-ontwerp-

# Meerjarenprogrammabegroting 2022-2025

-ONTWERP-

8 juni 2021

# Inhoudsopgave


**1. Inleiding 5**

1.1. Inleiding 5

1.2. Leeswijzer 6

**2. Missie, visie, uitgangspunten en kernwaarden 7**

2.1. Missie 7

2.2. Visie 7

2.3. Uitgangspunten 7

2.4. Kernwaarden De Connectie 7

**3. Programmaplan 8**

3.1. Programma Bedrijfsvoering gemeenten 8

3.2 Programma Belastingen gemeenten 21

3.3 Overzicht algemene dekkingsmiddelen en overhead 23

3.4 Bedrag heffing vennootschapsbelasting 25

**4. De Paragrafen 26**

4.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing 26

4.2 Financiering 34

4.3 Bedrijfsvoering 36

**5. Overzicht van baten en lasten en toelichting 41**

5.1 Uitgangspunten voor de begroting 41

5.2 Grondslagen voor de ramingen 42

5.3 Ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming 43

5.4 Baten en lasten per programma 49

5.5 Bijdragen gemeenten 50

5.6 Incidentele baten en lasten 54

**6. Financiële positie en toelichting 55**

6.1. Geprognosticeerde eindbalans 55

6.2 Investeringsprogramma 57

6.3 EMU-saldo 58

6.4 Financiering 59

6.5 Stand en verloop van de reserves 59

6.6 Jaarlijks terugkerende arbeidskosten met een vergelijkbaar volume 60

**7. Bijlagen 61**

Bijlage 1: Taakvelden 61


-ONTWERP-

## Voorwoord

Geachte raadsleden,

Hierbij ontvangt u de Meerjarenprogrammabegroting 2022-2025 van De Connectie. Eerder bent u geïnformeerd over het besluit van het bestuur om de colleges van burgemeester en wethouders van deelnemende gemeenten dit jaar nadrukkelijker te betrekken in het begrotingsproces. Dit om tot een zorgvuldige en breed gedragen afweging te komen ten aanzien van de inzet van middelen voor de komende jaren. Dit heeft geresulteerd in de nu voorliggende meerjarenprogrammabegroting.

Deze meerjarenprogramma begroting heeft een belangrijke mate een beleidsneutraal karakter. Dat betekent niet dat automatisch de uitvoering van het bestaande beleid binnen de bestaande financiële kaders plaats kan vinden. De Connectie is zich bewust van de financiële positie van gemeenten en dat dit ook van De Connectie kritische afwegingen vraagt op betaalbaarheid en noodzakelijkheid. Hiervoor is het nodig om, de komende tijd een heroriëntatie te doen op de te leveren dienstverlening, uitgangspunten en de samenwerking.

**De Connectie is er om de gemeenten soepel te laten draaien**
De Connectie is er zodat de gemeenten zich volledig kunnen richten op inwoners en bedrijven. Om dat nog beter te doen is bedrijfsvoering nodig als strategisch instrument. Voor inwoners en bedrijven is De Connectie een organisatie die onder de motorkap van de gemeenten werkt. In principe niet zichtbaar maar onlosmakelijk met de gemeenten verbonden. De investeringen door De Connectie in bedrijfsvoering zijn daarmee investeringen in de gemeenten zelf. In tijden dat de overheid bezuinigt, steeds slanker wordt, zijn de opgaven die op de gemeenten afkomen steeds complexer en uitdagender. Om de complexe opgaven het hoofd te bieden is er een slimme overheid nodig. Niet voor niets is in 2017 De Connectie opgericht door de drie gemeenten. Een manier van samenwerken op de bedrijfsvoering om maatschappelijke opgaven aan te kunnen en te faciliteren.

**In een snel veranderende samenleving is stilstaan geen optie**
In deze snel veranderende samenleving waarin (open) data, digitalisering en daarmee informatieveiligheid, contact met inwoners en bedrijven, openlijke verantwoording en aanpak belangrijk zijn voor inwoners en bedrijven kan er niet stilgestaan worden. Niet door de gemeenten, en dus niet door De Connectie. Om de gemeentelijke opgaven te realiseren is bedrijfsvoering een onmisbare schakel.

Zou er bijvoorbeeld zonder ICT de uitvoering te geven aan de nieuwe omgevingswet? Wat zou de financiële en maatschappelijke impact zijn voor de gemeenten zijn als de bedrijfsvoering ten aanzien van Belastingen en Basisregistraties niet goed zouden functioneren? Of wat betekent een onveilige en achterlopende ICT-omgeving voor de gemeentelijke dienstverlening?

**Verbonden met elkaar door een ‘connectie’ te maken**
We zijn gelukkig met elkaar verbonden om elkaar te versterken. Versterken kan alleen door in samenspraak met elkaar te investeren en te ontwikkelen zodat de gemeenten daadwerkelijk de beleidsontwikkeling kan doormaken.

CONCEPT

Laten we investeren in elkaar. We hebben elkaar nodig om de maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen aan te kunnen. Dat betekent voortdurend scherp zijn als het gaat om de huidige en de toekomstige samenwerking vorm te geven.

Namens het bestuur van De Connectie,
Dorus Klomberg, voorzitter bestuur
Bernard Fransen, directeur

-ONTWERP-

# 1. Inleiding

## 1.1. Inleiding

Voor u ligt de Meerjarenprogrammabegroting 2022-2025 (MJPB 2022-2025) van De Connectie. De belangrijkste uitgangspunten voor de MJPB 2022-2025 zijn het reeds bekende financiële meerjarenbeeld zoals deze is opgenomen in de MJPB 2021-2024 en de structurele doorwerking van besluiten die het bestuur bij de eerste bestuursrapportage 2021 neemt over de algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het komende jaar. In die zin kan er worden gesproken over een overwegend beleidsneutrale begroting.

*MJPB 2021-2024*
De belangrijkste grondslag voor de MJPB 2021-2024 is het eerste deel van het zogeheten Ontwikkelperspectief. De Connectie vindt het, net zoals de gemeenten, belangrijk dat er een ontwikkelperspectief is voor de komende jaren. Dit betekent dat we samen de schouders eronder zetten om De Connectie te laten slagen. 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. Het ontwikkelperspectief is om vooruit te kijken.

De Connectie wil de komende jaren toegroeien, via een organisatie met de focus op de basis op orde, naar een servicegerichte organisatie. Daarna verschilt het per afdeling en taakveld welke fase het eindstation is, in het ultieme geval dé partner in bedrijfsvoering. Dit eindstation wordt samen met de gemeenten bepaald. Het eerste deel van het Ontwikkelperspectief is aangeboden aan de raden en kan worden gezien als de stip op de horizon. Daarnaast beschrijft dit deel de richting en wijze waarop De Connectie zich de komende jaren wil gaan ontwikkelen. Gestart is met het verleggen van de focus naar een servicegerichte organisatie. Het eerste deel van het Ontwikkelperspectief is vertaald naar de programma's uit de MJPB 2021-2024 en is hiermee onderdeel geworden van de beleidscyclus van De Connectie.

*Eerste bestuursrapportage 2021*
De eerste bestuursrapportage is een afwijkingenrapportage ten opzichte van de Meerjarenprogrammabegroting (MJPB) 2021-2024. Het accent hiervan ligt op de ontwikkelingen binnen de programma's, de nu voorliggende opgaven en de voorziene ontwikkelingen hierin. Naast een aantal autonome ontwikkelingen zijn belangrijke thema's in de eerste bestuursrapportage de ICT-opgave en daaraan gerelateerd de informatieveiligheid en businesscontinuïteit. De structurele effecten hiervan zijn eveneens vertaald naar en opgenomen in deze MJPB 2022-2025.

CONCEPT

## 1.2. Leeswijzer

De begroting ontleent haar indeling in grote mate aan de voorschriften uit het Besluit Begroting en Verantwoording voor Provincies en Gemeenten (BBV). Het beleidsmatige deel van de begroting bestaat uit het programmaplan en de, voor De Connectie, verplichte paragrafen. Deze vindt u in de hoofstukken 3 en 4. De financiële begroting bestaat uit een overzicht van baten en de uiteenzetting van de financiële positie. De zijn opgenomen in de hoofdstukken 5 en 6. In de bijlagen is de verplichte indeling van de begroting naar taakvelden opgenomen.

-ONTWERP-

## 2. Missie, visie, uitgangspunten en kernwaarden

### 2.1. Missie

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

### 2.2. 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.

### 2.3. Uitgangspunten

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 omlaag gaan.

### 2.4. Kernwaarden De Connectie

De Connectie ontwikkelt zich naar een flexibele, open en daadkrachtige organisatie die zich makkelijk aanpast aan nieuwe ontwikkelingen. De kernwaarden die hierbij horen, het fundament waar energie en inspiratie uit worden gehaald, zijn:

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

-ONTWERP-

## 3. Programmaplan

Het programmaplan is gewijzigd ten opzichte van de MJPB 2021-2024. Het programma Bedrijfsvoering De Connectie is opgeheven. In de verplichte paragraaf Bedrijfsvoering staan de *kaders* voor onze interne bedrijfsvoering al genoemd. Hier wordt vanaf u ook in een iets lichtere vorm over de *uitvoering* hiervan gerapporteerd. Hiermee bewerkstelligen we dat het accent minder ligt op de interne bedrijfsvoering binnen De Connectie en meer op de dienstverlening aan de gemeenten.

### 3.1. Programma Bedrijfsvoering gemeenten

**Wat willen we bereiken?**

De Connectie wil zich onderscheiden in de dienstverlening aan aangesloten gemeenten. Dit betekent dat ze uitstekende vakinhoudelijke kennis hebben en een kwalitatief hoogstaande partner in de bedrijfsvoering van de gemeenten willen zijn.

Om de missie en visie te realiseren is het allereerst nodig 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, namelijk:

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

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

De Connectie wil tenminste een servicegerichte organisatie worden. Dat zijn we wanneer zij in staat is om behoeften, 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 een partner in bedrijfsvoering te kunnen zijn 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 andere 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, kan zij haar partners actief bedienen. Nog voordat de vraag door de klant gesteld wordt, komt De Connectie 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 zijn in 2024 servicegericht. Dit programmaplan richt zich op wat er nodig om dat niveau van dienstverlening te behalen. Per afdeling verschilt echter welke fase het eindstation is. De behoefte van de klant bepaalt mede of een afdeling van De Connectie zich daadwerkelijk verder ontwikkelt naar partner in bedrijfsvoering. Het eindstation wordt nog samen met de gemeenten bepaald.

ONTWERP-

**Wat gaan we daarvoor doen?**

***ICT***

Sinds de start van De Connectie zijn de ICT-omgevingen overgedragen vanuit de aangesloten gemeenten. Het betreft met name de basis-infrastructuur. Het eigenaarschap van veel business applicaties is bij de gemeenten gebleven. Al snel werd duidelijk dat er flink geïnvesteerd moest worden om de (business) continuïteit te kunnen waarborgen. De onderzoeken van PwC en Arlande lieten zien dat veel van de gebruikte hardware en software verouderd was. Ook bleek dat de randvoorwaardelijke processen om hard- en software zorgvuldig te onderhouden, niet of onvoldoende ingericht zijn. De Connectie wil op een veilige, betrouwbare manier meekomen in dit digitale tijdperk. Enerzijds omdat in dit digitale tijdperk de samenwerking tussen overheden steeds meer centraal staat, maar ook om een aantrekkelijke werkgever te blijven die werkt met moderne middelen. Hiervoor moest eerst de basis op orde worden gebracht.

*Basis verder op orde brengen*

Onder het programma 1!Connect is de basis op orde gebracht. Dit programma is een belangrijke basis voor het wegwerken van de technische achterstand en het borgen van de continuïteit en het sterk verbeteren van de informatiebeveiliging.

Bij de goedkeuring van de begroting van het 2!Connect programma was een eerste tranche opgenomen voor de migratie van businessapplicaties naar de ICT-omgeving. Deze eerste ontwikkelfase om te komen tot een nieuwe werkplekomgeving is gestart. Inzet van de eerste fase is om de eerste (meest urgente) businessapplicaties naar de nieuwe ICT-omgeving te migreren. In 2021 gaat dit proces verder.

Het samenvoegen en harmoniseren vraagt bij de uitvoering om een gedeelde visie en focus van klanten en de Connectie. Er zullen soms lastige keuzes gemaakt moeten worden voor het behalen van de doelstellingen. De eerste voorbereidingen zijn hiertoe getroffen. Het regionaal CIO-overleg (RCIOO) heeft geadviseerd om eenvoudige rationalisaties in de eerste fase van de migratie mee te nemen; een volledige rationalisatie volgt dan later. Het opdrachtgeversoverleg (OGO) zal op basis van dit advies – en dat van de controllers ten aanzien van de financiële effecten – nog een besluit moeten nemen. Hierbij zal nadrukkelijk de houdbaarheid van de taakstellende afbouw van formatie voor het applicatiebeheer aan de orde moeten komen.

Aangezien het takenpakket van onze klanten, de wet- en regelgeving, de technologische mogelijkheden en hun kansen en bedreigingen continu in beweging zijn, is de basis op orde een dynamisch evenwicht die telkens nieuwe investeringen vraagt.

De noodzaak om een hoger kwaliteitsniveau van dienstverlening te leveren is hoog. Om die reden zijn een set van ICT-basisprocessen (zoals de Baseline Informatiebeveiliging Overheid die kent) en een set overige processen gekozen om de kwaliteit van zowel beheersing als uitvoering naar een marktconform niveau te brengen. We maken dit aantoonbaar door gebruik te maken van het Capability Maturity Model (CMM).

ONTWERP-

*Servicegerichte dienstverlening*
De noodzaak om meer servicegericht te zijn naar onze klanten is ook hoog. Dit vraagt onder andere om een duidelijke focus op het ontwikkelen van de daarvoor noodzakelijke competenties bij onze medewerkers. De noodzaak voor onze medewerkers om zich continu te ontwikkelen is hoog. ICT-technologieën zoals Internet of Things, Big Data, Cloud en Artificial Intelligence bieden kansen en bedreigingen. We moeten blijvend leren en ontwikkelen zodat we hierop anticiperen. We zien een trend dat deze technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan.

Een belangrijk trend die De Connectie nu in meer concreetheid onderzoekt, zijn de mogelijkheden van cloud computing. Hardware, software en gegevens worden hierbij op aanvraag beschikbaar gesteld via een netwerk, vergelijkbaar met elektriciteit uit het lichtnet. Dit betekent uiteindelijk dat bij De Connectie, steeds minder behoefte zal gaan bestaan aan eigen rekencentra en eigen capaciteit om deze te beheren. Door de nieuwe aankoopopties die in de afgelopen jaren op de markt zijn gekomen is er steeds minder sprake van een investering en is ook de eeuwigdurende softwarelicentie niet meer de standaardoptie. Een bijkomend gevolg is dat in het begrotingsproces de initiële implementatiekosten niet worden geactiveerd.

Begin 2021 wordt samen met onze leveranciers een haalbaarheidsstudie opgestart om versneld meer diensten via de ‘Cloud’ af te nemen. Verder zien we dat klanten meer diensten en producten bij ons afnemen, waaronder adviezen en projectmanagement.

*Autonome ontwikkelingen*
De coronacrisis heeft het thuiswerken definitief op de kaart gezet en nog meer nadruk gelegd op het belang van flexibele IT. Afgelopen jaar is de cloudwerkplek – meer dan voorspeld – in populariteit toegenomen. De coronacrisis heeft hier een grote bijdrage aan gehad; veel medewerkers moesten vanuit huis gaan werken en dat vraagt om een flexibele en veilige IT-werkplek. De verwachting is dat flexibel werken de norm wordt. Deze ontwikkeling vraagt om security die net zo flexibel is, en niet gebonden is aan traditionele structuren zoals vaste werkplekken. Schaalbaarheid, wendbaarheid en betrouwbaarheid zijn daarbij drie belangrijke elementen. Dit vraagt om een maatgerichtere security-aanpak in plaats van een one–size-fits-all-aanpak.

Gepaard met het thuiswerken kwam ook de behoefte om op afstand te vergaderen. De videoconferencingvaardigheden en -apparatuur moet op orde zijn. IT investeringen zullen voornamelijk in de cloud, cloudsecurity en mobiliteit worden gedaan. Door afscheid te nemen van legacy IT en de functie ervan te automatiseren, kunnen voordelen ten aanzien van de beheercapaciteit wel worden behaald.

In het kader van wet- en regelgeving zien we twee belangrijke wetswijzigingen. De grootste wetswijziging, de Omgevingswet, is opnieuw uitgesteld naar invoering per 1 januari 2022. Deze ontwikkeling raakt, naast ICT, meerdere afdelingen binnen De Connectie. Verder treedt per 1 juli 2021 de Wet elektronische publicaties in werking. Volgens de Wep moeten alle bekendmakingen, mededelingen en kennisgevingen van (voorgenomen) besluiten worden gepubliceerd in het elektronische gemeenteblad.

CONCEPT

***Documentaire Informatievoorziening***

De huidige situatie van Documentaire Informatievoorziening/ Informatiebeheer (DIV) is complex. De informatie wordt beheerd op twee manieren (fysiek en digitaal), op drie locaties, in drie ICT-omgevingen en met vier verschillende inrichtingen op de bedrijfsvoering van de deelnemers. Harmonisatie en standaardisatie van systemen en processen heeft bij DIV beperkt plaatsgevonden, omdat deze bij de start van De Connectie was voorzien op het zaaksysteem bij gemeenten. De hieraan verbonden formatiereductie is daarentegen wel geëffectueerd. Dit legt een grote druk op het op peil houden van de kwaliteit van dienstverlening.

*Basis verder op orde brengen*

De visie van De Connectie is om met één record-managementapplicatie (RMA) de drie afzonderlijke gemeentenen en De Connectie te bedienen, volgens de door de gemeenten gevolgde principes van Common Ground. Er is dan sprake van één gecentraliseerde opslag van documenten, waarbij de gemeentelijke omgevingen van elkaar gescheiden blijven. Deze ontwikkeling helpt in het uniformeren en standaardiseren van de processen en werkwijzen van de afdeling. In 2021 en 2022 wordt hier samen met de gemeenten verder invulling aan gegeven.

De pilot robotisering draagt bij aan een verdere automatisering van het registratiewerk, waardoor de medewerkers het accent kunnen verleggen naar het verhogen van de kwaliteit van het digitaal en papieren archief van de gemeenten, noodzakelijke werkzaamheden waar vanwege FTE-reductie achterstanden in zijn ontstaan en die wel degelijk nodig zijn om te kunnen voldoen aan de gestelde eisen uit de Archiefwet.

*Servicegerichte dienstverlening*

Het centraliseren van het digitaal archief vraagt om proactief adviseren, meedenken en inrichten van de processen en applicaties van gemeenten op het digitaal archief. Een nauwe samenwerking tussen gemeenten en DIV is nodig om het archiefbeheer goed in te richten en in te regelen.

*Autonome ontwikkelingen*

Het aannemen van de wijzigingen op de Wet Open Overheid vraagt om aanpassingen in de informatiehuishouding van gemeenten. Doel is onder andere om verbetering aan te brengen in de wijze waarop digitale documenten worden vervaardigd, geordend, bewaard, vernietigd en ontsloten. De gemeenten worden hiervoor gecompenseerd vanuit de overheid, de financiële uitwerking is nog onbekend. In de komende periode wordt inzichtelijk gemaakt welke impact deze wetswijziging heeft op de werkzaamheden van afdeling DIV, alsook de financiële impact hiervan.

De nieuwe Omgevingswet raakt ook het archiefbeheer. Vooralsnog is nog geen zicht op de precieze consequenties. In eerste instantie wordt zo veel als mogelijk gebruik van de huidige werkwijzen en systemen. Het Gelders Archief is betrokken bij het in kaart brengen van de consequenties van de nieuwe omgevingswet op archiefbeheer en zal daarvoor op korte termijn een kennissessie inplannen voor zowel de gemeenten als DIV.

CONCEPT

***Basisregistraties***

Het team Basisregistraties houdt zich bezig met het formaliseren van de huidige werkzaamheden en voldoen aan wettelijke eisen, het harmoniseren van werkprocessen voor de gemeenten Arnhem, Renkum, Rheden en Rozendaal en het geven van invulling aan het kwaliteitsbeheer van de registraties. De basis op orde betekent voor basisregistraties dat gegevens betrouwbaar zijn en samenhangen, zodat ze effectief zijn in te zetten.

*Basis verder op orde brengen*

We hebben te maken met een onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende basisregistraties, waardoor het verbeteren en opwerken van gegevens (en de kwaliteit) van die registraties in samenhang moet plaatsvinden. Door het samenbrengen van de basisregistraties binnen het stelsel van basisregistraties zal de kwaliteit van de registraties toenemen en zal deze worden doorontwikkeld tot een samenhangende objectenregistratie (SOR).

*Servicegerichte dienstverlening*

Doordat medewerkers de behoefte van inwoners en opdrachtgevers (leren) kennen, kan dienstverlening worden geboden met toegevoegde waarde. De medewerkers zijn in staat om vanuit de ‘klant’ (inwoner of opdrachtgever) te denken en zijn bereid een stapje extra te nemen. De data die ze in beheer hebben, wordt gebruikt om gemeenten proactief te adviseren en services aan te bieden. Uit de data is informatie te halen, die te gebruiken is voor bijvoorbeeld data gedreven beleidsvorming.

*Autonome ontwikkelingen*

De Omgevingswet heeft ook invloed op het werk van Basisregistraties. De nieuwe Omgevingswet staat voor een goede balans tussen het benutten en beschermen van de fysieke leefomgeving. Ook biedt de Omgevingswet gemeenten de mogelijkheid om met overzichtelijkere regels de leefomgeving meer in samenhang in te richten. Het biedt daarnaast meer ruimte voor lokaal maatwerk en leidt tot een betere en snellere besluitvorming. De wet is ook veelomvattend. Hier is alle informatie gebundeld die voor gemeenten relevant is. Het team Basisregistraties is aangesloten bij de diverse projectgroepen binnen de gemeenten.

Tezamen met Belastingen sorteert Basisregistraties voor op de ‘Samenhangende objectregistratie’. Dat betekent dat we objecten, of die nu van belang zijn voor de WOZ of de BAG, centraal registreren. Het bevordert het ‘ketengericht’ werken en doelmatige processen.

-ONTWERP-

***Facilitaire Zaken***

Bij het ontstaan van De Connectie was een belangrijke opgave van de afdeling FZF het harmoniseren van de verschillende contracten. Inmiddels zijn de meeste contracten geharmoniseerd. Als gevolg van recente ontwikkelingen is de vervolgstap dat de dienstverlening op onderdelen anders georganiseerd gaat worden. De dienstverlening wordt flexibeler, zonder dat dit inboet aan kwaliteit. De afdeling ontwikkelt zich naar een regieafdeling, om sneller in te kunnen spelen op veranderende vragen vanuit de klant.

*Basis verder op orde brengen*

Daarnaast hebben klanten aangegeven dat zij de dienstverlening van de afdeling te duur vinden. De uitgebrachte benchmark van Berenschot onderschreef dit beeld. In 2020 heeft De Connectie, samen met de klantorganisaties, dit nader onderzocht. Daaruit is gebleken dat een deel van de kosten in de benchmark van Berenschot ten onrechte aan deze afdeling zijn toegerekend, danwel het gevolg van het inwilligen van specifieke wensen vanuit de klant. Niettemin blijft kostenefficiency een belangrijk uitgangspunt in de dienstverlening.

In 2020 zijn een aantal risico's geïdentificeerd met betrekking tot het wagenparkbeheer en in het bijzonder ten aanzien van de rittenadministratie. Inmiddels zijn noodzakelijke aanpassingen gedaan in de software die de rittenadministratie verwerkt. Het bleek noodzakelijk om een handmatige controle uit te voeren op de rittenadministratie van 2019 en 2020. De uitkomst hiervan wordt in Q1 2021 opgeleverd, maar zullen naar waarschijnlijkheid niet leiden tot acties met terugwerkende kracht. De controles op de rittenadministraties worden vanaf 2021 per kwartaal uitgevoerd, als onderdeel van de structurele borging van het wagenparkbeheer.

*Servicegerichte dienstverlening*

Facilitaire Zaken is ondersteunend aan het primaire proces van de partnerorganisaties en De Connectie zelf. De partnerorganisaties staan centraal bij de invulling van de werkprocessen. Door de processen van Facilitaire Zaken goed in beeld te hebben, te zorgen voor de juiste gesprekspartners voor diverse facilitaire onderwerpen, proactief informatie te verstrekken en de resultaatafspraken helder te hebben, bouwt Facilitaire zaken verder aan een servicegerichte klantrelatie.

*Autonome ontwikkelingen*

Gezien de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting, bij zowel De Connectie als haar klanten, wordt er terughoudend omgegaan met het doen van (vervangings-)investeringen. Technische noodzaak tot vervanging van inventaris is er vaak nog niet. Als het beleid en de keuzes hieromtrent helder zijn, kan de investeringsplanning op dit punt worden bijgesteld. Als gevolg van de coronacrisis en de huisvestingsvraagstukken zullen toekomstige aanbestedingen complexer worden doordat de leveranciers meer zicht wilt hebben op het toekomst beleid van de gemeenten en De Connectie.

CONCEPT

***Frontoffice***

In 2018 is het Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS) Topdesk in gebruik genomen. Met dit systeem worden alle klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen geregistreerd. Inmiddels is het systeem uitgebreid met mogelijkheden voor directe opdrachtverstrekkingen voor onder meer vormgeving, repro, poolvervoer en de aanmelding van nieuwe medewerkers. De achterliggende processen en workflows zijn voor een gedeelte ingeregeld, maar vergen nog de nodige aandacht. De opvolging van meldingen duurt nu vaak nog te lang. Gevolg hiervan is dat klanten gaan bellen wat er met hun melding is gebeurd. Aangezien klanten en medewerkers überhaupt nog vaak gebruik maken van het middel telefonie, in plaats van bijvoorbeeld digitaal het verzoek in te dienen, lopen de wachttijden aan de telefoon steeds meer op. Klanten geven aan ontevreden te zijn over de bereikbaarheid van De Connectie. Op alle hoofdlocaties is een fysieke frontoffice aanwezig waar klanten met vragen terecht kunnen.

*Basis verder op orde brengen*

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. Er wordt in 2022 verder gewerkt aan het plan om de frontoffice fundamenteel te verbeteren. Directere en completere samenwerking met ICT om het ketenproces beter te kunnen managen is daar onderdeel van.

*Servicegerichte dienstverlening*

Naar aanleiding van de opvolging van de aanbevelingen uit het evaluatieonderzoek van Berenschot is De Connectie aan de slag gegaan met een drietal aanbevelingen rondom de dienstverlening:

- Focus (op de korte termijn) op verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening
- Ontwikkel en implementeer een gezamenlijke visie op dienstverlening
- Ontwikkel een Strategisch Personeelsplan (SPP)

Er zijn verdiepende sessies naar de gewenste (samen-)werking van de Frontoffice en Backoffice uitgevoerd, met het MT en de teamleiders van De Connectie en ook met de demandmanagers van de gemeenten en directie van De Connectie. Met behulp van de input uit deze sessies is het dienstverleningsconcept uitgewerkt.

*Invloed op structuur en cultuur*

De verbetering van onze dienstverlening vraagt een hoge inspanning van De Connectie en heeft invloed op de structuur en de cultuur. De grootste aanpassing in de cultuur betreft de omschakeling naar klantgerichtheid. Niet alleen voor medewerkers van De Connectie. Zeker ook voor onze klanten omdat de opdrachtverstrekking verder gestandaardiseerd wordt en dat vraagt wat van het opdrachtgeverschap.

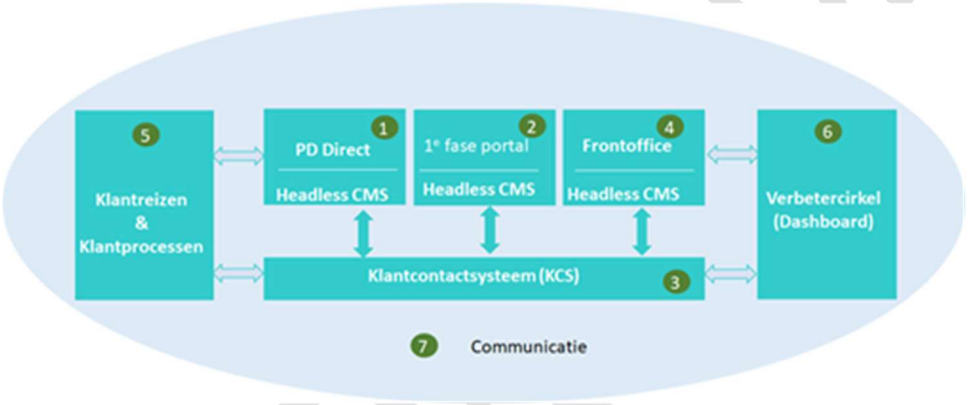
De aanpassing in de structuur is de centrale plaats die de Frontoffice naar klanten gaat innemen. De Frontoffice heeft eind 2022 de regisserende rol in de gehele dienstverlening. De Frontoffice ondersteunt en monitort alle opdrachten en klantcontacten vanaf opdrachtverstrekking tot en met oplevering zodat problemen zoveel mogelijk worden voorkomen.

-CONCEPT-

*Klantgericht organiseren*
De Connectie richt zich op het versterken van het klantgerichte organisatievermogen. Dit ontstaat doordat management, teamleiders en medewerkers samen zorgen voor een robuuste organisatie waarin iedereen zich thuis voelt. Een De Connectie die in staat is haar taken met een hoge klant- en kwaliteitsgerichtheid uit te voeren:

- Met behulp van de juiste tooling en gestroomlijnde klantreizen en haar klantprocessen
- Gekoppeld aan klantgerichte sturing op basis van heldere KPI's
- Met als doel: onze klanten waarderen onze dienstverlening met een 7,5 in 2024.

*Projectmatige aanpak*
De implementatie van een verbeterde (digitale) dienstverlening kent een samenhangende en projectmatige aanpak. Deze laat zich als volgt illustreren:




Ad. 1. PD-direct
Betreft het digitaliseren van de producten- en dienstencatalogus (PDC) naar een PD-direct. Dit is een digitale PDC van waaruit ook de bestelling kan plaatsvinden. Hiertoe zal de TOPdesk volgens de structuur van de PDC worden ingericht.

Ad. 2. Eerste fase van de Portal
De Portal biedt ook de mogelijkheden om meldingen, verzoeken en klachten in te dienen, waardoor de toegankelijkheid van De Connectie wordt verruimd. Daarnaast moet de Portal de positionering van De Connectie in de regio ondersteunen. De PD-Direct wordt opgenomen in de Portal. TOPdesk wordt hier eveneens aan gekoppeld. In 2020 is besloten dat de primaire focus van het FMIS de ondersteuning van de klantprocessen van de teams van de backoffice wordt. Met als doel dat alle vakdisciplines een volledig inzicht en overzicht van hun werkzaamheden hebben.

Ad. 3. Klantcontactensysteem
Middels pilot werken we met een Klantcontactsysteem (KCS). Alle klantcontacten via de Portal en het KCS worden vastgelegd. Op deze wijze kunnen we op basis van de feiten verbeteringen in onze klantprocessen gaan uitvoeren.

Ad. 4. Frontoffice
De Frontoffice wordt klantgericht geëquipeerd zodat de wachtrijen verdwijnen. Dit doen we door een trainingsprogramma voor de medewerkers en door de kennis van de vakafdeling te beleggen bij de Frontoffice (kennisbank).

Ad. 5. Klantreizen en klantprocessen
We hebben 13 knelpunten boven tafel gehaald. Daarvan zijn er momenteel 5 omgezet naar klantreizen (de stappen van de klant) en klantprocessen (de stappen van de medewerker om de klant te ondersteunen. Deze worden in 2021 geïmplementeerd. De andere 8 worden in 2021 uitgewerkt.

Ad. 6. Dashboarding
Er wordt een dashboard uitgedacht en omgezet naar een plan van aanpak. In 2021 worden de KPI's vastgesteld en de bronnen geïnventariseerd, zodat we in 2022 kunnen implementeren. Het dashboard ondersteunt het lerend vermogen van de organisatie (verbetercirkel).

Externe expertise ondersteunt onze medewerkers om deze verandering in cultuur en structuur te realiseren. Deze verbeteringen zullen niet zonder fysieke en financiële inspanningen hun beslag kunnen krijgen. Er wordt een businesscase uitgewerkt, in aansluiting met de wensen van de gemeenten ten aanzien van de ontwikkeling van dienstverlening van De Connectie. Tot die tijd zal De Connectie de activiteiten 'low profile' door laten lopen en de kosten hiervan zoveel mogelijk binnen de eigen exploitatie opvangen. Bij de tweede bestuursrapportage zal gerapporteerd worden over de voortgang en de financiële effecten hiervan.

*Autonome ontwikkelingen*
De uiteindelijke uitwerkingen van de huisvestigingsvraagstukken en de hiermee samenhangende tijd- en plaats onafhankelijk werken leiden tot meer vragen bij de frontoffice, waarbij ook de momenten van contact verschuiven van 9 tot 17 uur naar 24 uur per dag.

-ONTWERP-

***Administratie & Beheer***
Het standaardiseren, digitaliseren en harmoniseren van financiële processen zijn belangrijke randvoorwaarden om het rendement van samenwerking zo optimaal mogelijk te laten zijn. Het geharmoniseerde financiële systeem en de nieuwe werkwijze vormen de basis om ook de andere ambities uit het bedrijfsplan waar te maken: het leggen van een relatie met het inkoopproces, het optimaliseren van het verplichtingengebruik en het terugdringen van de betaaltermijnen voor facturen.

De drie gemeenten maken gebruik van hetzelfde systeem voor personeelsinformatie, salarisadministratie en E-HRM. Binnen het team Personeels- en Salarisadministratie (PSA) is gewerkt aan een hogere graad van uniformering en standaardisatie door het verder digitaliseren van de processen.

Medio 2020 hebben de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden en De Connectie besloten om het contract van het e-HRM systeem van de huidige leverancier te verlengen tot en met ultimo 2022. In 2021 wordt een Europees Aanbestedingstraject gestart om een goed overwogen keuze te gaan maken voor een nieuw e-HRM pakket. Concreet betekent dit dat in 2021 een goede analyse van de gemeenschappelijke behoeften een selectie moet worden gemaakt van een e-HRM systeem dat invulling kan geven aan alle eisen en wensen van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden en De Connectie.

*Basis verder op orde brengen*
Het op orde brengen van de basis, betreft van Administratie & beheer het herinrichten van de (basis)werkprocessen. Bij het (her) inrichten worden de volgende basisprincipes gehanteerd: het voldoen aan de wet- en regelgeving, het vooraf definiëren van de kaders (spelregels), het eenduidig en efficiënt inrichten van de processen, het digitaliseren waar mogelijk en wenselijk en het eenvoudig kunnen ontsluiten van stuur- en verantwoordingsinformatie.

*Servicegerichte dienstverlening*
Administratie & beheer wil zich ontwikkelen via de inhoud door te denken en acteren vanuit de keten. Hierbij staan vragen centraal als: Welke diensten levert een medewerker aan de klant? Hoe verhouden deze diensten zich tot de rest van de keten? Wat is het prestatieniveau dat gevraagd wordt? Hoe wordt daarop gemonitord? Ook zijn de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en ontwikkeling van teams belangrijke ingrediënten om de dienstverlening op het niveau van servicegerichtheid te brengen.

*Autonome ontwikkelingen*
Door voortdurend wijzigende regelgeving speelt fiscaliteit binnen gemeenten een steeds grotere rol. Zowel kansen als bedreigingen op fiscaal vlak worden substantieel hoger, waardoor er specialistische kennis nodig is om deze ontwikkeling het hoofd te kunnen bieden.

-CONCEPT-

***Inkoop & aanbesteding***

De afdeling Inkoop en Aanbesteding zet samen met de drie gemeenten in op het standaardiseren, harmoniseren en digitaliseren van de inkoopprocessen. Rechtmatigheid en doelmatigheid spelen hierbij een belangrijke rol. Inkoop en Aanbesteding richt zich steeds meer op samenwerking met de gemeenten en in aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen zal de aandacht bij inkoop- en aanbestedingstrajecten uitgaan naar thema's als circulair inkopen, duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid.

*Basis verder op orde brengen*

Daarnaast wordt ingezet op bewust en slimmer inkopen door vernieuwende aanbestedingsvormen. Samen met de strategische inkoopfunctie bij de gemeenten zal gestuurd worden op het verder vergroten van het inkoopbewustzijn. De adviseurs van de afdeling Inkoop en Aanbesteding zullen afhankelijk van de wens van de klant hun expertise hiervoor inzetten en de klantorganisatie adviseren bij de te nemen verbeteracties. Alle inkopen moeten contractueel onderbouwd zijn. Daarbij wordt een zichtbare relatie gelegd tussen het contractbeheer, de verplichtingenadministratie en facturatieproces. Ook deze activiteiten zullen samen met de drie gemeenten worden opgepakt.

*Servicegerichte dienstverlening*

Er liggen veel kansen voor meer samenwerking tussen de drie gemeenten door inkoop gezamenlijk op te pakken en te bundelen. De adviseurs van Inkoop en Aanbesteding zullen samen met de strategische inkoopfunctie bij de gemeenten hierop proactief adviseren naar opdrachtgever. De ontwikkeling van digitale instrumenten ter ondersteuning van inkoopactiviteiten is een belangrijk speerpunt. Doel is om helderheid te krijgen over de behoefte van de klantorganisaties aan een purchase to pay (P2P)-oplossing. P2P beïnvloedt in belangrijke mate de ontwikkeling van spendanalyses, een webportal voor alle gemeentelijke inhuurbehoeften en de inrichting van het contractbeheer.

*Autonome ontwikkelingen*

Op dit moment worden geen autonome ontwikkelingen verwacht binnen Inkoop & Aanbesteding die de MJPB 2022-2025 raken.

-ONTWERP-

***Managementsupport***

De afdeling Managementsupport (MAS) levert dienstverlening voor professionele, bestuurlijke en ambtelijke ondersteuning op drie niveaus. De ondersteuners willen proactief samenwerken met de klant. Dat houdt in dat zij in staat zijn om in te schatten welke werkzaamheden zij met welke prioriteit voor de klant moeten uitvoeren. De uitdaging voor de managers zit steeds meer in het verwerken van alle informatie die op hen afkomt. De ondersteuner helpt daarbij door het snel interpreteren en ordenen van e-mail, acties en andere vormen van werk en door dit over te nemen waar het kan. Goede kennis van applicaties waarmee gewerkt wordt is hiervoor essentieel, zodat het werk op een snelle en efficiënte manier gedaan kan worden.

De gemeenten Renkum en Rheden hebben ook de ondersteuning van bestuurssecretariaat ondergebracht bij De Connectie. De gemeente Arnhem heeft deze ondersteuning niet onder gebracht bij De Connectie. In het evaluatieonderzoek van Berenschot is de aanbeveling gedaan om uniformiteit aan te brengen in de positionering van de ondersteuning van het bestuurssecretariaat, de gemeentesecretarissen en de concerndirectie en deze onder te brengen bij de betreffende gemeenten. In 2020 is besloten om opvolging te geven aan dit advies. Op dit moment wordt hier invulling aan gegeven. De effecten van deze wijziging op het kader worden verwerkt zodra deze bekend zijn.

*Basis verder op orde brengen*

De focus ligt op het op orde brengen van de poule met ondersteuners en de kwaliteit van dienstverlening staat centraal. Het werk van Managementsupport is veranderd door meer hectiek, snelheid en het gebruik van andere systemen. De nadruk ligt op verbetering onderlinge samenwerking. Er wordt, samen met de klanten, gekeken naar de gewenste resultaten, een betere taakverdeling en samenwerking. Uiteindelijke resultaat is: waarborging kwaliteit, continuïteit en flexibiliteit in de professionele bestuurlijke en ambtelijke secretariële dienstverlening. Medewerkers hebben allemaal een vervanger. Dit zorgt ervoor dat de kwetsbaarheid verminderd wordt.

*Servicegerichte dienstverlening*

Managementsupport werkt vraag gestuurd. Dit houdt in dat de beschikbare formatie en competenties moeten aansluiten bij de vraag van de klant. Het management van de afdeling gaat in gesprek met de klant en haar wensen met betrekking tot ondersteuning. Elk jaar worden er twee gesprekken gehouden met de opdrachtgever van een ondersteuner en het afdelingshoofd bij De Connectie, over de kwaliteit van de uitgevoerde dienstverlening. De uitkomsten van die gesprekken worden vertaald in gerichte acties.

*Autonome ontwikkelingen*

Robotisering van werkzaamheden bij de gemeenten kan mogelijk consequenties hebben op de dienstverlening die vanuit Managementsupport gevraagd wordt.

CONCEPT

***Beleidsindicatoren***

Als gevolg van wijzigingen in de BBV maken beleidsindicatoren verplicht deel uit van begroting en verantwoording. Hiermee wordt het beter mogelijk om de prestaties van gemeenten onderling met elkaar te vergelijken. Het merendeel van de beleidsindicatoren van De Connectie vallen onder het taakveld Bestuur en Ondersteuning en worden vanuit praktische overwegingen onder het Overzicht van Algemene dekkingsmiddelen en overhead gepresenteerd.

**Wat mag het kosten?**

| | Realisatie | Begroting | Begroting | meerjarenraming | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING GEMEENTEN** | | | | | | |
| Lasten | 40.473 | 38.308 | 37.063 | 36.635 | 36.003 | 36.008 |
| Baten | -3.641 | -270 | -270 | -270 | -270 | -270 |
| **Saldo baten en lasten** | **36.832** | **38.039** | **36.793** | **36.365** | **35.734** | **35.738** |
| Toevoeging aan reserves | - | - | - | - | - | - |
| Onttrekkingen aan reserves | -973 | -452 | - | - | - | - |
| **Saldo na reserves** | **35.859** | **37.587** | **36.793** | **36.365** | **35.734** | **35.738** |

De begroting neemt in 2022 af ten opzichte van 2021. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat een aantal projecten waarvan de incidentele aanloop- of implementatiekosten in 2021 vallen. Dit effect wordt nog wat getemperd door de structurele kosten die vanaf 2022 uit deze projecten voortvloeien en de hogere kapitaalslasten als gevolg van in gebruik genomen investeringen.

-ONTWERP

## 3.2 Programma Belastingen gemeenten

**Wat willen we bereiken?**

Het voor de deelnemende gemeenten realiseren van een zo volledig mogelijke gewenste belastingopbrengst middels een optimale dienstverlening en tegen zo laag mogelijke kosten. Dit geldt ook voor de uitvoering van nieuwe belastingsoorten. Ook hier geldt dat De Connectie minimaal een servicegerichte organisatie wil worden. Dat zijn we wanneer zij in staat is om behoeften, 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.

**Wat gaan we daarvoor doen?**

Het product belastingen is nu in zijn geheel geharmoniseerd. Daarmee is de basis gelegd voor het optimaliseren van het proces (doelmatigheid) en kwaliteit (dienstverlening) van belastingheffing/ inning. De afgelopen periode is extra aandacht besteed aan de permanente her- en bijscholing van alle teams.

*Basis verder op orde brengen*
Voor het optimaliseren van werkprocessen wordt verder gewerkt aan kwaliteitsplannen voor verschillende teams van Belastingen. Voor de teams zijn dan digitale handleidingen, planningen, werkprocessen en controleprotocollen beschikbaar. Daarin zal samengewerkt worden met Basisregistraties waarmee het ketengericht werken kan wordt gestimuleerd.

*Servicegerichte dienstverlening*
Doordat medewerkers de behoefte van inwoners en opdrachtgevers (leren) kennen, kan dienstverlening worden geboden met toegevoegde waarde. Te denken valt aan de digitale dienstverlening van belastingproducten zoals de nieuwe belastingbalie binnen de belastingapplicatie. De medewerkers zijn in staat om vanuit de ‘klant’ (inwoner of opdrachtgever) te denken en zijn bereid een stapje extra te nemen. De data die ze in beheer hebben, wordt gebruikt om gemeenten proactief te adviseren en services aan te bieden.

*Autonome ontwikkelingen*
Met ingang van het jaar 2021 mag belastingen geen gegevens meer leveren voor het vroegtijdig signaleren van schulden: ‘vroegsignalering’. Vanuit gemeenten bestaat daarom de behoefte om bij belastingen zelf maatregelen te implementeren voor het bieden van maatwerk aan inwoners met schulden. Momenteel voeren we overleg met de gemeenten hoe hier invulling aan kan worden gegeven.

Tezamen met Basisregistraties sorteert Belastingen voor op de ‘Samenhangende objectregistratie’. Dat betekent dat we objecten, of die nu van belang zijn voor de WOZ of de BAG, centraal registreren. Het bevordert het ‘ketengericht’ werken en de doelmatigheid van processen.

Belastingen ontvangt meer bezwaren dan voorgaande jaren, als gevolg van een landelijke trend waarin de No cure No pay bureaus in toenemende mate de WOZ-beschikkingen aanvechten. In overleg met de gemeenten wordt gekeken hoe hier in de toekomst mee om te gaan.

CONCEPT

***Beleidsindicatoren***

Als gevolg van wijzigingen in de BBV maken beleidsindicatoren verplicht deel uit van begroting en verantwoording. Hiermee wordt het beter mogelijk om de prestaties van gemeenten onderling met elkaar te vergelijken. De beleidsindicatoren die een (in)directe relatie hebben met de uitvoering van de gemeentelijke belastingen komen tot uitdrukking in de begrotingen van de gemeenten. De overige beleidsindicatoren van De Connectie vallen onder het taakveld Bestuur en Ondersteuning en worden vanuit praktische overwegingen onder het Overzicht van Algemene dekkingsmiddelen en overhead gepresenteerd.

**Wat mag het kosten?**

| | Realisatie 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **PROGRAMMA BELASTINGEN GEMEENTEN** | | | | | | |
| Lasten | 4.556 | 3.520 | 3.382 | 3.383 | 3.383 | 3.384 |
| Baten | -625 | -308 | -308 | -308 | -308 | -308 |
| **Saldo baten en lasten** | **3.930** | **3.212** | **3.074** | **3.076** | **3.076** | **3.076** |
| Toevoeging aan reserves | - | - | - | - | - | - |
| Onttrekkingen aan reserves | - | - | - | - | - | - |
| **Saldo na reserves** | **3.930** | **3.212** | **3.074** | **3.076** | **3.076** | **3.076** |

Het project om te komen tot de wettelijk verplichte oppervlaktewaardering wordt in 2021 afgerond. In de jaarschijf 2022 vallen de hiermee gepaard gaande kosten weg in de begroting. Hierdoor is een afname te zien tussen de begroting 2021 en 2022.

-ONTWERP

### 3.3 Overzicht algemene dekkingsmiddelen en overhead

De algemene dekkingsmiddelen bestaan uit de reguliere bijdragen voor de dienstverlening van De Connectie, zonder een specifieke bestemming. De geraamde kosten van de overhead betreffen alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van het primaire proces. Hiervan is het volgende overzicht te geven:

| | Realisatie 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN EN OVERHEAD** | | | | | | |
| Lasten | 6.573 | 4.345 | 4.609 | 4.692 | 4.683 | 4.685 |
| Baten | -45.313 | -44.889 | -44.491 | -44.303 | -43.663 | -43.579 |
| **Saldo** | **-38.740** | **-40.544** | **-39.882** | **-39.611** | **-38.980** | **-38.895** |
| Toevoeging aan reserves | 206 | 149 | 149 | 149 | 149 | 59 |
| Onttrekkingen aan reserves | -361 | -425 | -155 | - | - | - |
| **Saldo na reserves** | **-38.894** | **-40.820** | **-39.888** | **-39.462** | **-38.831** | **-38.835** |

*Algemene dekkingsmiddelen*
Naast de reguliere bijdragen vanuit de deelnemende gemeenten, staan ook opbrengsten van derden onder de algemene dekkingsmiddelen worden verantwoord. Het karakter van deze opbrengsten is niet anders dan de reguliere bijdragen vanuit de deelnemende gemeenten, namelijk als dekkingsmiddel voor de reguliere dienstverlening.

*Kosten van de Overhead*
De kosten van de overhead bestaan onder andere uit kosten die samenhangen met de huisvesting van De Connectie, P&O en arbozorg, accountants- en adviesdiensten en uit de kosten van de formatie voor het Bedrijfsbureau.

*Post onvoorzien*
De post onvoorzien (€ 275.000) is vanaf de start van De Connectie in 2017 voor een periode van 4 jaar beschikbaar gesteld en wordt ingezet voor noodzakelijke en onvermijdbare kosten die niet elders in de begroting zijn opgenomen. Dit betekent dat er vanaf 2021 geen post voor onvoorzien meer beschikbaar is en dat deze in voorkomende gevallen in het resultaat zullen vallen.

-ONTWERP-

***Beleidsindicatoren***

Onderstaand wordt inzicht gegeven in de beleidsindicatoren van De Connectie conform BBV vereisten. Dit biedt de mogelijkheid voor een betere onderlinge vergelijkbaarheid van prestaties van gemeenten. Het merendeel van de beleidsindicatoren van De Connectie vallen onder het taakveld Bestuur en Ondersteuning en worden vanuit praktische overwegingen onder het programma Bedrijfsvoering De Connectie gepresenteerd.

| | Eenheid | De Connectie | Bron |
|---|---|---|---|
| **Beleidsindicatoren** | | | |
| Formatie | FTE per 1.000 inwoners | 1,47 | Eigen gegevens |
| Bezetting | FTE per 1.000 inwoners | 1,37 | Eigen gegevens |
| Apparaatskosten | Kosten per inwoner | € 177,54 | Eigen begroting |
| Externe inhuur | Kosten als % van de totale loonsom inclusief inhuur | 1,1% | Eigen begroting |
| Overhead | % van de totale lasten | 86,5% | Eigen begroting |

*Formatie*

Het gaat om de toegestane formatie in fte van het ambtelijk apparaat voor het begrotingsjaar op peildatum 1 januari, dus niet om de werkelijke bezetting. Het gaat om formatieplaatsen ongeacht of die worden ingevuld door iemand met een vaste aanstelling, een tijdelijke aanstelling of nog openstaan in de vorm van een vacature. Een FTE is het equivalent van een 36-urige werkweek. De toegestane formatie, peildatum 1 januari 2022, volgt het vastgestelde formatieplan.

*Bezetting*

Het gaat om het werkelijk aantal fte dat werkzaam is, dus niet om de toegestane formatieve omvang. Het is niet gebruikelijk om de werkelijke bezetting voor een toekomstig begrotingsjaar in te schatten. Derhalve is uitgegaan van de werkelijke bezetting in fte op 1 januari van het vorige begrotingsjaar (i.c. 1 januari 2021).

*Apparaatskosten*

Dit betreffen de noodzakelijke financiële middelen voor het inzetten van personeel (salarissen) en materieel voor de uitvoering van de organisatorische taken. Het betreft dus alle personele en materiële kosten die verbonden zijn aan het functioneren van de organisatie.

*Externe inhuur*

Dit betreft de begrote kosten voor het uitvoeren van werkzaamheden door middel van het tegen betaling inzetten van personele capaciteit en deskundigheid, zonder dat daar een arbeidsovereenkomst of aanstelling tussen organisatie en de daarbij ingezette personen aan ten grondslag ligt.

*Overhead*

Onder overhead wordt verstaan, alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Voor De Connectie zijn dit vrijwel alle kosten. Enige substantiële uitzondering zijn de kosten voor de Belastingdienstverlening. Deze vallen onder een ander taakveld.

ONTWERP

### 3.4 Bedrag heffing vennootschapsbelasting

Samenwerkingsverbanden zijn vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting, ingeval aan drie cumulatieve voorwaarden is voldaan:

1. De activiteiten van het samenwerkingsverband moeten worden verricht voor de onmiddellijk of middellijk participerende publiekrechtelijke rechtspersonen;
2. De activiteiten zouden bij de participanten in het samenwerkingsverband niet tot belastingplicht hebben geleid of zouden zijn vrijgesteld als zij de activiteiten zelf zouden hebben verricht;
3. De participanten moeten naar evenredigheid van de afname van de activiteiten van het samenwerkingsverband bijdragen in de kosten van het samenwerkingsverband. Bij een gemeenschappelijke regeling wordt geacht hieraan te zijn voldaan.

Nadrukkelijk is deze vrijstelling bedoeld voor activiteiten aan of ten behoeve van de deelnemers aan een samenwerkingsverband en niet voor activiteiten ten behoeve van of aan een derde partij. De vrijstelling heeft alleen betrekking op de winst die wordt gerealiseerd door levering aan de deelnemende gemeenten. Wanneer er winst wordt gerealiseerd in verband met de levering aan derden moet hierover in beginsel Vpb betaald worden.

De Belastingdienst heeft geconcludeerd dat De Connectie voor derden vooral werk voor “activiteiten verricht in verband met de uitoefening van een overheidstaak of van een publiekrechtelijke bevoegdheid”. Daarbij worden de werkzaamheden kostendekkend uitgevoerd. Gezien het geringe fiscale belang en om praktische redenen (administratieve last) heeft de Belastingdienst besloten om de Connectie geen aangiftebiljet vennootschapsbelasting toe te zenden.

Ingeval de werkzaamheden voor derden aanzienlijk gaan toenemen of aanzienlijke winsten zouden gaan opleveren, is De Connectie verzocht opnieuw contact te zoeken met de Belastingdienst.

-ONTWERP-

# 4. De Paragrafen

## 4.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het doel van het weerstandsvermogen is het bepalen of tegenvallers die zich kunnen voordoen opgevangen kunnen worden zonder dat de normale bedrijfsgang daardoor wordt verstoord. Hiervoor is het van belang dat er periodiek een inventarisatie plaatsvindt van risico's die zich kunnen voordoen. Aangezien De Connectie maar zeer beperkt beschikking heeft over eigen weerstandscapaciteit, is het des te meer van belang om het risicoprofiel zorgvuldig op te stellen. Immers, wanneer risico's zich daadwerkelijk voordoen, moeten de gemeenten hiervoor worden aangesproken. Verwacht wordt dat zij (pro rata) weerstandscapaciteit voor organiseren.

De Connectie onderschrijft de principes van het risico gestuurd werken. Dit houdt in dat risico's gekoppeld worden aan de doelstellingen en dat maatregelen worden genomen om de risico's te beheersen. Afgelopen jaar heeft De Connectie belangrijke stappen gezet ten aanzien van de invulling van het risicomanagement. Zo heeft er een uitgebreide risico-inventarisatie plaatsgevonden, zowel vanuit het perspectief van onze organisatiedoelstellingen als vanuit het perspectief van business continuïteit. Waar nodig zijn aanvullende beheersmaatregelen genomen. De komende jaren gaan we verder met het door ontwikkelen van het risicomanagement door te investeren in het risicobewustzijn binnen de organisatie en het cyclisch en systematisch borgen van het risicomanagement.

**Inventarisatie weerstandscapaciteit**

De beschikbare weerstandscapaciteit van De Connectie bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet-voorziene uitgaven (tegenvallers) te dekken. Mogelijke onderdelen van de weerstandscapaciteit zijn de Algemene reserve, de aan specifieke risico's gelieerde bestemmingsreserves, het resultaat over het boekjaar en de post onvoorzien.

In de onderstaande tabel is de begrote weerstandscapaciteit (per jaar) in beeld gebracht.

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Weerstandscapaciteit** | | | | | | |
| Algemene reserve | - | -506 | -357 | -208 | -59 | - |
| Saldo exploitatie | -896 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Frictie ivm afbouw | 282 | 270 | - | - | - | - |
| Onvoorzien | 275 | - | - | - | - | - |
| **Totaal** | **-339** | **-215** | **-336** | **-187** | **-38** | **21** |

De Connectie heeft vooralsnog niet de beschikking over een eigen algemene reserve waarmee algemene risico's kunnen worden opvangen. Het resultaat voor bestemming bedraagt € 895.000 negatief. Het grootste deel van het resultaat wordt verklaard door incidenteel gemaakte kosten voor de Opgave ICT als gevolg van een aantal verschuivingen van investerings- naar de exploitatieprojecten. Dit deel van het negatieve resultaat is onttrokken aan de Algemene reserve. Het negatieve saldo van de Algemene reserve zal de komende jaren worden aangevuld vanuit de vrijgevallen kapitaalslastenbudgetten. De Connectie heeft in 2021 en 2022 nog beschikking over een post voor personele fricties als gevolg de voorziene afbouw van formatie. De post voor onvoorziene kosten is vanaf 2021 komen te vervallen. De saldi van de overige bestemmingsreserves zijn niet meegenomen in de berekening van de weerstandscapaciteit. Immers, deze zijn niet bestemd voor het afdekken van algemene of specifieke risico's, maar voor kosten die samenhangen met een specifieke opgave.

CONCEPT

**Inventarisatie risico's**

Het risicoprofiel uit de Meerjarenprogrammabegroting 2021-2024 is in het najaar van 2020 geactualiseerd door het uitvoeren van een nieuwe brede risico-inventarisatie met de managers en stafmedewerkers. Voor deze meerjarenbegroting is hier nogmaals een slag in gemaakt door actuele gebeurtenissen en wijzigingen mee te nemen in het profiel. In het risicoprofiel zijn alleen risico's meegenomen met een financiële impact. Risico's die zijn afgedekt door een voorziening of verzekering zijn niet meegenomen in deze inventarisatie. Dit geldt ook voor begrotingsrisico's. In onderstaande tabel staan de belangrijkste geactualiseerde risico's met een financiële impact, afgezet tegen de risicoscore uit de Meerjarenprogrammabegroting 2021-2024:

| Nr. | Risico/ gebeurtenis | Kans | Impact | Risicoscore MJPB 2021 | Risicoscore MJPB 2022 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1a. | Er is onvoldoende veranderkracht binnen De Connectie voor de harmonisatie, standaardisatie en digitalisering van werkprocessen. | Groot ↑ | Groot | € 375.000 | € 525.000 |
| 1b. | Kansen om te harmoniseren en te standaardiseren blijven onbenut, waarmee besparingspotentieel wordt misgelopen. | Zeer groot | Groot | € 675.000 | € 675.000 |
| 2. | Achterstanden in de kwaliteit van de overgekomen dienstverlening. | Gemiddeld | Zeer groot | € 750.000 | € 750.000 |
| 3. | De Connectie is afhankelijk van (duurdere) inhuur voor het continueren van de dienstverlening. | Groot | Gemiddeld | € 263.000 | € 262.500 |
| 4. | Er wordt door de gemeenten in kwantitatieve en kwalitatieve zin, meer van De Connectie verwacht dan wat er op basis van de ingebrachte middelen kan worden geleverd. | Gemiddeld | Gemiddeld ↓ | € 375.000 | € 187.500 |
| 5. | Door het ontbreken van een goed functionerende governance en on-voldoende aansluiting met de beleidscyclus van de gemeenten komt de opgave van De Connectie onder druk te staan. | Groot ↑ | Zeer groot | € 750.000 | € 1.050.000 |
| 6. | Het ontvlechten en uittreden van derden leidt tot een dalende volume-afname bij De Connectie. | Groot | Groot | € 525.000 | € 525.000 |
| 7. | Totdat interventies in ICT geëffectueerd zijn, zijn de continuïteitsrisico's groot. | Gemiddeld | Groot ↓ | € 750.000 | € 375.000 |
| 8. | Door de nieuwe eisen aan het werk van De Connectie ontstaan kwalitatieve personele fricties. | Zeer groot ↑ | Gemiddeld ↓ | € 525.000 | € 337.500 |
| 9. | Effecten coronacrisis | Groot ↑ | Groot ↑ | € 0 | € 525.000 |
| 10. | Cyberincidenten; de dreiging op het gebied van Informatieveiligheid en privacy neemt toe. | Gemiddeld ↑ | Zeer groot ↑ | € 0 | € 750.000 |
| | **TOTAAL** | | | **€ 4.988.000** | **€ 5.962.500** |

CONCEPT

De risicoscore is tot stand gekomen door de kans en impact van het risico met elkaar in verband te brengen. Hiervoor zijn de kansen en risico's onderverdeeld in de volgende categorieën:

| Kans | | | Impact | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Categorie** | **Klasse** | **Gemiddeld** | **Categorie** | **Klasse** | **Gemiddeld** |
| zeer klein | 0 - 20% | 10 % | zeer klein | € 0 - € 100.000 | € 50.000 |
| klein | 20 - 40% | 30 % | Klein | € 100.000 - € 250.000 | € 175.000 |
| gemiddeld | 40 - 60% | 50 % | gemiddeld | € 250.000 - € 500.000 | € 375.000 |
| groot | 60 - 80% | 70 % | groot | € 500.000 - € 1.000.000 | € 750.000 |
| zeer groot | 80 - 100% | 90 % | zeer groot | > € 1.000.000 | € 1.500.000 |

**Ontwikkeling risicoprofiel**

Ad 1a.
Veel innovatiekracht (in personele zin) is achtergebleven bij de gemeenten, doordat de focus lag op uitvoerende bedrijfsvoeringstaken. Ook het beschikbaar stellen van de formatie voor het bedrijfsbureau is een moeizaam proces geweest. Door wijzigingen aan te brengen in de sturingsfilosofie is de span of attention van het management verbeterd. Hierdoor is de druk op het bedrijfsbureau enigszins teruggebracht en kon meer aandacht worden besteed aan de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering. Niettemin hebben we nog steeds te maken met de situatie dat de harmonisatie, standaardisatie en digitaliseren van werkprocessen later op gang is gekomen en hiermee langer doorloopt.

*De harmonisatie, standaardisatie en digitalisering van werkprocessen zijn in volle gang en deels voltooid (denk aan het financieel systeem en het belastingpakket). Tegelijkertijd is een ontwikkeling waarneembaar waarbij zowel de omgevingsfactoren als de klantvraag aan verandering onderhevig is. De verwachting zijn hoog, maar doen een aanzienlijk appèl op onze organisatie om hierop te kunnen anticiperen.*

Ad 1b.
Het risico bestaat dat de 'couleur locale' prevaleert boven het harmoniseren en standaardiseren van de dienstverlening. Hiermee wordt het risico gelopen dat de opgave om te harmoniseren en te standaardiseren vertraging oploopt, met het risico op vertraging in het realiseren van taakstellingen of afnemende kwaliteit van de dienstverlening. Ook blijven er belangrijke kansen onbenut. Een belangrijke kans qua harmonisatie en standaardisatie is bijvoorbeeld het rationaliseren en harmoniseren van applicaties voor de primaire processen van de gemeenten. Naarmate hier meer invulling aan wordt gegeven, wordt het functioneel en applicatiebeheer eenvoudiger en minder arbeidsintensief. De kansen die er zijn worden nog te weinig benut, terwijl de wens tot kostenefficiency bij De Connectie steeds nadrukkelijk wordt geuit.

*De waardering van dit risico is gelijk gebleven. Met de financiële druk die er momenteel op de gemeentelijke begrotingen staat, is het belang om kansen voor harmonisatie en standaardisatie, en hiermee het besparingspotentieel, te benutten onverminderd groot.*

Ad 2.
Doordat er geen 'foto' kon worden gemaakt van de kwaliteit van de overgedragen dienstverlening per 1 juli 2017, wordt het risico gelopen dat er discussies ontstaan ten aanzien van kwalitatieve achterstanden. Deze achterstanden hebben o.a. betrekking op de kwaliteit van het (contract-)beheer, van beheersingsmaatregelen in processen, van geautomatiseerde systemen en met name ook op de ICT-omgeving.

CONCEPT

Er zijn aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor het programma 1!Connect en voor het plan van aanpak voor Basisregistraties. Hiermee zijn in 2019 belangrijke stappen gezet om achterstanden in te lopen en de basis bij ICT en bij Basisregistraties op orde te krijgen.

*Zodra de achterstanden zijn ingelopen zal dit risico significant afnemen. Totdat de achterstanden daadwerkelijk zijn ingelopen en er geen nieuwe achterstanden worden geconstateerd, blijft dit risico onverminderd hoog.*

Ad 3.
Het risico op afhankelijkheid van inhuur doet zich nog steeds voor, maar wel in afnemende mate. De inhuur op vacatureruimte neemt gestaag af doordat De Connectie actief stuurt om meer formatie met eigen mensen in te vullen. Niettemin is er nog steeds sprake van een aanzienlijke vacatureruimte. Krapte op de arbeidsmarkt is daar een belangrijke oorzaak van. Hierin wordt voorzien door in te huren. Er moet ook worden ingehuurd voor het opvangen van het ziekteverzuim dat een dalende trend laat zien, maar nog steeds bovengemiddeld is.

*Het (noodzakelijk) gebruik maken van inhuur heeft zich, net als de afgelopen jaren, breed voorgedaan binnen de organisatie. De inhuur op vacatureruimte laat een sterk dalende trend zien. Dit is het resultaat van het actief sturen vanuit De Connectie hierop. Daarentegen is het ziekteverzuim nog steeds bovengemiddeld hoog, waarmee afhankelijkheid van inhuur blijft bestaan. Dit geldt ook voor specifiek benodigde expertise. De risicoscore wordt per saldo op hetzelfde niveau gehandhaafd.*

Ad 4.
Vanaf 2019 is afgesproken dat maat- en meerwerk alleen zal worden uitgevoerd wanneer vooraf overeenstemming is bereikt over dekking van de kosten. Dit heeft een belangrijke winst opgeleverd als het gaat om het voorkomen van discussies achteraf. Het risico volgt met name uit de (financiële) impact van autonome ontwikkelingen op de dienstverlening die tot discussies met de gemeenten leiden, doordat de bedrijfsvoering op meer afstand tot de gemeenten is komen te staan. De Connectie krijgt steeds vaker te maken met onvoorziene en onontkoombare meerkosten. De effecten van (autonome) prijsontwikkelingen worden niet automatisch toegekend. De indexering van materiele budgetten wordt bepaald aan de hand van specifieke (prijs-) ontwikkelingen van leveranciers voor diensten en producten.

*Dit risico is nog steeds opportuun. De kwaliteit van de financiële afspraken uit de maat- en meerwerkovereenkomsten en de opvolging hiervan behoeven nog de nodige aandacht. Bij de MJPB 2022-2025 zal worden voorgesteld de genoemde uitgangspunten te herzien en De Connectie op een andere wijze te compenseren voor autonome kostenontwikkelingen. Hiermee worden deze voorspelbaarder voor de gemeenten en zekerder voor De Connectie.*

Ad 5.
Door het ontbreken van een goed functionerende governance, komt de opgave van De Connectie onder druk komt te staan. Als één van de verbeterpaden is in 2019 een traject opgestart om de huidige governance te herzien. Het gaat dan met name om het vertalen van de gezamenlijke visie op de samenwerking en de gewenste taak- en rolinvulling. Daarnaast is een juiste inrichting van de besluitvorming en verantwoordelijkheden rondom interne en externe businessprojecten cruciaal voor de prioritering en beheersing hiervan. Hiermee kan de samenhang in projecten, de prioritering en businessrelevantie en niet in de laatste plaats het capaciteitsbeslag bij de afdelingen die belast zijn met de uitvoering worden geborgd. Het portfoliomanagement ontwikkelt zich gestaag.

CONCEPT

*Er is nog steeds behoefte aan meer proactieve strategische en tactische sturing vanuit het collectief opdrachtgeverschap van de gemeenten. In de praktijk blijkt dat dit erg lastig is, bijvoorbeeld bij de totstandkoming van de strategisch visie van de gemeenten op de dienstverlening van De Connectie. Niettemin is deze noodzakelijk voor het ontwikkelperspectief van, en hiermee de opgave voor, De Connectie. Daarbij wordt steeds manifester dat de beleidscyclus van De Connectie onvoldoende aansluit bij die van de gemeenten. Dit leidt ertoe in de gemeentelijke begrotingen ook onvoldoende wordt geanticipeerd op aanpassingen in opgave voor De Connectie. De uitvoering van deze opgaves komt hiermee onder druk te staan, zeker in tijden van schaarste.*

Ad 6.
Het afschalen van dienstverlening aan derden leidt tot dalende volume-afname bij De Connectie. Gevolg hiervan is een herverdeling van de overhead; de structurele kostencomponent wordt relatief hoger. Deze stijging werkt door in de integrale kostprijs per af te nemen product voor de deelnemende gemeenten en met name voor de gemeente die deze dienstverlening heeft ingebracht in De Connectie. Het is van belang de mogelijkheden om het volume van de dienstverlening van De Connectie op peil te houden en zo mogelijk te vergroten, actief te verkennen en benutten en hier beleid voor te ontwikkelen.

*Vanaf 2019 rechtstreekse dienstverleningsovereenkomsten met derden afgesloten. Daaruit blijkt dat deze partijen kritisch zijn als het gaat om de pricing van onze dienstverlening, ondanks dat deze tegen het werkelijke kostenniveau worden doorberekend. Het is derhalve geen zekerheid dat deze derde partijen de dienstverlening van De Connectie blijven afnemen. We zien inmiddels dat derden, mede ingegeven door de coronacrisis, de afname van werkplekken afschalen. Tegelijkertijd doen zich ook mogelijkheden voor om diensten te verlenen aan nieuwe samenwerkingspartners. Per saldo blijft de huidige risicoscore gehandhaafd.*

Ad 7.
Totdat interventies in ICT geëffectueerd zijn, zijn de continuïteitsrisico's groot. Deze interventies komen tot uitdrukking in de uitgezette verbeterpaden naar aanleiding van de onderzoeken van Arlande (ICT: onder de motorkap) en PWC (IV-keten). Vanaf 2019 zijn hier aanvullende middelen voor beschikbaar gesteld en is de taakstelling op ICT teruggedraaid. Hiermee is het programma 1!Connect van start gegaan waarmee de eerste noodzakelijke interventies plaats hebben kunnen vinden. Daarnaast kost de uitvoering van dergelijke interventies tijd. Hierdoor zijn de continuïteitsrisico's verminderd, maar nog niet volledig weggenomen.

*Het programma 1!Connect heeft in 2020 een vervolg gekregen in 2!Connect om uiteindelijk het minimaal noodzakelijke volwassenheidsniveau te bereiken (CMM-2). Met het toekennen van aanvullende middelen voor businesscontinuïteit kunnen beheersmaatregelen worden getroffen rondom dit risico en wordt deze daarmee ingeperkt. Dit heeft als effect dat met name de impact van het risico lager is ingeschat.*

CONCEPT

Ad 8.
Het risico bestaat dat De Connectie (op termijn) niet de beoogde kwaliteit van die dienstverlening meer kan leveren, omdat de benodigde personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) niet meer voldoet aan de nieuwe eisen van het werk. Het grootste deel van het personeel is één op één overgenomen van de gemeenten. We zien frictie ontstaan tussen de beschikbare kennis, vaardigheden en competenties en de veranderende eisen aan het werk. Voor een deel proberen we deze frictie op te lossen door middel van het investeren in opleidingen en trainingen. Niettemin kan of wil niet iedere medewerker mee in deze ontwikkeling.

*In de MJPB 2021-2024 is opgenomen dat De Connectie voor alle teams een strategische personeelsplanning implementeert, zodat De Connectie voorbereid is op de toekomst. 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. Een eerste inventarisatie heeft opgeleverd dat een gedeelte van de medewerkers niet mee kan komen met de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen. De verwachting is dat van een aantal van deze medewerkers afscheid genomen moet worden, al dan niet door begeleiding naar een functie buiten De Connectie. Met dit inzicht neemt de kans op dit risico toe, maar kan tegelijkertijd worden gestuurd op het beperken van de impact.*

.
Ad 9.
De structurele doorwerking van de in 2020 genomen maatregelen vindt zijn vertaling in de eerste Bestuursrapportage 2021 en de Meerjarenprogrammabegroting 2022-2025. Daarnaast bestaat het risico dat er vanaf 2021 nog extra kosten gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld door het team Belastingen voor de uitbreiding van de invorderingsacties en de verwerking van meer kwijtscheldingsverzoeken. Een mogelijk neveneffect hiervan is dat de opbrengsten uit dwanginvordering zullen afnemen. Ook heeft het team belastingen in 2020 niet alle (bezwaar)processen kunnen afronden van dat jaar. Hiermee wordt het risico gelopen op een verschuiving van uit te keren proceskostenvergoedingen naar 2021.

Daarnaast moet een disclaimer worden gemaakt voor het risico van ‘verborgen kosten’ die deze crisis met zich mee brengt. Onze eigen medewerkers hebben in 2020 ruim 3.700 uur ingezet in het kader van deze crisis. Deze uren konden derhalve niet worden ingezet voor de uitvoering van geplande projecten en activiteiten voor 2020. Bij het hervatten van deze projecten bestaat het risico dat deze niet meer uit de reguliere capaciteit kunnen worden bekostigd. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat het werk minder efficiënt kan worden uitgevoerd als gevolg van de coronacrisis. Ook is het nog onzeker hoe de crisis verder zal verlopen en wat de mogelijke (financiële) impact hiervan is.

Ad 10.
Het advies vanuit de VNG (en onderschreven door onze CISO) is om een stroppenpot voor cyber/ informatieveiligheid-incidenten te hebben. Dit in navolging op de situaties die zich bij Hof van Twente en de Universiteit van Maastricht hebben voorgedaan. Op dit moment is er geen sprake van een dergelijke faciliteit. Tegelijkertijd neemt de dreiging op het gebied informatiebeveiliging en privacy toe. Er is nog weinig inzicht in de risico’s en de bijbehorende schade. De ervaring leert dat de financiële afwikkeling van schade soms moeizaam kan verlopen. Dit leidt tot risico’s ten aanzien van het herstel van vitale processen. Totdat hier (regionaal) beleid op wordt gevoerd, is dit één van de belangrijkste risico’s.

CONCEPT

**Gevolgen**

Voornoemde risico's hebben tot gevolg dat:

1. De organisatiedoelstellingen van De Connectie onder druk komen te staan;
2. Belangrijk potentieel van de samenwerking onbenut blijft.

-ONTWERP-

## Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen. De huidige inventarisatie van de weerstandscapaciteit leidt tot een beschikbare risicodekking van € 0 (jaarrekening 2020).

De geïnventariseerde risico's tellen op tot een risicoscore van € 5.962.500. De Connectie heeft geen beschikking over een eigen algemene reserve waarmee algemene risico's kunnen worden opvangen. Tot het moment dat er evenwicht is tussen weerstandscapaciteit en risicoprofiel, geldt dat wanneer risico's zich voordoen waar geen weerstandcapaciteit tegenover staat, de gemeenten hiervoor moeten worden aangesproken. Dit betekent dat de gemeenten hiervoor, pro rata, weerstandscapaciteit moeten organiseren. De ontwikkeling van het weerstandsvermogen zal periodiek met de gemeenten, op ambtelijk en bestuurlijk niveau, worden besproken, met als doel grip te houden op de aard en omvang hiervan.

## Ratio's kengetallen

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Financiële kengetallen** | | | | | | |
| Netto schuldquote | 25,39% | 27,49% | 18,61% | 10,64% | 3,95% | 0,40% |
| Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen | 25,39% | 27,49% | 18,61% | 10,64% | 3,95% | 0,40% |
| Solvabiliteitsratio | 0,39% | -1,16% | -1,37% | -0,92% | -0,30% | 0,00% |
| Structurele exploitatieruimte | 0,46% | 0,05% | 0,05% | 0,05% | 0,05% | 0,05% |

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat op basis van de nieuwe verantwoordingsregels vijf financiële kengetallen. Van deze vijf financiële kengetallen zijn er drie van toepassing op De Connectie. Op basis van deze kengetallen wordt de financiële positie van De Connectie geanalyseerd. De VNG heeft een aantal normen ontwikkeld om een grofmazige waardering te geven aan deze indicatoren.

Netto schuldquote: dit cijfer geeft inzicht in het niveau van de totale schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken. Een laag percentage is gunstig. Dit percentage is in 2022 gedaald met 8,9%-punt ten opzichte van 2021 als gevolg van wijzigingen in de omvang van de leningenportefeuille. De benodigde investeringen in ICT zijn hierin dominant.

Solvabiliteit: dit cijfer geeft de mate aan waarin de bezittingen (balanstotaal) zijn gefinancierd uit eigen middelen (eigen vermogen). De VNG hanteert als richtlijn een minimum omvang van 20% als norm. De Connectie scoort hier onvoldoende op gezien de beperkte omvang van het eigen vermogen. Hiertegenover staat dat de eigenaren, conform G.R., ervoor dienen te zorgen dat De Connectie altijd in staat moet zijn om haar financiële verplichtingen te voldoen.

Structurele exploitatieruimte: dit cijfer helpt mee om te beoordelen welke structurele ruimte een organisatie heeft om (structurele) tegenvallers op te vangen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Een positief percentage betekent dat incidentele lasten deels uit structurele middelen worden gedekt. Een negatief percentage betekent dat structurele lasten deels uit incidentele baten worden gedekt. Het eerste is bij De Connectie het geval, hetzij voor een zeer gering percentage.

CONCEPT

## 4.2 Financiering

*Beleidsvoornemen financieringsfunctie*

De financieringsfunctie van De Connectie is enkel gericht op ondersteuning van de publieke taak. Het beheer heeft een voorzichtig en risicomijdend karakter. In het geval financiering nodig is, vindt de uitvoering daarvan plaats binnen de kaders van de Wet financiering decentrale overheden (Wet Fido) en hetgeen door het bestuur van De Connectie aan kaders is vastgesteld in de financiële verordening. Zo worden voor het aantrekken van financieringen met een looptijd van langer dan één jaar tenminste twee prijsopgaven bij verschillende financiële instelling gevraagd en wordt geen gebruik gemaakt van financiële derivaten als bedoeld in artikel 1, onder c, van de Wet Fido. In overeenstemming met het advies van de accountant zal De Connectie in 2021 een treasurystatuut opstellen om zo de wettelijke regels te vertalen naar beleidsrichtlijnen waarmee de organisatie kan werken.

*Risicoprofiel*

De begroting van De Connectie wordt goeddeels door de deelnemende gemeenten gedragen. Afspraken over de bevoorschotting voor het lopende jaar zijn erop gericht om de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen zal de financieringsbehoefte en het daarmee samenhangende renterisico gering zijn. Investeringen van De Connectie worden gefinancierd met geldleningen, die qua looptijd zoveel mogelijk overeenstemmen met de levensduur van de activa. Gezien de aard en activiteiten van De Connectie is het risicoprofiel beperkt.

*Omslagrente*

In de BBV is een wijziging doorgevoerd ten aanzien van het berekenen van de omslagrente. De omslagrente wordt berekend door de werkelijke aan de taakvelden toe te rekenen rente te delen door de boekwaarde per 1 januari van de vaste activa die integraal zijn gefinancierd. De omslagrente moet vervolgens op consistente en eenduidige wijze worden toegerekend aan de individuele activa. Het bij de begroting gecalculeerde omslagrentepercentage mag binnen een marge van 0,5% worden afgerond. In de MJPB 2022-2025 de omslagrente afgerond naar 0,5%. Dit is 1%-punt lager dan waarmee is gerekend in de MJPB 2021-2024.

*Leningenportefeuille*

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Leningportefeuille** | | | | | | |
| Looptijd | | | | | | |
| < 1 jaar | 3.000 | - | - | - | - | - |
| 2 jaar | 1.000 | 500 | - | - | - | - |
| 3 jaar | 280 | 1.900 | 1.267 | 633 | - | - |
| 4 jaar | 3.300 | 2.475 | 1.650 | 825 | - | - |
| 5 jaar | 5.052 | 5.708 | 4.084 | 2.460 | 1.420 | 380 |
| 7 jaar | - | - | - | - | - | - |
| 8 jaar | - | 200 | 160 | 120 | 80 | 40 |
| 9 jaar | 3.920 | 3.430 | 2.940 | 2.450 | 1.960 | 1.470 |
| **Totaal** | **16.552** | **14.213** | **10.101** | **6.488** | **3.460** | **1.890** |

Voor de financiering van de van de gemeenten overgedragen activa is begin 2018 een aantal leningen afgesloten. Om de financiering, conform de vastgestelde uitgangspunten, aan te laten sluiten op het boekwaardeverloop van de materiele vaste activa was in 2020 een inhaalfinanciering nodig van € 5,1 mln.

CONCEPT

Daarnaast is rekening gehouden met de financiering voor geplande investeringen voor het eerste kwartaal van 2020. Dit heeft geleid tot het aantrekken van een drietal nieuwe leningen met een totale waarde van € 7,6 mln. Op de al lopende leningen is conform aflossingsschema afgelost. Het monitoren van de financieringsbehoefte ten opzichte van de looptijd van de activa en nieuwe investeringen is een continu proces.

*Kasgeldlimiet*

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Kasgeldlimiet** | | | | | | |
| Begrotingstotaal (euro's) | 51.602 | 46.271 | 45.054 | 44.710 | 44.070 | 44.076 |
| Toegestaan kasgeldlimiet (%) | 8,2% | 8,2% | 8,2% | 8,2% | 8,2% | 8,2% |
| Toegestaan kasgeldlimiet (euro's) | 4.231 | 3.794 | 3.694 | 3.666 | 3.614 | 3.614 |
| | | | | | | |
| Vlottende schuld | 3.000 | - | - | - | - | - |
| Vlottende middelen | 10.954 | 9.080 | 9.080 | 9.080 | 9.080 | 9.080 |
| Netto-vlottende schuld | -7.954 | -9.080 | -9.080 | -9.080 | -9.080 | -9.080 |
| | | | | | | |
| **Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)** | 12.185 | 12.875 | 12.775 | 12.747 | 12.694 | 12.695 |

De kasgeldlimiet geeft aan hoeveel De Connectie kort mag financieren als percentage van de begroting. De toegestane kasgeldlimiet bedraagt 8,2%[1] van het begrotingstotaal. Voor 2022 betekent dit dat De Connectie gemiddeld per kwartaal, maximaal € 3,8 miljoen aan kortlopende gelden mag opnemen. Komt de netto vlottende schuld voor een periode langer dan één kwartaal boven dit bedrag, moet dit worden omgezet in een langlopende geldlening.

Naar verwachting zal De Connectie de kasgeldlimiet niet overschrijden, maar biedt nog voldoende ruimte voor kortlopende financiering.

*Renterisiconorm*

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Renterisiconorm** | | | | | | |
| Toegestaan renterisico (%) | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Toegestaan renterisico (euro's) | 10.320 | 9.254 | 9.011 | 8.942 | 8.814 | 8.815 |
| | | | | | | |
| Bedrag waarover renterisico wordt gelopen | 1.354 | 3.339 | 3.059 | 2.559 | 1.975 | 1.150 |
| | | | | | | |
| **Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)** | 8.966 | 5.915 | 5.952 | 6.383 | 6.839 | 7.665 |

De renterisiconorm is een instrument voor de beheersing van het risico van een rentewijziging bij herfinanciering. Over de langlopende schuld mogen de jaarlijkse aflossingen en renteherzieningen niet meer bedragen dan 20%[2] van het begrotingstotaal.

Het renterisico beperkt zich tot de jaarlijkse aflossing op de *huidige* leningenportefeuille. De renterisiconorm zal de komende jaren niet worden overschreden.

[1] Art 2 lid 1d uitvoeringsregeling wet FIDO

[2] Art. 2 lid 2d uitvoeringsregeling wet FIDO

CONCEPT

## 4.3 Bedrijfsvoering

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de stand van zaken en de realisatie van de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering van De Connectie zelf wordt ten dele verzorgd door medewerkers van het bedrijfsbureau. Daarnaast maakt De Connectie gebruik van de diensten van haar eigen afdelingen.

*Organisatiestructuur*
Medio 2019 is de sturingsfilosofie van De Connectie aangepast. Een belangrijk onderdeel van deze aanpassing was het invoegen van een extra laag leidinggevenden (teamleiders) in de organisatiestructuur. Hierdoor is de span of attention voor de leidinggevenden beter in balans gekomen. De afdeling Belastingen en de afdeling Basisregistratie en de afdeling Inkoop en Aanbestedingen en de afdeling Administratie en Beheer zijn samengevoegd. Het samenvoegen van deze afdelingen draagt bij aan het optimaliseren van de dienstverlening.

Het doel van de sturingsfilosofie is om De Connectie een toekomstbestendige organisatie te maken met een adequate dienstverlening in nauwe samenwerking met de deelnemende organisaties. Dit doel kan worden versterkt door naast uitvoerende capaciteit ook (beleids-)adviserende capaciteit op de verschillende vakgebieden binnen De Connectie te realiseren. Het ontvlechten van (beleids-) adviserende capaciteit uit de deelnemende organisaties is complex en een proces in ontwikkeling.

*Sturing op het bedrijfsplan*
Het realiseren van het bedrijfsplan gebeurt onder regie van de directie. De afdelingen hebben ROP's (Resultaat- en ontwikkelplannen) opgesteld waarin de activiteiten zijn benoemd die bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Het management van De Connectie geeft gezamenlijk sturing aan deze realisatie onder regie van de directie. In 2020 is het eerste deel van het Ontwikkelperspectief 2020-2024 aan de raden aangeboden. Dit beschrijft de richting en geeft inzicht in de eerste stappen die gezet worden richting een servicegerichte organisatie. In het tweede deel wordt hier samen met de gemeenten, op basis van de visie die gemeenten hebben op de dienstverlening van De Connectie en de aanbevelingen uit de evaluatie van De Connectie door bureau Berenschot, nader invulling aan gegeven. Dit wordt de opvolger van het bedrijfsplan 2017-2020 waarmee De Connectie in 2017 van start is gegaan.

*Personeelsbeleid*
Bij de vormgeving van het P&O-beleid staat het ontwikkelen van kansen voor medewerkers centraal. Hiertoe kent De Connectie het programma Leren & Ontwikkelen. Dit programma heeft als doel om invulling te geven aan de 'K' van Kansen en om de organisatieontwikkeling te ondersteunen. Uitgangspunt daarbij is om het leren te koppelen aan de dagelijkse praktijk van de medewerker.

In 2020 zijn we begonnen met het actief invulling geven aan de K van kansen door middel van het programma leren en ontwikkelen. Leidinggevenden maken afspraken met medewerkers over hun bijdrage aan de organisatieontwikkeling en hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Deze afspraken worden vastgelegd in zogenaamde resultaat- en ontwikkelplannen, die in lijn zijn met de plannen van de afdeling waartoe zij behoren. In verband met de coronacrisis is wel vertraging ontstaan doordat medewerkers thuis zijn gaan werken en doordat workshops en trainingen niet meer fysiek gevolgd konden worden. Inmiddels worden veel workshops en trainingen digitaal aangeboden.

CONCEPT

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. Daarnaast willen we ook inzetten op de ontwikkeling van medewerkers wiens functies en rollen veranderen of zelfs helemaal verdwijnen.

In de MJPB 2021-2024 is opgenomen dat De Connectie voor alle teams een strategische personeelsplanning implementeert, zodat De Connectie voorbereid is op de toekomst. Om ons heen zien we dat veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen en de uitdagingen complexer worden. Er is een veranderende blik op politiek en overheid. Digitalisering speelt een grote rol, de klantvraag verandert en er is een schaarste aan gekwalificeerd personeel. 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.

Inmiddels heeft er een analyse plaatsgevonden van de leeftijd, het opleidingsniveau, de ontwikkelingsbereidheid en -mogelijkheid van de medewerkers gemaakt. Voor het grootste deel kunnen we de opgave aan met onze medewerkers. Tijdens de presentatie van de resultaten uit deze eerste cyclus van de strategische personeelsplanning aan het bestuur (16 december 2020), hebben we echter ook geconstateerd dat een deel van de medewerkers niet mee kan komen met de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen en impact hebben op hun huidige functie. Allereerst zal worden onderzocht binnen De Connectie naar een passende functie, maar de verwachting is dat van een aantal van deze medewerkers afscheid genomen moet worden, al dan niet door begeleiding naar een functie buiten De Connectie.

De Connectie zal de ingezette interventies blijven monitoren en tegelijkertijd hier continue op bijsturen door jaarlijks onze strategische personeelsplanning te herijken.

Er wordt gestuurd op duurzame inzetbaarheid van mensen. Onder andere door leren en ontwikkelen, ruimte en verantwoordelijkheid en vitale medewerkers. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van managers door teamgerichte trainingen en maatwerkafspraken. De actieve aanpak van het hoge verzuim bij de start van De Connectie heeft op een aantal plekken wel geleid tot resultaat. We zullen hier actief op blijven sturen en verwachten het verzuim daarmee verder terug te kunnen brengen. Daarnaast wordt ingezet op preventiebeleid waarbij aandacht is voor vitaliteit, de gezonde werkplek en een veilige werkomgeving.

*Administratieve organisatie*
Het is van belang om processen goed vast te leggen en te formaliseren. Deze professionaliseringslag van de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) laten wij gelijk op lopen met de met de harmonisatie en standaardisatie van de processen zoals deze zijn overgekomen van de gemeenten.

De opzet, het bestaan en de werking van de interne controles in financiële werkprocessen zal worden getoetst door een externe auditor. Hierbij wordt jaarlijks een ISAE 3402, type 2 verklaring afgegeven. Hiermee toont De Connectie aan in hoeverre zij voldoet aan de gestelde eisen. ISAE 3402 is een internationale standaard die door de nationale beroepsorganisaties wordt gehanteerd. Dit maakt dat de accountants van de klantorganisaties kunnen steunen op deze verklaring. Dit leidt tot een efficiënt controleproces bij zowel De Connectie, als bij de klantorganisaties.

CONCEPT

Parallel aan de ingebruikname van het nieuwe financieel systeem is gewerkt aan het harmoniseren en formaliseren van financiële werkprocessen. Het is voor ons belangrijk om onze klanten en opdrachtgevers zekerheid te verschaffen over de opzet, het bestaan en de werking van de interne beheersmaatregelen in onze financiële werkprocessen. In 2020 heeft de eerste onafhankelijke audit naar de *opzet en het bestaan* (type-1) hiervan plaatsgevonden. Vanaf 2021 zal ook de *werking* van de interne beheersmaatregelen worden betrokken in de audit. Dit leidt tot een ISAE 3402, type-2 verklaring, zodat de accountants van de klantorganisaties hierop kunnen steunen bij de beoordeling van de jaarstukken van de gemeenten.

*Finance & control*
De Connectie wil continu en aantoonbaar in control zijn. 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 moeten transparant zijn geprijsd, zodat gemeenten weten hoe de integrale kostprijs voor geleverde producten en diensten tot stand is gekomen. Daarnaast kunnen de financiële effecten van volumeontwikkelingen zo eenvoudig worden bepaald.

In 2020 heeft De Connectie het model van een integrale kostprijsberekening doorontwikkeld, waarmee we verder invulling geven aan outputfinanciering en -verrekening met de deelnemers. Dit is een belangrijke stap in opmaat naar een servicegerichte organisatie. Van servicegericht spreken we wanneer we onze klanten proactief kunnen informeren en adviseren over de effecten van prijs- en hoeveelheidsontwikkelingen. In 2021 zal met het model worden ‘geoefend’ waarmee aannames in het model kunnen worden gevalideerd en de uitkomsten van prijs- en hoeveelheidontwikkelingen geanalyseerd. Vanaf 2022 wordt voorzien dat het model kan worden gebruikt voor (gedeeltelijke) verrekening op basis van output.

*Informatievoorziening en business-intelligence*
De Connectie hecht belang aan een regionale Informatiestrategie. De I-visie van De Connectie zal hierop worden bijgesteld, zodat er een congruent geheel ontstaat. Op het gebied van Business Intelligence (BI) wordt geleidelijk een goed functionerend stelsel van kritische performance indicatoren (KPI’s) opgebouwd. Een expliciete rol voor BI ligt hierbij in het ontsluiten van deze data en het genereren van sturings- en verantwoordingsrapportages.

In 2020 zijn voorbereidingen getroffen om te komen tot een regionale I-Visie inclusief harmonisatie agenda opstellen. De eerste regionale gesprekken hebben hierover plaatsgevonden. De vastgestelde I-visie van De Connectie zal hierop worden bijgesteld, zodat er een congruent geheel ontstaat.

Binnen De Connectie zijn daarnaast verdere stappen gezet om het projectportfoliomanagement te professionaliseren. In 2021 krijgt dit een vervolg. Binnen het project dienstverlening is een stap gezet om kpi’s op productniveau inzichtelijk te krijgen. Ook is de maandrapportage ten behoeve van de planning- en controlcyclus gerealiseerd en is de spendanalyse voor Inkoop en aanbesteding doorontwikkeld.

CONCEPT

*Informatieveiligheid en privacy*
Vanaf 1 januari 2020 geldt de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), die de verouderde Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten opvolgt. De basis voor de in de BIO voorgestelde aanpak is het uitvoeren van risicoanalyses en het op basis daarvan nemen van maatregelen. Er is een aanzet gegeven om te komen tot een nieuw regionaal strategisch informatiebeleid. Dit beleid vormt, wanneer deze in 2021 is vastgesteld, samen met de ISO27001 standaard voor informatiebeveiliging, een belangrijk kader voor de te nemen maatregelen.

De voorbereidingen voor een onafhankelijke nulmeting, het regionale strategisch informatieveiligheidsbeleid en de selectie van een ondersteunend managementsysteem voor informatieveiligheid hebben plaatsgevonden in 2020. Samen vormen ze de basis voor de daaropvolgende projectmatige aanpak voor de ISO27001 en BIO-implementatie.

De CISO-functie van de drie gemeenten en De Connectie hebben frequent overleg om beleid, processen en maatregelen gezamenlijk te opstellen vanuit de harmonisatie en standaardisatie agenda 3G-DC. Dit geeft de eerste resultaten al in het gezamenlijk optrekken in advisering en opstellen beleid. Het regionaal strategisch informatiebeveiligingsbeleid is daar een voorbeeld van.

Aangezien het merendeel van alle informatieveiligheidsincidenten begint bij medewerkers, is het noodzakelijk om continue aandacht te besteden aan gedrag, houding en kennis. In 2020 is ook hierbij het bewustwordingsprogramma van Recourse ingezet. De roep om een meer gedifferentieerde aanpak bij verhogen bewustzijn gebruikers heeft geresulteerd in de voorbereiding van een nulmeeting (begin 2021) en zal daarop gevolgd worden met een 2-jarig programma met noodzakelijke externe begeleiding.

*Business continuity management (BCM)*
Door het inrichten en implementeren van een business continuity management system (BCMS) kan de bedrijfscontinuïteit worden geborgd. Doel is de instandhouding en continue verbetering van processen en maatregelen die nodig zijn voor het realiseren en borgen van de continuïteit van onze bedrijfsvoering. De Connectie implementeert een BCMS conform de NEN-EN-ISO 22301:2019 standaard. Doel is momenteel niet om tegen deze norm te certificeren, maar om BCM naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen. In de begroting zijn een aantal voorstellen gedaan om aan deze ontwikkeling een impuls te geven.

*Huisvestingsbeleid*
De Connectie maakt in eerste instantie gebruik van de huisvesting van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. Hiervoor zijn huurovereenkomsten gesloten tussen De Connectie en de gemeenten. Hierin zijn zowel het aantal werkplekken als de prijs per werkplek in opgenomen. 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. De Connectie heroverweegt huisvesting en betrekt daarbij de huisvestingsvraagstukken van de drie gemeenten. Hiervoor worden, in opdracht van het bestuur, verschillende scenario's uitgewerkt in een businesscase.

-CONCEPT-

*Juridische zaken*
De Connectie hecht er groot belang aan om zich zeker te stellen dat ze voldoet aan alle vigerende wet- en regelgeving. Indien De Connectie niet compliant is, kan dit financiële-, juridische- en imagorisico's met zich meebrengen. Derhalve is het beleid erop gericht om permanent actueel inzicht te hebben in de vigerende wet- en regelgeving en de naleving hiervan cyclisch te borgen.

*Communicatie*
De Connectie kent drie pijlers op het gebied van communicatie; corporate- interne- en marketingcommunicatie. Deze worden zowel offline als online toegepast. De relatie en dialoog met opdrachtgevers en klanten staat centraal. De interne communicatie richt zich op medewerkers om hen te informeren en te verbinden. Door hen te enthousiasmeren, te faciliteren en waar mogelijk deelgenoot te maken van het proces wordt de organisatiecultuur van De Connectie versterkt.

De Connectie heeft drie verschillende portalen. Namelijk service.connectie.nl, info.connectie.nl en www.connectie.nl. De portalen blijven continue in ontwikkeling zodat ze duurzaam aansluiten bij de wensen en behoeften van de verschillende gebruikers. Het kanaal info.connectie.nl is het huidige intranet van De Connectie. De gemeenten Arnhem, Renkum, Rheden en De Connectie willen komen tot één gezamenlijk intranet.

Communicatie blijft zich ontwikkelen tot een interactief proces waarbij De Connectie, haar klanten en medewerkers informatie uitwisselen. Ook in de keuze van communicatiemiddelen wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de behoefte van medewerkers, klanten en andere geïnteresseerden zoals leveranciers, potentiele werknemers en de media. In de fase dat communicatie volledig bijdraagt aan de servicegerichte organisatie is de communicatie vooral gericht op luisteren naar de klanten.

-ONTWERP-

# 5. Overzicht van baten en lasten en toelichting

## 5.1 Uitgangspunten voor de begroting

De belangrijkste uitgangspunten voor de MJPB 2022-2025 het reeds bekende financiële meerjarenbeeld zoals deze is opgenomen in de MJPB 2021-2024 en de structurele doorwerking van besluiten die het bestuur bij de eerste bestuursrapportage 2021 heeft genomen over de algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het komende jaar. Aanvullend hierop zijn de volgende, meer algemene, uitgangspunten van toepassing:

*Loonontwikkelingen*
De loonkostenbudgetten worden aangepast op basis van de reële loonkostenontwikkeling op grond van CAO-afspraken en premieontwikkelingen.

*Prijsontwikkelingen*
Voor het begroten van de effecten van (autonome) prijsontwikkelingen wordt de prijsindexatie voor de materiële overheidsconsumptie gehanteerd. De raming hiervan wordt gepubliceerd in de Macro Economische Verkenning (MEV) en in het Centraal Economisch Plan (CEP).

*Omslagrente*
De omslagrente wordt berekend door de werkelijk aan de taakvelden toe te rekenen rente te delen door de boekwaarde per 1 januari van de vaste activa die integraal zijn gefinancierd. De omslagrente moet vervolgens op consistente en eenduidige wijze worden toegerekend aan de individuele activa. Het bij de begroting gecalculeerde omslagrentepercentage mag binnen een marge van 0,5% worden afgerond. In de MJPB 2022-2025 is de omslagrente afgerond naar 0,5%. Dit is 1%-punt lager dan waarmee is gerekend in de MJPB 2021-2024.

*Verrekensystematiek*
De bijdrage van de deelnemers voor de basisdienstverlening is gebaseerd op de verdeelsleutel zoals deze in de financiële onderbouwing van het bedrijfsplan is opgenomen. Grondslag voor de verdeling is de inbreng van de gemeenten in De Connectie. Omdat de bijdragen per jaarschijf (pro-rata) enigszins verschillen komt de verdeelsleutel voor 2022 uit op:
Arnhem: 71,60%
Renkum: 10,90%
Rheden: 17,50%

In de context van het toewerken naar outputsturing- en verrekening, zullen in 2022 zoveel mogelijk producten en diensten worden afgerekend op basis van werkelijk verbruik. In gevallen waar dit niet mogelijk is, zal worden teruggegrepen op bovenstaande verdeelsleutel.

*Maat- en meerwerk*
De financiële effecten van structureel maat- en meerwerk worden verwerkt in het begrotingjaar volgend op het jaar waarin de maat- of meerwerk overeenkomst tot stand is gekomen.

-ONTWERP-

## 5.2 Grondslagen voor de ramingen

De begroting is opgesteld met inachtneming van de voorschriften zoals opgenomen in het BBV en de verordening ex artikel 212 Gemeentewet, waarin door het bestuur de uitgangspunten voor het financiële beleid, alsmede de regels voor het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie zijn vastgesteld.

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vindt plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende balanspost anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarden.

Activa worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten. Op de materiële activa wordt lineair afgeschreven. Over investeringen gedurende het lopende boekjaar worden een half jaar afgeschreven. De afschrijvingstermijnen zijn vastgelegd in de verordening ex artikel 212 Gemeentewet. Samengestelde activa met een verkrijgingsprijs < € 10.000 worden niet geactiveerd. In 2017 vormden de overgenomen activa van de gemeenten hier een uitzondering op.

Voorzieningen worden gevormd ingeval er sprake is van verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, doch redelijkerwijs in te schatten óf voor op de balansdatum bestaande risico’s ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. Dotaties aan een voorziening worden als last in het betreffende jaar verantwoord. Onttrekkingen aan een voorziening vinden rechtstreeks ten laste van de voorziening plaats, zonder de exploitatie hiervoor te belasten. Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume wordt geen voorziening getroffen of op andere wijze een verplichting opgenomen.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten en winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het begrotingsjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Als gevolg van de uitbraak van het coronavirus wereldwijd, zijn door de Nederlandse overheid ingrijpende maatregelen genomen om de verspreiding van dit virus onder controle te krijgen. Deze maatregelen en mogelijke maatregelen die nog volgen, hebben naar verwachting belangrijke, maar soms nog niet te overziende financiële gevolgen voor instellingen in Nederland. De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling van De Connectie.

CONCEPT

## 5.3 Ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming

| | | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **MJPB 2021-2024** | **I/S** | | | | | |
| Totaal lasten | | 42.443 | 42.457 | 42.296 | 41.287 | 41.287 |
| Totaal baten | | -42.464 | -42.478 | -42.317 | -41.308 | -41.308 |
| **Primitieve begroting na interne kaderwijzigingen** | | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** |
| Totaal lasten na kadercorrecties | | 44.733 | 44.244 | 43.987 | 42.978 | 43.073 |
| Totaal baten na kadercorrecties | | -44.754 | -44.265 | -44.008 | -42.999 | -43.095 |
| **Primitieve begroting na kadercorrecties** | | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** |
| ***Ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming*** | | | | | | |
| *Loon- en prijsontwikkelingen* | | | | | | |
| Onderhoudsronde HR21 | S | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| Autonome prijsontwikkelingen 2021 | S | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 |
| Autonome prijsontwikkelingen 2022 | S | - | 276 | 274 | 265 | 265 |
| Kapitaalslasten agv omslagrente | S | -42 | -24 | -42 | -37 | -32 |
| | | | | | | |
| ***Opgave ICT*** | | | | | | |
| Programma 2!Connect | I | 99 | -375 | -573 | - | - |
| Kapitaallasten verschuiving van exploitatie naar investering | S | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 |
| -/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT | I | -34 | 162 | 162 | - | - |
| Kapitaallasten verschuiving van investering naar exploitatie | S | -149 | -149 | -149 | -149 | -149 |
| Toevoeging aan Algemene reserve | I | 149 | 149 | 149 | 149 | 59 |
| | | | | | | |
| ***Inventarisatie ICT-projecten*** | | | | | | |
| ICT projecten -Digitale werkplek- | I | 236 | - | 200 | - | - |
| ICT projecten -Achterstanden Patchen- | I | 75 | - | - | - | - |
| ICT projecten -2!Connect programma besturing- | I | 70 | - | - | - | - |
| Kapitaallasten aanvullende investeringen | S | 66 | 274 | 415 | 415 | 415 |
| OBC Telefonie (o.b.v. scenario 1) | I/S | - | 57 | 17 | 17 | 17 |
| | | | | | | |
| ***Informatieveiligheid en businesscontinuiteit*** | | | | | | |
| Awarenessprogramma informatieveiligheid | S | 75 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Audits informatieveiligheid | S | 67 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Vervanging ISMS | S | - | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Business Continuity Management | I | 40 | - | - | - | - |
| Cybersecurity/ informatieveiligheid | I/S | - | 60 | 10 | 10 | 10 |
| | | | | | | |
| ***Begrote vrijval bestemmingsreserves*** | | | | | | |
| Plan van aanpak Basisregistraties | I | 150 | - | - | - | - |
| Implementatie nieuw financieel systeem | I | 86 | - | - | - | - |
| Veranderopgave DIV | I | 20 | - | - | - | - |
| -/- Vrijval bestemmingsreserves | I | -256 | - | - | - | - |
| | | | | | | |
| ***Huisvesting De Connectie*** | | | | | | |
| Huurovereenkomst Arnhem | | | | | | |
| *Lagere huurprijs* | S | -327 | -327 | -327 | -327 | -327 |
| *Toename gebruik werkplekken* | S | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 |
| | | | | | | |
| Huurovereenkomst Rheden | | | | | | |
| *Nog toe te voegen aan het kader* | I | 114 | - | - | - | - |
| | | | | | | |
| ***Overige ontwikkelingen*** | | | | | | |
| E-HRM | I | 80 | 120 | - | - | - |
| **Totaal ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming** | | **1.298** | **1.122** | **1.036** | **1.244** | **1.159** |
| Totaal lasten | | 46.322 | 45.204 | 44.862 | 44.221 | 44.232 |
| Totaal baten | | -46.343 | -45.225 | -44.883 | -44.243 | -44.254 |
| **Saldo baten en lasten** | | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** |

CONCEPT

Met het vaststellen van de eerste bestuursrapportage over 2021 worden een aantal wijzigingen in het financieel kader vastgesteld. Het betreft hier weten correcties die het gevolg zijn van omissies in het kader, correcties naar aanleiding van (bestuurlijke) besluitvorming en correcties als gevolg van maat- en meerwerk. Al deze wijzigingen werken structureel door naar 2022 en in de meeste gevallen ook naar latere jaren. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar de eerste bestuursrapportage 2021.

Met het vaststellen van de eerste bestuursrapportage over 2021 worden eveneens wijzigingen van de begroting vastgesteld als gevolg van bekende en voorziene ontwikkelingen. Een deel van deze wijzigingen heeft een meerjarig incidenteel danwel een structureel karakter en werken door naar 2022 en verder. Wijzingen in de begroting 2022 en in de meerjarenraming worden in de hiernavolgende paragrafen nader toegelicht.

### 5.3.1. Loon- en prijsontwikkelingen

Voor de loonontwikkelingen geldt het uitgangspunt dat de loonkostenbudgetten worden aangepast op basis van de reële loonkostenontwikkeling op grond van CAO-afspraken en premieontwikkelingen. De huidige CAO Gemeenten liep af op 1 januari 2021. De onderhandeling over een nieuwe CAO lopen nog. De financiële effecten zullen worden verwerkt in het kader zodra deze bekend zijn. Dit geldt evenwel voor nog niet bekende en geëffectueerde premieontwikkelingen.

*Onderhoudsronde HR21 (€ 32.436)*
Binnen De Connectie vindt jaarlijks een onderhoudsronde HR21 plaats, waarin getoetst wordt of de organisatiefunctiematrix en de gekozen normfuncties voldoende aansluiten bij de werkzaamheden van de medewerkers en de (verandering in de) doelstelling. De resultaten van deze onderhoudsronde worden op basis van de richtlijnen (procedureregeling) voorgelegd aan een gecertificeerde HR21-specialist van Bureau Leeuwendaal. De onderhoudsronde heeft zodoende geen gevolgen voor de totale formatie, maar wel voor de totale loonsom. De ingeschatte kosten van de laatste onderhoudsronde in 2021 bedragen structureel € 32.436.

*Autonome prijsontwikkelingen 2021 (€ 562.000)*
In 2021 is de indexering van de materiële budgetten nog bepaald aan de hand van specifieke (prijs-) ontwikkeling van leveranciers. Deze worden in de eerste bestuursrapportage 2021 nader toegelicht. De genoemde prijsontwikkelingen lopen structureel door naar latere jaren.

*Autonome prijsontwikkelingen 2022 (€ 276.000)*
Voor het begroten van de effecten van (autonome) prijsontwikkelingen wordt vanaf 2022 de prijsindexatie voor de materiële overheidsconsumptie gehanteerd. De meest recente raming hiervan komt uit het Centraal Economisch Plan (CEP) van het CPB (maart 2021). Op basis hiervan zijn de materiële budgetten vanaf 2022 met 1,4% geïndexeerd.

*Kapitaalslasten a.g.v. omslagrente (- € 24.000)*
In de MJPB 2021-2024 is gerekend met een omslagrente van 1,0%. Het bij de begroting gecalculeerde omslagrentepercentage mag binnen een marge van 0,5% worden afgerond. Doordat de daadwerkelijk te betalen rente meer dan deze 0,5% afwijkt, is de begroting voor de rentekosten hierop aangepast. De omslagrente is nu bepaald op 0,5%.

-ONTWERP-

### 5.3.2. Opgave ICT

*Programma 2!Connect (- € 254.000)*
Daar waar programma 1!Connect is gericht op het wegwerken van achterstanden en het op orde brengen van de basis, is 2!Connect daarnaast ook gericht op het bereiken van het CMM 2 niveau en het komen tot een geharmoniseerde ICT-omgeving. De kosten van het programma 2!Connect zijn op € 2.293k geraamd. Om flexibiliteit in te bouwen in de fasering van het project, zijn de kosten initieel over 4 jaren (2020-2023) verdeeld (€ 573k per jaar). De prognose van de kosten voor 2022 bedraagt € 198k. Dit is een voordeel ten opzichte van de initiële begroting van € 375k. De oorzaak ligt in het feit dat de activiteiten voortuitlopen op de begroting. Daarentegen zijn er hogere kapitaalasten ad € 121k door de schuif van investeringsproject naar exploitatieproject (SaaS-oplossing).

*Vrijval bestemmingsreserve opgave ICT (€ 162.000)*
Het bestuur heeft besloten om, gezien het activiteiten- en kostenverloop, ook de onttrekking uit de bestemmingsreserve Opgave ICT hierop aan te sluiten, in plaats van een exacte verdeling over 4 jaren ad € 162k. Dit heeft effect op de onttrekking uit de bestemmingsreserve in 2021-2023. In de jaarschijf 2021 is het restant uit de reserve ad € 196k volledig ingezet en daarmee 34k extra onttrokken. In de jaren 2022 en 2023 is er geen reserve meer beschikbaar. De uitvoering van het totale programma valt nog steeds binnen het kader plaats.

*Kapitaallasten verschuiving investering naar exploitatie (€-149.000)*
Bij de start van een project wordt getoetst aan de regelgeving BBV of deze moet worden gekwalificeerd als investeringsproject of exploitatieproject. De scheidslijn tussen groot onderhoud voor, en investeringen in, bestaande activa is dun. Dit heeft er in 2020 toe geleid dat een deel van de begrote investeringen in het kader van de Opgave ICT uiteindelijk tot het onderhoud moesten worden gerekend. De incidentele kosten hiervan zijn ten laste van de Algemene reserve zijn gebracht. De vrijgevallen kapitaalslastenbudgetten worden aangewend om deze reserve weer aan te vullen.

*Inventarisatie ICT-projecten*
De noodzakelijke stap om het consolideren van de ICT-omgevingen van de verschillende organisaties tot één centrale, moderne omgeving is een grote en complexe opgave. Tot nu toe was de eerste fase financieel goed in beeld. Deze bestond uit het wegwerken van achterstanden en het analyseren van de impact en het voorbereiden van de grote migratie naar een nieuwe gezamenlijke omgeving. Deze analyse en voorbereiding zijn gereed en de kosten van de volgende fase zijn op verzoek van het opdrachtgeversoverleg (OGO) geïnventariseerd en financieel vertaald. Hiermee wordt getracht te voorkomen dat binnen een al lopend begrotingsjaar telkens middelen voor nieuwe ontwikkelingen en afwijkingen in bestaande ontwikkelingen te vragen. Daarom is er met advies van het RCIOO een inventarisatie opgesteld. Het resultaat hiervan leidt tot de volgende meerkosten voor 2022-2025:

*Digitale werkplek: Datamigratie naar sharepoint (€ 200.000)*
De werkplek in zijn huidige vorm voldoet niet aan de eisen die tijd eraan stelt. Er zijn projecten gaande die om extra investeringen vragen, maar daarmee wel de voorwaarden scheppen voor medewerkers om ook op een eigentijdse manier te kunnen (samen)werken. Voor de implementatie van de nieuwe digitale werkplek is in 2023 € 200.000 nodig voor de noodzakelijke datamigratie naar Sharepoint.

CONCEPT

De volgende stap ‘na’ de VDI werkomgeving is een cloud gebaseerd ‘mobiele’ werkomgeving. Hoe snel deze ontwikkeling gaat is afhankelijk van verschillende factoren zoals de mogelijkheden tot harmonisatie van applicaties, de beschikbaarheid van SaaS-applicaties en van de benodigde platformen. Ook de financiële effecten zijn nog niet goed in te schatten en maken geen deel uit van bovenstaande kosten.

*Kapitaallasten aanvullende investeringen (€ 274.000)*
De aanvullende nodigde investeringen zijn nader toegelicht in de geactualiseerde investeringsplanning (hoofdstuk 3.3). Het bijbehorende kapitaalslastenniveau is gebaseerd op het verwachte moment van ingebruikname.

*OBC Telefonie o.b.v. scenario 1 (€ 57.000)*
Door het opzeggen van de Raamovereenkomst van GT Connect door VNG is het project om de telefooncentrales te vervangen door de VNG stopgezet. Hierdoor is de Connectie geconfronteerd met een herijking van de vervanging van de bestaande telefooncentrales zoals op dit moment in gebruik.
De telefooncentrales van de gemeenten Arnhem (incl. De Connectie), Rheden en Renkum zijn in de aanloop naar de vorming van De Connectie niet meer geüpgraded of vernieuwd. Na oprichting van De Connectie is gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden om de verschillende telefooncentrales te harmoniseren en de dienstverlening te uniformeren.

Daarnaast wordt onderzocht hoe we de telefonie en de dienstverlening vanuit de KKC's en de Frontoffice zo geïntegreerd mogelijk kunnen aanbieden, passend bij de doelen uit de dienstverleningsprogramma's van de gemeenten en voorbereidend op Omni-Channel communicatie.
In 2018 is besloten om deel te nemen aan de VNG-aanbesteding GT Connect. In 2019 is deze aanbesteding gegund aan Atos en begin 2020 is gestart met de on-boardingfase om vast te stellen welke dienstverlening De Connectie aan haar klanten aan kan bieden.

Eind december 2020 heeft VNG de Raamovereenkomst GT Connect tussen VNG en Atos eenzijdig opgezegd, leidend tot een juridisch dispuut. Samen met 150 andere deelnemers heeft de Connectie aan VNG aangegeven de eenzijdige ontbinding te ondersteunen. Daarmee komt de weg vrij om opnieuw te kijken naar de huidige marktpartijen en een roadmap vast te stellen.

Deze Outline Business Case is opgesteld om mogelijke alternatieven voor een opvolging van GT Connect in kaart te brengen en één van deze alternatieven als oplossing te adviseren. De financiering voor de huidige telefooncentrales, die zijn afgeschreven, bieden het financieel kader voor de vervanging van de telefooncentrales naar één eenduidig platform. Er zijn een 3-tal scenario’s uitgewerkt. In de meerjarenbegroting zijn de financiële meerkosten van scenario 1 verwerkt. In 2022 zijn de extra kosten 57.000 en vanaf 2023 structureel 17.000 extra.

CONCEPT

### 5.3.3. Informatieveiligheid en businesscontinuïteit

*Awareness programma (€ 40.000)*
Bewustwording is één van de allerbelangrijkste onderdelen van informatieveiligheid en privacy. Bij de meeste datalekken en security incidenten spelen gebruikershandelingen en fouten een belangrijke rol. Dit bleek ook bij het Hof van Twente en Maastricht incidenten. Het belang hiervan wordt ook onderschreven door de CISO's van de drie gemeenten en De Connectie.

Op verzoek van de CISO's en goedgekeurd door het RCIOO, wordt in 2021 assessment uitgevoerd op het gebied van informatieveiligheid en privacy. Dit assessment wordt periodiek herhaald. De opstartkosten zijn meegenomen in de eerste bestuursrapportage van 2021 en bedragen € 75.000. Aangezien de gemeenten en De Connectie gebruik maken van hetzelfde digitale landschap vraagt dit om een regionale, risico gebaseerde, aanpak. Harmonisatie en gezamenlijk gebruik van informatievoorziening geeft ook een gedeeld gedragen risico ten aanzien van gebruik en gebruikers.

Het structurele programma zal onder andere gebruik maken van online tooling en gamificiation, om het gewenste kennisniveau te behalen en dit ook te testen. Daarnaast is het nodig om periodiek te meten hoe hoog het bewustzijn is en waar nodig het programma op deze uitkomsten aan te passen. Phishing simulaties horen ook bij de middelen die worden ingezet. Deze methoden worden steeds geavanceerder waardoor training op dit gebied gewenst is. Dit programma heeft een brede en daarmee effectieve aanpak en wordt ondersteund door videolearning, e-learning, microlearning en posters.

*Audits informatieveiligheid (€ 10.000)*
Het is noodzakelijk en wettelijke verplicht om onafhankelijk vast te stellen of de getroffen maatregelen op het gebied van informatieveiligheid effectief zijn. Deze audits richten zich voornamelijk op technische toetsing van de genoemde maatregelen. Deze middelen zijn nodig om periodiek deze audits te laten uitvoeren en daarmee tevens te voldoen aan de BIO-richtlijn.

*Information security management systeem (€ 70.000)*
Het huidige information security management systeem (ISMS) moet vervangen worden. Waar de vorige oplossing zich meer op de self-assessment richtte wordt gekeken naar een tool die breder ondersteunt en hiermee meer aansluit bij de behoefte van de organisaties. Deze applicatie wordt ingezet bij de operationele, tactische en strategische verbeter cyclus van o.a. de informatieveiligheid, privacy en business continuity. De vervanging van het systeem wordt regionaal ingestoken en is gericht op aantoonbaarheid van de beheersing van informatieveiligheid en privacy in overeenstemming met de wettelijke kaders. Het benodigde jaarlijkse bedrag betreft hoofdzakelijk de licentiekosten van de applicatie voor de regio per jaar.

*Cybersecurity/ Informatieveiligheid (€ 60.000)*
Binnen dit vakgebied moeten een aantal verplichte kaders worden geïmplementeerd om compliance te kunnen zijn met het normenkader informatieveiligheid en privacy. Daarmee is het ook van belang om op dit vlak de agenda's van de verschillende organisaties te harmoniseren en standaardiseren. Dit wordt vormgegeven in een business verbetertraject in samenwerking met externe consultants. Expliciete aandacht is hier voor de regierol van de drie gemeenten en de verzwaarde rol van de Connectie als leverancier. Het is van belang hier gezamenlijk in op te trekken zodat de vier organisaties een gelijkwaardige groei naar volwassenheid in informatieveiligheid en privacy hebben. De organisaties zijn ieder verantwoordelijk voor hun eigen traject en financiering hiervan.

CONCEPT

De Connectie start hiervoor een traject op, met een verwachte omvang van € 50.000, dat zich onder andere richt op de opvolging en implementatie van de resultaten uit de audits op het gebied van de BIO- en privacyregelgeving, waarmee in 2021 zal worden gestart. Daarnaast vindt ook de invulling van het ISMS en de begeleiding c.q. implementatie hiervan plaats binnen dit project. In bredere zin wordt met dit traject de compliance aan de vigerende regelgeving verder ingevuld en worden de hiervoor benodigde interne processen ingeregeld.

De CISO moet onafhankelijk kunnen adviseren en toegang hebben tot kennis. De beschikbare kennis van de organisatie en lopende projecten is hiervoor onvoldoende en vaak ook onvoldoende onafhankelijk. Daarom is het noodzakelijk een beperkt en onafhankelijk budget van € 5.000 beschikbaar te stellen om deze advisering in te richten.

Om de security- en privacy functie effectief te kunnen laten zijn, is het de bedoeling dat er aanspreekpunten binnen alle afdelingen worden aangewezen. Informatieveiligheid en privacy speelt organisatiebreed en om meer zicht te hebben op wat er binnen afdelingen speelt, welke risico's zich hier voordoen en zorg te dragen dat eventuele maatregelen worden opgepakt, is het inrichten van deze "focal-points" van belang. Dit organisatiemodel geeft een effectief middel om specifieke risico's en aandachtspunten per afdeling te beheersen en acties op te pakken. De verwachte kosten voor ondersteuning en training op het gebied van security- en privacy gebied bedragen eveneens € 5.000.

### 5.3.4. Huisvesting De Connectie

*Huurovereenkomst Arnhem (€ - 263.000)*
De voorgestelde kaderwijziging wordt veroorzaakt door meerdere factoren. De eerste houdt verband met de lagere huurprijs per 1 juli 2020 die gemeente Arnhem overeen is gekomen. Daarnaast worden vanaf 2021 geen werkplekken meer betrokken van de gemeente Renkum en is het aantal in gebruik zijnde werkplekken bij de gemeente Arnhem toegenomen. Overigens zullen in de loop van 2021 ook de medewerkers die nu nog zijn gehuisvest bij de gemeente Rheden (De Steeg) naar het Stadskantoor worden overgeplaatst. Dit in verband met de nieuwbouw van het gemeentehuis in De Steeg.

Gezien de bovenstaande ontwikkeling is het uitgangspunt dat iedere gemeente hetzelfde bedrag bijdraagt aan de huisvestingskosten van De Connectie, zoals in de huurovereenkomst tussen deze gemeente en De Connectie is overeengekomen, niet meer houdbaar. Derhalve ligt het in de rede om de inbreng van de huisvestingskosten op basis van de verdeelsleutel te herverdelen. De effecten van deze herverdeling zullen in het kader worden verwerkt, zodra hier overeenstemming over is bereikt.

### 5.3.5. Overige ontwikkelingen

*E-HRM (€ 120.000)*
Juist omdat dit project een grote impact heeft op alle klantorganisaties, is het aanstellen van een professional (projectleider) noodzakelijk om een optimale e-HRM pakket selectie te realiseren dat naadloos aansluit op de behoeften van de klantorganisaties en het implementeren van het gekozen e-HRM systeem in 2022. Voor deze implementatie is in 2022 een budget van € 120.000 nodig.

CONCEPT

## 5.4 Baten en lasten per programma

| | Realisatie 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | Meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING GEMEENTEN** | | | | | | |
| Lasten | 40.473 | 38.308 | 37.063 | 36.635 | 36.003 | 36.008 |
| Baten | -3.641 | -270 | -270 | -270 | -270 | -270 |
| **Saldo baten en lasten** | **36.832** | **38.039** | **36.793** | **36.365** | **35.734** | **35.738** |
| Toevoeging aan reserves | - | - | - | - | - | - |
| Onttrekkingen aan reserves | -973 | -452 | - | - | - | - |
| **Saldo na reserves** | **35.859** | **37.587** | **36.793** | **36.365** | **35.734** | **35.738** |
| | | | | | | |
| **PROGRAMMA BELASTINGEN GEMEENTEN** | | | | | | |
| Lasten | 4.556 | 3.520 | 3.382 | 3.383 | 3.383 | 3.384 |
| Baten | -625 | -308 | -308 | -308 | -308 | -308 |
| **Saldo baten en lasten** | **3.930** | **3.212** | **3.074** | **3.076** | **3.076** | **3.076** |
| Toevoeging aan reserves | - | - | - | - | - | - |
| Onttrekkingen aan reserves | - | - | - | - | - | - |
| **Saldo na reserves** | **3.930** | **3.212** | **3.074** | **3.076** | **3.076** | **3.076** |
| | | | | | | |
| **ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN EN OVERHEAD** | | | | | | |
| Lasten | 6.573 | 4.345 | 4.609 | 4.692 | 4.683 | 4.683 |
| Baten | -45.313 | -44.889 | -44.491 | -44.303 | -43.663 | -43.578 |
| **Saldo baten en lasten** | **-38.740** | **-40.544** | **-39.882** | **-39.611** | **-38.980** | **-38.895** |
| Toevoeging aan reserves | 206 | 149 | 149 | 149 | 149 | 59 |
| Onttrekkingen aan reserves | -361 | -425 | -155 | - | - | - |
| **Saldo na reserves** | **-38.894** | **-40.820** | **-39.888** | **-39.462** | **-38.831** | **-38.835** |
| | | | | | | |
| **Totaal saldo baten en lasten** | **2.023** | **706** | **-15** | **-170** | **-170** | **-81** |
| **Totaal saldo na reserves** | **895** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** |

De ontwikkeling van de begroting 2022 en de meerjarenraming zoals geschetst in de vorige paragraaf leidt tot het bovenstaande overzicht op programmaniveau.

-ONTWERP-

## 5.5 Bijdragen gemeenten

De bijdrage van de deelnemers voor de basisdienstverlening is gebaseerd op de verdeelsleutel zoals deze in de financiële onderbouwing van het bedrijfsplan is opgenomen. Omdat de bijdragen per jaarschijf (pro-rata) enigszins verschillen wordt de verdeelsleutel jaarlijks aangepast. De bijdragen van de gemeenten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

### Arnhem

| | | Begroting | meerjarenraming | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | |
| **Arnhem** | **I/S** | | | | |
| **Primitieve begroting** | | 28.739 | 28.623 | 28.210 | 28.210 |
| **Totaal kadercorrecties** | | 787 | 691 | 691 | 691 |
| **Primitieve begroting na kadercorrecties** | | **29.526** | **29.314** | **28.901** | **28.901** |
| ***Ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming*** | | | | | |
| *Loon- en prijsontwikkelingen* | | | | | |
| *Onderhoudsronde HR21* | S | 23 | 23 | 23 | 23 |
| *Autonome prijsontwikkelingen 2021* | S | 402 | 402 | 402 | 402 |
| *Autonome prijsontwikkelingen 2022* | S | 196 | 194 | 188 | 189 |
| *Kapitaalslasten agv omslagrente* | S | -17 | -30 | -27 | -23 |
| ***Opgave ICT*** | | | | | |
| *Programma 2!Connect* | I | -268 | -410 | - | - |
| *Kapitaallasten verschuiving van exploitatie naar investering* | S | 87 | 87 | 87 | 87 |
| *-/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT* | I | 116 | 116 | - | - |
| *Kapitaallasten verschuiving van investering naar exploitatie* | S | -107 | -107 | -107 | -107 |
| *Toevoeging aan Algemene reserve* | I | 107 | 107 | 107 | 43 |
| ***Inventarisatie ICT-projecten*** | | | | | |
| *ICT projecten -Digitale werkplek-* | I | - | 143 | - | - |
| *Kapitaallasten aanvullende investeringen* | S | 196 | 297 | 297 | 297 |
| *OBC Telefonie (o.b.v. scenario 1)* | I/S | 41 | 12 | 12 | 12 |
| ***Informatieveiligheid en businesscontinuiteit*** | | | | | |
| *Awarenessprogramma informatieveiligheid* | S | 29 | 29 | 29 | 29 |
| Audits informatieveiligheid | S | 7 | 7 | 7 | 7 |
| *Vervanging ISMS* | S | 50 | 50 | 50 | 50 |
| *Cybersecurity/ informatieveiligheid* | I/S | 43 | 7 | 7 | 7 |
| ***Huisvesting De Connectie*** | | | | | |
| *Bijdrage huisvesting* | S | -263 | -263 | -263 | -263 |
| ***Overige ontwikkelingen*** | | | | | |
| *E-HRM* | I | 86 | - | - | - |
| **Totaal ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming** | | **728** | **665** | **814** | **754** |
| **Totaal** | | **30.254** | **29.979** | **29.715** | **29.655** |

CONCEPT

## Renkum

| | | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | |
| **Renkum** | **I/S** | | | | |
| **Primitieve begroting** | | 4.196 | 4.179 | 4.117 | 4.117 |
| **Totaal kadercorrecties** | | 118 | 118 | 118 | 118 |
| **Primitieve begroting na kadercorrecties** | | **4.314** | **4.297** | **4.235** | **4.235** |
| ***Ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming*** | | | | | |
| *Loon- en prijsontwikkelingen* | | | | | |
| *Onderhoudsronde HR21* | S | 4 | 4 | 4 | 4 |
| *Autonome prijsontwikkelingen 2021* | S | 61 | 61 | 61 | 61 |
| *Autonome prijsontwikkelingen 2022* | S | 31 | 30 | 29 | 29 |
| *Kapitaalslasten agv omslagrente* | S | -3 | -5 | -4 | -4 |
| ***Opgave ICT*** | | | | | |
| *Programma 2!Connect* | I | -41 | -63 | - | - |
| *Kapitaallasten verschuiving van exploitatie naar investering* | S | 13 | 13 | 13 | 13 |
| *-/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT* | I | 18 | 18 | - | - |
| *Kapitaallasten verschuiving van investering naar exploitatie* | S | -16 | -16 | -16 | -16 |
| *Toevoeging aan Algemene reserve* | I | 16 | 16 | 16 | 7 |
| ***Inventarisatie ICT-projecten*** | | | | | |
| *ICT projecten -Digitale werkplek-* | I | - | 22 | - | - |
| *Kapitaallasten aanvullende investeringen* | S | 30 | 45 | 45 | 45 |
| *OBC Telefonie (o.b.v. scenario 1)* | I/S | 6 | 2 | 2 | 2 |
| ***Informatieveiligheid en businesscontinuiteit*** | | | | | |
| *Awarenessprogramma informatieveiligheid* | S | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Audits informatieveiligheid | S | 1 | 1 | 1 | 1 |
| *Vervanging ISMS* | S | 8 | 8 | 8 | 8 |
| *Cybersecurity/ informatieveiligheid* | I/S | 7 | 1 | 1 | 1 |
| ***Overige ontwikkelingen*** | | | | | |
| *E-HRM* | I | 13 | - | - | - |
| **Totaal ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming** | | **152** | **142** | **165** | **156** |
| **Totaal** | | **4.466** | **4.438** | **4.400** | **4.391** |

-ONTWERP-

## Rheden

| | | Begroting | meerjarenraming | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | |
| **Rheden** | **I/S** | | | | |
| **Primitieve begroting** | | 6.704 | 6.676 | 6.578 | 6.578 |
| **Totaal kadercorrecties** | | 224 | 224 | 224 | 224 |
| | | **6.928** | **6.900** | **6.802** | **6.802** |
| ***Ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming*** | | | | | |
| *Loon- en prijsontwikkelingen* | | | | | |
| *Onderhoudsronde HR21* | S | 6 | 6 | 6 | 6 |
| *Autonome prijsontwikkelingen 2021* | S | 98 | 98 | 98 | 98 |
| *Autonome prijsontwikkelingen 2022* | S | 49 | 48 | 46 | 46 |
| *Kapitaalslasten agv omslagrente* | S | -4 | -7 | -6 | -6 |
| ***Opgave ICT*** | | | | | |
| *Programma 2!Connect* | I | -66 | -100 | - | - |
| *Kapitaallasten verschuiving van exploitatie naar investering* | S | 21 | 21 | 21 | 21 |
| *-/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT* | I | 28 | 28 | - | - |
| *Kapitaallasten verschuiving van investering naar exploitatie* | S | -26 | -26 | -26 | -26 |
| *Toevoeging aan Algemene reserve* | I | 26 | 26 | 26 | 10 |
| ***Inventarisatie ICT-projecten*** | | | | | |
| *ICT projecten -Digitale werkplek-* | I | - | 35 | - | - |
| *Kapitaallasten aanvullende investeringen* | S | 48 | 73 | 73 | 73 |
| *OBC Telefonie (o.b.v. scenario 1)* | I/S | 10 | 3 | 3 | 3 |
| ***Informatieveiligheid en businesscontinuiteit*** | | | | | |
| *Awarenessprogramma informatieveiligheid* | S | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Audits informatieveiligheid | S | 2 | 2 | 2 | 2 |
| *Vervanging ISMS* | S | 12 | 12 | 12 | 12 |
| *Cybersecurity/ informatieveiligheid* | I/S | 10 | 2 | 2 | 2 |
| ***Overige ontwikkelingen*** | | | | | |
| *E-HRM* | I | 21 | - | - | - |
| **Totaal ontwikkeling begroting 2022 en meerjarenraming** | | **243** | **227** | **263** | **249** |
| **Totaal** | | **7.170** | **7.127** | **7.065** | **7.050** |

-ONTWERP-

## Derden

| | | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | |
| **Bijdragen derden** | **I/S** | | | | |
| ODRA | S | 990 | 990 | 990 | 990 |
| Sociale Wijkteams | S | 807 | 807 | 807 | 807 |
| Gemeente West Maas en Waal | S | 749 | 749 | 749 | 749 |
| Werkplein Arnhem Noord | S | 185 | 185 | 185 | 185 |
| MGR | S | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Sportbedrijf Arnhem | S | 30 | 30 | 30 | 30 |
| DRAN | S | 34 | 34 | 34 | 34 |
| Gemeente Rozendaal | S | 14 | 14 | 14 | 14 |
| **Totaal** | | **2.908** | **2.908** | **2.908** | **2.908** |

De dienstverlening aan derden betreft in hoofdzaak de continuering van de dienstverlening van de gemeenten. Per 1 januari 2021 verzorgt De Connectie eveneens een aantal bedrijfsvoeringstaken voor de gemeente West Maas en Waal. De samenwerking vindt plaats op basis van het uitgangspunt van goed opdrachtnemers- en opdrachtgeverschap. De gemeente West Maas en Waal treedt dus niet toe als mede-eigenaar van De Connectie, maar als klantorganisatie.

-ONTWERP-

## 5.6 Incidentele baten en lasten

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Totaal lasten** | **51.602** | **46.173** | **45.054** | **44.710** | **44.070** | **44.075** |
| **Totaal Baten** | **-49.579** | **-45.466** | **-45.069** | **-44.880** | **-44.240** | **-44.156** |
| **Totaal mutaties in reserves** | **-1.127** | **-727** | **-6** | **149** | **149** | **59** |
| **SALDO TOTALE BATEN EN LASTEN** | **895** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** |
| **PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING GEMEENTEN** | | | | | | |
| Lasten | 2.939 | 1.720 | 318 | 200 | - | - |
| Baten | -997 | - | - | - | - | - |
| **PROGRAMMA BELASTINGEN GEMEENTEN** | | | | | | |
| Lasten | 1.161 | 140 | - | - | - | - |
| Baten | - | - | - | - | - | - |
| **ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN EN OVERHEAD** | | | | | | |
| Lasten | 2.638 | 300 | 50 | - | - | - |
| Baten | -3.489 | -1.432 | -363 | -349 | -149 | -59 |
| **SALDO INCIDENTELE BATEN EN LASTEN** | **2.252** | **727** | **6** | **-149** | **-149** | **-59** |
| **MUTATIES IN RESERVES** | | | | | | |
| Reserves toevoeging | 206 | 149 | 149 | 149 | 149 | 59 |
| Reserves onttrekking | -1.334 | -876 | -155 | - | - | - |
| **SALDO INCIDENTELE MUTATIES RESERVES** | **-1.127** | **-727** | **-6** | **149** | **149** | **59** |
| **Totaal incidentele lasten** | **6.738** | **2.160** | **368** | **200** | **-** | **-** |
| **Totaal incidentele baten** | **-4.486** | **-1.432** | **-363** | **-349** | **-149** | **-59** |
| **Totaal incidentele mutaties in reserves** | **-1.127** | **-727** | **-6** | **149** | **149** | **59** |
| **SALDO INCIDENTELE BATEN EN LASTEN** | **1.125** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| **TotaaL structurele lasten** | **44.863** | **44.013** | **44.685** | **44.510** | **44.070** | **44.075** |
| **Totaal structurele baten** | **-45.093** | **-44.034** | **-44.706** | **-44.531** | **-44.091** | **-44.096** |
| **Totaal structurele mutaties in reserves** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| **SALDO STRUCTURELE BATEN EN LASTEN** | **-229** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** | **-21** |

Volgens het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is het verplicht om een overzicht te presenteren van de incidentele baten en lasten. Op die manier kan beoordeeld worden of en in hoeverre er sprake is van een sluitende begroting. Uitgangspunt is dat incidentele lasten zoveel als mogelijk gedekt worden door incidentele baten.

De Commissie BBV adviseert in haar Notitie Structurele en incidentele baten en lasten, de financiële verordening (artikel 212 Gemeentewet) op te nemen vanaf welke omvang incidentele baten en lasten afzonderlijk gespecificeerd worden in het overzicht incidentele lasten en baten. Hiertoe zal nog een voorstel worden gedaan aan het bestuur. De hierboven gepresenteerde incidentele baten en lasten kunnen als volgt op hoofdlijnen worden toegelicht:

De incidentele lasten in 2022 bestaan bij het programma Bedrijfsvoering gemeenten met name uit kosten voor de ICT-opgave en de vervanging van het E-HRM systeem. Bij het programma Algemene dekkingsmiddelen bestaan de incidentele lasten uit investeringen in cybersecurity en informatieveiligheid. Tegenover deze incidentele lasten staan eveneens incidentele opbrengsten.

Daarnaast wordt de komende jaren de negatieve Algemene reserve aangevuld uit de vrijval van kapitaalslasten. Dit is het gevolg van verschuivingen van investeringsprojecten naar exploitatieprojecten in 2020. Tot slot vindt in 2022 voor het laatst vrijval plaats vanuit de bestemmingsreserve Effecten sociaal plan.

# 6. Financiële positie en toelichting

## 6.1. Geprognosticeerde eindbalans

| ACTIVA | Realisatie | | Begroting | Begroting | meerjarenraming | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | | |
| **Vaste activa** | | | | | | | |
| Materiele vaste activa (economisch nut) | 11.704 | 12.863 | 9.210 | 9.798 | 7.619 | 7.754 | 9.393 |
| | | | | | | | |
| Financiele vaste activa | 1 | - | - | - | - | - | - |
| *- Uitzettingen met een rentetypische* | | | | | | | |
| *looptijd > 1 jr.* | *1* | - | - | - | - | - | - |
| | | | | | | | |
| **Totaal vaste activa** | **11.705** | **12.863** | **9.210** | **9.798** | **7.619** | **7.754** | **9.393** |
| | | | | | | | |
| **Vlottende activa** | | | | | | | |
| Uitzettingen met een rentetypische | 11.828 | 15.009 | 12.750 | 12.750 | 12.750 | 12.750 | 12.750 |
| looptijd < 1 jaar | | | | | | | |
| *- Uitzettingen in 's Rijks schatkist* | *8.835* | *10.900* | *8.658* | *8.658* | *8.658* | *8.658* | *8.658* |
| *- Vorderingen op openbare lichamen* | *2.921* | *4.061* | *3.956* | *3.956* | *3.956* | *3.956* | *3.956* |
| *- Overige vorderingen* | *73* | *47* | *136* | *136* | *136* | *136* | *136* |
| | | | | | | | |
| Liquide middelen | 37 | 54 | *422* | *422* | *422* | *422* | *422* |
| | | | | | | | |
| Overlopende activa | 3.954 | 6.778 | *4.831* | *4.831* | *4.831* | *4.831* | *4.831* |
| | | | | | | | |
| **Totaal vlottende activa** | **15.819** | **21.841** | **18.004** | **18.004** | **18.004** | **18.004** | **18.004** |
| | | | | | | | |
| **TOTAAL ACTIVA** | **27.524** | **34.704** | **27.214** | **27.802** | **25.623** | **25.758** | **27.396** |

Volgens het BBV bevat de uiteenzetting van de financiële positie een geprognosticeerde eindbalans, die tenminste de posten bevat om het EMU-saldo te berekenen (paragraaf 6.3).

Voor de prognose van de ontwikkeling van de balans, wordt doorgaans gebruik gemaakt van historische gegevens. Voor De Connectie zijn deze nog maar in beperkt mate beschikbaar. De ontwikkeling van de omvang van de materiële vaste activa (MVA) is geprognosticeerd aan de hand van het meerjareninvesteringsprogramma (MIP) en de huidige staat van activa. De ontwikkeling van de vlottende activa is gebaseerd op het gemiddelde van de gerealiseerde balanswaarde over de afgelopen jaren. Door deze systematiek aan te houden, ontstaat er een steeds nauwkeuriger beeld.

-ONTWERP-

| PASSIVA | Realisatie | | Begroting | Begroting | meerjarenraming | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | | |
| **Vaste passiva** | | | | | | | |
| Eigen vermogen | 2.365 | 135 | -352 | -357 | -208 | -59 | - |
| *- Algemene reserve* | *-* | *-* | *-506* | *-357* | *-208* | *-59* | - |
| *- Bestemmingsreserve effecten soc. plan* | *464* | *309* | *155* | - | - | - | - |
| *- Bestemmingsreserve Veranderopgave* | *394* | *376* | - | - | - | - | - |
| *- Bestemmingsreserve Veranderopgave BR* | *-* | *150* | - | - | - | - | - |
| *- Bestemmingsreserve Opgave ICT* | *-* | *196* | - | - | - | - | - |
| *- Resultaat voor bestemming* | *1.506* | *-896* | - | - | - | - | - |
| | | | | | | | |
| Voorzieningen voor verplichtingen, verliezen en risico's | 184 | 138 | 92 | 46 | - | - | - |
| | | | | | | | |
| Netto vaste schulden met een rentetypische looptijd > 1 jr | 7.306 | 13.552 | 14.213 | 10.101 | 6.488 | 3.460 | 1.890 |
| *- Onderhandse leningen* | *7.306* | *13.552* | *14.213* | *10.101* | *6.488* | *3.460* | *1.890* |
| **Totaal vaste passiva** | **9.855** | **13.825** | **13.953** | **9.789** | **6.280** | **3.401** | **1.890** |
| | | | | | | | |
| **Vlottende passiva** | | | | | | | |
| Netto vl. Schulden met een rentetypische looptijd < 1 jr | 11.466 | 3.582 | 7.334 | 7.334 | 7.334 | 7.334 | 7.334 |
| *- Onderhandse leningen* | *-* | *3.000* | *-* | *-* | *-* | *-* | *-* |
| *- Schulden aan openbare lichamen* | *10.658* | *302* | *5.584* | *5.584* | *5.584* | *5.584* | *5.584* |
| *- Overige schulden* | *808* | *280* | *1.750* | *1.750* | *1.750* | *1.750* | *1.750* |
| | | | | | | | |
| Overlopende passiva | 6.203 | 17.296 | *8.956* | *8.956* | *8.956* | *8.956* | *8.956* |
| | | | | | | | |
| **Totaal vlottende passiva** | **17.669** | **20.878** | **16.290** | **16.290** | **16.290** | **16.290** | **16.290** |
| | | | | | | | |
| **TOTAAL PASSIVA** | **27.524** | **34.703** | **30.243** | **26.079** | **22.570** | **19.691** | **18.180** |

Ook voor de prognose van de passiva-zijde van de balans ontbreken nog langjarige historische gegevens. De ontwikkeling van de reserves en voorzieningen wordt niet historisch bepaald en kunnen derhalve wel worden geprognosticeerd. De ontwikkeling van de netto vaste schulden is gebaseerd op de huidige leningenportefeuille en de verwachte ontwikkelingen ten aanzien van de financieringsbehoefte (zie paragraaf financiering). De ontwikkeling van de vlottende passiva is eveneens gebaseerd op het gemiddelde van de gerealiseerde balanswaarde over de afgelopen jaren. Door deze systematiek aan te houden, ontstaat er een steeds nauwkeuriger beeld.

-ONTWERP-

## 6.2 Investeringsprogramma

| Afdeling | Activum omschrijving | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| | | | | | | |
| A&B | Software | 60 | 59 | - | - | - |
| BEL | Software | 49 | - | 36 | 32 | - |
| BR | Gereedschappen | 41 | - | - | 48 | - |
| BR | Software | 200 | - | - | - | - |
| DIV | Inrichting gebouwen en inventaris | - | - | 46 | - | - |
| DIV | Software | 9 | - | 23 | - | - |
| FZF | Gereedschappen | 55 | - | - | - | - |
| FZF | Inrichting gebouwen en inventaris | - | 445 | 2.133 | 263 | 371 |
| FZF | Personenautos | - | 185 | 68 | - | 37 |
| FZF | Scooters | 3 | - | - | - | - |
| FZF | Software | 82 | - | - | - | - |
| I&A | Software | 45 | - | - | - | - |
| ICT | Glasvezelbekabeling | 273 | - | - | - | - |
| ICT | Hardware | 4.938 | 2.079 | 133 | 3.160 | 1.944 |
| ICT | Mob App (tablets/labtops/ smartphone) | 282 | 1.073 | 2.405 | 282 | 1.073 |
| ICT | Software | 341 | 675 | 128 | 549 | 91 |
| ICT | Telecommunicatie-voorzieningen | 664 | - | - | - | 25 |
| **Totaal investeringen vaste activa** | | **7.040** | **4.516** | **4.973** | **4.334** | **3.541** |

Het investeringsprogramma houdt rekening met vervangingsinvesteringen wanneer bestaande activa economisch zijn afgeschreven. In de eerste bestuursrapportage 2021 is het Investeringsprogramma voor het laatst geactualiseerd.

De vervangingsinvesteringen voor meubilair schuiven door naar toekomstige jaren, zodat deze aansluiten bij de nieuwe huisvestingsvereisten en locaties. De begrote vervangingsinvestering van € 578.000 voor de inrichting van gebouwen en inventaris uit 2020 wordt doorgeschoven naar 2023. De begrote vervangingsinvestering van € 68.000 in 2021 wordt doorgeschoven naar 2022.

De in 2021 begrote vervangingsinvestering van € 171.000 voor personenauto's zal doorschuiven naar 2022. In 2021 zal er samen met de gemeenten een toekomstvisie voor de dienstverlening op het gebied van vervoer worden opgesteld.

Het RCIOO heeft in opdracht van het OGO een inventarisatielijst opgesteld van projecten die in de komende periode uitgevoerd moeten worden om de gestelde doelen te kunnen behalen. De investeringen die zijn voorzien in dit kader leiden tot extra uitgave van € 500.000 in 2022 voor de GemICT-migratie.

CONCEPT

## 6.3 EMU-saldo

| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Omschrijving** | | | | | | |
| 1 | Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves | -804 | 15 | 170 | 170 | 81 |
| 2 | Afschrijvingen ten laste van de exploitatie | 4.472 | 4.472 | 4.472 | 4.472 | 4.472 |
| 3 | Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie minus de vrijval van de voorzieningen ten bate | - | - | - | - | - |
| 4 | Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd | 7.040 | 4.516 | 4.973 | 4.334 | 3.541 |
| 5 | Baten uit bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overigen, die niet op de exploitatie zijn verantwoord en | - | - | - | - | - |
| 6 | Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa: | | | | | |
| | Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs), voor zover niet op exploitatie | - | - | - | - | - |
| 7 | Aankoop van grond en de uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d. (alleen transacties met derden die niet op de | - | - | - | - | - |
| 8 | Baten bouwgrondexploitatie voor zover transacties niet op de exploitatie verantwoord | - | - | - | - | - |
| 9 | Lasten op balanspost Voorzieningen voorzover deze transacties met derden betrekken | -46 | -46 | -46 | - | - |
| 10 | Lasten ivm transacties met derden, die niet via de onder post 1 genoemde exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves (inclusief fondsen en dergelijke) worden gebracht en die nog niet vallen onder één van bovenstaande | - | - | - | - | - |
| 11 | Verkoop van effecten: | | | | | |
| a | Gaat u effecten verkopen? (ja/nee) | Nee | Nee | Nee | Nee | Nee |
| b | Zo ja wat is bij verkoop de verwachte boekwinst op de exploitatie? | - | - | - | - | - |
| **Berekend EMU-saldo** | | **-3.327** | **17** | **-285** | **308** | **1.012** |

In het BBV is de verplichting opgenomen dat gemeenschappelijke regelingen ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele begrotingsjaar en de drie jaren volgend op het begrotingsjaar. Het EMU-saldo heeft het karakter van een resultaatbepaling op kasbasis. Het begrotingstekort van de gehele overheid mag volgens Europese normen niet hoger zijn dan 3%. Dit geldt niet alleen voor het tekort van de Rijksoverheid maar voor het saldo van alle overheden bij elkaar, ook die van gemeenten en gemeenschappelijke regelingen.

Het incidenteel negatieve EMU-saldo bedraagt in 2022 0,1% ten opzichte van de begroting. Dit ligt lager dan de norm van 3%. De ontwikkeling van het EMU-saldo laat een positief saldo zien als gevolg van een forse daling van de geplande investeringen, waarbij 2023 een incidenteel een tekort laat zien.

ONTWERP-

## 6.4 Financiering

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Leningportefeuille** | | | | | | |
| Looptijd | | | | | | |
| < 1 jaar | 3.000 | - | - | - | - | - |
| 2 jaar | 1.000 | 500 | - | - | - | - |
| 3 jaar | 280 | 1.900 | 1.267 | 633 | - | - |
| 4 jaar | 3.300 | 2.475 | 1.650 | 825 | - | - |
| 5 jaar | 5.052 | 5.708 | 4.084 | 2.460 | 1.420 | 380 |
| 7 jaar | - | - | - | - | - | - |
| 8 jaar | - | 200 | 160 | 120 | 80 | 40 |
| 9 jaar | 3.920 | 3.430 | 2.940 | 2.450 | 1.960 | 1.470 |
| **Totaal** | **16.552** | **14.213** | **10.101** | **6.488** | **3.460** | **1.890** |

Voor de financiering van de van de gemeenten overgedragen activa is begin 2018 een aantal leningen afgesloten. Om de financiering, conform de vastgestelde uitgangspunten, aan te laten sluiten op het boekwaardeverloop van de materiele vaste activa was in 2020 een inhaalfinanciering nodig van € 5,1 mln. Daarnaast is rekening gehouden met de financiering voor geplande investeringen voor het eerste kwartaal van 2020. Dit heeft geleid tot het aantrekken van een drietal nieuwe leningen met een totale waarde van € 7,6 mln. Op de al lopende leningen is conform aflossingsschema afgelost. Het monitoren van de financieringsbehoefte ten opzichte van de looptijd van de activa en nieuwe investeringen is een continu proces.

## 6.5 Stand en verloop van de reserves

| | Rekening 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | meerjarenraming 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | |
| **Bestemmingsreserves** | | | | | | |
| Bestemmingsreserve Effecten sociaal plan | 309 | 155 | - | - | - | - |
| Bestemmingsreserve Veranderopgave | 376 | - | - | - | - | - |
| Bestemmingsreserve Veranderopgave Basisregistraties | 150 | - | - | - | - | - |
| Bestemmingsreserve Opgave ICT | 196 | - | - | - | - | - |
| **Totaal** | **1.031** | **155** | **-** | **-** | **-** | **-** |

De Bestemmingsreserve Effecten sociaal plan is ontstaan uit de afspraken die over de financiële effecten van het sociaal plan zijn gemaakt in het Opdrachtgeversoverleg (OGO) en het Bestuur. De rechten die door het sociaal plan zijn meegekomen naar De Connectie, zijn door de gemeenten in 2017, voor een periode van 5 jaar, ineens afgekocht. In de begroting wordt ervan uitgegaan van een benodigde onttrekking uit deze reserve voor eveneens vijf jaar (1/5 deel per jaar). In 2022 valt de laatste tranche vrij.

De bestemmingsreserve Veranderopgave is bedoeld voor de kosten van de afronding van de implementatie van het nieuw financieel systeem, de pilot robotisering bij DIV en voor personele fricties in relatie tot de veranderopgave. Ultimo 2021 zijn deze middelen besteed en kan de bestemmingsreserve worden opgeheven.

Het bestuur heeft in 2019 een bestemmingsreserve ingesteld om middelen beschikbaar te houden voor de uitvoering van de Plan van aanpak voor het team Basisregistraties. Het restant van de bestemmingsreserve ad. € 150.000 zal in 2021 worden ingezet voor fase 2, waar al een korte aanvang mee is gemaakt. Ultimo 2021 zijn deze middelen besteed en kan de bestemmingsreserve worden opgeheven.

CONCEPT

De Bestemmingsreserve Opgave ICT is in 2019 door het bestuur ingesteld om het incidenteel behaalde resultaat uit 2019 te behouden voor deze opgave. De vrijval van deze bestemmingsreserve houdt gelijke tred met de besteding binnen het programma 2!Connect. Ultimo 2021 zijn deze middelen besteed en kan de bestemmingsreserve worden opgeheven.

### 6.6 Jaarlijks terugkerende arbeidskosten met een vergelijkbaar volume

De BBV schrijft voor dat afzonderlijk aandacht moet worden besteed aan jaarlijkse terugkerende arbeidskosten met een vergelijkbaar volume. Zoals uit de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling blijkt, wordt voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume geen voorziening getroffen of op andere wijze een verplichting opgenomen. Alle arbeidskosten gerelateerde verplichtingen zijn in de exploitatiebegroting verwerkt.

-ONTWERP-

# 7. Bijlagen

## Bijlage 1: Taakvelden

| Taakvelden | Arnhem | Renkum | Rheden | Totaal baten | Arnhem | Renkum | Rheden | Totaal Lasten | Saldo begroting 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x 1.000 euro | | | | | | | | | |
| **0. Bestuur en ondersteuning** | | | | | | | | | |
| 0.4 Overhead | -31.466 | -4.807 | -7.681 | **-43.954** | 27.984 | 4.275 | 6.831 | **39.089** | **-4.865** |
| 0.5 Treasury | - | - | - | **-** | 42 | 6 | 10 | **59** | **59** |
| 0.61 OZB woningen | - | - | - | **-** | 3.527 | 539 | 861 | **4.927** | **4.927** |
| 0.64 Belastingen overig | -220 | -34 | -54 | **-308** | 108 | 16 | 26 | **151** | **-157** |
| 0.10 Mutaties reserves | -111 | -17 | -27 | **-155** | 107 | 16 | 26 | **149** | **-6** |
| **Saldo** | | | | **-44.416** | | | | **44.375** | **-41** |
| **1. Veiligheid** | | | | | | | | | |
| 1.2 Openbare orde en veiligheid | - | - | - | **-** | 14 | 2 | 3 | **20** | **20** |
| **Saldo** | | | | **-** | | | | **20** | **20** |
| **6. Sociaal domein** | | | | | | | | | |
| 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie | -807 | - | - | **-807** | 807 | - | - | **807** | **-** |
| **Saldo** | | | | **-807** | | | | **807** | **-** |
| | | | | | | | | | |
| **Resultaat** | | | | **-45.224** | | | | **45.203** | **-21** |

ONTWERP