt ook verder ingegaan op de klantcontactstrategie. Op basis van de vijf zekerheden voor klanten en de vijf zekerheden voor medewerkers heeft De Connectie een visie op dienstverlening opgesteld. In dit tweede deel zijn de gemeenten betrokken, waardoor er een gezamenlijke visie op dienstverlening tot stand komt.

In het tweede deel wordt verder ingegaan op de governance van de samenwerking. In samenspraak met de drie gemeenten wordt verder gewerkt aan een meer strategische/tactische besluitvorming en sturing .



1

Inleiding

Dit is het ontwikkelperspectief 2020 – 2024 van De Connectie dat in afstemming met de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden tot stand is gekomen. De Connectie is opgericht op 1 juli 2017 en komt voort uit een gezamenlijke behoefte van de drie gemeenten om de krachten te bundelen op het gebied van bedrijfsvoering.

Ruim 400 professionals van De Connectie werken dagelijks aan de bedrijfsvoering voor de drie gemeenten, maar ook voor andere partners zoals ODRA, Sportbedrijf, RBL, gemeente Rozendaal, Stichting Artikel 1 en Wijkteams Arnhem.

De Connectie heeft sinds de start voor de nodige uitdagingen gestaan. Er was onduidelijkheid in de rollen, taken, verantwoordelijkheden en de beschikbare budgetten tussen De Connectie en de drie gemeenten. Er was sprake van enorme verschillen in de status van producten en diensten. Ook voor de medewerkers was de overgang naar De Connectie wettelijk.

Een grote technische storing trof begin 2019 de gemeenten Arnhem, Renkum, Rheden, ODRA en De Connectie. Door de storing lag het systeem plat, waardoor inwoners geen aanvragen of meldingen konden doen en medewerkers niet konden inloggen.

Deze grote technische storing maakte direct inzichtelijk dat de conclusies uit de twee onderzoeken, die eind 2018 uitgevoerd zijn door twee onafhankelijke onderzoeksbureaus, snel en goed opgepakt moesten worden. Beide bureaus concludeerden dat de situatie bij ICT zorgelijk is als gevolg van onder andere achterstallig onderhoud en onvoldoende capaciteit. De conclusies van deze twee onderzoeken waren in meer of mindere mate ook van toepassing op andere onderdelen binnen De Connectie. Op basis van deze twee onderzoeken heeft De Connectie in samenspraak met de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden een plan gemaakt om de komende jaren de basis op orde te brengen als het gaat om ICT.

Het resulteerde in twee verbeterprogramma's met de namen 1!Connect en 2!Connect.

In opdracht van de gemeenten heeft een extern bureau De Connectie geëvalueerd. De evaluatie was het moment om terug te kijken op de afgelopen jaren. Daarmee wordt het tijd om het verleden los te laten en samen met de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden vooruit te kijken. Het is tijd voor de volgende periode van De Connectie. Gezamenlijk worden de schouders eronder gezet om de regionale samenwerking in De Connectie te laten slagen.

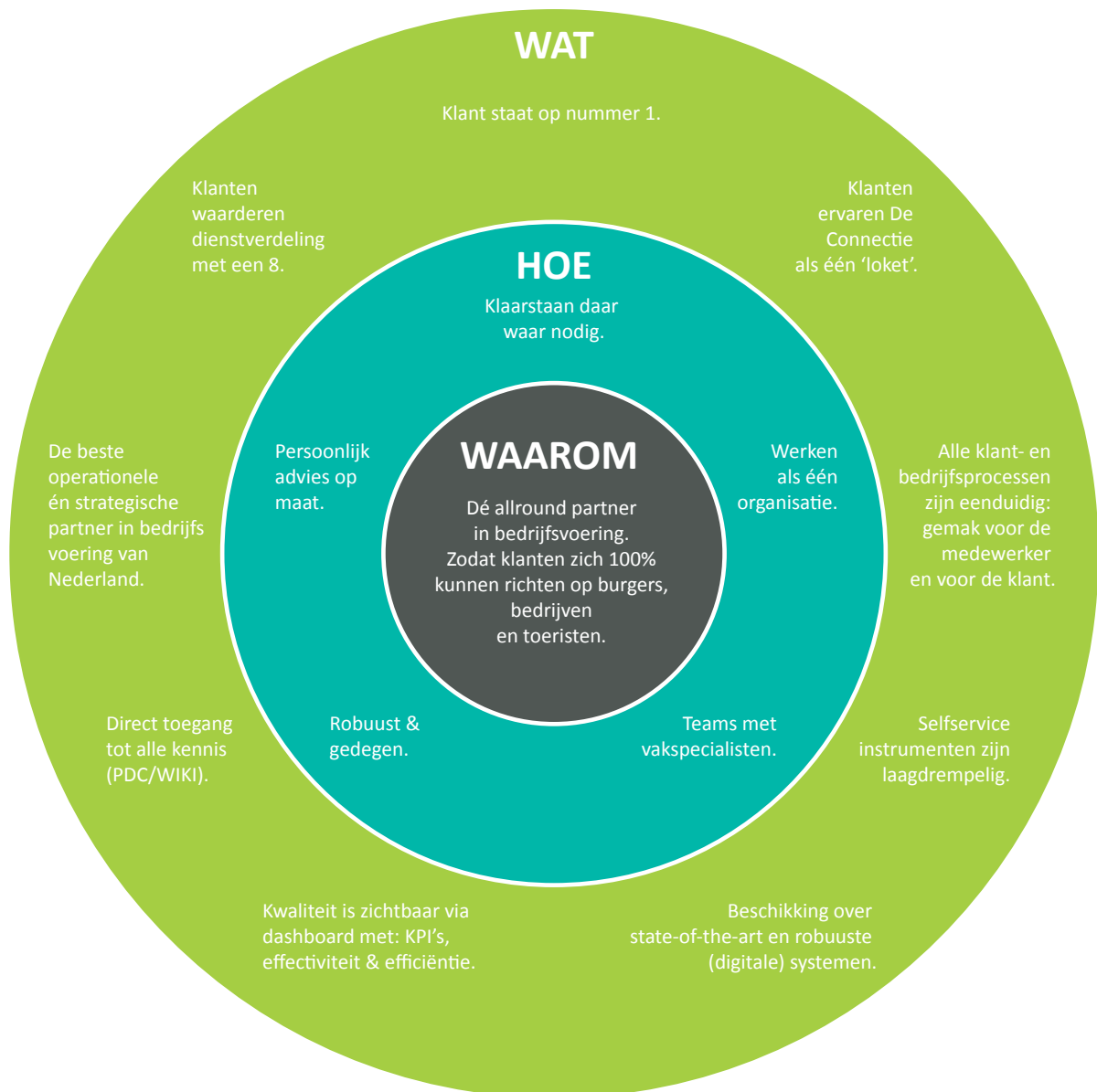
Het ontwikkelperspectief beschrijft de visie voor de periode 2020-2024 en is een stip op de horizon. Het is geen document dat in beton gegoten is. Het beschrijft de richting en geeft inzicht in de stappen die gezet worden. De Connectie gelooft erin dat het op basis van deze visie ten minste een servicegerichte organisatie wordt waarbij de klant centraal staat. Het beschrijft hoe De Connectie in verschillende fases de basis op orde gaat krijgen, een servicegerichte organisatie wordt en op onderdelen de partner in bedrijfsvoering wordt. De komende jaren stelt De Connectie de klant centraal. Bij de oprichting van De Connectie zijn er 4K's geformuleerd. Daar komt met stip op één een extra 'K' bij, die staat voor 'klant'.

Terwijl gezamenlijk de fases worden doorlopen en de klant centraal gesteld wordt, wordt er scherp gekeken naar de maatschappelijke ontwikkelingen die op de gemeenten afkomen. Waar nodig wordt dit in de uitvoering van het ontwikkelperspectief bijgesteld.

Het ontwikkelperspectief 2020-2024 bepaalt niet alleen de gezamenlijke koers. Het is ook een onderbouwing voor het beschikbaar stellen van financiële middelen voor de komende periode. In opdracht en samenwerking met de gemeenten is dit ontwikkelperspectief tot stand gekomen. Het ontwikkelperspectief is gekoppeld aan de besluitvorming rondom de meerjarenprogramma-begroting (MJPB 2021-2024) van De Connectie, zodat het bruikbaar is in de besluitvormingsprocedures van de voorjaarsnota's van de gemeenten. Hierdoor wordt het ontwikkelperspectief onderdeel van de beleidscyclus van De Connectie.

Dit is het eerste deel van het ontwikkelperspectief 2020-2024. Totaal zijn er twee delen. Het eerste deel is het perspectief, oftewel de stip op de horizon. Het tweede deel vormt het uitvoeringsdeel. Het tweede deel wordt later opgeleverd. Dit zorgt ervoor dat zowel de gemeenten als De Connectie tijd hebben om de juiste inhoudelijke besluiten te nemen in het licht van de uitkomsten van de evaluatie. Dit zorgt ervoor dat uiteindelijk de stappen gezet worden die nodig zijn om de stip op de horizon te halen.

Dit ontwikkelperspectief is uitgewerkt aan de hand van het principe van de 'Golden Circle' van Simon Sinek. De Golden Circle bestaat uit drie cirkels, zoals te zien is in afbeelding 1. De kern is 'waarom', daarna volgt 'hoe' en de buitenste cirkel vertegenwoordigt 'wat'. De antwoorden op het waarom, hoe en wat worden beschreven in de missie, visie en uitgangspunten van De Connectie.



Afbeelding 1: De Golden Circle van Simon Sinek, gericht op De Connectie.

1.1 Missie

Door de Connectie kunnen de klanten zich volledig richten op inwoners, bedrijven en toeristen.

1.2 Visie

De Connectie is de partner in bedrijfsvoering. Bij de dienstverlening van De Connectie staat de klant altijd centraal. De dienstverlening is efficiënt, kwalitatief en kostenbewust. Hierdoor kunnen klanten zich voor 100% richten op hun inwoners, bedrijven en toeristen.

1.3 Uitgangspunten, de 5K's

De uitgangspunten van de dienstverlening van De Connectie zijn de vijf K's: kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en een nieuwe 'K' die staat voor klant.



De Connectie denkt en werkt vanuit de klant en zet de **klant** altijd centraal. De Connectie levert producten en diensten tegen een gezamenlijk afgesproken **kwaliteit**. De Connectie investeert in medewerkers en biedt hen **kansen** zich te ontwikkelen. De Connectie kent de trends en ontwikkelingen, speelt daarop in en vertaalt deze in samenwerking met de klant naar haar bedrijfsvoering. Hierdoor zijn partners in staat om zich volledig te richten op hun inwoners, bedrijven en toeristen. Ze zijn daardoor minder **kwetsbaar**. Door producten en diensten te harmoniseren en te digitaliseren werkt De Connectie efficiënter. Dit leidt ertoe dat de **kosten** voor de partners omlaaggaan.

1.4 Kernwaarden

De Connectie ontwikkelt zich naar een servicegerichte organisatie. De kernwaarden die hierbij horen, vormen het fundament waar energie en inspiratie uit wordt gehaald. Deze kernwaarden zijn:

- **Professioneel:** service, verantwoordelijk, kennis, kwaliteit, resultaatgericht, dienstverlenend.
- **Betrokken:** samen, verbindend, nieuwsgierig, werkplezier, omgevingsbewust, energiek, leergierig.
- **Integer:** duidelijk, betrouwbaar, open, eerlijk, transparant, afspraken nakomen.



2

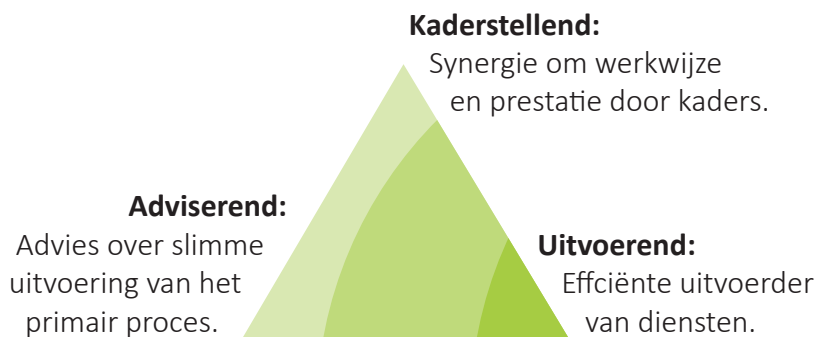
*Hoe ontwikkelt
De Connectie zich?*

2.1 Drie rollen van toegevoegde waarde

In de bedrijfsvoering zijn drie rollen te onderscheiden die van toegevoegde waarde zijn, namelijk: kaderstelling, advisering en uitvoering.

De verschillende rollen staan niet op zichzelf, maar zijn afhankelijk van elkaar. Het is een samenspel tussen de gemeenten en De Connectie. Zo vraagt de praktijk om definiëring van de ruimte waarbinnen keuzes gemaakt worden. Omgekeerd bepalen uitvoeringstechnische omstandigheden voor een deel de mogelijkheden waarbinnen gehandeld kan of mag worden.

De kaderstellende en adviserende rol ligt primair bij de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. De Connectie heeft toegevoegde waarde vanuit de uitvoerende rol. Advisering is nodig om keuzes te maken, maar zonder inhoudelijke expertise is het lastig om het juiste te kiezen. Vanuit advisering volgen besluiten en kaders. Tegelijk beperken kaders, bijvoorbeeld wettelijke, de adviseringsmogelijkheden.



Afbeelding 2: drie rollen van waarde van de bedrijfsvoering

1. De kaderstellende rol van bedrijfsvoering

Dit is nodig om ervoor te zorgen dat de werkzaamheden en prestaties van afdelingen binnen de doelstellingen van de organisatie vallen. Daarnaast biedt kaderstelling mogelijkheden om het beleid te harmoniseren. Dat kaderstelling steeds belangrijker wordt, is bijvoorbeeld goed zichtbaar in het toenemende belang van de invulling van een Chief Information Officer (CIO).

2. De adviserende rol van bedrijfsvoering

Dit is nodig om klanten vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering te ondersteunen. Hoe kunnen er op een slimme manier maatschappelijke opgaven gerealiseerd worden waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van bedrijfsvoering? Het belang van de adviserende rol van bedrijfsvoering wordt bijvoorbeeld goed zichtbaar bij het realiseren van de verbeterdoelen van de Omgevingswet. Dit is namelijk afhankelijk van de benodigde juridische en ICT-kennis.

3. De uitvoerende rol van bedrijfsvoering

Het betrouwbaar en efficiënt waarmaken van uitvoerende bedrijfsvoeringstaken is van toegevoegde waarde voor gemeenten. Standaardiseren, optimalisering, digitalisering en automatisering ontstaat hierin vooral wanneer er voldoende massa is. Een voorbeeld hiervan is het digitaliseren van het papieren archief en het automatiseren van facturatiestromen.

De samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering wordt bevorderd als:

1. Er meer synergie ontstaat in doelen, werkwijzen en activiteiten (kaders).
2. De diensten efficiënter worden uitgevoerd (uitvoering).
3. Er eenduidige advisering plaatsvindt over slimme uitvoering van het primaire proces (adviesing).

Er zijn daarvoor tenminste twee ontwikkelingen nodig. Ten eerste het gezamenlijk optrekken van de drie gemeenten als het gaat om besluitvorming en definiëring van de kaders en als het gaat om het adviseringsproces daaromtrent. Ten tweede het daarbij betrekken van De Connectie als kwalitatief hoogwaardige partner en inhoudelijk expert op de taakvelden.

2.2 Governance van de samenwerking

Bij de oprichting van De Connectie is als uitgangspunt genomen dat het een eenvoudige, gemeentelijke samenwerkingsvorm voor beleidsneutrale, ondersteunende processen en uitvoeringstaken is. Het is een gemeenschappelijke regeling met een enkelvoudig bestuur. De aangesloten gemeenten zijn zowel eigenaar als opdrachtgever. De inrichting en samenstelling van het bestuur is een politiek bestuurlijke afweging van de drie gemeentebesturen. Tot nu heeft de wijze waarop deze rolverdeling is ingevuld niet geleid tot knelpunten. Er wordt constant onderzocht waar het nog efficiënter of beter kan. Op dit moment wordt een wijziging in de bestuurlijke inrichting door de drie gemeenten niet overwogen.

Het opdrachtgeverschap vanuit de aangesloten gemeenten is belegd bij de gemeentesecretarissen in het opdrachtgeversoverleg (OGO). In de praktijk is het lidmaatschap hiervan veelal belegd bij de directeur bedrijfsvoering of een manager interne organisatie van de aangesloten gemeenten. Het OGO geeft invulling aan het collectieve opdrachtgeverschap en richt zich met name op de kwaliteit en de ontwikkeling van de dienstverlening. Hiermee worden de opgaven voor standaardisatie en harmonisatie bedoeld, maar ook de ontwikkelingen die hiervoor beschreven zijn. Om de samenwerking goed vorm te geven is het belangrijk dat de verschillende niveaus en gremia elkaar goed weten te vinden. Hiervoor is het van belang dat helder is met welk mandaat iemand opereert en wanneer er geëscaleerd moet worden. Ook dient men verder te werken aan een meer strategische/ tactische besluitvorming en sturing. Operationele afstemming tussen klanten en De Connectie wordt hierbij overgelaten aan demandmanagers.

Het OGO laat zich gevraagd (in opdracht) en ongevraagd adviseren door het regionaal CIO-overleg (RCIOO), het regionale CISO-overleg, het controllersoverleg (business en financial control), de coördinerende demandmanagers en afhankelijk van het onderwerp een aan te stellen expertgroep.

2.3 De dienstverlening van De Connectie

De Connectie heeft een visie op dienstverlening. Deze visie is opgebouwd uit vijf zekerheden. De Connectie gelooft erin dat het op basis van deze visie tenminste een servicegerichte organisatie wordt waarbij de klant centraal staat. De Connectie vindt het belangrijk om de visie van dienstverlening aan te laten sluiten op de (nog te ontwikkelen gewenste) visie op dienstverlening van de gemeenten en andere klanten van De Connectie. Om die reden wordt er de komende periode onderzocht en afgestemd. Dat gebeurt onder andere op basis van de gezamenlijke uitwerking van de aanbevelingen uit de evaluatie van De Connectie. Specifiek met betrekking tot de aanbevelingen om een (herijkte) meerjarervisie te ontwikkelen en het ontwikkelen en implementeren van een gezamenlijke visie op dienstverlening.

De visie op dienstverlening binnen De Connectie is het fundament voor elk contact tussen medewerkers onderling en tussen klant en organisatie. In 2024 werkt De Connectie als één organisatie die opgebouwd is uit verschillende afdelingen met vakspecialisten. Alle klant- en bedrijfsprocessen zijn eenduidig en dienen het gemak voor zowel de klant als de medewerker. De selfservice-instrumenten zijn intuïtief en laagdrempelig. De klant staat centraal en waardeert de dienstverlening. De kwaliteit is zichtbaar via dashboards met KPI's, die effectiviteit en efficiëntie meten. Door de juiste content, kanalen en data optimaal in te richten, kan De Connectie steeds weer een uniek, aansprekend en consistent verhaal vertellen.

De klantcontactstrategie is opgebouwd uit vijf zekerheden, namelijk:

1. Eén organisatie
2. Betrouwbaar en alles in één keer goed
3. Altijd veilig, vindbaar en bereikbaar
4. Dé partner
5. Afspraak is afspraak

Eén organisatie

Klanten ervaren De Connectie als één organisatie. De klant- en bedrijfsvoeringstaken zijn gestructureerde outside-in processen die eenduidig en kanaal- en afdelingsoverstijgend zijn. Alle klant- en bedrijfsprocessen zijn digitaal met behulp van geavanceerde systemen, daar waar nodig en mogelijk. De processen hebben een duidelijke eigenaar en worden gestuurd op basis van heldere KPI's die ook voor de klant duidelijk zijn.

Betrouwbaar en alles in één keer goed

Klanten ervaren De Connectie als een betrouwbare partner die alles in één keer goed doet. Dat betekent dat alles wat De Connectie doet in gezamenlijkheid met de partners plaatsvindt. Dat er gedaan wordt wat beloofd is en vertrouwen in elkaar de basis is om te denken en handelen. Uiteraard kan het zijn dat er iets niet goed gaat. De klant wordt direct geïnformeerd en De Connectie herstelt de fout zodat de klant er zo min mogelijk hinder van ondervindt.

In de communicatie is De Connectie duidelijk, ook als ze iets niet doet. Alle producten en diensten staan in de producten- en dienstencatalogus (PDC) en in het document afspraken en procedures (DAP). Dit is gekoppeld aan de KPI's zodat klanten steeds weten wat ze wanneer kunnen verwachten van De Connectie.

Altijd veilig, vindbaar en bereikbaar

Alle klanten kunnen diensten, producten en adviezen direct vinden en veilig toepassen. Klanten ervaren één 'aanspreekpunt' en hebben virtueel en/of fysiek contact met de juiste (vak)mensen op de juiste plek binnen De Connectie. Producten en diensten zijn laagdrempelig en gebruiksvriendelijk, waarbij er gebruik wordt gemaakt van geavanceerde digitale service-instrumenten. Er wordt gestuurd op digitale dienstverlening, maar er is respect voor het kanaal dat de voorkeur heeft van de klant. Zowel telefonisch als fysiek contact is altijd mogelijk, als dat nodig is of als het praktischer is. Dit gebeurt volgens het click-call-face principe. Iedere partner heeft een accountmanager als vast aanspreekpunt. Alle relevante klantcontacten worden vastgelegd, zodat zowel klanten als medewerkers inzicht en overzicht hebben in wat besproken en gedaan is. De Connectie zorgt voor bescherming en privacy van haar klanten en de bijhorende gegevens.

Dé partner

Er is meer capaciteit voor inwoners, bedrijven en toeristen, omdat er gezamenlijk meer bereikt wordt. De gemeenten en De Connectie zijn partners. Ze zijn er voor elkaar als het nodig is. Als partner wordt er door De Connectie gedacht en gewerkt aan (noodzakelijke) korte en lange termijn oplossingen voor een slimme en efficiënte bedrijfsvoering. Op basis van hoge mate van kennis van de behoefte en de werkwijze van elke individuele klant, levert De Connectie een proactieve oplossing en advies op maat.

Afspraak is afspraak

De Connectie is open over de prestaties zodat klanten weten: afspraak is afspraak. Producten, diensten, dienstverlening en bedrijfsvoering worden gemonitord en geëvalueerd met als doel dit voortdurend 'fact based' te verbeteren (verbetercirkel). De Connectie rapporteert frequent over de resultaten van de evaluaties, zowel kwalitatief als kwantitatief. Er wordt transparant omgegaan met het volume en de aard van diensten en producten, zaken die fout zijn gegaan en alle (ver)storingen.

2.3.1 Click-call-face principe

Het eerste contact met De Connectie verloopt voor veel klanten via de frontoffice. Om de dienstverlening voor klanten makkelijker te maken wordt hier het zogenaamde click-call-face principe toegepast. Dit betekent dat een klant uit meerdere kanalen kan kiezen. Een (aan)vraag, melding of reservering wordt in eerste instantie via de website (click) ingediend. Komt een klant er niet uit, dan kan er gebeld worden (call). Als dat niet volstaat dan is er fysiek contact, bijvoorbeeld door contact aan de balie (face) of een medewerker van De Connectie komt langs bij de klant. Dit is de logische volgorde. Uiteindelijk bepaalt de klant welk kanaal het beste aansluit.

Om een servicegerichte organisatie te zijn, weet De Connectie exact aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de klanten. Dit betekent dat zowel de processen binnen de backoffice en de frontoffice op elkaar afgestemd zijn. Daarnaast zijn medewerkers van De Connectie getraind om te denken en te handelen vanuit de klant. Bepaalt De Connectie of de dienstverlening goed is? Nee, dat bepaalt de klant. De dienstverleningservaringen worden gemeten en geanalyseerd om vervolgens met de uitkomsten de dienstverlening verder te verbeteren. Het meten gebeurt zowel kwalitatief als kwantitatief. Bijvoorbeeld met behulp van klantenpanels en enquêtes.

Het kan zijn dat na contact met de frontoffice de vraag, wens of behoefte van een klant niet aansluit bij de dienstverlening van De Connectie. In dat geval neemt de klant contact op met een demandmanager. De drie gemeenten hebben allen demandmanagers in dienst. Zij zorgen ervoor dat er een gezamenlijke zorg en verantwoordelijkheid is om processen optimaal te laten verlopen. Dit gaat zowel over aanpassingen binnen de huidige dienstverlening, de wijze waarop de dienstverlening plaatsvindt of over nog niet bestaande dienstverlening binnen De Connectie. Dit is een gesprek met de account- en contractmanager of één van de afdelingsmanagers binnen De Connectie. Als het gaat om ICT zijn er ook service delivery managers voor de huidige ICT-dienstverlening en relatiemanagers voor eventueel nieuwe ICT-dienstverlening. Vanuit deze overleggen wordt onderzocht op welke wijze vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd worden.

2.4 Trends en ontwikkelingen

De samenleving verandert. Door trends en ontwikkelingen ontstaan er nieuwe kansen en nieuwe maatschappelijke opgaven. De trends, ontwikkelingen en maatschappelijke opgaven die op de gemeente afkomen, worden ook door De Connectie vertaald naar wat het betekent voor de bedrijfsvoering van deze drie gemeenten. De Connectie begrijpt de impact en speelt proactief in op trends en ontwikkelingen. Op kortere en langere termijn zijn er vier trends die een directe impact hebben op de dienstverlening, namelijk:

1. Veranderingen volgen elkaar sneller op en uitdagingen worden complexer
2. De veranderende blik op politiek en overheid
3. Digitalisering
4. Schaarste in personeel

Veranderingen volgen elkaar sneller op en uitdagingen worden complexer

Veel gemeenten beseffen dat zij de huidige opgaven alleen kunnen aanpakken wanneer zij zich wendbaar organiseren. Om toegevoegde waarde te blijven leveren, moeten organisaties investeren in het vermogen om hun koers continu, snel en effectief te veranderen. Anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in de omgeving, gebruik makend van de ambities en talenten van de mensen die eraan verbonden zijn. Wendbaar werken vraagt om ad-hoc samenwerking in wisselende (regionale) samenwerkingsverbanden en wisselende ketens. Niet langer is de organisatie leidend, maar haar opgave is leidend. In de toekomst kun je juist verschil maken door je als organisatie snel aan te passen en wendbaar te reageren op veranderingen in de samenleving. Dit is een uitdagende, maar waardevolle ontwikkeling.

Belangrijk is om te beseffen dat het wendbaar werken vooral ondersteunend is daar waar het gaat om complexe opgaven. Veel van de bedrijfsvoeringstaken zijn gestructureerde processen. Hiervan is de verwachting dat de ontwikkelingen in essentie minder direct impact hebben. De digitalisering en automatisering maken processen efficiënter, maar in deze processen blijft het gedachtegoed van een presterende en betaalbare overheid leidend. Dit betekent voor de bedrijfsvoering dat je stuurt op verschillende snelheden. Enerzijds gaat het over standaardiseren en digitaliseren. Anderzijds gaat het over anders organiseren en flexibiliseren.

De veranderende blik op politiek en overheid

Inwoners worden mondiger en verlangen van de overheid dat die hen meer ondersteuning biedt bij het realiseren van initiatieven die bijdragen aan maatschappelijke opgaven. De interactie tussen overheid en samenleving wordt meer wederkerig, onvoorspelbaarder, minder gestructureerd en minder afgebakend. De vergrijzing van de samenleving in combinatie met de uitdagingen in het sociaal domein leiden tot een toenemende druk op de financiën van gemeenten. Om de randvoorwaarden te organiseren waaronder initiatieven uit de samenleving kunnen floreren en partners effectief kunnen samenwerken rondom maatschappelijke opgaven, liggen er veel mogelijkheden binnen de kaderstellende en beleidsrol van de bedrijfsvoering. De maatschappij verwacht tegelijkertijd een overheid die snel in staat is om op nieuwe ontwikkelingen in te spelen, maar ook kostenbewust is.

Bij de oprichting is De Connectie als bedrijfsvoeringsorganisatie gericht op beheersing van de kosten en kwaliteit bij het ondersteunen van het primaire proces. Om processen efficiënt en kosteneffectief te kunnen uitvoeren, is het belangrijk dat beleid verder geharmoniseerd wordt. Dit vraagt van de gemeenten en De Connectie om een voortdurende afweging in keuzes die zij maken. Wat is de toegevoegde waarde die je als bedrijfsvoering kunt bieden, versus de kosten die dat met zich meebrengt. In de bedrijfsvoering liggen ook kansen om dezelfde diensten aan meer gemeenten te leveren om zo de kosten verder te verlagen en de kwetsbaarheid te verminderen. Daarbij spelen begrippen als informatieveiligheid, leveranciersmanagement en project portfolio management een belangrijke rol.

Digitalisering

De digitale samenleving ontwikkelt zich steeds harder en er komen meer data beschikbaar over alles wat er gebeurt in de maatschappij. De verzameling en analyse van data maakt het mogelijk om veel specifiek het gedrag van inwoners, instellingen, overheid en ondernemers te doorgronden en daar het beleid en de (publieke) dienstverlening vanuit analyse en voorspellend karakter op aan te passen. Hierdoor zie je ook een andere trend ontstaan waarin bedrijven diensten bieden in ruil voor data van inwoners. Ook overheden verruimen de grenzen in het verzamelen van informatie en het koppelen van databestanden. De machines die deze data analyseren worden steeds beter en slimmer. Met de toename van deze mogelijkheden en het besef van de waarde van data, wordt informatieveiligheid en privacy belangrijker. Dit geldt ook voor het gebruiken van data voor het nemen van belangrijke beslissingen op strategisch niveau en in het primaire proces. Deze ontwikkeling biedt gemeenten kansen, maar het zorgt ook voor risico's. Niets doen leidt tot een kloof tussen wat inwoners en ondernemers willen in het digitale tijdperk en wat gemeenten kunnen bieden. Denk hierbij aan de behoeften van inwoners om overal en altijd de beschikbaarheid te hebben tot informatie en zaken te regelen. Ook voor gemeenten wordt het bieden van 24-7 dienstverlening en het gebruik van meerdere kanalen de standaard. De technische mogelijkheden zijn groot en de snelheid waarmee het gebeurt, is moeilijk bij te benen. Dat zorgt voor vragen rondom de bedrijfsvoering als: zelf doen, uitbesteden of inkopen van specifieke diensten? Hierin bieden digitale toepassingen en diensten de mogelijkheid om tegen lagere kosten betere kwaliteit te bieden en gegevens beter te beschermen. Steeds meer gemeenten kiezen ervoor om, net als Arnhem, Renkum en Rheden, de bedrijfsvoering uit te besteden.

Schaarste in personeel

Door de vergrijzing en het gebrek aan verjonging, ontstaat er een personeelstekort. Specifiek geldt dit voor personeel dat in staat is om toegevoegde waarde te leveren in de digitale wereld van een

netwerkgemeente. Er is, zeker in de publieke sector, behoefte aan nieuw personeel met andere vaardigheden. Tegelijkertijd wordt het steeds lastiger om goede mensen te krijgen, te boeien en te binden. De huidige generatie starters op de arbeidsmarkt zoekt naar maatschappelijke relevantie en bindt zich meer aan de opgave dan aan de organisatie. Dit betekent voor de bedrijfsvoering dat er een focus ligt op het zijn van een aantrekkelijke organisatie. Voor medewerkers zijn kansen en voldoende ontwikkelmogelijkheden dan cruciaal. Praktisch gezien gaat het ook over het bieden van moderne middelen om je werk goed uit te voeren.

2.5 Potentiële partners

Op dit moment is geregeld op welke manier eventuele nieuwe partners toetreden tot de gemeenschappelijke regeling (GR). Er is nog niet met elkaar bepaald wanneer en onder welke voorwaarden. De Connectie kan de bedrijfsvoering voor nieuwe partners doen, zonder dat deze nieuwe partner moet toetreden tot de GR. Dit kan alleen zolang niet meer dan 20% van de begroting wordt overschreden. Belangrijk uitgangspunt is dat het huidige volume van De Connectie noodzakelijk is om geen afbreuk te doen aan de 5K's.



3

*Wat doet
De Connectie?*

De Connectie levert producten en diensten op het gebied van ICT, Administratie en Beheer, Inkoop & Aanbesteding, Documentaire Informatievoorziening, Basisregistraties & Belastingen Management Support, Facilitaire Zaken en Frontoffice. In dit hoofdstuk worden de werkzaamheden die De Connectie op hoofdlijnen uitvoert, beschreven

Een deel van de ontwikkelingen die de verschillende afdelingen moeten ondergaan, zijn terug te voeren op het ontstaan van De Connectie en de knip in het bedrijfsvoeringswerk tussen de gemeenten en De Connectie die dit met zich meebracht. Denk hierbij aan de integratie van teams, processen en systemen.

Bij de integratie van teams kan gedacht worden aan hoe om te gaan met de afhankelijkheid tussen beleidsvorming en de uitvoering daarvan. Goed beleid opstellen is lastig als men de uitvoering niet kent. Andersom geldt dat ook. Het is gecompliceerd om uitvoering te geven aan beleid dat niet zelf gemaakt is. Daarom is het van belang dat zowel de gemeenten als De Connectie gelijkwaardig zijn en samenwerken, waardoor beleid en uitvoering elkaar versterken.

Als het gaat om het optimaliseren van processen, kan gedacht worden aan afspraken over eenduidigheid in administratie. Op het vlak van integratie van systemen aan ICT- en registratiesystemen. Dit geldt voor taken, processen en systemen die zijn overgedragen naar De Connectie. Op grond van een harmonisatie- en standaardisatie-agenda kan optimaal gebruik gemaakt worden van De Connectie. Deze agenda, die opgesteld is door de drie gemeenten, draagt bij aan een efficiëntere en effectievere inzet.

Voor alle werkzaamheden geldt dat er aan de hand van de drie fases, basis op orde, servicegerichte organisatie en partner in bedrijfsvoering, de stand van de organisatie en de dienstverlening wordt beschreven. Daarnaast wordt in sommige gevallen beschreven wat zich de afgelopen jaren heeft voorgedaan, omdat dit mede bepaalt waar De Connectie nu staat of hoe de producten en diensten ervaren worden. Daarbij wordt aangeduid hoe de vier ontwikkelingen, die in hoofdstuk 2 beschreven zijn, een rol spelen in de werkzaamheden. Om de ontwikkelingen die de afdelingen en diensten moeten ondergaan goed te duiden, wordt eerst beschreven wat de drie ontwikkelfases inhouden.

3.1 Drie ontwikkelfases

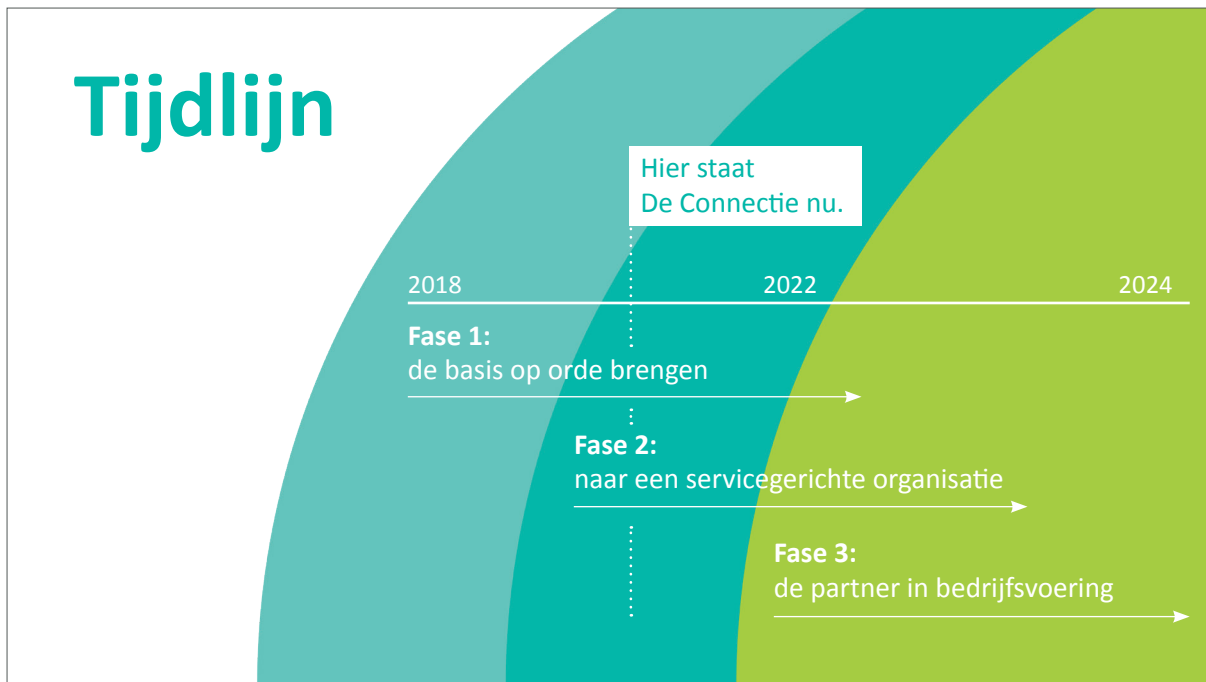
De eerste jaren van De Connectie waren niet de gemakkelijkste jaren. Het was vooral een verwarrende periode. Bij de start van De Connectie was het onduidelijk welke taken en budgetten er vanuit de gemeenten zijn overgedragen naar De Connectie. Medewerkers die jarenlang werkten voor de gemeenten werden ineens collega's bij De Connectie. Bij de start van De Connectie was het ziekteverzuim hoog. Er werd anders gewerkt en in verschillende systemen. Daarbij was er sprake van enorme verschillen in de status van producten en diensten. Kortom er lag een behoorlijke ontwikkelopgave. En ondanks de stappen die zijn gezet, is De Connectie nog niet de organisatie die het zou moeten zijn.

De Connectie wil excelleren in de dienstverlening aan aangesloten gemeenten. Dit betekent dat ze een uitstekende vakinhoudelijke kennis hebben en een kwalitatief hoogstaande partner in bedrijfsvoering zijn. Om de missie en visie te realiseren is het allereerst noodzakelijk dat de organisatie zich ontwikkelt. In de periode 2020-2024 gaat De Connectie daarom in drie fases, die parallel lopen aan het volwassen worden van de organisatie, aan de slag.

Deze fases zijn:

- De Connectie, een uitvoeringsorganisatie met focus op de basis op orde brengen.
- De Connectie, een servicegerichte organisatie.
- De Connectie, dé partner in bedrijfsvoering.

Deze fases overlappen elkaar deels. Waar de ene afdeling nog volop inzet op de basis op orde brengen, draagt de andere afdeling al volledig bij aan een servicegerichte organisatie zijn. Alle afdelingen



Afbeelding 3: Ontwikkeifases De Connectie

gaan de komende jaren de basis op orde krijgen. Daarna verschilt het per afdeling welke fase het eindstation is. Dit eindstation wordt samen met de gemeenten bepaald. Gezamenlijk kan het uitgangspunt zijn dat ICT uiterlijk 2024 dé partner in bedrijfsvoering is voor de gemeenten. Terwijl Facilitaire Zaken en Frontoffice zich volledig focust op de servicegerichte fase.

De verticale stippellijn op afbeelding 3 geeft aan waar De Connectie op dit moment staat. Alle afdelingen zijn bezig met het op orde brengen van de basis en een aantal afdelingen dragen inmiddels bij aan het worden van de servicegerichte organisatie.

3.2 De Connectie, een uitvoeringsorganisatie met de basis op orde

Wat betekent dat eigenlijk, de basis op orde? De Connectie volgt de definitie van het platform Overheid. Daar wordt de basis op orde uitgelegd als een organisatie die kostenbewust, betrouwbaar, open is en goed zorgt voor de medewerkers. Belangrijke elementen daarin zijn:

- Een strakke en transparante bedrijfsvoering.
- Een lage overhead.
- Werken volgens de regels van publieke integriteit.
- Het kennismanagement is op orde.
- Werken aan deskundigheidsbevordering en transparant zijn over de inrichting en resultaten.
- Een prettig werkklimaat.

3.3 De Connectie, een servicegerichte organisatie

De Connectie wil een servicegerichte organisatie worden. Dat word je niet zomaar. Dit begint bij de medewerkers van De Connectie. Zij moeten begrijpen wat de dienstverlening voor klanten betekent. Als die denkwijze eigen is, kan er gehandeld worden vanuit begrip voor de klant en de situatie. Als een medewerker niet kan inloggen betekent dat niet dat een systeem niet werkt. Het betekent dat de medewerker zijn werk niet kan doen en daardoor bijvoorbeeld een inwoner geen paspoort kan verstrekken. Denken vanuit de mens, vraagt om een wezenlijk andere mindset met ander gedrag en andere acties. De Connectie is pas een servicegerichte organisatie wanneer zij in staat is om behoef-

ten, wensen en verwachtingen van klanten te vertalen naar succesvolle producten, diensten en dienstverlening. Klanten merken in deze fase dat er meegedacht en gestuurd wordt op de veranderende behoeften van de klanten. Er wordt gedacht en gehandeld vanuit de klant.

Om voor elkaar te krijgen dat medewerkers daadwerkelijk servicegericht denken en handelen, zijn er vijf zekerheden voor medewerkers van De Connectie geformuleerd.

1. Alle medewerkers hebben kansen.
2. Elke medewerker kan zijn talenten ontwikkelen en zich ontplooiën.
3. Elke medewerker wordt gerespecteerd en gewaardeerd.
4. Medewerkers komen niet voor verrassingen te staan.
5. Elke medewerker beschikt over de juiste instrumenten en middelen.

Alle medewerkers hebben kansen

Medewerkers sluiten duurzaam aan bij waar De Connectie voor staat. In de gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers staat resultaat en ontwikkeling centraal. Er is aandacht op maat zodat elke medewerker zich kan ontwikkelen, sterker wordt en kansen kan pakken. Er is tijd en capaciteit om kennis te ontwikkelen en kennis te delen, zodat iedereen steeds beschikt over de juiste actuele kennis en competenties om het werk goed te doen. Er is duidelijkheid over de te behalen doelen van de afdeling. Elke medewerker weet hoe hieraan bij te dragen. Instrumenten en arbeidsvoorwaardelijke processen zijn transparant en geven duidelijkheid. Er is ook werk voor mensen die minder makkelijk deel kunnen nemen aan het arbeidsproces.

Elke medewerker kan zijn talenten ontwikkelen en zich ontplooiën

De Connectie richt zich op resultaat en ontwikkeling en geeft ruimte aan medewerkers om hun ambities en loopbaan zelf verder vorm te geven, passend bij de doelen van De Connectie.

Er komt een beleidsplan Leren & Ontwikkelen, inclusief een regeling voor studiefaciliteiten. Elke medewerker beschikt over een eigen Resultaat Ontwikkelplan (ROP) waarin de gewenste ontwikkeling is meegenomen. Ook ontwikkelt De Connectie een leerplatform. Medewerkers hebben zo de mogelijkheid om meer regie te hebben op hun eigen leertraject. Training en coaching dragen bij aan wendbare medewerkers die, afhankelijk van hun vakgebied, een kei zijn in uitvoering, advisering of kaderstelling.

Elke medewerker wordt gerespecteerd en gewaardeerd

Elke medewerker wordt met respect behandeld, omdat de organisatie iedere medewerker als individu ziet en ernaar handelt. Elke medewerker heeft regie over zijn eigen wendbare gesprekscyclus waarbij feedback en zelfreflectie geïntegreerd zijn. De Connectie deelt de successen met iedereen in de organisatie en geeft complimenten. Trainingsaanbod gericht op echt samenwerken en duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, de gezonde werkplek, een acceptabele werkdruk en persoonlijke ontwikkeling, zorgen ervoor dat medewerkers van De Connectie zich gehoord en gezien voelen. Dit leidt ertoe dat ze mentaal en fysiek op hun plek zijn binnen de organisatie. Er is laagdrempelig toegang tot de juiste (vertrouwens)personen als het even moeilijk is.

Medewerkers komen niet voor verrassingen te staan

Er is duidelijkheid over de eigen taken en de bevoegdheden, maar ook over die van collega's en het management. Er is inzicht en overzicht in de hoeveelheid werk en daarbij behorende capaciteit. Het is voor elke medewerker duidelijk waar De Connectie voor staat, in welke omstandigheden er gewerkt wordt en wat de doelen van De Connectie zijn.

Elke medewerker beschikt over de juiste instrumenten en middelen

Alle medewerkers beschikken 24 uur per dag en 7 dagen per week vanuit iedere (thuis)werkplek over geavanceerde middelen, instrumenten en systemen om de eigen werkzaamheden goed en veilig uit te voeren en samen te werken. Er staan 24/7 (digitale) communicatiemiddelen ter beschikking om volledig geïnformeerd te zijn en te blijven over de ontwikkelingen en daarover met elkaar in dialoog te gaan.

Vijf zekerheden klanten en vijf zekerheden medewerkers

In hoofdstuk 2 zijn de vijf zekerheden van de klanten van De Connectie beschreven. Alle medewerkers van De Connectie kennen deze zekerheden. Klanten van De Connectie ondervinden dagelijks dat er geluisterd en meegedacht wordt. Er wordt gestuurd op (veranderende) behoeften op basis van feiten. Deze worden direct vertaald naar (aanpassingen) in producten, diensten, dienstverlening en bedrijfsvoering.

In de servicegerichte fase waarderen klanten De Connectie tussen de 6 en groeiend naar een 7.

3.4 De Connectie, de partner in bedrijfsvoering

In 2024 is De Connectie de partner in bedrijfsvoering. Per afdeling van De Connectie kan het verschillen. Alle afdelingen zijn in 2024 servicegerichte partners. Een groot deel van de afdelingen kan nog een stap extra zetten om echt een partner te worden. In beide gevallen staat de klant centraal. De behoefte van de klant bepaalt mede of een afdeling van De Connectie zich daadwerkelijk verder ontwikkelt naar partner in bedrijfsvoering.

Met de partner in bedrijfsvoering zijn, bedoelt De Connectie dat zij naast een uitvoerder die haar basis op orde heeft, waarbij zij gericht is op haar klanten, ook een organisatie is die vragen van buiten naar binnen weet te vertalen. Om dat te kunnen doen is het noodzakelijk dat er een goede samenwerkingsrelatie is tussen de klant en De Connectie.

Specialisten van De Connectie zien welke opgaven op de gemeenten en anderen partners afkomen. Ze zijn in staat om te zien wat dit voor de bedrijfsvoering betekent. Doordat De Connectie de markt en het maatschappelijk veld in de gaten houdt, bedient zij haar partners actief. Nog voordat de vraag door de klant gesteld wordt, komt De Connectie met een passend advies of een passende oplossing.

In deze fase kennen klanten de zekerheden van De Connectie. Hierdoor weten ze waar ze op kunnen vertrouwen en bouwen. Op basis van de hoge kennis van de klanten, hun werkwijzen en behoeften, is De Connectie in staat om voor elke situatie en uitdaging een passend advies of oplossing te komen.

Klanten waarderen de dienstverlening van De Connectie met een ruime 7.

3.5 Effect van de ontwikkelingen op De Connectie

1. Veranderingen volgen elkaar sneller op en uitdagingen worden complexer

Ook de opgaven binnen De Connectie worden steeds complexer. Een voorbeeld hiervan is de digitalisering van het beheer van informatie en het archief. Hierbij is het een uitdaging om de juiste ontwikkeling op het juiste moment toe te passen. De toegang tot informatie kan in dit geval behulpzaam zijn, maar het vraagt van de organisatie dat de informatie op de juiste wijze wordt geduid. De medewerkers hebben daarmee ook de professionaliteit om integraal en wendbaar te werken.

2. De veranderende blik op politiek en overheid

De maatschappij verlangt van overheidsinstellingen als De Connectie dat zij het goede voorbeeld geven als het gaat om de toekomst van de leefomgeving en samenleving. De Connectie heeft de afgelopen tijd belangrijke stappen gezet in het beleid rond Social Return On Investment (SROI), circulair inkopen en duurzaamheid. Ze gaan hier mee door en formuleren duurzaamheidsaspecten binnen het inkoopbeleid en het opnemen van CO2 uitstoot in grond-, weg- en waterbouw (GWW)-projecten wordt verplicht. Ook kijken ze nadrukkelijk naar de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt bij de dienstverlening van de leveranciers.

3. Digitalisering

In het vierde kwartaal van 2018 zijn er twee onderzoeken uitgevoerd door PwC en Arlande. Zij hebben gekeken naar de staat van het ICT-landschap binnen de gemeenten en samenwerkingspartners. Dit had als doel om helder te krijgen waarop er geïnvesteerd moest worden. De onderzoeken namen zowel de ICT-techniek, het beleid, de organisatie en het personeel onder de loep. De conclusies lieten zien dat veel van de gebruikte hardware en software verouderd is. Ook bleek dat de randvoorwaardelijke processen om hard- en software zorgvuldig te onderhouden, niet of onvoldoende ingericht zijn. Om uitwisselingen tussen systemen makkelijker te maken, wordt gegevensverwerking in toenemende mate geautomatiseerd. In de ketens waar nu nog handmatige verwerking nodig is, kan robotisering een oplossing bieden. Deze middelen worden al worden benut door verschillende onderdelen binnen De Connectie.

4. Schaarste in personeel

Het belangrijkste kapitaal van De Connectie zijn de medewerkers. Om ze in staat te stellen mee te groeien in de verwachtingen en veranderingen, is het nodig dat ze in ieder geval over de volgende competenties beschikken: samenwerken, ondernemingszin, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Voor veel onderdelen van de organisatie geldt dat een verdere professionalisering noodzakelijk is. Hierbij gaat het niet alleen om competenties, maar ook om cultuuraspecten. Groei naar een meer volwassen organisatie vraagt om aanpassing van de medewerkers. Dat is een organisatieverandering, waarbij gepaste inzet van instrumenten nodig is. Hierbij geldt ook dat binnen specifieke organisatie-onderdelen de aandacht voor ziekteverzuim wordt opgeschroefd. Er is een verband tussen ziekteverzuim en werkdruk. De Connectie ontwikkelt zich in een razend tempo. Evenwicht tussen de beschikbare capaciteit en de ambities van de organisatie is belangrijk. Medewerkers moeten in staat zijn om mee te groeien en zich te ontwikkelen. Het management stuurt daar de komende jaren scherp op. Onder meer van de strategische personeelsplanning.



4

*Interne sturing van
De Connectie*

Om een toekomstbestendige organisatie te zijn, moet De Connectie investeren in haar eigen bedrijfsvoering en medewerkers. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat De Connectie doet om de ontwikkeling van medewerkers en bedrijfsvoering mogelijk te maken.

4.1 Personeel en organisatie

P&O zorgt ervoor dat medewerkers duurzaam aansluiten bij waar De Connectie voor staat. De Connectie richt zich op resultaat en ontwikkeling en geeft ruimte aan medewerkers om hun ambities en loopbaan zelf verder vorm te geven, passend bij de doelen van De Connectie. P&O adviseert op strategisch en tactisch niveau over wet- en regelgeving (HR Businesspartner), de toepasbaarheid van HR-instrumenten, organisatieontwikkeling en leren & ontwikkelen (HR Change agent). Dit gebeurt binnen de (wettelijke) kaders en mede door de inzet en ondersteuning van de personeelsadministratie (PSA) op het gebied van de operationele, administratieve taken.

Om de basis op orde te hebben beschikt P&O over beleid dat voortvloeit uit de meest recente wet- en regelgeving en dat naadloos aansluit op de visie, doelen en kernwaarden van De Connectie. Om de basis op orde te houden, ontwikkelt P&O de aankomende jaren beleid rond veranderende arbeidsvoorwaardelijke wet- en regelgeving. Ook stelt P&O een beleidsplan Leren & Ontwikkelen en een regeling studiefaciliteiten op. Medewerkers hebben zo meer invloed op hun eigen leertraject. De kwaliteit van medewerkers wordt hierdoor verhoogd.

Om de basis op orde te krijgen voor Arbo-zaken stelt P&O een passend beleid op. De incident monitoring en registratie is op orde en er is een eigen BHV-organisatie die inspeelt op calamiteiten. Er zijn voldoende veilige en gezonde werkplekken, zodat medewerkers van De Connectie veilig en met meer plezier kunnen werken. Er is niet alleen aandacht voor ziekteverzuim, maar ook voor preventie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tenslotte zijn er duidelijke afspraken gemaakt over welke dienstverlening door P&O (strategisch/tactisch) en welke door de personeelsadministratie (PSA) (operationeel) wordt uitgevoerd.

Wat betreft de servicegerichte organisatie wil P&O bewegen naar een meer doelgerichte en integrale benadering van de arbeidsmarkt. Dit zorgt te allen tijde voor de juiste mensen op de juiste plek. Om continu met het best passende personeel te werken, is er een recruiter aangesteld, de inhuurdesk gecentraliseerd, het introductieprogramma (onboarding) en de (arbeidsmarkt)communicatie versterkt. De gesprekkencyclus, inclusief feedback methodiek, wordt begeleid en doorontwikkeld. Zo zijn medewerkers steeds beter in staat hun eigen doelen, inzet en opleidingsbehoefte te bepalen en kunnen hen kansen worden geboden. P&O zet op het gebied van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in op een breed trainingsaanbod en het programma vitaliteit wordt geïmplementeerd. Dit zorgt voor een werkklimaat waarmee De Connectie voorzien wordt van talentvolle (nieuwe) collega's, die eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling en loopbaan, en die zich mentaal en fysiek zoveel mogelijk op hun plek voelen. Tevreden medewerkers zorgen voor excellente dienstverlening aan de klanten. Tegelijkertijd biedt De Connectie vijf zekerheden voor medewerkers om zich vrij te kunnen ontwikkelen richting een servicegerichte organisatie.

P&O gebruikt in de toekomst het model van Total Workforce Management. Dit is een integrale aanpak voor het plannen, werven, inzetten en ontwikkelen van zowel vaste- als tijdelijke werknemers. Dit resulteert in een wendbare organisatie waarin mensen op basis van hun competenties op de juiste plek op het juiste moment worden ingezet. Daarnaast wordt een gezamenlijk leerplatform opgesteld. Dit leerplatform is gekoppeld aan een leermanagementsysteem. Het collectief leren door medewerkers van De Connectie kan hierdoor sneller en effectiever plaatsvinden. Dit verhoogt de kwaliteit van kennis & competenties en daarmee ook het geleverde werk.

P&O implementeert voor alle teams een strategische personeelsplanning, zodat De Connectie voorbereid is op de toekomst. Het geeft antwoord op vragen als: hoe wordt ervoor gezorgd dat De

Connectie meekomt met de voortdurende en steeds sneller opvolgende veranderingen? Wat is de invloed van veranderingen op de klantvraag, op het werk, de producten en op de diensten die De Connectie levert? Kunnen medewerkers meeveranderen? Is er voldoende potentieel op de arbeidsmarkt beschikbaar? Hoeveel medewerkers heeft De Connectie in de toekomst nodig en op welke functies? En wat moeten deze medewerkers kunnen en willen? Strategische personeelsplanning helpt om de juiste match tussen vraag naar en aanbod van arbeid te behouden, dusdanig dat er geen personeelstekorten ontstaan die impact hebben op de dienstverlening aan gemeenten.

4.2 Account- en Contractmanagement

Accountmanagement

De doelstelling van de account- en contractmanager is een tevreden klant. Deze doelstelling wordt nagestreefd door het opbouwen en onderhouden van intensieve en langdurige klantrelaties.

Namens De Connectie heeft de account- en contractmanager de belangrijkste ontwikkelingen bij de klanten inzichtelijk, bespreekt deze met de klanten en weet ze te vertalen naar en te ondersteunen met dienstverlening. Om deze vertaling te kunnen maken is er intensief contact met afdelingsmanagers voor een permanent en actueel zicht op de ontwikkelingen binnen de vakafdelingen van De Connectie.

De account- en contractmanager streeft ernaar door klanten gezien en gewaardeerd te worden als de vertrouwde en vooral ook proactieve adviseur met kennis van de gemeentelijke bedrijfsprocessen. Eventuele problemen worden snel opgepakt en opgelost in nauwe samenwerking met service delivery managers en afdelingsmanagers.

Contractmanagement

Om te excelleren in de bedrijfsvoering is het doel van de account- en contractmanager ervoor te zorgen dat alle contractuele aspecten, in nauwe afstemming met de klant, op inhoud actueel zijn en blijven. Denk bij contractuele aspecten bijvoorbeeld aan dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), leveringsovereenkomsten, service level agreement (SLA's) en producten en dienstencatalogus (PDC). Vragen van klanten met betrekking tot deze aspecten worden tijdig opgepakt en beantwoord. De account- en contractmanager doet dit in nauwe samenwerking met de collega's van Finance & Control (facturatie en prijzen), de vakafdelingen (inhoudelijke kennis) en overige ondersteunende diensten (juridische kennis).

Belangrijk hierbij is dat deze actuele inhoud door de account- contractmanager gedeeld wordt met de vakafdelingen Finance & Control en Frontoffice, voor de juiste uitoefening van hun diensten.

4.3 Finance en Control (F&C)

Voor zowel de interne beheersing als voor een tijdige beschikbaarheid van kwalitatief hoogwaardige verantwoordingsrapportages, vormt een betrouwbare administratieve organisatie de basis. Daarom ligt in de doorontwikkeling naar 2024 het accent in eerste instantie op de wijze waarop de administratieve organisatie is ingericht en de 'administratieve hygiëne' ten aanzien van het gebruik hiervan. Hiervoor is het ook van belang dat er binnen De Connectie voldoende bekendheid is met de (financiële) spelregels. Finance en Control draagt zorg voor de kaderstelling en de beschikbaarheid van actuele uitvoeringsregelingen en -richtlijnen.

Ook introduceert F&C geleidelijk aan de principes van continuous auditing. Zowel de huisaccountant als de eigen interne controlefunctie voert op frequente en continue basis risico georiënteerde audits uit, om zeker te stellen dat de interne beheersing op orde is. Om het risicomanagement cyclisch te borgen in de bedrijfsvoering, zet F&C in eerste instantie in op het vergroten van het risicobewustzijn binnen de organisatie. Hiervoor worden er risicosessies georganiseerd en vinden er een regelmatige

evaluatie van de beheersmaatregelen plaats.

De ontwikkeling naar outputsturing en -verrekening gaat een belangrijke bijdrage leveren aan een servicegerichte organisatie. Van servicegericht wordt gesproken als klanten proactief informatie en advies krijgen over de effecten van prijs- en hoeveelheidsontwikkelingen. In 2020 wordt het hiervoor benodigde instrumentarium getest en opgeleverd. Ook het inregelen van onafhankelijke assurance op de (financiële) werkprocessen is een belangrijk aspect in de oriëntatie van buiten naar binnen.

De Connectie is continu en aantoonbaar in control. Dit blijkt onder andere uit het tijdig beschikbaar stellen van rapportages in het kader van de beleidscyclus, die worden gekenmerkt door eenvoud en een hoge informatiewaarde. De producten en diensten van De Connectie zijn transparant geprijsd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een geautomatiseerd kostprijsmodel dat in coproductie met PWC ontwikkeld is. De gemeenten weten hierdoor precies hoeveel geld er uitgegeven wordt voor de geleverde producten en diensten. Ook de effecten van maatregelen en begrotingswijzigingen op de prijzen van de dienstverlening, worden aan de hand van dit model eenvoudig doorgerekend.

Alle financiële werkprocessen worden onafhankelijk ge-audit op de opzet, het bestaan en de werking van de interne beheersing en voorzien van een accountantsverklaring. Het risicomanagement is als vanzelfsprekend cyclisch geborgd in de bedrijfsvoering. De Connectie is financieel gezond en heeft ook haar eigen bedrijfsvoering uitstekend op orde.

4.4 Informatiemanagement en Business Intelligence

De samenwerking tussen Informatiemanagement (IM) en ICT in relatie met alle vakafdelingen wordt de komende tijd uitgewerkt. Ook wordt de I-visie herijkt en omgebogen tot een levendig document die periodiek wordt bijgesteld. Op het gebied van Business Intelligence (BI) wordt geleidelijk een goed functionerend stelsel van KPI's opgebouwd. Een expliciete rol voor BI ligt hierbij in het ontsluiten van deze data en het genereren van sturings- en verantwoordingsrapportages. Dat betekent dat er vanuit deze afdeling optimaal ingespeeld wordt op de informatiebehoefte gerelateerd aan de eisen en wensen die de aangesloten gemeenten vanuit hun proces hebben aangegeven. De afdeling verdeelt haar doelen over de twee pijlers van IM en BI.

Om de basis op orde te krijgen worden afdelingsmanagers van De Connectie doorlopend geadviseerd en ondersteund bij de realisatie van informatievoorziening. Om zowel intern als extern inzichtelijk te maken waarom welke projecten in welke volgorde uitgevoerd worden, wordt gewerkt met portfolio-management.

De Connectie weet ontwikkelingen en mogelijkheden op informatiemanagement en IT-gebied maximaal te benutten door (technologische) innovaties toe te passen in haar producten- en diensten-aanbod. Er is in 2024 een goede balans tussen gebruik vanuit informatievoorziening/ IT en de standaarden die de afdeling vanuit bedrijfsvoering aanbiedt.

De Connectie werkt informatiegestuurd. De KPI's worden inzichtelijk gemaakt aan de hand van sturingsdashboards en rapportages. De Connectie wil de kansen voor het toepassen van data-science verkennen. Daarmee zijn ze in de toekomst in staat om voorspellingen te doen over de uitvoering van de taken van De Connectie en in te spelen op eventuele problemen en/of kansen.

4.5 Informatieveiligheid (& privacy)

Ten aanzien van informatieveiligheid is het noodzakelijk te weten waar De Connectie staat. Daarom voert informatieveiligheid een onafhankelijke cybersecurity scan (nulmeting) uit en wordt het informatiebeveiligingsplan geactualiseerd. Informatieveiligheid voert een frauderisico-analyse uit.

Dit betekent in termen van dienstverlening dat de opgeslagen informatie beter beveiligd is en de kans verhoogt dat deze voor de juiste personen beschikbaar en toegankelijk blijft.

De Connectie gaat aantoonbaar voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). De afdeling voert systematisch risicoanalyses uit en treft indien nodig beheersmaatregelen. De Connectie werkt nauw samen met de regionale partners en leveranciers. De ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy worden structureel en nauwlettend gevolgd, zodat de afdeling tijdig de noodzakelijke acties kan bepalen en uitvoeren. Cybersecurity maakt hier onlosmakelijk deel van uit. De veiligheid en privacy van de informatie die De Connectie beheert, is gewaarborgd. Medewerkers van de gemeenten hebben hierdoor vertrouwen in de veiligheid van hun informatie, die volgens de meest recente standaarden geborgd is.

4.6 Communicatie

Sinds de start van De Connectie lag de focus van communicatie vooral op de medewerkers van De Connectie. De komende periode richt de communicatie zich op een bredere doelgroep, zoals de verschillende gemeenteraden, colleges en medewerkers van de partnerorganisaties.

De Connectie is een positieve merknaam met een goed imago. De communicatieactiviteiten zijn gericht op het verbeteren van de reputatie (corporate), de positionering van producten en diensten (marketing) en het versterken van de samenhang binnen De Connectie (interne communicatie). Deze worden zowel offline als online toegepast. De relatie en de dialoog met opdrachtgevers en klanten staan centraal. Dit betekent voor de medewerkers van gemeenten dat zij altijd op de hoogte zijn van de gezamenlijke ambitie, de principes en het nieuws dat hen en De Connectie betreft. Zij weten wat dat voor hen betekent.

4.7 Juridische zaken

De Connectie heeft als taak om halfjaarlijks het normen- en toetsingskader te actualiseren. Voor De Connectie is het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving een noodzakelijk uitgangspunt. Daarom wordt ervoor gezorgd dat er een permanent en actueel inzicht is op het gebied van de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving. Door het cyclisch inbedden van de noodzakelijke maatregelen houdt De Connectie in belangrijke mate grip op financiële-, juridische- en imagerisico's die hieruit voortvloeien. Verder wordt voor de zeer uiteenlopende juridische vragen die bij De Connectie spelen, de gespecialiseerde kennis ingezet die aanwezig is bij de afdeling Juridische Zaken van de gemeente Arnhem.

4.8 Huisvesting

De Connectie maakt op dit moment gebruik van de huisvesting van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. Het huisvesten van De Connectie op drie verschillende locaties is niet ideaal en gaat ten koste van de ambities ten aanzien van het werken aan uniformiteit en integraliteit. In 2023 loopt het huurcontract van het stadskantoor van de gemeente Arnhem af. De Connectie heroverweegt huisvesting en betreft daarbij de huisvestingsvraagstukken van de drie gemeenten.



5

*Doorkijk naar
tweede deel
ontwikkelperspectief
2020-2024*

Dit was het eerste deel van het ontwikkelperspectief 2020-2024. Het is de stip op de horizon. Het beschrijft de richting en geeft inzicht op welke wijze De Connectie zich de komende jaren gaat ontwikkelen. Ontwikkelen naar een volwassen organisatie die de basis op orde heeft, servicegericht is en op de meeste onderdelen de partner in bedrijfsvoering is. De klant staat voor De Connectie centraal, daar bestaat nu en de komende jaren geen enkele twijfel over.

Het tweede deel van het ontwikkelperspectief wordt later opgeleverd. Dit wordt de opvolger van het bedrijfsplan 2017-2020 en beschrijft hoe De Connectie zich kan ontwikkelen, tot op zijn minst, een servicegerichte organisatie.

Het tweede deel van het ontwikkelperspectief komt in samenwerking met de gemeenten, die naast opdrachtgevers ook klanten zijn, tot stand. Dat gebeurt onder andere op basis van de gezamenlijke uitwerking van de aanbevelingen uit de evaluatie van De Connectie. Daarnaast is het belangrijk dat de visie op de dienstverlening van De Connectie aansluit op de, nog te ontwikkelen, visie van de gemeenten.

In het tweede deel wordt ook samen met de gemeenten bepaald welk onderdeel van De Connectie daadwerkelijk de partner in bedrijfsvoering wordt én welke afdelingen volstaan als servicegerichte dienstverlener. Daarnaast wordt per afdeling duidelijk wat de toegevoegde waarde van de diensten is voor de gemeenten en andere aangesloten partners.

In de bedrijfsvoering zijn drie rollen te onderscheiden die van toegevoegde waarde zijn, namelijk kaderstelling, advisering en uitvoering. De verschillende rollen staan niet op zichzelf, maar zijn afhankelijk van elkaar. Het is een samenspel tussen de gemeenten en De Connectie. Zo vraagt de praktijk om definiëring van de ruimte waarbinnen keuzes gemaakt worden. Omgekeerd bepalen uitvoeringstechnische omstandigheden voor een deel de mogelijkheden waarbinnen gehandeld kan of mag worden. Om deze rollen met elkaar te bepalen en vorm te geven vindt er de komende periode afstemming plaats tussen de drie gemeenten en De Connectie. In deel twee van het ontwikkelperspectief 2020-2024 wordt ingegaan op wat deze rollen betekenen voor de gemeenten en de afdelingen van De Connectie.

In het tweede deel wordt ook verder ingegaan op de klantcontactstrategie. Op basis van de vijf zekerheden voor klanten en de vijf zekerheden voor medewerkers heeft De Connectie een visie op dienstverlening opgesteld. In het tweede deel zijn de gemeenten betrokken, waardoor er een gezamenlijke visie op dienstverlening tot stand komt.

In het tweede deel van het ontwikkelperspectief wordt verder ingegaan op de governance van de samenwerking. In samenspraak met de drie gemeenten wordt verder gewerkt aan een meer strategische/tactische besluitvorming en sturing .

Gezamenlijk gaan de gemeenten en De Connectie de komende jaren de stip op de horizon daadwerkelijk vormgeven.

De Connectie

Postbus 2142
6802 CC Arnhem

026 - 3772424
info@connectie.nl