

Aan de gemeenteraad

Datum : 28 september 2021  
Zaaknummer : 606500  
Contactpersoon : Carel Eltingh  
Telefoonnummer : 026 3774734

Onderwerp: Evaluatie doelstellingen De Connectie na vier jaar

Geachte voorzitter en leden,

Tijdens de behandeling van de 1<sup>e</sup> Bestuursrapportage (Berap 1) en de MJPB 2022 – 2025 op 30 juni jl. hebben wij de toezegging gedaan om een door de gemeente opgestelde evaluatie te sturen over de mate waarin de oorspronkelijke doelen van De Connectie in de afgelopen vier jaar zijn gerealiseerd.

Naast het beoordelen van de meest recente informatie is bij het opstellen van deze brief gebruik gemaakt van:

- De resultaten van de door PWC en Arlande gehouden onderzoeken naar de ICT van De Connectie welke u is aangeboden met een raadsbrief van 26 februari 2019.
- De door Berenschot uitgevoerde evaluatie over De Connectie (Een verbindend perspectief op de toekomst van 2 april 2020) welke u is aangeboden met een raadsbrief van 14 april 2020.
- De presentatie van de ontwikkelingen van De Connectie welke u is aangeboden met een raadsbrief van 6 april 2021.

De oorspronkelijke doelen van De Connectie zijn opgenomen in het bedrijfsplan 2017-2020 en zijn geformuleerd in de zogenaamde 4 K's van kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en kansen voor medewerkers.

Volgens Berenschot startte De Connectie hierbij met vier conflicterende doelen: taakstellingen (efficiencydoel) aan de ene kant en verbetering van kwaliteit (van dienstverlening), vermindering van kwetsbaarheid en verhoging van kansen voor medewerkers aan de andere kant. In de context waarin De Connectie gestart is, typeert Berenschot dit als een onmogelijke opgave. Verder werd geconstateerd dat de 'K' van Kosten de enige K is die concreet gedefinieerd was. Berenschot concludeert ook dat er vooral gestuurd is op realisatie van deze K. Deze focus op maatregelen om binnen het financiële kader te blijven, op zich begrijpelijk gezien de taakstelling, had een negatieve impact op de realisatie van de andere drie 'K's.



Datum : 28 september 2021  
Zaaknummer : 606500  
Pagina : 2

In de loop van 2020 is aan de doelen van De Connectie een 5<sup>e</sup> doel met de K van Klanten toegevoegd om daarmee de aansluiting op de klanten van De Connectie te verbeteren. In deze evaluatie is deze 5<sup>e</sup> K ook opgenomen.

### **Kosten**

Resultaat: De beoogde besparing op de begroting is gerealiseerd maar meegegeven achterstanden en ontwikkelingen hebben kostenverhogend gewerkt.

De doelstelling uit het bedrijfsplan om 4% op kosten te besparen wordt op basis van de huidige begroting in 2021 gehaald. De andere doelstelling ten aanzien van het terugbetalen van het transitiebudget (€ 4,4 mln.) wordt eveneens gehaald. In de oorspronkelijke begroting was een hogere taakstelling verwerkt, welke na bijstellingen op de taakstelling (hoofdzakelijk op ICT) niet gerealiseerd kon worden.

Vastgesteld moet worden dat de initieel hogere taakstelling vanwege de snelle start en de problematiek bij ICT niet realistisch was. De problematiek bij ICT (achtergebleven investeringen, grootschalige uitval en een onvolwassen informatiebeveiliging), die feitelijk bij de start aan De Connectie "meegegeven" is, is tevens de aanleiding voor de toevoegingen van de financiële middelen in de afgelopen jaren. Naast het inlopen van flinke achterstanden hebben de toenemende informatisering, de hogere eisen voor informatiebeveiliging en privacy en de coronacrisis geleid tot hogere kosten.

In de afgelopen 4 jaar is er geregeld maat- en meerwerk overeengekomen met De Connectie. Veelal had dit een incidenteel karakter (zoals bv. extra evenementen) maar in een aantal gevallen ook met een structureel karakter. Hierbij valt te denken aan het uitvoering geven aan wijzigingen in de belastingverordening (toeristenbelasting, afval), de dienstverlening m.b.t. de milieuzone of de overstap van vaste naar mobiele werkplekken en telefonie. Structureel maat- en meerwerk wordt verwerkt in het financieel kader van De Connectie. Deze meerkosten hebben vaak betrekking op activiteiten (en kosten) die de gemeente normaliter zelf ook zou moeten verrichten maar nu uitbesteedt aan De Connectie.

### **Kwaliteit**

Resultaat: De (inhoudelijke) kwaliteit is bij de start van De Connectie verslechterd en is inmiddels op onderdelen feitelijk beter geworden. De beleefde kwaliteit (van de dienstverlening) bij de klantorganisaties is nog achtergebleven.

Hoewel het niet objectief is vast te stellen (door het ontbreken van een nulmeting) is het kwaliteitsniveau van de dienstverlening na de start van De Connectie verminderd. Een beeld dat past bij de ontwikkeling van een nieuwe 'shared service' organisatie en dat herkenbaar is bij vergelijkbare ontwikkelingen elders in het land. In 2019 zijn er een achttal zogenaamde verbeterpaden gestart; de afgelopen twee jaar is de inhoudelijke kwaliteit van de producten en diensten toegenomen. Op onderdelen, bijvoorbeeld ten aanzien van ICT-beveiliging en -beschikbaarheid, Inkoop en Belastingen, is het inhoudelijke



kwakeiteitsniveau hoger dan vóór de start van De Connectie, hetgeen door Berenschot wordt onderschreven.

Het is belangrijk om de komende tijd meer focus aan te brengen op de kwaliteit van de dienstverlening zoals deze wordt ervaren door de klant. Na de start van De Connectie is door de klantorganisaties een zogenaamde "servicedip" ervaren en het kost enkele jaren om vanuit een dergelijke samenwerkingsvorm op niveau te komen en vandaar te groeien.

De eerste jaren heeft de focus met name gelegen op verbetering van de inhoudelijke kwaliteit, en in mindere mate op verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. Daarbij valt op te merken dat verbetering van de inhoudelijke kwaliteit ervoor zorgt dat de 'basis op orde' komt; het is daarmee randvoorwaardelijk voor een goede kwaliteit van dienstverlening. Aan de door Berenschot gegeven adviezen wordt inmiddels opvolging gegeven met het programma dienstverlening bij De Connectie.

### **Kwetsbaarheid**

Resultaat: De totale kwetsbaarheid is afgenomen maar 'minder gemeentespecifieke kennis bij De Connectie' en 'te beperkt in te vullen opdrachtgeverschap' levert een paar nieuwe kwetsbaarheden op.

De kwetsbaarheid is op bepaalde onderdelen afgenomen door meer denkkraft, meer volume, een grotere robuustheid en een toegenomen uitwisselbaarheid van personeel en middelen.

Zo is de informatieveiligheid robuuster geworden en beter verankerd, waarbij opgemerkt moet worden dat de wedloop tegen cybercriminaliteit steevast een hoge prioriteit kent.

Door de bundeling van de krachten kan (vooral in crisissen) sneller worden gehandeld. De snelle implementatie van video-conferencing bij de start van de coronacrisis is hier een typisch voorbeeld van.

Er valt ook te concluderen dat er onder andere minder gemeentespecifieke kennis aanwezig is bij De Connectie en dat taakstellingen en achterblijvende harmonisatie en standaardisatie een negatief effect hebben op de kwetsbaarheid. Aan de kant van de gemeente is er minder inhoudelijke kennis aanwezig om een opdrachtgevende rol goed in te kunnen vullen, hetgeen een nieuwe kwetsbaarheid oproept. Het ontwikkelen en uitvoeren van een harmonisatie- en standaardisatieagenda en een herijking van de governance en het ambtelijk opdrachtgeverschap bij de gemeenten zijn inmiddels ter hand genomen.

In de afgelopen jaren is ingezet op het beperken en mitigeren van risico's en kwetsbaarheden ten gunste van de bereikte robuustheid en uitwisselbaarheid.

### **Kansen voor medewerkers**

Resultaat: De kansen voor medewerkers zijn grofweg toegenomen.

De conclusie op basis van de gesprekken met medewerkers is dat de kansen voor medewerkers als gevolg van oprichting van De Connectie grosso modo zijn toegenomen.



Aandachtspunt voor ontwikkeling van medewerkers (zoals het volgen van opleidingen) is de werkdruk. Deze belemmert het om tijd kunnen nemen voor de eigen ontwikkeling. In het bedrijfsplan is aangegeven dat in het eerste jaar 2,0% en de daaropvolgende jaren 1,8% van de totale loonsom beschikbaar werd gesteld voor persoonlijke ontwikkeling en professionele groei. Uit onderzoek komt naar voren dat deze doelen niet zijn gerealiseerd, met name omdat het beschikbare budget niet gebruikt is door de werkdruk in de opstartperiode.

Uit het opleidingsbudget wordt overigens ook het programma Leren en Ontwikkelen gefinancierd. In het kader van het beleid Leren en Ontwikkelen is in 2018 veel aandacht besteed aan het in beeld brengen van de talenten van de individuele medewerkers. Daarnaast is er een resultaat- en ontwikkelprofiel ontwikkeld, waarin de te behalen resultaten van de medewerker worden beschreven en op welke wijze de medewerker zich gaat ontwikkelen om deze doelen te halen. Het opleidingsbudget is de afgelopen jaren niet meegegroeid met de ontwikkeling van de formatie en de loonsom.

Bij de start van De Connectie is er veel (langdurig) ziekteverzuim overgekomen. Met een percentage van 9,35% was het verzuim hoog. Inmiddels is dat in 2020 gezakt naar 7,8% (nog te hoog maar een gevolg van te beperkte mogelijkheden voor re-integratie door de coronacrisis) en verwacht De Connectie in 2023 terecht te komen op 5,8%.

## **Klanten**

Resultaat: Verbeteringen op de klanttevredenheid zijn nog niet aantoonbaar te maken.

Naast de 4 oorspronkelijke K's is inmiddels een vijfde K van Klanten toegevoegd aan de doelen. Een eerste stap daarin is het meten van de klanttevredenheid. In een periode van 1 april tot 1 juli 2021 is iedereen gebeld die contact heeft gehad met de Frontoffice. Onderzocht wordt wat de wensen, behoeften en verbeterpunten zijn. De Connectie monitort of de aanpassingen die zijn doorgevoerd op het gebied van dienstverlening daadwerkelijk effect hebben of eventueel verbeterd moeten worden. Er is gestart met het gezamenlijk beschrijven en implementeren van zogenaamde klantreizen waarin werkprocessen ingericht worden vanuit de beleving van de klant. Dit bevordert de kwaliteit van de dienstverlening en de samenwerking tussen de collega's van de gemeente en De Connectie. De verbeteringen van de kwaliteit zullen met de in uitvoering gebrachte plannen voor de dienstverlening op termijn ook een positief effect hebben op de klanttevredenheid.

## **Tot slot**

Wij hebben geconstateerd dat er in de afgelopen jaren al flinke stappen zijn gezet maar dat er nog wel een weg te gaan is op het bereiken van de doelstellingen. Op onderdelen is verbetering zichtbaar geworden, echter op andere zijn nog verbeteringen noodzakelijk. Deze verbeteringen hebben betrekking op de wijze van organiseren (governance), de groeiambitie en het financieel perspectief. De verbeterpunten hebben geleid tot de formulering van een bestuursopdracht, welke u met een raadsbrief

Datum : 28 september 2021  
Zaaknummer : 606500  
Pagina : 5



van 20 juli 2021 heeft ontvangen. De directeur van De Connectie heeft hiermee de opdracht gekregen om het ontwikkelperspectief, de MJPB en het financieel perspectief 2023 e.v. te herzien en zorg te dragen voor een voorstel om tot een passend financieel kader te komen. De Connectie is gevraagd om voor de MJPB 2023 te komen met reële voorstellen tot heroriëntatie van beleid, en uitgangspunten en de daarbij behorende consequenties voor de dienstverlening, financiën en risico's in beeld te brengen. In 2022 kunnen deze consequenties in de Perspectiefnota vertaald worden.

Het college gaat ervan uit dat u met deze korte evaluatie voldoende geïnformeerd bent en dat hiermee de op 30 juni 2021 gedane toezegging is nagekomen.

Hoogachtend,  
het college van burgemeester en wethouders van Arnhem,  
de secretaris, de burgemeester,

J.H. de Baas

A. Marcouch