



Business case

Omvorming en invlechting van De Connectie

V1.0

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave.....	2
Leeswijzer.....	4
Samenvatting	4
1 Aanleiding.....	6
1.1 Voorgenomen besluit.....	6
1.2 Voordelen van de nieuwe situatie	6
1.3 Doel van de businesscase.....	6
2 De nieuwe AS-IS	7
2.1 Enkelvoudige centrumregeling (Arnhem = Gastheer).....	7
2.2 Omvorming	7
2.3 MANagement support EN BODES.....	8
2.4 Juridische aandachtspunten	8
2.4.1 Aanbestedingsrecht - alleenrecht	8
2.4.2 Omzetten overeenkomsten	8
2.4.3 Dienstverleningsovereenkomst.....	8
2.5 Personeel en organisatie.....	9
2.5.1 Overzicht impact per belanghebbenden	9
2.5.2 Aandacht voor medewerkers	9
2.5.3 Overgang van onderneming	10
2.5.4 Arbeidsvoorwaarden en harmonisatie.....	10
2.6 ICT – Informatievoorziening.....	10
2.6.1 Strategisch voordeel, maar herijking noodzakelijk	10
2.6.2 Verantwoordelijkheid voor informatie blijft lokaal	10
2.6.3 Technische harmonisatie: werkplek, systemen en accounts	10
2.6.4 Financiële, personele en administratieve overdracht.....	11
2.6.5 Archiefbeheer en informatiebeheer	11
2.7 Communicatie	11
2.7.1 Het merk De Connectie gaat mee over	11
2.7.2 De Connectie wordt opgenomen in de Arnhemse interne communicatie	11
2.7.3 Noodzakelijke aanpassingen worden per 1-1-26 doorgevoerd	11
2.8 Huisvesting en faciliteiten	11
3 Besturing	12
3.1 Algemeen	12

3.2	Beleidsverantwoordelijkheid	12
3.3	Aandachtsgebieden voor besturing	12
3.4	Gevolgen van de invlechting op de besturing	13
3.5	Leidende principes voor de besturing	13
3.6	Besturingsmodel	15
4	Impactanalyse	17
4.1	De Connectie	17
4.2	De Gemeente Rheden	19
4.3	De Gemeente Renkum	21
4.4	Gemeente Arnhem	23
5	Financiën	25
5.1	Algemeen	25
5.2	Bedrijfsvoering	25
5.2.1	Balans	25
5.2.2	Documenten P&C-cyclus	25
5.2.3	Accountant	25
5.2.4	Kaders en richtlijnen	25
5.2.5	Fiscaliteiten	25
5.2.6	Aanbesteding financieel pakket (Unit 4)	25
5.3	Dienstverlening	26
5.3.1	Algemeen	26
5.3.2	Kostprijs Basis dienstverlening	26
5.3.3	Financieel effect voor de gemeenten	28
5.3.4	Uittreding	28
5.4	Kosten Omvorming	29
6	Risicoanalyse	30
6.1.1	Risicoanalyses Invlechting	30
6.1.2	Bedrijfsrisico's Arnhem	30
6.1.3	Risicoverantwoordelijkheid	30
7	Conclusie en aanbevelingen	31
8	Bijlagen	32
8.1	Risicoanalyse project	32
8.2	Risicoanalyse Gastgemeenten	32

LEESWIJZER

In oktober 2024 spraken de eigenaren van De Connectie – de gemeente Arnhem, Renkum en Rheden – de intentie uit om de bedrijfsvoeringsorganisatie om te vormen en in te vlechten in de gemeentelijke organisatie van Arnhem.

Er is een omvormingsplan ten behoeve van opheffing door De Connectie opgesteld. Er is een invlechtingsplan opgesteld in opdracht van de gemeente Arnhem en er is een overkoepelende businesscase opgesteld in opdracht van de 3 gemeentesecretarissen.

Deze businesscase geeft inzicht in de gevolgen van de invlechting van De Connectie voor De Connectie zelf, de gemeenten Arnhem, Rheden en Renkum, en voor andere afnemers en samenwerkingspartners. De impact wordt helder in beeld gebracht op basis van de bevindingen en de voorgestelde inrichting zoals beschreven in het Invlechtingsplan.

In het invlechtingsplan is de positionering van De Connectie binnen de gemeente Arnhem beschreven met de bijbehorende impact op de bedrijfsvoering van de gemeente Arnhem en de dienstverlening aan de gemeente Renkum en Rheden. Hierbij zijn ook de bijbehorende uitgangspunten voor besturing, de financiële impact en de risicoanalyse beschreven. Inhoud is besproken en afgestemd met de gemeenten. Het invlechtingsplan is geen overeenkomst. Afspraken, uitgangspunten en nog te maken uitwerkingen worden vastgelegd en overeengekomen in de Enkelvoudige Centrumregeling (ECR), Dienstverleningsovereenkomst (DVO) en Product- en dienstencatalogus (PDC) met bijbehorende leveringsovereenkomsten.

Samen met het omvormingsplan en het invlechtingsplan, is de businesscase, één van de drie documenten waarop het definitieve besluit over de omvorming en invlechting gebaseerd wordt.

SAMENVATTING

De businesscase geeft inzicht in wat de impact voor de belanghebbenden is van de omvorming en invlechting van De Connectie bij de gemeente Arnhem.

Waarom Invlechting van de Connectie?

Samengevat zijn de belangrijkste doelstellingen die wij met de Invlechting van de Connectie bij de gemeente Arnhem willen realiseren:

1. Meer slagkracht en flexibiliteit in het besturingsmodel om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en opgaven die op gemeenten afkomen. De gemeente Arnhem kan zo de regierol invullen op inhoud en tempo van de veranderopgaven en wil op deze manier bijdragen aan de ontwikkelkracht van de buurgemeenten.
2. Evenwichtige afstemming van eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid, inclusief samenhangende instandhoudingskosten die door de gemeente Arnhem worden betaald. De gastgemeenten betalen de gastheer een vergoeding voor de dienstverlening die gebaseerd is op de kosten van de door hen afgenomen producten en diensten. Het doet beter recht aan de verhoudingen tussen een grote stad, die toch al instandhoudingskosten heeft, en buurgemeenten met een substantieel kleinere organisatieomvang.

Meer slagkracht en flexibiliteit in het besturingsmodel wordt gefaciliteerd door over te gaan naar een enkelvoudige centrumregeling en de gastheergemeente Arnhem eigenaar wordt met bijbehorende afspraken inzake zeggenschap en besturing die met de gastgemeenten zijn gemaakt.

Met de wijziging van de structuur met de bijbehorende financiële afspraken ontstaat een meer evenwichtige afstemming van eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid.

1 AANLEIDING

1.1 VOORGENOMEN BESLUIT

De deelnemende gemeenten zijn tevreden over het werk van De Connectie, maar constateren dat de huidige samenwerkingsvorm tegen haar grenzen aanloopt. Qua ambities, handelingssnelheid en kostenverdeling. De gemeenten concluderen dat hiervoor een ander 'governance-model' beter passend is. Daarnaast erkennen de gemeenten het gezamenlijke publieke belang van samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering en belastingen. De samenwerking wordt gecontinueerd, maar het voorgestelde besluit is om de juridische vorm te wijzigen. Het voorgenomen besluit wordt op 24 juni a.s. voorgelegd aan de colleges van Arnhem, Renkum en Rheden om De Connectie om te vormen van de huidige Wgr-bedrijfsvoeringsorganisatie naar een 'hostingsmodel' met één gastheergemeente (Arnhem) en twee gastgemeenten (Renkum en Rheden).

1.2 VOORDELEN VAN DE NIEUWE SITUATIE

Op deze manier wordt de samenwerking gecontinueerd op een manier die beter past bij de huidige en toekomstige uitdagingen. Concreet biedt de nieuwe vorm:

Meer slagkracht en flexibiliteit om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en opgaven die op de gemeenten afkomen. De gemeente Arnhem kan zo de regierol invullen op inhoud en tempo en op deze manier bijdragen aan de ontwikkelkracht van de buurgemeenten.

Een evenwichtige afstemming van eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid, inclusief samenhangende instandhoudingskosten die door de gemeente Arnhem worden betaald. De gastgemeenten betalen de gastheer een prijs voor de dienstverlening die gebaseerd is op de kostprijs van de door hen afgenomen diensten. Het doet beter recht aan de verhoudingen tussen een grote stad, die toch al instandhoudingskosten heeft, en buurgemeenten met een substantieel kleinere organisatieomvang.

1.3 DOEL VAN DE BUSINESSCASE

Zoals beschreven in het intentiebesluit, is afgesproken dat naast een invlechtings- en opheffingsplan een overkoepelende businesscase met impact- en risicoanalyse voor alle betrokken partijen wordt opgesteld. De businesscase is nodig voor de definitieve besluitvorming door de Colleges en de Raden.

In overleg en afstemming met de gemeentesecretarissen en de stuurgroepen zal de businesscase het volgende bevatten:

- Impactanalyse per belanghebbende. De Connectie, Gemeente Arnhem, Renkum, Rheden en Derden.
- Impact op Financiën
- Risico's en risicoverantwoordelijkheid
- Uitgangspunten voor Besturing
- Conclusie en Advies

De businesscase moet aantoonbaar comfort geven bij het besluit dat voorgesteld wordt om tot omvorming van De Connectie over te gaan om de beoogde doelstellingen voor de gemeenten te realiseren.

2.1 ENKELVOUDIGE CENTRUMREGELING (ARNHEM = GASTHEER)

De intentie is uitgesproken dat de gemeente Arnhem eigenaar en gastheer van De Connectie wordt en de gemeenten Renkum en Rheden afnemer/gast. Daarmee wordt de samenwerkingsvorm 'lichter' gemaakt, met een verschuiving van verantwoordelijkheid en risico naar één gemeente, in dit geval de gemeente Arnhem. De gemeenten Renkum en Rheden nemen diensten af op basis van een dienstverleningsovereenkomst waarbij producten en kosten in onderling overleg worden bepaald. Als zekerheid voor de gastheergemeente Arnhem worden hierover meerjarige afspraken gemaakt. Er is een ontwerp centrumregeling gemaakt in samenwerking met de gastgemeenten.

Omdat de gemeente Arnhem de gastheer wordt, wordt De Connectie ingevlochten in de organisatiestructuur van de gemeente Arnhem. Een belangrijk verschil is dat De Connectie geen eigen rechtspersoonlijkheid meer kent, maar onderdeel is van de rechtspersoon gemeente Arnhem (ook financieel).



2.2 OMVORMING

Uiteindelijk zal juridisch/financieel van belang zijn of de bedrijfsvoeringsorganisatie via een wijzigingsbesluit wordt omgevormd tot een centrumregeling, óf dat de centrumregeling en de uitgekilde bedrijfsvoering organisatie korte tijd naast elkaar blijven bestaan.

Omdat de centrumconstructie geen eigen rechtspersoonlijkheid kent, is het vanwege de juridische en financiële afhechting van de rechtspersoon van de huidige gemeenschappelijke regeling (Bedrijfsvoeringsorganisatie) van belang deze rechtspersoon nog enige tijd in de lucht te houden. In overleg met de accountant wordt voorgesteld dat er apart een centrumregeling (ECR) wordt opgericht. Nadat alle formaliteiten, zoals bijvoorbeeld de jaarrekening en het jaarverslag van 2025 zijn afgehandeld, kan de huidige juridische entiteit (BVO) worden opgeheven.

2.3 MANAGEMENT SUPPORT EN BODES

Met het intentiebesluit is besloten dat de taken, de organisatie en het personeel geheel en ongedeeld ‘as-is’ overgaan van De Connectie naar de gemeente Arnhem. Er is sprake van overgang van onderneming. Op dit uitgangspunt is een uitzondering gemaakt.

Conform de wens van de gemeente Rheden en Renkum is het voornemen dat de medewerkers voor Management Support en bodes in dienst treden bij de gemeenten Rheden en Renkum. Medewerkers van Management Support en bodes die in de gemeenten Renkum en Rheden werken, mogen op basis van vrijwilligheid met ingang van 1 juli 2025 overgaan naar deze gemeenten. Voorbereidingen lopen onder de verantwoordelijkheid van De Connectie.

De resterende medewerkers van de Management Support – die nu werken voor Arnhem en De Connectie – blijven bij De Connectie in dienst en gaan ‘as-is’ over naar de gemeente Arnhem op 1 januari 2026.

Dit is een afwijking op het voorgenomen besluit om per 1 januari 2026 alle medewerkers van Managementsupport over te plaatsen in de organisaties van de gemeente Arnhem, Rheden en Renkum. Dit is onderwerp van gesprek met Lokaal Overleg van De Connectie.

2.4 JURIDISCHE AANDACHTSPUNTEN

2.4.1 AANBESTEDINGSRECHT - ALLEENRECHT

De gemeenten moeten zich aan het aanbestedingsrecht houden indien zij bijvoorbeeld diensten inkopen. Daartoe dient alleenrecht te worden gevestigd door de gastgemeenten ten behoeve van de centrumgemeente. Hierbij wordt voor de centrumgemeente het recht voorbehouden om binnen een bepaald geografisch gebied – dat van de gastgemeenten – bepaalde diensten te verrichten of activiteiten uit te oefenen. Het is van groot belang dat de gastgemeenten vooraf een alleenrecht vestigen ten behoeve van de centrumgemeente. Voorstel is dit tegelijkertijd met het treffen van de centrumregeling te (laten) doen in de vorm van een besluit van algemene strekking.

2.4.2 OMZETTEN OVEREENKOMSTEN

Zoals al eerder aangegeven gaat alles ‘as-is’ van De Connectie over naar de gemeente Arnhem. Dat geldt ook voor de overeenkomsten die De Connectie heeft afgesloten. Inmiddels heeft er al een eerste onderzoek plaatsgevonden om te kijken of er overeenkomsten zijn die zich verzetten tegen het overdragen van rechten en plichten volgend uit die overeenkomst. Verder is er gekeken naar eventuele risicovolle overeenkomsten, overeenkomsten die aflopen voor 1 januari 2026 en welke overeenkomsten door De Connectie zijn afgesloten voor diensten of goederen waarvoor de gemeente Arnhem al een overeenkomst heeft met een andere partij. Op basis van het onderzoek worden geen grote risico's in de huidige contracten van De Connectie gezien en op grond daarvan geen grote risico's voor de gemeente Arnhem, Renkum en Rheden.

2.4.3 DIENSTVERLENINGSOVEREENKOMST

De dienstverleningsovereenkomst (DVO) bevat de condities, processen en de kaders over o.a. het contracteren, de levering van de diensten en de betaling. In de nieuwe situatie is het uitgangspunt dat de gemeente Arnhem de (concept) DVO maakt en deze verder uitwerkt met de gastgemeenten Renkum en Rheden. In de DVO zijn ook bepalingen opgenomen ten aanzien van de opbouw van de PDC. In de PDC zijn de af te nemen diensten nader gespecificeerd. Voor de door de gemeente Renkum en Rheden af te nemen diensten worden

afzonderlijke leveringsovereenkomsten inclusief de prijzen per product afgesloten. Het concept ontwerp voor de DVO wordt opgesteld op basis van de uitgangspunten en uitwerkingen die ten aanzien van Besturing worden gemaakt.

Voor zover De Connectie ook met andere partijen dan de gastgemeenten een DVO of een leveringsovereenkomst heeft gesloten, zullen ook deze overeenkomsten worden overgedragen of moeten worden omgezet naar de nieuwe situatie.

2.5 PERSONEEL EN ORGANISATIE

2.5.1 OVERZICHT IMPACT PER BELANGHEBBENDEN

DE CONNECTIE

- Wordt een afzonderlijk cluster “De Connectie” onder de concerndirecteur Bedrijfsvoering van gemeente Arnhem.
- Het Bedrijfsbureau maakt onderdeel uit van het cluster De Connectie.
- Valt vanaf 1 januari 2026 onder het Arnhemse organisatie-, personeels- en mandatenkader.
- De Overgang van Onderneming (OVO) waarborgt behoud van functie, salaris, arbeidsvoorwaarden en individuele afspraken.
- De personeels- en salarisadministratie, inclusief personeelsdossiers, migreren naar Arnhemse systemen (Beaufort/Youforce).
- Afspraken worden gemaakt over de samenwerking en vertegenwoordiging in de ondernemingsraad (overgang naar één OR).

GEMEENTEN RENKUM & RHEDEN

- MAS- en bodepersoneel (samen 13 fte) treedt op vrijwillige basis per 1 juli 2025 in dienst bij de eigen gemeente.
- De gemeenten blijven afnemer van diensten, Arnhem verzorgt de uitvoering.
- De bij Rheden en Renkum betrokken medewerkers (voormalige demandmanagers) krijgen een nieuwe rol in de afstemmingslijn.

GEMEENTE ARNHEM

- Neemt 388 fte en alle lopende inhuurovereenkomsten over; het personeelsbestand groeit met circa 400 contracten.
- Arnhem wordt juridisch en organisatorisch verantwoordelijk voor het beheer van overgenomen arbeidsovereenkomsten, verzuimtrajecten, enzovoorts.
- Voor functies die eenmalig in te vullen zijn (ambtelijk secretaris OR, concerncontroller, FG) wordt samen met het Lokaal Overleg (LO) bekeken hoe de invulling plaatsvindt.
- De personeels- en salarisadministratie, inclusief personeelsdossiers, migreren naar Arnhemse systemen (Beaufort/Youforce).
- Bij de gemeente Arnhem zal demandmanagement gehandhaafd blijven, rol wordt opnieuw afgestemd.

2.5.2 AANDACHT VOOR MEDEWERKERS

Het welzijn van medewerkers staat gedurende het hele traject centraal. We zetten in op een door Gemeente Arnhem en De Connectie gezamenlijk (te ontwikkelen) onboarding- en cultuurprogramma, met aandacht voor:

- Transparante communicatie over stappen, planning en keuzes.
- Gezamenlijke introductiebijeenkomsten gericht op kennismaking en verbinding.
- Een wederzijds onboardingtraject dat samenwerking stimuleert en professionele identiteit bewaakt.

2.5.3 OVERGANG VAN ONDERNEMING

- Juridische basis: Artikel 7:662 BW, alle arbeidsovereenkomsten gaan van rechtswege over.
- Cao en personeelshandboek: De cao SGO en het personeelshandboek van De Connectie blijven van kracht tot het einde van de lopende cao-periode. De gemeente Arnhem streeft naar volledige harmonisatie per 1 januari 2026. Dit is onderwerp van gesprek met Lokaal Overleg van Arnhem.
- Overleg overgangprotocol: Vindt plaats met de OR van De Connectie, de OR van Arnhem en het Lokaal Overleg
- MAS/bodes: Aparte route op basis van vrijwilligheid voor overgang per 1 juli 2025.

2.5.4 ARBEIDSVOORWAARDEN EN HARMONISATIE

Dit onderwerp is nog in behandeling in het Lokaal Overleg (LO). Zolang er geen definitieve afspraken zijn, worden in deze businesscase geen concrete keuzes, financiële gevolgen of harmonisatiescenario's opgenomen.

2.6 ICT – INFORMATIEVOORZIENING

De overgang naar een centrumgemeente-opzet en het veranderd besturingsmodel brengt een heroriëntatie met zich mee in de wijze waarop we de informatievoorziening, ICT, processen en dienstverlening vormgeven en aansturen. De kern van deze verandering is gericht op continuïteit, schaalvoordeel, harmonisatie en flexibiliteit, maar vraagt ook om duidelijke afspraken, betrokkenheid en zorgvuldige overdracht.

2.6.1 STRATEGISCH VOORDEEL, MAAR HERIJKING NOODZAKELIJK

De gastheer stelt een informatiestrategie (2026-2030) en strategische roadmap op die richting geeft aan de doorontwikkeling van de dienstverlening. Gastorganisaties leveren hun inzichten en feedback vanuit hun behoeften, ervaringen, belangen en gemeentelijke beleid. De informatiestrategie en roadmap geeft sturing aan ontwikkeling en zorgt voor voorspelbaarheid, bewuste keuzes, samenhang en gedeeld inzicht in toekomstige ontwikkelingen. Dit vraagt van gastgemeenten bereidheid om projecten en innovaties te herijken op hun strategische waarde in relatie tot de strategische roadmap. Lopende regionale initiatieven kunnen worden aangepast, gecombineerd of stopgezet. Waar mogelijk hanteren we een modulaire opzet, zodat we flexibel kunnen inspelen op verschillen in tempo van gemeenten, schaal of ambitie, zonder de samenhang en kwaliteit van het geheel uit het oog te verliezen.

2.6.2 VERANTWOORDELIJKHEID VOOR INFORMATIE BLIJFT LOKAAL

Hoewel uitvoering en beheer verschuiven naar de centrumgemeente, blijft de gastgemeente juridisch verantwoordelijk voor haar eigen informatie (zoals het archief en privacyverwerkingen). Dit vereist nieuwe afspraken en mandaten, met oog voor wetgeving (zoals de AVG en Archiefwet). Informatieveiligheid en privacy worden geborgd via bestaande kaders en gezamenlijke DPIA's, tenzij sprake is van significante wijzigingen.

2.6.3 TECHNISCHE HARMONISATIE: WERKPLEK, SYSTEMEN EN ACCOUNTS

Voor medewerkers van De Connectie betekent de overgang inloggen met een @Arnhem.nl-account, gecombineerd met behoud van @connectie.nl-mailfunctionaliteit. De overgang vraagt tijdelijke hybride

werkwijzen totdat migratie is voltooid. Voor gastgemeenten zit hier geen impact, omdat zij in gescheiden omgevingen werken.

2.6.4 FINANCIËLE, PERSONELE EN ADMINISTRatieve OVERDRACHT

Gastgemeenten krijgen te maken met wijzigingen in de financiële verwerking (facturatie, budgetoverheveling) en personeelsadministratie. Deze overdrachten gebeuren zorgvuldig, binnen de kaders van privacy- en archiefwetgeving. Gastgemeenten moeten aangesloten blijven op eventuele wijzigingen van proces of mailadres.

2.6.5 ARCHIEFBEHEER EN INFORMATIEBEHEER

De zorg voor het archief blijft bij de gastgemeente; het beheer verschuift naar Gemeente Arnhem onder mandaat. Archieven van De Connectie worden afgesloten en gaan over naar Arnhem. De dienstverlening voor andere organisaties (zoals DRAN en Rozendaal) loopt na de transitie via de nieuwe centrumconstructie. Dit vraagt herijking van SLA's en archiefbeheerafspraken.

2.7 COMMUNICATIE

2.7.1 HET MERK DE CONNECTIE GAAT MEE OVER

Het merk De Connectie is operationeel bekend. Dat is waardevol. Want een naam en een huisstijl (het merk) zijn niet cosmetisch, maar belangrijk voor herkenbaarheid, vertrouwen en verbondenheid. Naar medewerkers, klanten en andere partners en relaties. Met het oog op de continuïteit van dienstverlening en het uitgangspunt dat er sprake is van overgang van onderneming, worden de naam, de huisstijl en de communicatie(uitingen) van De Connectie per 1 januari 2026 in principe gehandhaafd. In de interne en externe communicatie.

2.7.2 DE CONNECTIE WORDT OPGENOMEN IN DE ARNHEMSE INTERNE COMMUNICATIE

Verandert er dan niets? In de dienstverleningscommunicatie niet. Althans zolang De Connectie voor anderen dan de gemeente Arnhem blijft werken. Organisatorisch verandert er natuurlijk wel een en ander. De Connectie wordt onderdeel van de gemeente Arnhem. Dat betekent dat de medewerkers van – straks – cluster De Connectie te maken krijgen met de interne communicatie van de gemeente Arnhem, naast de eigen communicatie binnen het cluster. Concreet: Als medewerker De Connectie word je vanaf 1-1-2026 opgenomen in de Arnhemse interne communicatie. Je krijgt het Arnhemse intranet op je startscherm, ontvangt uitnodigingen voor Arnhem Live, etc.

2.7.3 NOODZAKELIJKE AANPASSINGEN WORDEN PER 1-1-26 DOORGEVOERD

Binnen het principe om de bestaande communicatie van De Connectie vooralsnog te handhaven, zullen er per 1-1-2026 aanpassingen nodig zijn om recht te doen aan de nieuwe situatie. Bijvoorbeeld aan het feit dat (huidige en toekomstige) medewerkers straks niet langer in dienst zijn of komen van De Connectie, maar van de gemeente Arnhem. Dat betekent bijvoorbeeld dat salarisstroken, aanstellingsbrieven en personeelsadvertenties op 1 januari 2026 omgezet moeten zijn van De Connectie- naar de Arnhemse huisstijl.

2.8 HUISVESTING EN FACILITEITEN

Op het gebied van huisvesting en faciliteiten verandert er weinig. Operationeel zullen een aantal zaken omgezet moeten worden. In de nieuwe huisvestingsplannen van Arnhem wordt De Connectie meegenomen.

3 BESTURING

3.1 ALGEMEEN

In het hostingsmodel is gemeente Arnhem als gastheergemeente de aanbieder en zijn de gemeente Rheden en Renkum als gastgemeente afnemer. Goed bestuur op de verschillende niveaus is randvoorwaardelijk om de ambitie en doelen die we hebben te realiseren. Besturing - ook wel governance genoemd - is gericht op het waarborgen van de samenhang en transparantie in bestuur en toezicht. Dit om op een efficiënte en effectieve wijze tot realisatie van de beleidsdoelstellingen te komen die we met de centrumregeling nastreven. We willen meer slagkracht en flexibiliteit in het besturingsmodel, om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en opgaven die op gemeenten afkomen. De gemeente Arnhem gaat de regierol invullen en wil op deze manier bijdragen aan de ontwikkelkracht van de gastgemeenten. Daarbij is het van belang dat we erkennen dat we als gemeenten verschillend zijn en elkaar zien en horen. Langs deze weg komen we samen tot een goede afweging van belangen en keuzes.

3.2 BELEIDSVERANTWOORDELIJKHEID

Het cluster De Connectie voert beleid uit van de gastgemeenten. Daarmee ontstaat er een functionele afhankelijkheid. Beleid is nodig om richting te geven aan resultaatgerichte uitvoering. Door de organisatorische scheiding tussen beleid en uitvoering hebben we extra scherp te zijn op de verantwoordelijkheidsverdeling. De lijn daarbij is dat beleidsverantwoordelijkheid altijd bij de beleidsmaker ligt, ook als de uitvoering is uitbesteed. Daarom zijn samenwerking, transparantie en goede besturing cruciaal.

Voor beleidsverantwoordelijkheid hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Iedere gemeente is en blijft verantwoordelijk voor zijn eigen beleid en op grond daarvan beslist de gemeente zelf welke diensten daarin passen en ze afnemen;
- De gastheer houdt rekening met het beleid van de gastgemeente bij de uitvoering van de dienstverlening;
- De gastheer is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van De Connectie en de dienstverlening;
- De gastheer stuurt organisatorisch De Connectie aan;
- De gastheer is verantwoordelijk voor innovatie en ontwikkeling van de dienstverlening door De Connectie.

3.3 AANDACHTSGEBIEDEN VOOR BESTURING

Bij de inrichting van de besturing is het belangrijk om onderscheid te maken in de volgende aandachtgebieden:

- **Centrumregeling:** De basis besturing die randvoorwaardelijk is voor de centrumregeling;
- **Beleid Innovatie en ontwikkeling:** Omgang om te komen tot visie, beleid en een uitvoeringsprogramma op gebied van innovatie en ontwikkeling (met name op informatievoorzieningsgebied);
- **Beleid bedrijfsvoering:** Omgang beleidskaders gemeente Arnhem en het cluster De Connectie;
- **Dienstverlening:** Standaard dienstverlening op basis van de Centrumregeling;
- **Projecten:** Plannen, prioriteren, Initiëren, beheren, en managen van projecten die nodig zijn in het kader van continuïteit en ontwikkeling.
- **Informatieveiligheid en privacy:** dit is een belangrijk onderwerp met specifieke verantwoordelijkheidsverdeling en is daarom een apart aandachtsg gebied.

Het is nodig om het besturingsmodel op strategisch, tactisch en operationeel goed in te richten. Langs deze weg wordt de samenwerking tussen gemeenten op alle niveaus geborgd en verbonden.

3.4 GEVOLGEN VAN DE INVLECHTING OP DE BESTURING

Met de invlechting verandert de manier waarop beslissingen worden genomen, verantwoordelijkheden worden gedeeld en risico's worden beheerst. Dit is niet alleen inherent aan de omvorming naar een hostingsmodel, maar ook de ambitie om toekomstige uitdagingen het hoofd te blijven bieden. Daarbij willen we elkaar de ruimte bieden om zelf keuzes te maken in ontwikkelingen en innovatie. Blijven we standaardiseren op standaard dienstverlening. Willen we slagkracht en flexibiliteit vergroten. En de mogelijkheden hebben om gezamenlijk de vruchten te plukken. Dat vraagt om het anders vormgeven van de aansturing. Dit geldt voor alle voorgaand genoemde aandachtgebieden en hebben we dat samen uit te werken.

De aansturingslijnen beperken zich daarbij niet tot alleen hetgeen tot de 'as-is' behoort. Zo zijn in het kader van aansturing van de informatievoorziening regionaal gremia ontstaan die niet direct gepositioneerd zijn onder de taken van De Connectie. Daarmee niet direct onderdeel van de invlechting, maar wel randvoorwaardelijk dat deze aansluiten bij de uitgangspunten invlechting.

3.5 LEIDENDE PRINCIPES VOOR DE BESTURING

In deze richtinggevende fase van de invlechting is het belangrijk om een aantal leidende principes met elkaar te hebben die richting geven aan de toekomstige besturing en opvolgende samenwerking. In gezamenlijke werksessies met portefeuillehouders, gemeentesecretarissen en de ambtelijke stuurgroep zijn de leidende principes tot stand gekomen. Deze ondersteunen verdere concretisering en invulling van het besturingsmodel in de uitvoeringsfase.

Principe: De samenwerking is gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en het serieus nemen van de belangen van alle deelnemende organisaties.

De samenwerking is gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en het serieus nemen van de belangen van alle deelnemende organisaties. Hoewel de rollen en verantwoordelijkheden kunnen verschillen, wordt iedere partij erkend in haar specifieke bijdrage en positie binnen het geheel. Open communicatie en aandacht voor elkaars perspectieven vormen de basis voor vertrouwen en effectiviteit. Op die manier ontstaat een werkrelatie waarin ruimte is voor afstemming, begrip en het maken van goed onderbouwde gezamenlijke keuzes.

Principe: De gastheer neemt de regie, draagt de eindverantwoordelijkheid en neemt de besluiten, terwijl gastorganisaties een consultatieve rol vervullen en bijdragen aan het proces met waardevolle inzichten en feedback.

De besturings-structuur moet waarborgen dat de gemeente Arnhem, als gastheer, invulling kan geven aan de regierol, waarbij gastorganisaties waardevol advies leveren door inzichten en feedback leveren vanuit hun specifieke behoefte, belangen, ervaring, expertise en hun beleid. Arnhem borgt daar mee de belangen van de gemeente Renkum en Rheden. Dit stelt de gastheer in staat om beter geïnformeerde beslissingen te nemen. Het zorgt voor focus, snelheid en efficiëntie en dat er geen belangrijke perspectieven of overwegingen over het hoofd worden gezien.

De gastheer stelt een strategische roadmap op die richting geeft aan de doorontwikkeling van de dienstverlening. Gastorganisaties leveren hun inzichten en feedback vanuit hun behoeften, ervaringen, belangen en gemeentelijke beleid. De roadmap ondersteunt de regierol van de gastheer en zorgt voor voorspelbaarheid, bewuste keuzes, samenhang en gedeeld inzicht in toekomstige ontwikkelingen.

Principe: De gastheer streeft naar consensus maar dit is niet de beslisregel.

De gastheer streeft in de samenwerking met gastorganisaties naar consensus, omdat zij gelooft dat gezamenlijke afstemming de kwaliteit en het draagvlak van besluiten versterkt. Tegelijkertijd laat de gastheer de besluitvorming niet afhankelijk zijn van volledige overeenstemming. In situaties waarin consensus uitblijft, behoudt de gastheer de mogelijkheid om zelfstandig knopen door te hakken, met zorgvuldige afweging van de inbreng en belangen van betrokken partijen. Zo waarborgt zij voortgang en duidelijkheid, zonder het streven naar samenwerking en dialoog uit het oog te verliezen.

Principe: De gastheer hanteert een gefaseerde en gelaagde aanpak van besluitvorming: strategisch richtinggevend, tactisch organiserend, en operationeel uitvoerend. Per niveau worden de impact en consequenties inzichtelijk en bespreekbaar gemaakt, waarna besluitvorming door de gastheer op het niveau plaatsvindt waar de verantwoordelijkheid hoort.

De gastheer hanteert een gefaseerde en gelaagde aanpak van besluitvorming, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen strategisch richtinggevende, tactisch organiserende en operationeel uitvoerende niveaus. Op elk niveau worden de impact en consequenties van voorgenomen besluiten expliciet gemaakt en besproken, zodat deze goed begrepen en gewogen kunnen worden. Besluitvorming en het maken van keuzes vindt plaats op het niveau waar de verantwoordelijkheid hoort, passend bij de aard en reikwijdte van het onderwerp. Deze werkwijze bevordert heldere verhoudingen, versterkt eigenaarschap en draagt bij aan samenhang tussen beleid, organisatie en uitvoering.

Principe: De gastheer borgt continuïteit, kwaliteit en ontwikkeling van dienstverlening door tijdige afstemming en heldere afspraken over de gevolgen van wijzigingen in de dienstverlening. Daarbij houdt zij rekening met het verschillende tempo waarop gastorganisaties zich ontwikkelen en past zij, waar het kan, een modulaire opzet toe om flexibel te blijven.

De gastheer borgt continuïteit, kwaliteit en ontwikkeling van onze dienstverlening door tijdige afstemming en duidelijke afspraken over de gevolgen van wijzigingen. Zo zorgt zij ervoor dat veranderingen beheersbaar blijven en de dienstverlening blijft aansluiten bij de behoeften van de gastorganisaties. De gastheer erkent dat organisaties zich in verschillend tempo ontwikkelen, maar ook de mate waarin zij dit aankunnen. De gastheer houdt daar actief rekening mee. Waar mogelijk hanteert de gastheer een modulaire opzet, zodat we flexibel kunnen inspelen op verschillen in tempo, schaal of ambitie, zonder de samenhang en kwaliteit van het geheel uit het oog te verliezen.

Principe: De gastheer en de gasten hanteren duidelijke escalatie- en besluitvormingspaden.

Een effectief besturingsmodel vereist heldere procedures voor escalatie en besluitvorming. Dit voorkomt vertragingen, biedt duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor welke beslissingen en zorgt voor een snelle en efficiënte afhandeling van knelpunten. Beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden worden expliciet vastgelegd en gecommuniceerd.

Voor escalaties maken de gastheer en de gasten expliciet onderscheid tussen bedrijfsvoerings- en samenwerkingskwesties. Voor beide typen kwesties worden aparte escalatieroutes vastgesteld. Dit voorkomt vertragingen, biedt duidelijkheid over verantwoordelijkheden en zorgt voor een snelle en efficiënte afhandeling van knelpunten.

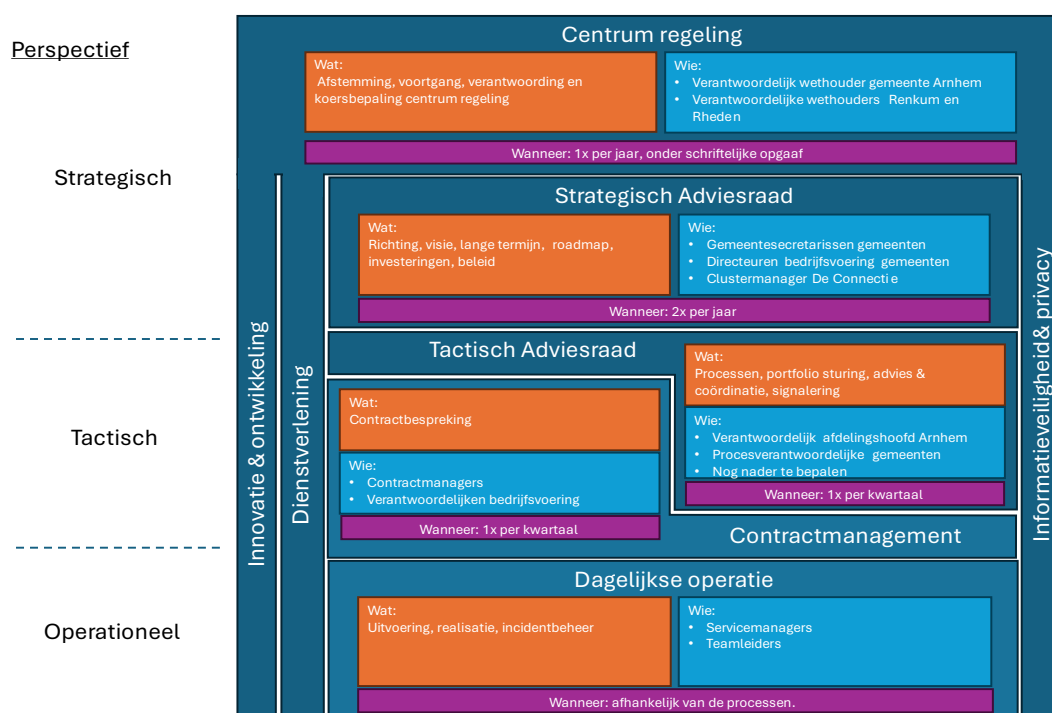
Principe: De gastheer hanteert het kostprijsmodel met bijbehorende afspraken voor basisdienstverlening en maatwerk calculatie bij maatwerkverzoeken.

Binnen onze samenwerking hanteert de gastheer het kostprijsmodel als uitgangspunt voor de basisdienstverlening met bijbehorende afspraken. Dit betekent dat wij streven naar een eerlijke en transparante kostendekking voor de standaard geleverde diensten aan alle deelnemende organisaties. De gastheer erkent echter dat de behoeften van individuele organisaties kunnen variëren. Indien een (gast)organisaties een verzoek doet dat afwijkt van de standaard dienstverlening — bijvoorbeeld door specifieke wensen, maatwerkoplossingen, aanvullende werkzaamheden of versnelde uitvoering — dan beschouwen wij dit als maatwerk of individueel meerwerk. Uit het meerwerk kunnen bijbehorende meerkosten voortvloeien. Deze meerkosten worden altijd vooraf in kaart gebracht via een heldere en gespecificeerde calculatie, die wij ter goedkeuring voorleggen aan de betreffende organisatie alvorens tot uitvoering over te gaan.

3.6 BESTURINGSMODEL

Het besturingsmodel legt de basis voor een effectieve en transparante besturing. Het biedt structuur, duidelijkheid en voorspelbaarheid in besluitvorming, uitvoering en verantwoording. Het huidige model omvat twee lagen, maar vraagt nog nadere uitwerking en afstemming op meerdere niveaus – met name rond interne besluitvormingsprocessen – om tot een volledig werkend en gedragen geheel te komen.

Visueel ziet het (concept)besturingsmodel er als volgt uit:



Op basis van de genoemde principes wordt een gelaagd bestuursmodel ingericht dat samenwerking, sturing en ontwikkeling binnen de centrumregeling structureel ondersteunt. Het bestuursmodel is lean opgebouwd

uit drie niveaus: (1) Strategisch, met de Strategische Adviesraad, (2) Tactisch, met de Tactische Adviesraad en het Contractmanagement en (3) Operationeel met de dagelijkse operatie.

De adviesraden vormen gezamenlijk een consistent kader voor mening- en besluitvorming over de dienstverlening, innovatie en ontwikkeling. Hieronder valt ook de ontwikkeling van de PDC, waarin op basis van innovaties en ontwikkelingen er nieuwe producten worden afgesproken of producten wijzigen om aan te sluiten bij de tijdsgeest en behoefte. Het contractmanagement en de tactische adviesraad zijn daarmee nauw verbonden aan elkaar. De gastheer heeft op elk niveau een regierol en is eindverantwoordelijk voor de besluitvorming, met actieve consultatie van de gastorganisaties die hun perspectieven, expertise en belangen inbrengen. Binnen dit model streeft de gastheer naar consensus, maar houdt vast aan een slagvaardige besluitvorming door mandaten te beleggen op het niveau waar de impact ligt.

De structuur is flexibel ingericht met de mogelijkheid tot het instellen van thematische commissies voor verdieping waar nodig, zonder dat dit een voorwaarde is voor de werking van het model. Zo waarborgt de gastheer continuïteit, kwaliteit en compliance, en stemt zij tijdig af over wijzigingen in de dienstverlening, met oog voor de diversiteit en het ontwikkeltempo van de verschillende gastorganisaties.

Principe:

- De gastheer en de gasten maken in gezamenlijke afstemming voor 1 november 2025 een verdere concretisering van het besturingsmodel, zodat deze vanaf 1 januari 2026 toegepast kan worden.
- Deze verdere concretisering van het besturingsmodel en processen zoals besluitvorming, afspraken over tijdige afstemming en de overlegstructuren nemen we vervolgens op in de DVO.

In deze impactanalyse worden de belangrijkste verschillen inzichtelijk gemaakt voor alle betrokken partijen bij de omvorming en invlechting van De Connectie. De veranderingen raken niet alleen De Connectie zelf, maar ook de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden, evenals andere afnemers en partners. Door de verschillen helder op een rij te zetten, ontstaat een gedeeld beeld van de impact, kansen en aandachtspunten die met deze transitie gepaard gaan.

4.1 DE CONNECTIE

DE CONNECTIE		
	Was	Wordt
Bedrijfsvoering		
<i>Taken</i>	Taken conform PDC Bedrijfsvoeringstaken Bedrijfsbureau	Taken conform PDC Bedrijfsvoeringstaken BB afgestemd
<i>Organisatie</i>	Zelfstandige juridische entiteit	Cluster De Connectie bij de gemeente Arnhem
<i>Medewerkers</i>	In dienst bij de Connectie • Huidige organisatiestructuur • Taken en verantwoordelijkheden • Bedrijfsbureau • Arbeidsvoorwaarden • Mandaat van Directeur	In dienst bij de gemeente Arnhem • Huidige structuur ingepast in de gemeente Arnhem binnen het Cluster De Connectie • Taken en verantwoordelijkheden nagenoeg hetzelfde (excl. MAS en bodes) • Voor medewerkers Bedrijfsbureau afstemming met Cluster Bedrijfsvoering • Bij functies die slechts eenmaal belegd kunnen worden is het van belang dat zorgvuldige afwegingen worden gemaakt in samenwerking met de betrokken medewerker(s), leidinggevenden, P&O en juridische adviseurs. Het juridische uitgangspunt volgens de Wet Overgang van Onderneming (OVO) is dat functies en arbeidsvoorwaarden in beginsel worden behouden, tenzij sprake is van een objectieve organisatorische noodzaak tot wijziging. • Mandaat Directeur (wordt clustermanager) blijft nagenoeg gelijk.
<i>Juridische zaken</i>	Bedrijfsvoeringsorganisatie conform WGR met eigen bestuur	Enkelvoudige Centrumregeling, centrumgemeente is Arnhem
<i>P & O/ Beleid</i>	Zelfstandig beleid	Volgend op Concernbeleid Arnhem
<i>ICT Informatie</i>	Eigen/ zelfstandige inrichting	Integratie in ICT omgeving Arnhem
<i>Financiën</i>	Eigen P&C met jaarstukken	Integratie in P&C cyclus Arnhem
<i>Medezeggenschap</i>	OR De Connectie.	OR gemeente Arnhem. In afstemming met de ondernemingsraad wordt gekozen voor een model met geoormerkte OR-zetels voor zowel medewerkers van Arnhem als van De Connectie. Deze opzet geldt vanaf de overgangsdatum. Bij onvoldoende kandidaten mogen zetels onderling

		worden aangevuld. De definitieve samenstelling wordt vastgesteld in de OR-verkiezingen van begin 2026. De Connectie komt geen moment zonder medezeggenschap te zitten, dat is het uitgangspunt.
<i>Huisvesting</i>	Huisvesting in het Stads Kantoor.	De Connectie blijft in het stads Kantoor; beheer & onderhoud vallen onder Arnhem
<i>Dienstverlening</i>		
<i>Diensten</i>	Diensten conform PDC	Diensten conform PDC
<i>Organisatie</i>		
<i>Zeggenschap</i>	Bestuur 3 gemeenten, OGO	Gemeente Arnhem
<i>Governance basis dienstverlening</i>	Vertegenwoordigd in OGO Vertegenwoordigd in RCIOO Vertegenwoordigd in REAT	Conform hoofdstuk Basis dienstverlening zoals beschreven in Invlechtsplan en uitgangspunten.
<i>Governance Innovatie en ontwikkeling</i>	Vertegenwoordigd in OGO Vertegenwoordigd in RCIOO Vertegenwoordigd in REAT	Afgesproken uitgangspunten ten aanzien van Bestuur
Financiën Dienstverlening		
<i>Verrekenmodel</i>	Lumpsum basis dienstverlening, maatwerk, projectbasis	Kostprijsmodel basis dienstverlening, meer- en minderwerk, maatwerk, projectbasis
<i>Prijs basis dienstverlening Gemeenten</i>	Exploitatiekosten begroot 2024	Exploitatiekosten begroot 2024 idem
<i>Maatwerk</i>	Maatwerk naast Lumpsum	Definitie is afgesproken, niet PDC
<i>Meer en minderwerk</i>		Definities zijn afgesproken, meer of minder binnen PDC
<i>Bijzonderheden</i>		

Gastgemeente		
	Was	Wordt
Bedrijfsvoering		
<i>Taken</i>	Bestuur en verantwoordelijk	Afnemer
<i>Organisatie</i>	Vertegenwoordigd in Bestuur Vertegenwoordigd in OGO Vertegenwoordigd in RCIOO Vertegenwoordigd in REAT	Deelname en inbreng in strategische- en tactische adviesraad met streven naar consensus.
<i>Medewerkers</i>	MAS medewerkers via De Connectie	MAS medewerkers die voor Rheden werken komen in dienst. Dit geldt ook voor de bodes.
<i>Juridische zaken</i>	Bedrijfsvoering organisatie conform WGR met eigen bestuur 1 van de 3 eigenaren en risicodragend	Enkelvoudige Centrumregeling, gemeente Arnhem is centrumgemeente. Gastgemeenten zijn: • Afnemer • Drie gemeenten samenwerking in partnership
<i>ICT Informatie</i>	Regionaal beleid.	Eigen beleid in afstemming met uitbesteding aan de Connectie met de bijbehorende strategische roadmap.
<i>Financiën</i>	Eigen P&C met jaarstukken De Connectie Als eigenaar van De Connectie verantwoordelijk voor resultaat De Connectie. Saldo in resultaat Gemeente.	Integratie in P&C cyclus Arnhem. Arnhem is verantwoordelijk voor resultaat. Met hebben van een Cluster De Connectie kunnen wij separaat blijven rapporteren en de kostprijs blijven bepalen en monitoren. Dat maakt dat verantwoording en rapportages naar de gemeente mogelijk is en verbetert.
Dienstverlening		
<i>Diensten</i>	Diensten conform PDC	Diensten conform PDC en DVO
<i>Organisatie</i>	Demand- supply organisatie	Contractmanagement krijgt meer aandacht conform afspraken Demand-supply organisatie light
<i>Zeggenschap</i>	•Vertegenwoordigd in Bestuur •Vertegenwoordigd in OGO •Vertegenwoordigd in RCIOO •Vertegenwoordigd in REAT	Consensus is het streven, maar dit is niet de beslisregel. Arnhem is verantwoordelijk, risicodragend en is beslissingsbevoegd. Gemeente Arnhem houdt rekening met het beleid van de gastgemeente bij de uitvoering van de dienstverlening. Uitgangspunten Besturing zijn afgesproken en vastgelegd. Uitwerking vindt gezamenlijk plaats en is klaar in Q3 2025.

<i>Governance basis dienstverlening</i>	Loopt nu via het OGO en RCIOO met regionale besluitvorming	Conform Dienstverlening Invlechtsplan en uitgangspunten Besturing
<i>Governance Innovatie en ontwikkeling</i>	Loopt nu via het OGO en RCIOO met regionale besluitvorming	Governance wordt op basis van de uitgangspunten gezamenlijk vormgegeven die past bij de nieuwe situatie. Wordt uitgewerkt. Uitgangspunten Besturing zijn afgesproken en vastgelegd. Uitwerking vindt gezamenlijk plaats en is klaar in Q3 2025. Zie ook zeggenschap.
Financiën Dienstverlening		
<i>Verrekenmodel</i>	Lumpsum basis dienstverlening , maatwerk, projectbasis	Kostprijsmodel basis dienstverlening, meer- en minderwerk, maatwerk, projectbasis
<i>Prijs basis dienstverlening Gemeenten</i>	Exploitatiekosten begroot 2024	Exploitatiekosten begroot 2024 idem
<i>Afgesproken vergoeding obv 2024 inclusief afspraak correctie</i>	€ 8.635.000	€ 8.254.000 Dat is € 381.000 minder
<i>Afgesproken correctie</i>		Structureel € 381.000 in mindering
<i>Maatwerk</i>	Is mogelijk binnen kaders	Blijft mogelijk binnen kaders
<i>Meer en minderwerk</i>	Lumpsum	Conform afgesproken kostprijsmodel
Bijzonderheden		

Gastgemeenten		
	Was €	Wordt
Bedrijfsvoering		
<i>Taken</i>	Bestuur en verantwoordelijk	Afnemer
<i>Organisatie</i>	Vertegenwoordigd in Bestuur Vertegenwoordigd in OGO Vertegenwoordigd in RCIOO Vertegenwoordigd in REAT	Deelname en inbreng in strategische- en tactische adviesraad met streven naar consensus.
<i>Medewerkers</i>	MAS medewerkers via De Connectie	MAS medewerkers die voor Renkum werken komen in dienst. Dit geldt ook voor de bodes.
<i>Juridische zaken</i>	Bedrijfsvoeringsorganisatie conform WGR met eigen bestuur 1 van de 3 eigenaren en risicodragend	Enkelvoudige Centrumregeling, gemeente Arnhem is centrumgemeente. Gastgemeenten zijn: • Afnemer • Drie gemeenten samenwerking in partnership
<i>ICT Informatie</i>	Regionaal beleid.	Eigen beleid in afstemming met uitbesteding aan de Connectie met de bijbehorende strategische roadmap.
<i>Financiën</i>	Eigen P&C met jaarstukken Als eigenaar van De Connectie verantwoordelijk voor resultaat De Connectie. Saldo in resultaat Gemeente.	Integratie in P&C cyclus Arnhem . Arnhem is verantwoordelijk voor resultaat. Met hebben van een Cluster De Connectie kan Arnhem separaat rapporteren en de kostprijs blijven bepalen en monitoren. Dat maakt dat verantwoording en rapportages naar de gemeente mogelijk is en verbetert. Afname conform afgesproken prijs en voorwaarden.
Dienstverlening		
<i>Diensten</i>	Diensten conform PDC	Diensten conform PDC en DVO
<i>Organisatie</i>	Demand- supply organisatie	Contractmanagement krijgt meer aandacht conform afspraken Basisdienstverlening
<i>Zeggenschap</i>	•Vertegenwoordigd in Bestuur •Vertegenwoordigd in OGO •Vertegenwoordigd in RCIOO •Vertegenwoordigd in REAT	Consensus is het streven, maar dit is niet de beslisregel. Arnhem is verantwoordelijk en is beslissingsbevoegd. Gemeente Arnhem houdt rekening met het beleid van de gastgemeente bij de uitvoering van de dienstverlening.

		Uitgangspunten Besturing zijn afgesproken en vastgelegd. Uitwerking vindt gezamenlijk plaats en is klaar in Q3 2025.
<i>Governance basis dienstverlening</i>	Loopt nu via het OGO en RCIOO met regionale besluitvorming	Conform Dienstverlening Invlechtsplan en uitgangspunten Besturing
<i>Governance Innovatie en ontwikkeling</i>	Loopt nu via het OGO en RCIOO met regionale besluitvorming	Governance wordt op basis van de uitgangspunten gezamenlijk vormgegeven die past bij de nieuwe situatie. Wordt uitgewerkt. Uitgangspunten Besturing zijn afgesproken en vastgelegd. Uitwerking vindt gezamenlijk plaats en is klaar in Q3 2025. Zie ook zeggenschap.
Financiën Dienstverlening		
<i>Verrekenmodel</i>	Lumpsum basis dienstverlening , maatwerk, projectbasis	Kostprijsmodel basis dienstverlening, meer- en minderwerk, maatwerk, projectbasis
<i>Prijs basis dienstverlening Gemeenten</i>	Exploitatiekosten begroot 2024	Exploitatiekosten begroot 2024 idem
<i>Afgesproken vergoeding obv 2024 inclusief correctie</i>	€ 5.164.000	€5.236.000, dat is € 72.000 meer
<i>Afgesproken correctie</i>		Structurele aanpassing € 72.000
<i>Maatwerk</i>	Is mogelijk binnen kaders	Blijft mogelijk binnen kaders
<i>Meer en minderwerk</i>	Lumpsum	Conform afgesproken kostprijsmodel
Bijzonderheden		

Centrumgemeente Arnhem		
	Was	Wordt
Bedrijfsvoering		
<i>Taken</i>	Bestuur en verantwoordelijk	Eigenaar
<i>Organisatie</i>	• Vertegenwoordigd in Bestuur • Vertegenwoordigd in OGO • Vertegenwoordigd in RCIOO • Vertegenwoordigd in REAT	Beleid Cluster Bedrijfsvoering Uitvoering Cluster De Connectie Directeur Bedrijfsvoering Overlegstructuur Governance en ontwikkeling Visie, strategie en beleid
<i>Medewerkers</i>	MAS medewerkers via De Connectie	MAS medewerkers voor de gemeente Arnhem komen in het cluster De Connectie en gaan per 1-1-26 'as-is' over.
<i>Juridische zaken</i>	Bedrijfsvoeringsorganisatie conform WGR met eigen bestuur 1 van de 3 eigenaren en risicodragend	Enkelvoudige Centrumregeling met als centrum gemeente Arnhem Enige eigenaar en risicodragend
<i>P & O</i>	Opdrachtgever PSA	Afstemming met HR-beleid De Connectie en functionele samenwerking met BB
<i>ICT Informatie</i>	Regionaal beleid	Afstemming/ ICT Informatiebeleidsplan Arnhem met consultatie en afstemming andere gemeenten
<i>Financiën</i>	Afnemer van de Connectie tegen lumpsum betaling	Integratie in P&C cyclus Arnhem. Integratie in de financiële administratie van de gemeente Arnhem
<i>Medezeggenschap</i>	OR gemeente Arnhem.	In afstemming met de ondernemingsraad wordt gekozen voor een model met geoormerkte OR-zetels voor zowel medewerkers van Arnhem als van De Connectie. Deze opzet geldt vanaf de overgangsdatum. Bij onvoldoende kandidaten mogen zetels onderling worden aangevuld. De definitieve samenstelling wordt vastgesteld in de OR-verkiezingen van begin 2026. De Connectie komt geen moment zonder medezeggenschap te zitten, dat is het uitgangspunt.
Dienstverlening		
<i>Diensten</i>	Diensten conform PDC	Diensten conform PDC. Eindverantwoordelijk voor levering conform.
<i>Organisatie</i>	Demand- supply organisatie	Contractmanagement conform afspraken met verantwoording. Demand-organisatie vanuit de afdelingen Bedrijfsvoering, Operationeel Tactisch
<i>Zeggenschap</i>	•Vertegenwoordigd in Bestuur •Vertegenwoordigd in OGO	Arnhem heeft de regie op de bedrijfsvoering en dienstverlening van de Connectie.

	•Vertegenwoordigd in RCIOO •Vertegenwoordigd in REAT	
<i>Governance basis dienstverlening</i>		Contractmanagement conform afspraken met verantwoording.
<i>Governance Innovatie en ontwikkeling</i>	Loopt nu via het OGO en RCIOO met regionale besluitvorming	Governance wordt op basis van de uitgangspunten gezamenlijk vormgegeven die past bij de nieuwe situatie . Wordt uitgewerkt.
Financiën Dienstverlening		
<i>Verrekenmodel</i>	Lumpsum basis dienstverlening, maatwerk, projectbasis	Kostprijsmodel basis dienstverlening, meer- en minderwerk, maatwerk, projectbasis
<i>Prijs basis dienstverlening Gemeenten</i>	Exploitatiekosten begroot 2024	Exploitatiekosten begroot 2024 idem
<i>Afgesproken vergoeding obv 2024</i>	€ 37.023.000	€37.332.000 dat is €309.000 meer
<i>Afgesproken correctie</i>		Structureel € 309.000 euro meer
<i>Maatwerk</i>	Is mogelijk binnen kaders	Blijft mogelijk binnen kaders
<i>Meer en minderwerk</i>	Lumpsum	Conform afgesproken kostprijsmodel
Bijzonderheden		

5 FINANCIËN

5.1 ALGEMEEN

In dit hoofdstuk wordt nader ingezoomd op de financiële uitgangspunten, afspraken en verrekeningen die voortvloeien uit de omvorming van de Connectie.

5.2 BEDRIJFSVOERING

Met ingang van 1 januari 2026 worden de financiën van de Connectie samengevoegd met die van de gemeente Arnhem. Bij deze omvorming moet ten aanzien van de financiën rekening worden gehouden met de volgende aspecten.

5.2.1 BALANS

De balansposten, winst & verliesrekening, bankrekeningen e.d. van de Connectie worden met ingang van 1 januari 2026 samengevoegd met die van de gemeente Arnhem.

5.2.2 DOCUMENTEN P&C-CYCLUS

In de nieuwe situatie kent De Connectie formeel geen eigen begroting en jaarrekening meer. De begroting en jaarrekening van De Connectie worden dan opgenomen in de P&C-cyclus van de gemeente Arnhem in afstemming met de P&C cyclus van de gemeente Renkum en Rheden. Dit wordt in de voorbereiding en uitvoering afgestemd.

Uitgangspunt is dat de invlechting in de begroting 2026 wordt vormgegeven. Dit kan bij de primitieve begroting (proces start al voor de zomer van 2025) of met een begrotingswijziging tot uiterlijk 31 december 2026.

5.2.3 ACCOUNTANT

Het contract met de accountant van de Connectie loopt tot 31 december 2026. De afwikkeling van de jaarrekening 2025 van de Connectie loopt naar verwachting door tot medio 2026. De controlewerkzaamheden zullen met ingang van begrotingsjaar 2026 ondergebracht moeten worden bij de accountant van de gemeente Arnhem.

5.2.4 KADERS EN RICHTLIJNEN

De kader stellende en richtinggevende documenten van de Connectie worden in lijn gebracht met die in Arnhem en daar waar er verschillen worden geconstateerd, wordt de (financiële) impact in beeld gebracht.

5.2.5 FISCALITEITEN

Voor een nadere uitwerking van de fiscale effecten van de omvorming wordt verwezen naar paragraaf 7.3.5 in het invlechtsingsplan.

5.2.6 AANBESTEDING FINANCIËEL PAKKET (UNIT 4)

De huidige aanbieder van het financiële pakket (Unit 4) heeft aangegeven per 31 december 2026 de huidige inrichting (on-premise software) niet meer te ondersteunen. Gelet op de intentie om de Connectie per 1 januari 2026 onder te brengen bij de gemeente Arnhem enerzijds, en het traject rondom de keuze voor een (nieuw) financieel pakket anderzijds, is de wens uitgesproken om dit proces en de organisatorische omvorming

en invlechting zo min mogelijk gelijktijdig te laten plaatsvinden. In overleg met de leverancier wordt een scenario onderzocht waarbij de impact op de omvorming zo beperkt mogelijk is.

De Meerjarenprogrammabegroting 2025-2028 (MJPB 2025-2028) van De Connectie is als uitgangspunt gebruikt. De MJPB 2025-2028 presenteert een overzicht van de plannen voor de komende jaren. Als uitvoeringsorganisatie volgt de Connectie nauwlettend het beleid van de gemeenten. Deze begroting geeft inzicht hoe met de beschikbare middelen de gezamenlijke doelen worden bereikt. Het is een begroting die ondersteunt om het werk effectief uit te voeren en gezamenlijk de gewenste resultaten te behalen.

	Begroting 2025	Begroting 2026	meerjarenraming	
			2027	2028
Bedragen x 1.000 euro				
MJPB 2025-2028	I/S			
Totaal lasten	54.377	54.160	53.972	53.972
Totaal baten	-54.398	-54.181	-53.993	-53.993
Primitieve begroting na interne kaderwijzigingen	-21	-21	-21	-21
Totaal lasten na kadercorrecties	54.919	54.565	54.377	54.377
Totaal baten na kadercorrecties	-54.940	-54.587	-54.399	-54.399
Primitieve begroting na kadercorrecties	-21	-21	-21	-21

In de Begroting 2025 van de Connectie heeft het bestuur zich geconformeerd aan het door de deelnemende gemeente vastgestelde uitgangspunt om de lonen en prijzen te indexeren met 3,5%. Dit heeft tot een taakstelling in de begroting van de Connectie geleid van 1,1 miljoen. De deelnemende gemeenten hebben in samenwerking met De Connectie invulling gegeven aan deze taakstelling door inhoudelijke keuzes te maken ten aanzien van de dienstverlening. De taakstelling is verwerkt in de Begroting 2025 en verder. In de Begroting 2026 heeft het bestuur te geconformeerd aan een indexatie voor loon- en prijsontwikkelingen van 2,7%.

5.3 DIENSTVERLENING

5.3.1 ALGEMEEN

Het uitgangspunt voor het hostingsmodel is dat het kostprijsmodel gehanteerd gaat worden als intern sturingsinstrument en als basis voor de verrekening van de geleverde producten en diensten door De Connectie aan haar klanten. Hantering van het kostprijsmodel houdt in dat kosten tot stand komen, op basis van de vastgestelde leveringseenheden, door Productprijs x Leveringsaantallen. Hiermee wordt niet langer de lumpsum methodiek gehanteerd voor de kostenverrekening.

De opgenomen tabellen in de toelichting van het intentiebesluit zijn opnieuw getoetst en zijn conform de begroting 2024 en de opzet van het kostprijsmodel. De onderliggende berekeningen sluiten aan en zijn conform de gemaakte afspraken berekend.

5.3.2 KOSTPRIJS BASIS DIENSTVERLENING

Binnen het kostprijsmodel vallen de generieke en specifieke dienstverlening binnen de afgesproken kaders zoals in de PDC d.d. juni 2025 wordt vastgelegd.

De gemeente Arnhem zal de instandhoudingskosten aan de gemeente Rheden en Renkum niet doorberekenen als toeslag op de kostprijzen. Deze instandhoudingskosten neemt de gemeente Arnhem conform het intentiebesluit voor eigen rekening.

Instandhoudingskosten bestaan uit de volgende componenten:

- Concernoverhead;
- Bedrijfsbureau;
- Managers;
- Verbruik van De Connectie zelf.

De kostprijsberekening is niet opgenomen in het invlechtingsplan, maar is in detail verstrekt aan de gemeenten op basis van transparantie en vertrouwen.

In onderstaande tabel worden voor iedere gemeente de structurele financiële effecten getoond van de doorbelasting van gastheergemeente Arnhem naar de gastgemeenten Renkum en Rheden bij een enkelvoudige centrumregeling (ECR)(bedragen zijn x € 1.000, gebaseerd op begroting 2024, exclusief incidentele bijdragen, doorbelasting aan derden en effect uitplaatsing Management Support taken).

Gemeente	Lumpsum bedrag huidig (€)	Lumpsum percentage huidig (%)	Kostprijs-model bij voortzetten BVO (€)	Kostprijs-model bij voortzetten BVO (%)	Kostprijs-model bij omvorming naar ECR (€)	Kostprijs-model bij omvorming naar ECR (%)
Arnhem	37.023	72,8	32.530	65,0	37.332	73,5
Renkum	5.164	10,2	6.898	13,8	5.236	10,3
Rheden	8.635	17,0	10.597	21,2	8.254	16,2
TOTAAL	50.822	100,0	50.024	100,0	50.822	100,0

Wanneer de verschillen in bedragen worden uitgedrukt, ontstaat het volgende beeld:

Gemeente	A		b		c	
	Lumpsum bedrag huidig (€)	Lumpsum percentage huidig (%)	Kostprijs-model bij voortzetten BVO (€) ¹	Vershil bij voortzetten BVO (€)	Kostprijs-model bij omvorming naar ECR (€)	Vershil bij omvorming naar ECR (€)
Arnhem	37.023	72,8	32.530	-4.493	37.332	309
Renkum	5.164	10,2	6.898	1.734	5.236	72
Rheden	8.635	17,0	10.597	1.962	8.254	-381
TOTAAL	50.822	100,0	50.024	-798	50.822	0

¹ Het totaalbedrag wijkt af van de andere kolommen omdat toepassing van het kostprijsmodel ook effect heeft op de doorbelaste kosten op producten die derden afnemen (die daardoor in dit geval meer moeten betalen) en omdat voor een reëel beeld de kosten voor de incidentele inzet van ICT-projectleiders uit de opstelling is verwijderd.

De bovengenoemde getallen zijn gebaseerd op de begroting van 2024 met de leveringseenheden van 2023. Na de goedkeuring van de eerste bestuursrapportage 2025 wordt door De Connectie de herberekening gemaakt van de prijs en leveringsaantallen. Hierin zal het effect van de overplaatsing van de medewerkers van MAS en de bodes naar de gemeente Rheden en Renkum extracomptabel worden meegenomen. De afgesproken bezuinigingen in 2025 ev zijn verwerkt in de begroting en worden daarmee ook automatisch meegenomen in de kostprijsberekening. We hebben de principe afspraak dat de prijs 1x per jaar bij begroting wordt vastgesteld. Het effect van herberekening kan zijn dat als gevolg van wijzigingen (bijvoorbeeld de stijging of daling van leveringsaantallen) de kosten stijgen of dalen. Dit risico is geïdentificeerd in de risicoanalyse.

5.3.3 FINANCIËEL EFFECT VOOR DE GEMEENTEN

Uit de verschillenanalyse is eerder gebleken, dat de huidige lumpsum-verdeling waar afgelopen jaren mee is gewerkt niet past bij het kostprijsmodel zoals die in een Wgr-bedrijfsvoeringsorganisatie gebruikelijk is. Op basis van integrale verdeling van alle kosten zouden de gemeenten Renkum en Rheden aanzienlijk meer moeten betalen dan nu en de gemeente Arnhem minder dan nu (kolom b).

In een hostingsmodel (enkelvoudige centrumregeling) ligt dit anders, omdat daar het eigenaarschap en de daarmee samenhangende instandhoudingskosten bij de centrumgemeente liggen en de gastgemeenten een kostprijs vergoeden op basis van de meerkosten van de door hen afgenomen diensten. Als we dat toepassen op de huidige begroting van De Connectie dan ontstaat de verdeling zoals weergegeven in de derde kolom van bovenstaande tabel (kolom c).

Daarin is te zien dat de kostenverdeling bij het hostingsmodel (enkelvoudige centrumregeling) ongeveer overeenkomt met de bedragen uit de afgelopen jaren gehanteerde lumpsum-kostenverdeling. Dit betekent dat de voorgestelde overgang naar het hostingsmodel voor de drie gemeenten tot nagenoeg dezelfde kostenverdeling leidt als in de huidige situatie:

- **De gemeente Rheden** gaat afgerond € 8,3 miljoen betalen in plaats van € 8,6 miljoen;
- **De gemeente Renkum** gaat afgerond € 5,2 miljoen betalen in plaats van € 5,1 miljoen;
- **De gemeente Arnhem** gaat afgerond € 37,3 miljoen betalen in plaats van € 37,0 miljoen.

Dit laatste komt nagenoeg overeen met wat de gemeente Arnhem de afgelopen jaren heeft betaald én met wat de gemeente Arnhem aan kosten zou hebben in het denkbeeldige geval dat er geen samenwerking meer zou zijn (aangezien de gemeente Arnhem ook dan de instandhoudingskosten zelf zou moeten betalen)

Anderzijds zou het zuiver hanteren van het kostprijsmodel bij de huidige Wgr-bedrijfsvoeringsorganisatie voor Renkum en Rheden een onoverkomelijke kostenstijging inhouden (€ 1,7 miljoen respectievelijk € 2,0 miljoen). Voor die gemeenten een extra reden om te kiezen voor een hostingsmodel met Arnhem als gastheer (enkelvoudige centrumregeling).

De in de Begroting 2026 van de Connectie opgenomen bedragen wijken af van bovengenoemde bedragen. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door (per gemeente) overeengekomen kadercorrecties en anderzijds door de toegepaste indexatie voor loon- en prijscompensatie.

5.3.4 UITTREDDING

In geval dat een van de gemeenten, met inachtneming van de opzegtermijn bij uittreding conform de regeling, uittreedt is het van belang dat er een impactanalyse wordt gemaakt. De financiële, juridische, personele en organisatorische consequenties worden, binnen zes maanden na opzegging, door het college van de centrumgemeente in een uittredingsplan in kaart gebracht. Bij het in kaart brengen van deze consequenties is een onafhankelijke deskundige betrokken.

Bij uittreding zullen de kosten van uittreding en de eventuele frictiekosten als gevolg van uittreding voor rekening van de uittredende gemeente komen. Tot deze uittredingskosten behoren:

- de incidentele kosten die rechtstreeks verband houden met de ontvlechting van deze gemeente uit de regeling;
- de kosten die verband houden met de (afbouw van de) ontstane overcapaciteit.

Tot deze kosten behoren dan niet de instandhoudingskosten. Verdere uitwerking is terug te vinden in artikel 14 van de Enkelvoudige Centrumregeling (ECR).

5.4 KOSTEN OMVORMING

Met het omvormingsproces gaan incidentele kosten gepaard. Dit zijn de onderzoekskosten, projectkosten en de inrichtingskosten.

Er is een overkoepelende businesscase (€ 25.000), een invlechttingsplan (€ 50.000) en een opheffingsplan (€ 25.000) opgesteld. De totale kosten daarvan zijn initieel begroot op € 100.000. De kosten voor het opstellen van het invlechttingsplan komen voor rekening van de beoogde gastheergemeente, de kosten voor de overkoepelende businesscase en het opheffingsplan komen voor rekening van de deelnemers in De Connectie naar rato van de (huidige) percentuele verdeling in de basisdienstverlening (zie onderstaande tabel).

<i>Gemeente</i>	<i>Arnhem</i>	<i>Renkum</i>	<i>Rheden</i>	<i>Totaal</i>
Overkoepelende business case	€ 18.212	€ 2.540	€ 4.248	€ 25.000
Invlechttingsplan	€ 50.000			€ 50.000
Opheffingsplan	€ 18.212	€ 2.540	€ 4.248	€ 25.000

De onderzoekskosten, betreffende het opheffingsplan, het invlechttingsplan en de overkoepelende businesscase, zijn in beeld gebracht. De projectorganisatie heeft een bovengemiddelde inspanning geleverd om dit resultaat inclusief de voorbereiding op de bestuurlijke besluitvorming te realiseren. De onderzoekskosten zullen conform begroting worden verrekend.

In het omvormingsplan is een liquidatiebegroting voor de omvorming van De Connectie opgenomen. Deze werd door Proof Adviseurs begroot op €710.000. De financiële paragraaf is door het bestuur voor kennisgeving aangenomen en afgesproken is dat de kosten in samenhang met de kosten voor invlechting bekeken gaan worden. Ook is afgesproken dat deze kosten door de drie gemeenten gedragen gaan worden. Voorgesteld wordt om de kosten te dekken uit de stelpost **kapitaalslasten** zodat de gemeenten zelf hier geen dekking meer voor hoeven te vinden.

Na afronding van het invlechttingsplan en het opstellen van het uitvoeringsplan voor de invlechting worden de met de transitie gepaard gaande projectkosten in beeld gebracht en afgestemd met de deelnemers in de Connectie. De inrichtingskosten komen voor rekening van de gastheergemeente. Daar waar de project- en inrichtingskosten tot een hogere bijdrage leiden dan waarbij in het intentiebesluit rekening is gehouden, zal hierover via de reguliere P&C-cyclus (turap-2) worden gerapporteerd.

6.1.1 RISICOANALYSES INVLECHTING

In de nota “Risicomanagement en weerstandsvermogen” van de gemeente Arnhem zijn ten aanzien van grote risicovolle projecten/voorstellen aanvullende afspraken gemaakt. In de raadsbrief over grote risicovolle projecten bij de gemeente Arnhem is afgesproken extra aandacht te besteden aan risicomanagement bij dit soort projecten. Wanneer wordt voldaan aan een aantal criteria wordt er een onafhankelijke, los van de projectorganisatie staande, risicoanalyse uitgevoerd. Het team Audit en Risicomanagement van de gemeente Arnhem heeft dit uitgevoerd.

De risicoanalyses voor de Invlechting van De Connectie zijn gemaakt door de Gastgemeenten en voor het totaal Project inclusief Gastgemeente. Er zijn twee aparte matrices opgesteld. De analyses zijn in de bijlagen toegevoegd. De risico's zijn in de stuurgroepen besproken. Er zijn risicobeperkende maatregelen genomen om de onzekerheden te beperken.

6.1.2 BEDRIJFSRISICO'S ARNHEM

De bedrijfsrisico's zoals beschreven in de begroting 2025 van De Connectie zijn besproken en afgestemd. Vastgesteld is dat dit aanwezige en legitieme risico's zijn die in de begroting van de gemeente Arnhem in het weerstandsvermogen zijn opgenomen. Het bedrag blijft nagenoeg gelijk als we rekening houden met de overlap in het afdekken van de risico's.

6.1.3 RISICOVERANTWOORDELIJKHEID

In basis is de gemeente Arnhem risicodragend voor risico's die optreden op grond van de basisdienstverlening. Dit geldt ook voor schommelingen in productprijzen in het lopende contractjaar. Ten aanzien van specifieke risico's in relatie tot projecten moeten er voorafgaand afspraken gemaakt worden over financiën en risico's.

Als gedurende beginperiode van twee jaar na de omvorming onverwachte tegenvallers optreden met financiële consequenties die betrekking hebben op de periode voor 1 januari 2026, gaat de gastheergemeente in overleg met de gastgemeenten. Immers tot 1 januari 2026 waren de 3 gemeenten eigenaar. De kans dat dit gebeurt is vrij gering, maar het risico dient wel benoemd te worden.

7 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Iedere belanghebbende partij kan de check maken of aan alle relevante criteria om tot een positief advies te komen voor besluitvorming is voldaan. Binnen de projectstructuur heeft toetsing en afstemming plaatsgevonden. De onderstaande tabellen geven overzicht en zijn behulpzaam bij het beantwoorden van de vraag.

Vereisten voor Gastgemeenten	Renkum	Rheden
Documenten aanwezig (ECR, PDC, IP, BC, basis voor DVO)		
Afgestemd Invlechtingsplan in relatie tot dienstverlening		
Afgestemd Overkoepelende business case		
Afstemming over zeggenschap en besturing (basis, innovatie & ontwikkeling)		
Duidelijkheid over Financiën		
Continuïteit van dienstverlening		
Verschillen en verandering zijn inzichtelijk		

Vereisten voor Gastheergemeente en De Connectie	Arnhem	De Connectie
Documenten aanwezig en voldoende		
Afgestemd Invlechtingsplan		
Overkoepelende business case afgestemd		
Afstemming over zeggenschap en besturing (basisdienstverlening, innovatie & ontwikkeling). Uitgangspunten liggen vast.		
Impact Financiën voor zowel bedrijfsvoering als dienstverlening duidelijk - Kostprijsmodel getoetst (juist, volledig en betrouwbaar) - Bedrijfsexploitatie impact		
Continuïteit van dienstverlening		
Bedrijfsvoeringsrisico's goed getoetst en inzichtelijk		
Overname contracten goed getoetst		
AS- IS overgang als organisatie-eenheid		
Medewerkers belang 'as-is'		
Basisafspraken samenwerking Beleid en Uitvoering Cluster BV Arnhem		
Verschillen en verandering zijn inzichtelijk		

8 BIJLAGEN

8.1 RISICOANALYSE PROJECT

De belangrijkste risico's.

Risico / Gebeurtenis	Toelichting	Beheersmaatregel
Organisatorisch		
Beoogde effecten van de omvorming van De Connectie worden niet bereikt	De Connectie heeft zich de afgelopen jaren goed ontwikkeld en veel bereikt. Dit is ook vastgesteld in het laatste gebruiker onderzoek waaruit is gebleken dat de kwaliteit van dienstverlening (heel) goed is. Om de uitdagingen in de toekomst beter aan te kunnen gaan, de ontwikkelingen van producten en diensten sneller te laten verlopen, maar bovenal sneller (bestuurlijke) besluiten te kunnen nemen en uitvoeren is de intentie uitgesproken om de organisatie aan te passen naar het model met één eigenaar. Het risico bestaat dat deze effecten niet zullen worden bereikt omdat De Connectie als onderdeel van de gemeente Arnhem niet voldoende prioriteit krijgt (en slagkracht heeft) voor de benodigde ontwikkelingen van producten en diensten. Daarnaast is het de vraag of in een grotere organisatie met meer lagen er sneller besluiten worden genomen en er eerder tot uitvoering wordt overgegaan.	Er wordt een invlechtingsplan, businesscase en ontwerpregeling voor de inbedding van de Connectie in de gemeente Arnhem opgesteld. Hierin zullen ook de randvoorwaarden worden opgenomen om het oorspronkelijke doel van deze beweging te kunnen bereiken. Dit dient voortdurend gemonitord te worden (op de doelstellingen die zijn afgesproken) in hoeverre dit allemaal gerealiseerd wordt. Indien dit niet wordt gehaald zal dit vroegtijdig signaleerd worden. Een goede inrichting van de governance is van groot belang. Afspraak is dat dit voor 1 januari goed is uitgewerkt.
Interpretatieverschillen wat allemaal onder 'as-is' overgaat en tot wanneer en welke afspraken zijn/worden gemaakt.	Het uitgangspunt van de overgang 'as-is' is aangegeven; taken, systemen, organisatie en personeel gaan geheel en ongedeeld over naar de gemeente Arnhem. Een belangrijke gedachte hierbij is dat vanuit een centrumgemeente er doeltreffender kan worden georganiseerd en gestuurd. Met name bestuurlijk. Vanuit de nieuwe governance wordt er een grotere slagkracht en flexibiliteit verwacht. Onzekerheden over het moment vanaf en de wijze waarop een eventuele efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering kan en mag worden doorontwikkeld kunnen voor verschil van inzicht zorgen.	In het invlechtingsplan wordt beschreven wat er onder 'as-is' wordt verstaan. De PDC wordt gecontroleerd en geactualiseerd, alle contracten en systemen zijn geïnventariseerd en de formatie is in beeld. Er worden afspraken gemaakt over de functionele samenwerking. Dit om bijvoorbeeld een ander bijkomend effect te kunnen realiseren om de bedrijfsvoering efficiënter en effectiever te gaan organiseren. Van belang is hierbij wel duidelijkheid te creëren voor de Connectie en de gemeente Arnhem welke functionele werkafspraken nodig zijn om na 1 januari 2026 tot een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering leiden en wat daarna de mogelijkheden en beperkingen zijn. Dit om er voor te zorgen dat het verwachtingenmanagement gelijk is. Dit is een benoemde vervolgactie die benoemd is in het invlechtingsplan.
Inhoudelijk		
Andere (visie op) dienstverlening door verdere harmonisatie en strategie na 1 januari 2026 (andere visie op de samenwerkingsfilosofie)	Hoewel de samenstelling van het takenpakket initieel niet lijkt te wijzigen is het mogelijk dat de producten en diensten na 1 januari wijzigen als gevolg van een verdere harmonisatieslag, innovatie en/of een gewijzigde strategie. Dit kan een verschil in de uitvoering en visie op de dienstverlening betekenen en ook voor alle partijen financiële consequenties hebben en andere verwachtingen creëren waar geen rekening mee is gehouden.	Van belang is dat het huidige producten- en dienstenaanbod (producten en dienstencatalogus) in principe 'as-is' wordt gecontinueerd. Hierbij is het van belang dat voor alle partijen duidelijk is wat het 'huidige producten en dienstenaanbod' precies is en wat dus gecontinueerd wordt (voor dezelfde prijs). Voor met name de gastgemeenten zal duidelijk moeten worden hoe de 'nieuwe' kostprijsberekening vanaf 2026 tot stand komt. Hier kan dan rekening worden gehouden. Daarnaast wordt een governancestructuur uitgewerkt die is gebaseerd op gezamenlijk afgestemde kaders en uitgangspunten.
Continuïteit dienstverlening	De kwaliteit en omvang van de dienstverlening zal gedurende de periode van invlechting (en daarna) gecontinueerd moeten blijven. De kans is aanwezig dat door diverse omstandigheden dit niet gerealiseerd kan worden. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met een mogelijk verloop van personeel.	Om vast te kunnen stellen of de kwaliteit en/of omvang van dienstverlening niet achteruit gaat zal een soort 0-situatie worden vastgesteld. Daarbij zullen vervolgens afspraken worden gemaakt over een escalatiemodel indien hieraan niet meer kan worden voldaan.
Financieel		
Bedrijfsvoeringsrisico	Zodra de gemeente Arnhem akkoord gaat met de transitie van de Connectie naar Arnhem (per 1 januari 2026) zal het formeel ook risicodragend worden voor de bedrijfsvoering van beide organisaties. De risico's die in de MJPB van De Connectie zijn opgenomen, zullen na 1 januari gaan rusten op de gemeente Arnhem. Dit kan tot mogelijk negatieve financiële consequenties voor Arnhem leiden omdat bij de Connectie geen weerstandvermogen beschikbaar is. Een groot deel van de risico's is wel opgenomen in het gemeentebrede risicoprofiel van de gemeente Arnhem.	Bij de besluitvorming voor de transitie zal inzichtelijk worden gemaakt voor welke (extra) kosten en omvang de gemeente Arnhem verantwoordelijk wordt. Daarbij aangegeven dat er ook nog rekening moet worden gehouden met kosten ter dekking van de risico's van De Connectie (weerstandvermogen die niet bij De Connectie beschikbaar is). De huidige risico's van De Connectie worden in de huidige situatie verdeeld over de Gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden en zijn bij die gemeenten opgenomen in het risicoprofiel van de drie gemeenten. De vraag is in hoeverre de risico's en daarmee het weerstandvermogen van Rheden en Renkum worden overgedragen aan Arnhem. Daar moeten afspraken over worden gemaakt met Renkum en Rheden.
Realiseerbaarheid van project binnen de financiële kaders (voor de 3 gemeenten)	Er is een beperkt incidenteel budget beschikbaar voor de transitiefase (100K). Er is 25K beschikbaar voor de overkoepelende businesscase, 25K voor opheffingsplan en 50K voor het invlechtingsplan. Met uitzondering van het invlechtingsplan waarvoor gemeente Arnhem zelf verantwoordelijk is zullen de ander kosten volgens de huidige verdeling over de drie gemeenten worden verdeeld. Gezien de strakke planning en de mogelijke inzet van extern personeel bestaat de mogelijkheid dat al deze kosten niet binnen de gestelde kaders gerealiseerd kunnen worden.	Er is een project/programmabegroting opgesteld waarin alle incidentele kosten voor dit programma/project in kaart zijn gebracht. Op tijd zal gerapporteerd worden indien dit niet binnen het financiële kader kan worden gerealiseerd.
Structurele bijdragen van gemeenten aan de dienstverlening De Connectie	Bij het instellen van een Enkelvoudige Centrum Regeling voor de Connectie wordt uitgegaan van de volgende verdeling van kosten: gemeente Arnhem 37,3 mio, Rheden 8,6 mio en 5,2 mio voor Renkum. Deze is gebaseerd op de begroting 2024. Het risico bestaat dat er bij de overgang naar de gemeente Arnhem, per 1 januari 2026 er sprake zal zijn van een andere kostenverdeling per gemeente waarbij gemeenten meer moeten bijdragen dan de hiervoor genoemde bedragen. Hierbij is het risico dat, exclusief de indexering, er meer moet worden bijgedragen dan hierboven aangegeven.	Medio 2025 vindt een herberekening van de kostprijs plaats voor de begroting 2026 op basis van de leveringsaantallen uit 2024. De uitkomst hiervan wordt gedeeld en besproken.
Planning		
Te optimistische planning van doorlooptijden, procedures, onderzoeken en uitvoering.	De verwachting is dat het besluit tot transitie op tijd in alle raden wordt besloten om op 1 januari 2026 de Connectie in te bedden in de gemeente Arnhem. Hiervoor is een planning in de vorm van een spoorboekje gepresenteerd en naar alle raden gecommuniceerd. Het risico bestaat dat deze planning te optimistisch is en dat 1 januari 2026 niet gehaald wordt.	Op basis van de huidige inzicht en voortgang van het proces is het huidige spoorboekje aangepast. Uitgangspunt is en blijft om te sturen op transitie per 1 januari 2026. Er zal strak gestuurd worden op planning op basis van dit aangepaste spoorboekje. Ook zal er een scenario uitgewerkt moeten worden als 1 januari onverhoopt niet gehaald wordt.

8.2 RISICOANALYSE GASTGEMEENTEN

De belangrijkste risico's.

Risico / Gebeurtenis	Toelichting	Beheersmaatregel
Dienstverlening		
Onvoldoende duidelijk wat basis dienstverlening is en wat maatwerk	Uitgangspunt is dat Renkum en Rheden vanaf 1 januari 2026 de huidige producten en diensten ('as-is') blijven afnemen bij De Connectie. Deze as-is is vastgelegd in de producten- en dienstencatalogus (PDC). De huidige PDC is niet op alle onderdelen voldoende helder; dit zorgt voor onduidelijkheid bij de vraag wat onder de basis dienstverlening valt en wat maat- en meerwerk is. Bij een gewijzigde vorm van samenwerking en financiering is de urgentie (nog) groter dat hierover geen ruis bestaat, zodat onnodige vertraging en inefficiency in de dienstverlening kan worden voorkomen.	De huidige PDC is gereviseerd en bijgewerkt; de 'ruis' is uit de PDC gehaald.
Geen maatwerk meer mogelijk door verdere harmonisatie	In de huidige situatie is nog (veel) sprake van maatwerk. Hoewel de samenstelling van het takenpakket initieel niet wijzigt, is het mogelijk dat op termijn de producten en diensten wel wijzigen als gevolg van een verdere harmonisatieslag, innovatie of een gewijzigde strategie. Voor Renkum en Rheden kan dit betekenen dat er geen of minder maatwerkdienstverlening meer mogelijk is. Het risico bestaat dat de door de afnemende gemeenten gewenste dienstverlening niet gerealiseerd kan worden.	Er is in beeld gebracht waar op dit moment maatwerk wordt geleverd aan Renkum en Rheden; waar mogelijk en wenselijk is dit in de PDC verwerkt. Voor Renkum en Rheden: In aanloop naar 2026 de afhankelijkheid van maatwerk waar mogelijk verkleinen.
Continuïteit dienstverlening	De kwaliteit en omvang van de dienstverlening zal gedurende de periode van transitie gecontinueerd moeten blijven. De kans is aanwezig dat door diverse omstandigheden dit niet gerealiseerd kan worden. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met een mogelijk verloop van personeel.	Om vast te kunnen stellen of de kwaliteit en/of omvang van dienstverlening niet achteruit gaat zal een 0-situatie worden vastgesteld. Deze basis dienstverlening staat in het invlechtingsplan beschreven inclusief escalatiemodel.
Organisatie		
Planning per 1/1/2026 wordt niet gehaald	De beoogde operationele start van de (nieuwe) Connectie als centrumregeling is 1 januari 2026. Bij alle betrokken partijen zullen hiervoor de benodigde acties in gang worden gezet. De datum van 1 januari 2026 is ambitieus en het risico bestaat dat deze niet gehaald gaat worden, met mogelijk als gevolg dat de kwaliteit van de huidige dienstverlening niet gecontinueerd kan worden door de reeds in gang gezette wijzigingen.	Go / no go moment vastleggen en zoveel als mogelijk flexibiliteit behouden om als nodig nog periode te overbruggen in huidige vorm. Dit wordt onderdeel van het uitvoeringsplan van de invlechting, met een fall-back scenario.
Informatiebehoefte P&C-cyclus	De planning en controlcycli van de samenwerkende gemeenten sluiten niet op elkaar aan, waardoor op verschillende momenten (dezelfde) informatie vanuit de Connectie benodigd is. In de nieuwe situatie verschuift de zeggenschap en verantwoordelijkheid voor uniformiteit naar Arnhem. Voor Renkum en Rheden bestaat het risico dat de informatie voor hun P&C cyclus niet op het gewenste moment beschikbaar is.	Harmonisatie p&c cycli. Afspraken over jaarplanning aan te leveren stukken .
Financiën		
Kostenverdeling bij uitreden gemeente	In de businesscase voor de omvorming is uitgegaan van afname van (minimaal) de huidige dienstverlening. Het risico bestaat dat een van de gastgemeenten wil uittreden of substantieel minder diensten wil afnemen, waardoor de kosten voor de hostgemeente en andere gastgemeente niet meer te dragen zijn.	Afspraken over uittreding met bijbehorende financiële afspraken zijn beschreven in de enkelvoudige centrumregeling. Indien een dienst niet meer afgenomen wordt, dan zijn daarover afspraken opgenomen in de DVO.
Onzekerheid over toekomstige kosten(stijging)	Voor de berekening van de productprijzen zal in de nieuwe situatie het kostprijsmodel gehanteerd worden, waarbij de prijzen jaarlijks door het college van de gemeente Arnhem worden vastgesteld. Uitgangspunt is dat bij gelijkblijvende afname van de dienstverlening (ten opzichte van de huidige situatie) de kosten voor de gemeenten Renkum en Rheden behoudens indexatie niet wijzigen ten opzichte van de huidige lumpsum financiering. Over een aantal factoren is echter nog geen afspraken gemaakt. Hoe werken efficiency voor- en nadelen bijvoorbeeld door in de prijzen? Wat zijn de financiële gevolgen van het oversluiten van contracten naar Arnhem? En wat als Arnhem veel ambitieuzer is dan de gastgemeenten, met hogere kosten tot gevolg? Voor Renkum en Rheden bestaat het risico dat de productprijzen dusdanig hoog worden dat de kosten voor de dienstverlening niet meer gedragen kunnen worden.	Afspraken maken over de verdeling van de kosten in verschillende situaties. Daarnaast worden uitgangspunten en kaders afgestemd in het kader van Governance.
Verschillend ambitieniveau	Voor de gastgemeenten geldt dat hun rol door de omvorming verandert van opdrachtgever naar klant; er ontstaat een meer zakelijke relatie met de gemeente Arnhem. Met als gevolg dat er minder zeggenschap zal zijn over zowel inhoud, proces als planning van de dienstverlening door de Connectie. De drie deelnemende gemeenten hebben hun eigen identiteit en beleid en verschillen ook in omvang. Mogelijk dat voor Arnhem op bepaalde gebieden een hoger ambitieniveau geldt, met voor Renkum en Rheden het risico op een hoger ambitieniveau.	Ook onder de enkelvoudige centrumregeling zal afstemming tussen de gemeenten plaatsvinden. Er worden gezamenlijk uitgangspunten en kaders opgesteld die richtinggevend zijn voor de in te richten besturing en besluitvorming.
Governance		
Gewenste dienstverlening niet beschikbaar	Voor de gastgemeenten geldt dat hun rol door de omvorming verandert van opdrachtgever naar klant; er ontstaat een meer zakelijke relatie met de gemeente Arnhem. Met als gevolg dat er minder zeggenschap zal zijn over zowel inhoud, proces als planning van de dienstverlening door de Connectie. Het is nog onduidelijk hoe de overleg- en demand-/supplystructuur er in de nieuwe situatie precies uit gaat zien en welke rol Renkum en Rheden nog hebben in de (afwegingen tot de) besluitvorming. Voor Renkum en Rheden bestaat het risico dat hun invloed zo beperkt gaat zijn, dat er door Arnhem keuzes worden gemaakt die niet passen binnen de ambities en verwachtingen van de gastgemeenten.	De basis dienstverlening is beschreven in het invlechtingsplan en wordt uitgewerkt in de DVO. 'Heldere afspraken over proces en rollen, zodat verwachtingen helder zijn. Voldoende gezamenlijke evaluatiemomenten houden, zodat tijdig kan worden bijgestuurd als nodig (en mogelijk).
Gemeenten verliezen eigen identiteit	Voor de gastgemeenten geldt dat er minder zeggenschap zal zijn over het aanbod aan dienstverlening door de Connectie. Dit betreft deels ook dienstverlening die inwoners raakt, voornamelijk op het gebied van belastingen maar bijvoorbeeld ook het zaaksysteem. Het risico bestaat dat Renkum en Rheden hun eigen identiteit richting inwoners verliezen als gevolg van hun beperkte(re) rol in de besluitvorming en door verdere harmonisatie. Dit risico kan worden versterkt als 'naar buiten' toe het beeld ontstaat dat dienstverlening namens de gemeente Arnhem wordt verleend in plaats van door de Connectie/de gastgemeente.	Bij vormgeven DVO('s) aandacht hebben voor verschillen tussen de gastgemeenten. Alert zijn dat bij uitingen 'naar buiten' (belastingaanslagen, mailadressen, etc.) niet namens Arnhem gecommuniceerd wordt, maar namens de Connectie i.o.v. de gastgemeente.
Formele besluiten van De Connectie tot formele overgang 1 januari 2026	Tot 2026 is de huidige mandaatregeling van De Connectie nog van toepassing tenzij hij eerder wordt ingetrokken. Op bijvoorbeeld aanbesteding en personeelscontracten kan De Connectie dan nog formele afspraken maken/besluiten nemen die mogelijk negatief uitpakken voor de deelnemende gemeenten. Met name de aanbesteding van Unit4 in 2025 zal gevolgen hebben voor de periode 2026 en verder. Dat kan ook gaan gelden voor afspraken op personeelsgebied die (negatief) kunnen doorwerken voor na 2026.	De afspraak is gemaakt dat belangrijke besluiten die consequenties hebben voor na 2026 worden voorgelegd aan de stuurgroep. Dat is bijvoorbeeld van toepassing op het proces en besluitvorming voor de aanbesteding van Unit-4.