



Tussenrapportage

Inhoud

Hoofdstuk 1: Bestuursopdracht en aanpak.....	3
Hoofdstuk 2: Governance	4
Hoofdstuk 3: Groeiambitie	7
Hoofdstuk 4: Financiën.....	8
Hoofdstuk 5: Afsluiting.....	11

Hoofdstuk 1: Bestuursopdracht en aanpak

Bestuursopdracht

De bestuursopdracht heeft een drietal pijlers, te weten:

- Governance

Het Bestuur en ambtelijk opdrachtgeversoverleg OGO hebben geconstateerd dat de governance effectiever ingeregeld kan worden. De tijd tussen adviezen en besluiten kan beter op elkaar afgestemd worden. Er is een betere afstemming nodig tussen de drie gemeenten en het OGO. Maar ook het aggregatieniveau en de inhoud die op de bestuurstafel en OGO-tafel worden besproken verdienen verheldering. Rode draad daarin moet zijn dat het Bestuur vooral de eigenaarsvraagstukken bespreekt en het OGO vooral de strategische en tactische inhoudelijke en dienstverleningsvraagstukken bespreekt. Daarnaast is de rol van de gemeentesecretarissen niet bij iedereen helder en is een verheldering wel gewenst.

- Groeiambitie

De huidige organisatie is al complex en er moeten nog veel stappen worden gemaakt bij De Connectie om te komen tot gewenste volwassenheidsfase. We zijn op de goede weg, echter we merken dat de organisatie om verschillende redenen wil groeien. Hoe gaan we hier mee om? Wat het optimale moment en de optimale schaal is om de dienstverlening verder uit te breiden of te groeien door nieuwe klanten of partners, vraagt om een afwegingskader voor de groeiambitie van de Connectie. Ook groei in meerwerk zoals extra dienstverlening en veranderende wetgeving, leveren vraagstukken op hoe deze te borgen in onze veranderende organisatie en financiën.

- Financiën

Door een strakke governance en duidelijke afspraken over groei, sturen we op controle van de financiën. Dit wordt gezien het financieel perspectief van de gemeenten als noodzakelijk ervaren door het Bestuur en OGO. De financiële context is essentieel in de afwegingen die De Connectie maakt binnen het meerjarig perspectief. Toetsing op wettelijke noodzakelijkheid, onvermijdelijkheid of wenselijkheid van de nieuwe voorstellen is essentieel. Ook willen we meer sturen op investeringen versus terugverdientijd. Sturen op efficiency en doelmatig in relatie tot business cases is een must. Het Bestuur wil daarbij keuzemogelijkheden aangereikt krijgen via scenario's die de verschillende consequenties in beeld brengen. Het veel meer denken vanuit (maatschappelijke) business cases, waarin de 5e K van Klant naar voren komt moet het uitgangspunt worden. Mochten hierdoor meerkosten ontstaan dan moet daar iom de klant (gemeente) een keuze in gemaakt worden.

Directeur van De Connectie - Mirjam Kersbergen - heeft ervoor gekozen om de eerste maanden na haar start in september 2021, vooral de dialoog tussen eigenaren en De Connectie te versterken en gezamenlijk te werken aan de bestuursopdracht. Deze periode leverde tal van inzichten op in de drie onderwerpen van de bestuursopdracht (governance, groeiambitie en financiën).

Parallel is er hard gewerkt aan de totstandkoming van de regionale informatievisie en -strategie. De probleemanalyse en de gezamenlijke aanpak leverde nieuwe inzichten op de samenwerkingsvorm en de bijbehorende governance.

Hoofdstuk 2: Governance

Het Bestuur en OGO hebben geconstateerd dat de governance effectiever ingeregeld kan worden. De tijd tussen adviezen en besluiten kan beter op elkaar afgestemd worden. Er is een betere afstemming nodig tussen de drie gemeenten en binnen het OGO. Maar ook het aggregatieniveau en de inhoud die op de bestuurstafel en OGO-tafel worden besproken verdienen verheldering. Rode draad daarin moet zijn dat het Bestuur vooral de eigenaarsvraagstukken bespreekt en het OGO vooral de strategische en tactische inhoudelijke en dienstverleningsvraagstukken bespreekt. Daarnaast is de rol van de gemeentesecretarissen niet bij iedereen helder en is een verheldering wel gewenst. De onderwerpen in de bestuursopdracht zijn gericht op de verbetering van de huidige werkwijze. In de wijze van samenwerken zijn de afgelopen maanden afspraken gemaakt en aanpassingen doorgevoerd op voornamelijk procesniveau .

Naast de versterking van de huidige governance structuur verdient het aanbeveling om vanuit de 3 eigenaar-gemeenten gesprekken te voeren over een herijking van de individuele en gezamenlijke uitgangspunten van de 3 gemeenten betreffende de intergemeentelijke samenwerking en het vormgeven van het collectief opdrachtgeverschap. Uit gesprekken blijkt dat inzichten door lokale ontwikkelingen in bestuurskracht en -ambities zijn veranderd en uiteen lopen. Er moet tevens meer aandacht komen voor de verschillen in ontwikkelaanpak, -behoefte en- snelheid- en financiële investeringsmogelijkheden tussen de eigenaar-gemeenten en de samenwerkingsvorm waarin deze verschillen eventueel opgevangen kunnen worden.

Voortgang in de samenwerking

De ontwikkeling van de intergemeentelijke samenwerking is niet optimaal geweest in de snelheid van harmonisatie en daarmee in de vorderingen op de K's van kostenbeheersing, kwetsbaarheid en kwaliteit. Per saldo is nog niet voldaan aan de startdoelstellingen en er is behoefte aan bijstelling van de vormgeving (governance) van deze samenwerkingsrelatie. Bij deze constatering kijken de 3 gemeenten primair naar henzelf in het functioneren van de gemeentelijke organisaties als opdrachtgevers van De Connectie. De crux zit in de 'demand-functie', d.w.z. het formuleren van de behoefte/vraag van de moederorganisaties en dit uitdragen in het opdrachtgeverschap naar De Connectie. Deze demand-rol wordt nog niet op het gewenste niveau ingevuld. Hier liggen twee vraagstukken onder.

1. Een goede demand-functie vraagt tijd en expertise die schaars zijn. Ten tijde van het overbrengen van taken naar De Connectie was er in de moederorganisaties logischerwijs geen capaciteit voor de demand-functie. Er is toen ook (te) beperkt formatie gecreëerd voor de demand-functies. Dit is toenemend een knelpunt, nu het zeker voor Renkum en Rheden steeds moeilijker blijkt om in de huidige arbeidsmarkt de juiste expertise te vinden.

2. De demand-sturing blijkt in de praktijk complex en traag door de versnippering tussen de drie moederorganisaties en De Connectie.

Het gaat primair om een organisatorische versnippering, waardoor steeds opnieuw afstemming over veel schijven nodig is. Op onderdelen gaat het ook om een inhoudelijke versnippering, doordat de mogelijkheden van de drie gemeenten op een aantal terreinen inhoudelijk uit elkaar lopen.

Het MT van De Connectie is hierdoor op veel momenten op eigen koers (moeten) gaan varen, meer dan de bedoeling is. Daarbij heeft het OGO te weinig positie gekregen en is er (te) veel gevaren op afstemming met het bestuur in plaats van de ambtelijke organisaties. Daarmee kon wel formele dekking ontstaan maar de inhoud van demand-sturing heeft primair een ambtelijk karakter en moet op dat niveau geborgd zijn.

De gemeentesecretarissen menen dat er in deze patronen een doorbraak nodig is en dat het hun taak is om daarvoor het initiatief te nemen. Daarom stellen zij een aanpassing voor in de ambtelijke governance c.q. de organisatie van de demand-functie.

Daarvoor is het zaak om beleid en uitvoering dicht bij elkaar te brengen. Tot nu toe is een soort zakelijke leverancier/afnemer-mindset dominant geweest, waardoor De Connectie zichzelf als zelfstandige organisatie kon gaan zien en de mentale afstand tussen De Connectie en de moederorganisaties is vergroot. De gemeentelijke organisaties willen juist denken vanuit een samenwerkingsgedachte, waarbij zij samen De Connectie sturen.

Dit is ook nodig om te zorgen dat er meer nadruk en vaart komt te liggen op de harmonisatie van systemen en processen, omdat daar de sleutel ligt naar efficiency en vereenvoudiging van de sturing.

Voorstel is dat de drie gemeentesecretarissen regelmatig bijeen gaan komen om een sterker mandaat voor de demand-functie te organiseren. Zij zullen daarbij het OGO beter in positie brengen om te sturen op inhoud, organisatie en prioriteiten van De Connectie. De secretarissen zullen daarnaast een rol spelen als escalatie-gelegenheid in geval van knelpunten, dilemma's of verschillen van inzicht die in OGO-verband niet tot een oplossing kunnen worden gebracht.

Versterking (huidige) governance

De huidige governance vraagt versterking en daar blijft aan gewerkt worden, parallel aan het bovengenoemde uitwerking van de demand-functie.

De governancevorm van een lichte GR BVO is tot nu toe een stabiele basis van samenwerken waarin democratische legitimiteit, bestuurlijke en ambtelijke rollen in een juridische grondslag vastgelegd zijn. Governance gaat over de zakelijke kant van samenwerking. Echter samenwerken is meer dan een gemeenschappelijke regeling. Het gaat ook over vertrouwen, welwillendheid, openheid en integriteit. Deze woorden geven de samenwerking kleur en vorm. In de afgelopen maanden is hard gewerkt om deze zachte kant in samenwerken te versterken. Mede door een grote wisseling van de wacht de afgelopen jaren van OGO-leden, directeur DC en gemeentesecretarissen is een verfrissende gespreksomgeving ontstaan.

De gemeenten als eigenaar: De gemeentebesturen van Arnhem, Renkum en Rheden zijn eigenaar van De Connectie. Drie wethouders vormen gezamenlijk het bestuur/ de eigenaren van De Connectie. Drie keer per jaar bespreken zij de hoofdlijnen van beleid, de te behalen doelen, de begroting en de jaarrekening van de organisatie De Connectie met de directeur van De Connectie en de voorzitter van het OGO. Bij de bespreking van de begroting sluiten ook de drie gemeentesecretarissen aan. Via bestuurlijke afstemming worden de eigenaren tussentijds geïnformeerd over beleidsmatige en financiële ontwikkelingen. Daarbij is het van groot belang dat De Connectie aansluit bij de planning- en control cycli van de gemeenten (zie verder financiën).

We constateren dat, door het tot nu toe betrekken van het bestuur en gemeenteraden bij de uitvoeringsvraagstukken, het bestuur onnodig belast is met uitvoeringsvraagstukken. Door zuiver alleen die stukken behorend bij de eigenaar-rol ter besluitvorming te agenderen in het bestuurlijk overleg, borgen wij de eigenaarsrol. Dat laat onverlet dat de bestuurder vanuit zijn eigen gemeentelijke rol en verantwoordelijkheid via de geëigende lijn wordt geïnformeerd door de gemeentesecretaris en OGO-lid over ambities, visies en strategische onderwerpen van de intergemeentelijke samenwerking.

De gemeenten als opdrachtgever: Uit gesprekken blijkt dat de eigenaar-gemeenten behoefte hebben aan de versterking van hun opdrachtgeversrol.

De gemeentesecretarissen zijn opdrachtgever voor De Connectie aangezien het om de uitvoering van bedrijfsvoerings-onderwerpen gaat. De gemeentesecretarissen hebben deze rol gedelegeerd aan de directeuren bedrijfsvoering die de opdrachtgeversrol vervullen in het Opdrachtgever/opdrachtnemersoverleg (OGO). Zij formuleren de gemeenschappelijke ambities, visies of strategieën. Of het nu gaat om het willen terugdringen van kwetsbaarheid, het bespreken van kosten of het verbeteren van kwaliteit maar ook het uitwerken van ontwikkelingen op bv. Hybride werken, de informatiefunctie. Zij zorgen voor een heldere eenduidige gezamenlijke opdracht aan De Connectie, de opdrachtnemer. De Connectie en de opdrachtgevers houden elkaar scherp op de collectieve vraag, het collectieve aanbod en de kosten daarvan. Deze werkwijze is in de afgelopen maanden versterkt en levert resultaten.

Het OGO (opdrachtgeversoverleg) laat zich informeren en ondersteunen door de concerncontrollers en beleidsadviseurs/ leidinggevenden die in regionaal overleg de onderwerpen voorbereiden. Deze inhoudelijke regionale overlegtafels zijn nu nog deels afwezig. Het is, voor het goed functioneren van het OGO van belang dat deze tafels gezamenlijk worden ingericht waar ze ontbreken. Het OGO werkt aan een voorstel om voor de meest belangrijke inhoudelijke thema's te komen tot dergelijke overlegtafels. Het RCIOO is het voorbeeld van een regionale overlegtafel die goed functioneert.

De concerncontrollers van de vier organisaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de financiële vertaling van gezamenlijke meerjarenplannen naar de meerjarenbegroting van de drie gemeenten en De Connectie. Gezamenlijk adviseren zij gevraagd en ongevraagd het OGO voorafgaand aan de behandeling van ingebrachte stukken. De uitwerking van strategische onderwerpen loopt via de 3 gemeentelijke organisaties, colleges en raden en mondt uit in een opdracht aan De Connectie.

De Connectie verschuift hierdoor van initiatiefnemer/inbrenger van strategische onderwerpen bij het bestuur en raden naar de opdrachtnemersrol waarin ze opdracht en de bijbehorende middelen ontvangt vanuit de 3 gemeenten. Het bestuur van De Connectie richt zich in de eigenaarsrol op de ontwikkeling van de organisatie De Connectie en haar P&C cyclus.

Hoofdstuk 3: Groeiambitie

In de bestuursopdracht is uitvoerig stil gestaan bij de groeiambities van De Connectie. Er wordt gesteld dat de huidige organisatie al complex is en dat er door De Connectie nog stappen moeten worden gemaakt om te komen tot gewenste volwassenheidsfase. We zijn op de goede weg, maar voor wat betreft de groeiambitie in de zin van nieuwe klanten toevoegen maken wij een pas op de plaats en werkt De Connectie als opdrachtnemer van de eventuele ambities van de eigenaar-gemeenten om de dienstverlening uit te breiden naar andere gemeenten toe of naar meer gezamenlijke uitvoering van taakvelden

De werkelijke groeiambitie van De Connectie is, zoals beschreven in het ontwikkelperspectief 2020-2024 voor alles gericht op dé partner in bedrijfsvoering te worden voor de drie eigenaar-gemeenten. In de komende jaren wil De Connectie daarom in drie fases die parallel lopen aan het volwassen worden van de organisatie aan de slag, namelijk:

Fase 1: De Connectie, een uitvoeringsorganisatie met focus op de basis op orde brengen (2022-2023)

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

Fase 2: De Connectie, een servicegerichte organisatie (2023-2024)

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

Fase 3: De Connectie, dé partner in bedrijfsvoering (2024-2026)

In 2024 ervaart en voelt de klant dat De Connectie voor hen dé partner in bedrijfsvoering is. De Connectie weet ontwikkelingen van buiten naar binnen te vertalen. Nog voordat een klant een vraag stelt komt De Connectie, door de goede relatie met de klant, met een passend advies of een passende oplossing. Deze doelstelling is nog niet omarmd door het bestuur mede door het stilleggen van het ontwikkelingsplan lopende de Bestuursopdracht.

De groeiambitie van De Connectie staat hiermee ten dienste van de drie gemeenten: Arnhem, Renkum en Rheden.

In 2022 - 2024 en verder is de interne aandacht vooral gericht op:

- De verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Het versterken van de aansluiting in de ketenprocessen en kanalen tussen De Connectie en de gemeenten.
- Versterken van het samenspel tussen demandmanagement en supplymanagement.
- Gezamenlijk definiëren van maatwerk versus standaardisering.
- Opschuiven in meer beleidsontwikkeling (op vlak van bedrijfsvoering) en adviestaken (op vlak van bedrijfsvoering) naar De Connectie, vanuit de individuele gemeente óp het moment dat daar deze behoefte bestaat omdat expertise ontbreekt en/of kwetsbaarheden ontstaan.

Hoofdstuk 4: Financiën

Door een passende governance en duidelijke afspraken over groei wordt er scherper gestuurd op controle van de financiën. Dit wordt, gezien het financieel perspectief van de gemeenten, als noodzakelijk ervaren door het bestuur en het OGO. De financiële context is essentieel in de afwegingen die De Connectie maakt binnen het meerjarenperspectief.

- Toetsing op wettelijke noodzakelijkheid, onvermijdelijkheid of wenselijkheid van de nieuwe voorstellen is essentieel.
- Meer sturen op investeringen versus terugverdientijd.
- Sturen op efficiency en doelmatigheid in relatie tot business cases is een must. Het bestuur wil daarbij keuzemogelijkheden aangereikt krijgen via scenario's die de verschillende consequenties in beeld brengen.
- Het meer denken vanuit (maatschappelijke) business cases, waarin de 5^e K van 'Klant' naar voren komt moet het uitgangspunt worden. Mochten hierdoor meerkosten ontstaan dan wordt er in overleg met de klant (gemeente) een keuze in gemaakt.

Context

Hoewel de huidige inrichtingsstructuur daarop ingericht zou moeten zijn, hebben de gemeenten het gevoel niet altijd aan de voorkant van belangrijke financiële beslissingen betrokken te zijn geweest. Schijnbare interne financiële afwegingen kunnen van grote invloed zijn op het financieel beslag van de gemeenten. Het gaat bijvoorbeeld om keuzes die betrekking hebben op de bedrijfsvoering of de dienstverlening.

Financiën staan niet op zich en zijn verbonden met de inhoud. De inrichting van de governance heeft hier invloed op. Het is goed dat alle betrokken partijen zich hiervan bewust zijn en ervoor zorgen dat eenieder vroegtijdig wordt geïnformeerd en meegenomen wordt in het proces. Zeker waar het gaat om bijvoorbeeld grote IT-investeringen, ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid bij de verschillende vakdisciplines om elkaar actief te betrekken en de inhoudelijke en financiële afspraken te borgen. Het concerncontrollers overleg en in het OGO spelen in de onderlinge afspraken en afwegingen een centrale rol. De Connectie speelt hierin een adviserende rol en is uiteindelijk opdrachtnemer, niet de initiator.

Er is wat dat betreft een wederkerige relatie. De opdrachtgevers moeten helder stellen wat zij van De Connectie kunnen en mogen verwachten en wat niet. Aan de andere kant dient De Connectie in haar ontwikkeling steeds rekening te houden met wat de eigenaren van haar verwachten en niet eigenstandig een ambitie nastreeft die daarmee 'conflicteert'. Het goede bestuurlijke samenspel moet centraal staan. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Verbetervoorstellen en aanbevelingen

Toetsing op wettelijke noodzakelijkheid, onvermijdelijkheid of wenselijkheid van de nieuwe voorstellen is essentieel. De verankering ligt in het planvormingsproces van de regionale overlegplatformen waar hier nadrukkelijk aandacht aan moeten worden besteed.

De benodigde investeringen voor het realiseren van de voorstellen (bv in IM en ICT) vraagt een toetsing van het concerncontrollersoverleg. Niet elke investering verdient zichzelf terug.

Sturen op efficiency en doelmatigheid in relatie tot business cases wordt beter mogelijk door een goede planning. Gemeenten voelen zich vaak voor het blok gezet, niet aan de voorkant betrokken. Dit wordt ondervangen door het voorwerk van de regionale overlegplatformen en het controllersoverleg. Beide gremia zijn ook verantwoordelijk voor het aanbieden van de keuzemogelijkheden, inclusief de voor- en nadelen en risico's.

Voorgestelde handelingswijze door inzet van deze overlegvormen en dus verbeterde afstemming in de beleidscyclus bevordert ook het denken vanuit (maatschappelijke) business cases. Daarin moet nadrukkelijker de 5^e K van Klant naar voren komen. De klant (gemeente) is aan zet om de basis van de uitgewerkte impact keuzes te maken in de daarvoor al dan niet beschikbare middelen. De Connectie wordt daardoor nadrukkelijker gepositioneerd als uitvoeringsorganisatie.

Interventie	Resultaat
Verbeterde afstemming in de beleidscyclus door het herzien van de functie, inhoud en timing van beleidsdocumenten.	<p>De kaders voor bedrijfsvoering zijn meer volgend aan het gemeentelijk beleid en de keuzes en afwegingen die aldaar integraal en aan de voorkant worden gemaakt.</p> <p>Minder onvoorziene afwijkingen gedurende het lopende boekjaar door regionaal planmatiger te werken.</p>
Voor regionale businesscases positioneren gemeenten zich nadrukkelijker als eigenaar en opdrachtgever. De Connectie heeft vanuit haar expertise op het gebied van bedrijfsvoering meer een adviserende rol in regionale businessprojecten die de bedrijfsvoering raken.	De Connectie werkt, als uitvoeringsorganisatie, meer vraaggericht in plaats van aanbodgericht. Hierdoor komt bedrijfsvoering niet los te staan van de (maatschappelijke) opgaven waar de gemeenten voor staan.
Invoering model voor outputsturing en verrekening.	<p>Meer inzicht in de opbouw van de kostprijzen van producten en diensten en de variabelen waar de klant op kan sturen.</p> <p>Meer inzicht in de activiteiten en haar costdrivers ten behoeve van financiële sturing door De Connectie.</p> <p>Noot: het verschuiven van een bekostigingssystematiek van input naar output leidt altijd tot herverdeeffecten (voor- en nadeelgemeenten) tussen de betrokken gemeenten. Indien nodig zal een 'ingroeimodel' gemaakt worden.</p>
Kwartaalafsluiting; periodiek wordt prijs- en hoeveelheidsontwikkelingen ten aanzien van de dienstverlening met de gemeenten afgestemd.	Voorkomt 'verassing' achteraf en biedt mogelijkheid tot tussentijds bijsturen.
Binnen nader te stellen kaders toestaan van weerstandscapaciteit bij (of ten behoeve van) De Connectie.	<p>Risico's die inherent zijn aan de bedrijfsvoering en de ontwikkelingen daarbinnen, kunnen in bepaalde mate door De Connectie zelf worden opgevangen. Er hoeft niet elke keer een appèl te worden gedaan op de gemeenten in geval zo'n risico zich voordoet.</p> <p>Alternatief hierbij is dat de gemeenten expliciet (geoormerkte) weerstandsvermogen opbouwen voor De Connectie binnen de eigen gemeentelijke begroting.</p>

Hoofdstuk 5: Afsluiting tussenrapportage en vervolgopdracht

In de afgelopen maanden zijn door middel van dialoog tussen de 3 eigenaar-gemeenten en De Connectie de onderwerpen uit de Bestuursopdracht uitgewerkt. Er zijn afspraken gemaakt op de 3 thema's governance, groeiambitie en financiën en er wordt nu ook al naar die afspraken gewerkt. Het vraagt een continue aandacht van alle partijen op deze thema's maar de eerste resultaten zijn duidelijk zichtbaar. Vandaar dat deze rapportage een tussenrapportage is.

De gemeenten blijven werken aan de versterking van hun opdrachtgeversrol. De Connectie verschuift naar de opdrachtnemersrol. Demand- en supply-management worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau versterkt waardoor er gestructureerd aan de 5 K's gewerkt kan worden. Hierin staan kostenbeheersing en kwaliteit van de dienstverlening centraal. Hierdoor is er een vervolgopdracht ontstaan aan de gemeenten en De Connectie om verdere uitwerking van het demand- en supply-management in het hoofdstuk Governance.

Daarnaast verdient het aanbeveling om vanuit de 3 eigenaar-gemeenten gesprekken te voeren over een herijking van de individuele en gezamenlijke uitgangspunten van de 3 gemeenten betreffende de intergemeentelijke samenwerking en het vormgeven van het collectief opdrachtgeverschap.

Door de hoeveelheid van en snelheid in ontwikkelingen in de bedrijfsvoeringsvraagstukken van De Connectie en haar 3 eigenaren, niet alleen om IM/ICT-gebied maar bijvoorbeeld ook in Hybride werken en DIV, is het voornemen dat er meer en vaker informatie richting de gemeenteraden gaat zodat de ontwikkelingen bestuurlijk beter gevolgd kunnen worden.

