

Nota voor burgemeester en wethouders

Team
DEV-BLD

Onderwerp

Transformatieplan KonnecteD

1- Notagegevens		2- Bestuursorgaan	
Notanummer	2021-002369	<input checked="" type="checkbox"/> B & W	07-09-2021
Datum	31-08-2021	<input type="checkbox"/> Raad	--
Programma:		<input type="checkbox"/> Burgemeester	--
07 Inkomensvoorziening en arbeidsmarkt		College van B & W	
Portefeuillehouder Weth. Walder		- Burgemeester	- Weth. Grijsen
		- Weth. De Geest	- Weth. Verhaar
		- Weth. Walder	- Weth. Rorink

Besluitenlijst	d.d.	d.d.	d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input type="checkbox"/> Openbaar	--
		<input checked="" type="checkbox"/> Besloten	07-09-2021

Routing	d.d.	par.	
Programmamanager	31-08-2021	<input type="checkbox"/> adj.secr.	--
Wethouder	01-09-2021	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr.	01-09-2021
		BIS Openbaar	
		Status	Definitief 2021-09-08

Bijlagen

B & W d.d.: 07-09-2021

Besloten wordt:

- 1 In te stemmen met het Transformatieplan KonnecteD;
- 2 De tijdens de bestuursvergadering Sallcon GR in te brengen aandachtspunten ten aanzien van het Transformatieplan vast te stellen. Een van deze aandachtspunten betreft de governance;
- 3 De raadsmededeling vast te stellen en, na de bestuursvergadering Sallcon GR van 9 september, aan te bieden aan de raad;
- 4 De nota en het besluit, na de bestuursvergadering Sallcon GR van 9 september, openbaar te maken, en m.u.v. de annotatie voor de bestuursvergadering.

Financiële aspecten:

Financiële gevolgen voor de gemeente?	Nee
Begrotingswijziging	Nee

Voorstel openbaarmaking conform Wet Openbaarheid Bestuur (Wob)

- De nota en het besluit openbaar te maken
- De nota en het besluit openbaar te maken vergezeld van bijgaand persbericht
- De nota en het besluit openbaar te maken nadat de bestuursvergadering Sallcon GR van 9 september met de stukken heeft ingestemd.
- De nota en het besluit openbaar te maken, behalve... de annotatie voor de bestuursvergadering van 9 september.
- Het besluit openbaar te maken, maar niet de nota, gelet op artikel:
- De nota en het besluit niet openbaar te maken, gelet op artikel:

Kennisgeving/ Bekendmaking Awb

Kennisgeving (publicatie) conform Awb	Nee
---------------------------------------	-----

ADVIESRADEN:

Moet een van de adviesraden gehoord worden of op de hoogte gesteld?

Nee

Toelichting

Inleiding

Om KonnecteD de ontwikkeling te laten maken naar een modern toekomstbestendig werk- en leerbedrijf, is een transformatie van de organisatie nodig. In 2020 zijn het Ondernemingsplan 2020-2024 en de Begroting 2021-2025 voor KonnecteD opgesteld. Het Transformatieplan is een nadere uitwerking van KonnecteD over hoe dit Ondernemingsplan te realiseren. Op 9 september is er een extra bestuurlijk overleg (bestuur Sallcon GR) over het Transformatieplan KonnecteD.

Beoogd resultaat

Inwoners van de gemeente Deventer met een (grote) afstand tot werk hebben een passende werkplek bij KonnecteD of kunnen zich met ondersteuning vanuit KonnecteD ontwikkelen tot werknemers die in een reguliere baan aan de slag kunnen.

Kader

- Beleidskader Inzet op maat (2019)
- Ondernemingsplan KonnecteD (2020)

Argumenten voor en tegen

We herkennen ons in de schets van de huidige situatie en kunnen ons goed vinden in de aangescherpte ambitie.

We onderschrijven de in het Transformatieplan beschreven prioriteiten en projecten. Deze zijn nodig om de ontwikkeling naar een toekomstbestendig werk- en leerbedrijf te kunnen maken.

Het vraagstuk over governance is weliswaar geen onderdeel van dit Transformatieplan, maar wel iets dat effect kan hebben op de daadwerkelijke transformatie. Daarom willen we dit punt inbrengen tijdens de bestuursvergadering.

Extern draagvlak (partners)

Bovenstaande argumenten voor en tegen worden gedeeld door Olst-Wijhe.

Financiële consequenties

De kosten voor de uitvoering van het transformatieprogramma bedragen 540.000 euro voor 2 jaar. KonnecteD zal het programma zoveel mogelijk uitvoeren met eigen personeel en de kosten voor 2021 dekken met budget uit de niet-opgevolgde vacatureruimte van een van de managers. Voor de jaren 2022 en 2023 zal voorgesteld worden het programma te dekken uit de reserve Sallcon BV; dit wordt meegenomen in het begrotingsvoorstel 2022-2025.

Aanpak/uitvoering

Werkbezoek van de gemeenteraden van Deventer en Olst-Wijhe bij KonnecteD, eind september, om de hen bij te praten over de voortgang van de transformatie. Vooraf ontvangen de raadsleden (via de raadsmededeling) het Transformatieplan.

Bemensing van het transformatieprogramma rond maken (door KonnecteD); in verschillende projecten zal ook vertegenwoordiging vanuit de gemeente Deventer aansluiten.

De totale looptijd van het transformatieplan is 2 jaar (april 2021 – zomer 2023).

RAADSMEDEDELING

Onderwerp Transformatieplan KonnecteD

Mededelingenr
Team 2021-002369
DEV-BLD

Portef.houder
BenW-besluit d.d.:

Weth. Walder
7 september 2021

1. Inleiding: waarom deze mededeling

Om KonnecteD de ontwikkeling te laten maken naar een modern toekomstbestendig werk- en leerbedrijf, is een transformatie van de organisatie nodig.

In 2020 is Ondernemingsplan KonnecteD opgesteld en besproken in de raad. Er is toen aangegeven dat nadere uitwerking (beschrijving van het 'hoe') plaatsvindt in het nog op te stellen Transformatieplan. Eind juni hebben we door middel van een raadsmededeling de raad geïnformeerd over de stappen die werden gezet om te komen tot een Transformatieplan en de fase waarin dat plan zich bevond. Ook zijn in die raadsmededeling de door KonnecteD benoemde prioriteiten en projecten genoemd. Inmiddels is het Transformatieplan af.

2. Kader

- Participatiewet en WSW
- Ondernemingsplan KonnecteD

3. Kern van de boodschap

In het Transformatieplan wordt beschreven wat nodig is om de gestelde ambitie van KonnecteD, de ontwikkeling tot een modern werk- en leerbedrijf, te realiseren.

Tijdens het werkbezoek van 21 september, voor de gemeenteraden van Deventer en Olst-Wijhe, kunnen vragen worden gesteld over dit Transformatieplan.

4. Nadere toelichting

Samenvatting

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van het Transformatieplan van KonnecteD.

Schets huidige situatie KonnecteD

KonnecteD staat er als organisatie goed voor. Financieel gezien is er een stevige financiële reserve opgebouwd, is er een lage huisvestingslast en lukt het om structureel veel externe plaatsingen te realiseren. Ook in relatie tot het bedrijfsmodel is er een goed fundament met mooie werksoorten in de eigen infrastructuur (techniek) en een goede verbinding met het lokale bedrijfsleven. Tot slot zijn in de operatie goede stappen ondernomen om middels het ontwikkelen van werkleerroutes meer branchegericht op te leiden. KonnecteD staat op een stevig fundament, maar het realiseren van de ambities en het zijn van een werkleerbedrijf vraagt om een transformatie.

Aangescherpte ambitie

KonnecteD is het werk- en leerbedrijf dat inwoners uit de gemeenten Deventer en Olst-Wijhe met een afstand tot werk ontwikkelt, waarmee de arbeidsparticipatie wordt vergroot en de doorstroom naar werkgevers wordt bevorderd. We bieden werk en we investeren in de ontwikkeling van mensen, zowel vakinhoudelijk als op het vlak van werknemersvaardigheden. Daarnaast zijn wij een sociale werkgever voor onze tijdelijke werknemers op weg naar regulier werk en voor hen die duurzaam afhankelijk zijn van beschutte arbeid. KonnecteD is het werken leerbedrijf voor aandeelhouders, opdrachtgevers en werkgevers. Met drie dienstverleningsrollen:

- Werkgever (voor Beschut werkers, SW-medewerkers en detachering)
- Dienstverlener (arbeidsontwikkeling – tijdelijke trajecten richting werk)
- Uitvoerder (duurzame werkplekken in publieke diensten)

Prioriteiten en projecten

Er zijn twee prioriteiten benoemd: 1) de integratie van voorheen Sallcon en voorheen Deventer Werktalent in één KonnecteD en 2) bijpassend leiderschap en cultuur. De volgende zeven projecten worden momenteel uitgewerkt om met deze prioriteiten aan de slag te gaan:

Integratie

1. Dienstverlening, met 4 sub-projecten:
 - Dienstverleningsportfolio
 - Doorontwikkeling Beschut Werk
 - Werkleerroutes
 - Cliëntvolgsysteem
2. Structuur en inrichting van de organisatie
3. Financiering en begroting
4. KPI's

Leiderschap en cultuur

5. Leiderschap
6. Competenties en talentontwikkeling
7. Identiteit en cultuur

Governance

Het vraagstuk over governance is weliswaar geen onderdeel van dit Transformatieplan, maar wel iets dat effect kan hebben op de daadwerkelijke transformatie. Daarom hebben we tijdens de bestuursvergadering van 9 september jl. aangegeven dat wat Deventer betreft dit een onderwerp is dat de komende tijd ook opgepakt moet worden. Dit raakt aan wat het college in de evaluatie van verbonden partijen op 28-5-2020 aan de raad heeft aangekondigd, te weten: de huidige constructie waarin Sallcon GR de uitvoering van de Participatiewet voor 100% bij KonnecteD BV heeft belegd nader te gaan evalueren op effectiviteit en efficiency.



Aan : Bestuur Sallcon GR
Van : directeur Konnected
Doel : ter bespreking 9 september (extra bestuursvergadering)
Datum : 17 augustus 2021
Bijlage : Transformatieplan, tweede concept

Aanleiding

In 2020 is het Ondernemingsplan Konnected opgesteld en hebben de gemeenten van Deventer en Olst-Wijhe besloten scenario 3 als uitgangspunt te nemen voor de doorontwikkeling. Om helderheid te geven hoe Konnected hier uitvoering aan geeft, is een transformatieplan opgesteld. Via dit memo nemen wij u mee in het proces van de afgelopen maanden. In de vergadering gaan we graag met u in gesprek aan de hand van de hieronder opgenomen vragen. Voor het gemak treft u op pagina 2 van deze notitie een samenvatting van het plan.

Proces

Konnected is in april een intensief proces gestart om tot een gedragen transformatieplan te komen. Allereerst is het huidige Konnected onder de loep genomen: wat gaat al goed, wat nog niet en wat is nodig om de ambities te realiseren? Deze vragen zijn gesteld aan de gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk), aan diverse professionals in de organisatie (vier groepsinterviews) en aan het MT van Konnected (1-op-1 diepte-interviews en een gezamenlijke sessie).

Samen met het MT is vervolgens de ambitie uit het Ondernemingsplan aangescherpt en zijn de prioriteiten vastgesteld om deze ambitie te realiseren. De twee prioriteiten zijn uitgewerkt in 7 projecten. De MT-leden zijn samen met projectleiders bezig om hiervoor projectplannen op te stellen. Het eerste deel van deze projectplannen is opgenomen in het bijgevoegde transformatieplan.

De gehele organisatie is meegenomen via een drietal interactieve sessies (3 keer dezelfde sessie, waarvan één online).

Programmatisch werken

Konnected investeert in projectmatig werken om het transformatieprogramma uit te voeren. Momenteel worden elf professionals uit de organisatie getraind in de rol van projectleider en de MT-leden worden getraind in de rol van opdrachtgever. Zodra de uitvoering van het transformatieprogramma start zal iedereen ook gecoacht worden in zijn/haar nieuwe rol.

In dit proces wordt Konnected begeleid door twee adviseurs met ervaring op transformatieprocessen en kennis van het werkveld werk en inkomen (Chantal Dekker en Jenny den Hertog).

Bespreekpunten

In de vergadering bespreken we graag met u het transformatieplan aan de hand van de volgende vragen:

- Is de schets van de huidige situatie van Konnected herkenbaar?
- Kunt u zich vinden in de aangescherpte ambitie?
- Verwacht u dat de ontwikkelde prioriteiten en projecten voldoende zijn om de ambitie te realiseren?
- Zijn er andere zaken die u mij of de organisatie mee wilt geven?



Samenvatting transformatieplan

Het transformatieplan kent drie onderdelen:

- Schets huidige situatie Konnected
- Aangescherpte ambitie
- Prioriteiten en projecten

Voor het plaatsen van kandidaten bij werkgevers en in de eigen infrastructuur bij de rol van uitvoerder van publieke diensten kan gebruik gemaakt worden van het instrument detacheren.

Hieronder worden deze kort toegelicht.

Schets huidige situatie Konnected

Konnected staat er als organisatie goed voor. Financieel gezien is er een stevige financiële reserve opgebouwd, is er een lage huisvestingslast en lukt het om structureel veel externe plaatsingen te realiseren. Ook in relatie tot het bedrijfsmodel is er een goed fundament met mooie werksoorten in de eigen infrastructuur (techniek) en een goede verbinding met het lokale bedrijfsleven. Tot slot zijn in de operatie goede stappen ondernomen om middels het ontwikkelen van werkleerroutes meer branchegericht op te leiden. Konnected staat op een stevig fundament, maar het realiseren van de ambities en het zijn van een werkleerbedrijf vraagt om een transformatie.

Aangescherpte ambitie

Konnected is het werk- en leerbedrijf dat inwoners uit de gemeenten Deventer en Olst-Wijhe met een afstand tot werk ontwikkelt, waarmee de arbeidsparticipatie wordt vergroot en de doorstroom naar werkgevers wordt bevorderd. We bieden werk en we investeren in de ontwikkeling van mensen, zowel vakinhoudelijk als op het vlak van werknemersvaardigheden. Daarnaast zijn wij een sociale werkgever voor onze tijdelijke werknemers op weg naar regulier werk en voor hen die duurzaam afhankelijk zijn van beschutte arbeid. Konnected is het werk- en leerbedrijf voor aandeelhouders, opdrachtgevers en werkgevers. Met drie dienstverleningsrollen:

- Werkgever (voor Beschut werkers en SW-medewerkers)
- Dienstverlener (arbeidsontwikkeling – tijdelijke trajecten richting werk)
- Uitvoerder (duurzame werkplekken in publieke diensten zoals groen, grijs en schoon met een publieke businesscase).

Voor het plaatsen van kandidaten bij werkgevers en in de eigen infrastructuur bij de rol van uitvoerder van publieke diensten kan gebruik gemaakt worden van het instrument detacheren.

Prioriteiten en projecten

Er zijn twee prioriteiten benoemd: 1) de integratie van voorheen Sallcon en voorheen Deventer Werk talent in één Konnected en 2) bijpassend leiderschap en cultuur. De volgende zeven projecten worden momenteel uitgewerkt om met deze prioriteiten aan de slag te gaan:

I. Integratie

1. Dienstverlening, met 4 sub-projecten:

- i. Dienstverleningsportfolio
- ii. Doorontwikkeling Beschut Werk
- iii. Werkleerroutes
- iv. Cliëntvolgsysteem

2. Structuur en inrichting van de organisatie

3. Financiering en begroting

4. KPI's

II. Leiderschap en cultuur

5. Leiderschap

6. Competenties en talentontwikkeling

7. Identiteit en cultuur



Transformatieplan Konnected			
Versie	Tweede concept	Handtekening voor akkoord	
Datum	16 juli 2021	Jeroen van der Geest	
Auteurs	Jenny den Hertog	Nils Berendsen	
	Chantal Dekker		
		Felix Witz	
		Bert van der Veen	



Inhoud

Inleiding	2
Ondernemingsplan	2
Huidige situatie Konnected	2
Een doorontwikkeling of transformatie?	2
Stip op de horizon.....	3
Aangescherpte ambitie ondernemingsplan	3
Beeld van succes.....	3
Prioriteiten en projecten	4
A. Integratie	4
B. Leiderschap, talent en cultuur.....	6
Governance transformatieprogramma	7
Rollen.....	7
Afstemming en overleg	8
Betrokkenheid gemeenten.....	8
Tijdpad	8
Begroting	9
Bijlagen	11
Bijlage 1: definities en visualisatie van werkleerroutes	11
Bijlage 2: afhankelijkheden tussen de projecten	11
Bijlage 3: gedetailleerde planning	12
Bijlage 4 Nadere uitwerking projecten.....	13

Inleiding

Ondernemingsplan

In 2020 zijn het Ondernemingsplan 2020-2024 en de Begroting 2021-2025 voor KonnecteD opgesteld. Dit transformatieplan is een nadere uitwerking van hoe dit plan te realiseren. Dit plan bevat een aanscherping van de ambitie, zodat deze nog meer richting geeft aan het dagelijkse handelen van iedereen binnen KonnecteD. Dit betekent ook dat we heldere keuzes maken en aangeven wat de prioriteiten zijn voor onze organisatie, waarmee we het grootste verschil kunnen maken in het realiseren van onze ambitie.

Huidige situatie KonnecteD

Konnected staat er als organisatie goed voor. Financieel gezien is er een stevige financiële reserve opgebouwd, is er een lage huisvestingslast en lukt het om structureel veel externe plaatsingen te realiseren. Ook in relatie tot het bedrijfsmodel is er een goed fundament met mooie werksoorten in de eigen infrastructuur en een goede verbinding met het lokale bedrijfsleven. Tot slot zijn in de operatie goede stappen ondernomen om middels het ontwikkelen van werkleerroutes meer branchegericht op te leiden.

Konnected staat op een stevig fundament, maar het zijn van een werk- en leerbedrijf vraagt een transformatie waarbij we twee onderdelen onderscheiden: integratie en leiderschap & cultuur.

Integratie

In 2020 is afscheid genomen van de namen Sallcon en Deventer Werktalent, maar deze onderdelen zijn in de praktijk nog niet geïntegreerd. Dit komt tot uiting in twee verschillende financieringsmodellen met bijbehorende manieren van sturen. Dit vertaalt zich in een situatie waarin KonnecteD nog niet de volledige mogelijkheid die haar infrastructuur te bieden heeft benut; zo zijn er geen detacheringen van de nieuwe doelgroepen en is er een ver achterblijvende realisatie van het nieuw Beschut.

De fusie is afgerond, maar in de praktijk zijn Werken & Leren en Ontwikkelen & Matchen nog veelal 2 verschillende onderdelen.

Tot slot concluderen we dat middels het neerzetten van de werkleerroutes er in de operatie al veel bereikt is voor wat betreft dienstverlening voor doelgroepen uit de Participatiewet, maar zowel de werkleerroutes als beschut werk hebben een verbeteringslag nodig.

Leiderschap en cultuur

Na de fusie tussen Sallcon en Deventer Werktalent is nog beperkt scherpte aangebracht in wat de gewenste cultuur is voor KonnecteD om haar doelstellingen te kunnen behalen. Dit gaat onder andere over het missen van een gedeeld gedragen ambitie, meer verantwoordelijkheid geven en nemen en betere samenwerking over afdelingen heen.

Het leiderschap binnen KonnecteD is diffuus geweest doordat in tien jaar tijd 6 verschillende directeuren leiding hebben gegeven aan de organisatie. In de organisatie is de wens uitgesproken voor meer faciliterend en dienend leiderschap.

Een doorontwikkeling of transformatie?

Konnected staat op een stevig fundament. Een belangrijke vraag die we met elkaar hebben besproken is: "moeten we onszelf verbeteren en door ontwikkelen of gaan we een transformatie tegemoet?". Verbeteren zou betekenen dat we spreken over een eerste orde verandering; het verbeteren van de situatie binnen het huidige kader. Op basis van ervaringen, klachten of fouten kunnen we het steeds beter doen.

Een aantal goede dingen moeten we bewaren, maar er is ook een nieuwe tijd aangebroken, dat vraagt om 1) een ander type leiderschap, 2) aangescherpte dienstverlening en 3) betere verbindingen tussen publiek en privaat. Zonder radicaal het roer om te gooien, bestempelen we dit als transformatie, want het vraagt om een andere mindset en gedrag die er mede voor zorgen dat we niet terugkeren naar het oude of slechts een geoptimaliseerde versie daarvan.

Stip op de horizon

Aangescherpte ambitie ondernemingsplan

Konnected is het werk- en leerbedrijf dat inwoners uit de gemeenten Deventer en Olst-Wijhe met een afstand tot werk ontwikkelt, waarmee de arbeidsparticipatie wordt vergroot en de doorstroom naar werkgevers wordt bevorderd. We bieden werk en we investeren in de ontwikkeling van mensen, zowel vakinhoudelijk als op het vlak van werknemersvaardigheden. Daarnaast zijn wij een sociale werkgever voor onze tijdelijke werknemers op weg naar regulier werk en voor hen die duurzaam afhankelijk zijn van beschutte arbeid.

Beeld van succes

Konnected is over twee jaar het publiek werk- en leerbedrijf van Deventer en Olst-Wijhe, binnen het sociaal domein. Konnected is de verbindende schakel tussen publiek en privaat. Wij zijn de meest publieke onder de private partijen en de meest private onder de publieke partijen. Wij zijn een publieke uitvoeringsorganisatie, maar zijn niet als gemeente herkenbaar voor onze samenwerkingspartners. Konnected is het werk- en leerbedrijf voor aandeelhouders, opdrachtgevers en werkgevers. Met drie dienstverleningsrollen: werkgever, dienstverlener en uitvoerder (*zie hieronder).





We delen onze passie voor het bereiken van onze doelen met betekenisvol werk voor iedereen. Wij zijn een autoriteit op inhoud. Dit uit zich in de volgende eigenschappen:

- Wij zijn een betrouwbare en eerlijke werkgever die werknemers/werkzoekenden naar vermogen de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen ten einde in zijn/haar levensonderhoud te voorzien.
- Wij zijn een samenwerkingspartner voor maatschappelijke organisaties
- Wij zijn wendbaar in oplossingen: flexibel en niet bureaucratisch
- Wij zijn transparant en zichtbaar in onze operatie en leggen op alle niveaus verantwoording af over de aan ons ter beschikking gestelde middelen. In samenwerking met ambtenaren geven wij de verantwoording aan de raad vorm.
- Wij zijn ondernemend en komen onze afspraken na
- We zijn een bedrijfsmatige uitvoeringsorganisatie met een herkenbare kwalitatief vakinhoudelijke component (schoon & groen) en aanspreekbaar op onze bedrijfsvoering.
- Wij ontwikkelen werknemers en werkzoekenden methodisch onder meer met behulp van werkleertrajecten zodat mensen zo gewoon mogelijk participeren.

* Drie dienstverleningsrollen voor Konnected:

- Werkgever (voor Beschut werkers en SW-medewerkers)
- Dienstverlener (arbeidsontwikkeling – tijdelijke trajecten richting werk)
- Uitvoerder (duurzame werkplekken in publieke diensten zoals groen, grijs en schoon met een publieke businesscase)

Beeld van succes vertaald naar verschillende belanghebbenden

			
Medewerkers	Gemeenten	Werkgevers	Doelgroep medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • We hebben een duidelijke visie naar hen met een vertaling naar kpi's en doelstellingen. • Product- en dienstenportfolio is voor iedereen duidelijk. De overlegstructuur is duidelijk. • Intern potentieel benutten en we hebben de talenten in kaart gebracht. Plezier en vertrouwen. • Optimale samenwerking tussen de verschillende afdelingen. • Een lean ingerichte organisatie met bijvoorbeeld één bedrijfsbureau. Geen versnipperingen. Het gesteggel over financiën is opgelost. • Projectmatig werken. Voor medewerkers is de opdracht helder en zij worden daar op gestuurd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producten en diensten zijn helder en toekomstbestendig, waarbij er regelmatig overleg en afstemming plaatsvindt met alle stakeholders. • De overlegstructuur is duidelijk. De rapportages zijn helder en transparant en de gemeente heeft hier profijt van. • De rol van KonnecteD is uitlegbaar, uitvoerbaar en navolgbaar. • Beleid werkt op bijna dezelfde manier met de uitvoering samen als op andere beleidsterreinen met eigen gemeentelijke uitvoerende afdelingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producten en diensten zijn helder en toekomstbestendig, waarbij er regelmatig overleg en afstemming plaatsvindt met alle stakeholders. • De werkgever heeft één aanspreekpunt. • We helpen werkgevers in het wegnemen van risico's. 	<ul style="list-style-type: none"> • De terminologie kandidaat-werkenden is geschrapt en horizontale ontwikkeling ook voldoende (ontwikkeling op een trede vs ontwikkeling op de trap). Er zijn realistische verwachtingen over de mogelijke ontwikkelingen. • We zijn een betrouwbare en eerlijke werkgever. We spreken mensen ook aan op gedrag wat niet oké is. • We kunnen meer mensen werk- en inkomenszekerheid bieden om hun zelfredzaamheid te vergroten.

Prioriteiten en projecten

Om de transformatie te bereiken zijn twee prioriteiten benoemd: integratie en leiderschap en cultuur. Integratie gaat over het samenbrengen van het voormalig Deventer Werktalent en het voormalige Sallcon. Leiderschap en cultuur gaat over gedrag dat past bij het getransformeerde KonnecteD. Hieronder volgt per project een beknopte samenvatting. Het eerste onderdeel van de projectplannen (de APDRA's: achtergrond, probleemstelling, doelstelling, resultaat en afbakening) is opgenomen in [bijlage 4](#). Het tweede deel van de projectplannen (geld, organisatie, kwaliteit, informatie, tijd en stakeholders) wordt in de volgende fase uitgewerkt. Zie voor een overzicht van projecten en afhankelijkheden daartussen [bijlage 2](#).

A. Integratie

Binnen het thema integratie kennen we vier projecten: 1) Dienstverlening, 2) Structuur en inrichting organisatie, 3) KPI's, en 4) Begroting en financiering.

1. Dienstverlening

Gezien de omvang van het project Dienstverlening onderkennen we hier 4 sub-projecten: 1.1) Dienstverleningsportfolio, 1.2) Doorontwikkeling Beschut Werk, 1.3) Werkleerroutes en 1.4) Cliëntvolgsysteem.

1.1 Dienstverleningsportfolio

In het Ondernemingsplan van KonnecteD is het portfolio van diensten en activiteiten uitgewerkt. De verwachtingen van onze stakeholders ten aanzien van de dienstverlening is niet helder. Het beeld dat de gemeente Deventer van KonnecteD heeft is met name de rol van dienstverlener. Ook intern is niet altijd duidelijk wat KonnecteD wel en niet doet en is er onvoldoende kennis van de werkzaamheden en activiteiten binnen de verschillende afdeling W&L en O&M. Doelstelling van dit project is de continuïteit

van Konnected te borgen, middels een dienstverleningsportfolio dat voldoet aan de behoeftes van de gemeentes en de arbeidsmarkt.

1.2 Doorontwikkeling Beschut Werk

In het Ondernemingsplan van Konnected is het portfolio van diensten en activiteiten uitgewerkt, welke we als onderdeel van het transformatieprogramma verder optimaliseren. Specifiek ten aanzien van de doelgroep Beschut werk constateren we dat onvoldoende duidelijk is waar Beschut werk voor staat en welke plek dit in de organisatie neemt. Met dit project willen we graag realiseren dat het beleid duidelijk is geformuleerd en aansluit bij de behoeftes van de Beschut werk kandidaten. Met dit project willen we tevens realiseren dat de werkprocessen rondom instroom, plaatsing en begeleiding van de Beschut werkers goed zijn geborgd. Het moet duidelijk zijn wat de rol is van de gemeente, van de werkgever en wie de lijnverantwoordelijke is voor de Beschut werk kandidaat in dienstverband (het werkgeverschap).

1.3 Werkleerroutes

Voor verschillende branches heeft Konnected sinds 2018 werkleerroutes (WLR) ingericht. Werkleerroutes zijn 'afdelingen' binnen Konnected waarvan we de infrastructuur gebruiken voor het ontwikkelen van de kandidaten. Binnen werkleerroutes zijn er werkleertrajecten ingericht. Als medewerker zit je altijd in een werkleerroute, maar niet iedereen zit in een werkleertraject (zie [bijlage 1](#) voor een overzicht van de werkleerroutes en bijbehorende stappen en definities). Konnected heeft de werkleerroutes en werkleertrajecten in de afgelopen 2 jaar gaandeweg ontwikkeld. Doel van dit project is het beter benutten van de infrastructuur van Konnected voor de ontwikkeling van kandidaten door het optimaliseren van werkleerroutes en werkleertrajecten.

1.4 Cliëntvolgsysteem

Konnected gebruikt IW3 sinds lange tijd (> 15 jaar) als cliënt volg- en personeelsregistratiesysteem (CVS en PRS). IW3 wordt nu alleen nog gebruikt voor het registreren en vastleggen van kandidaatgegevens WsW, declaraties en facturatie individuele Detacheringen en Begeleid Werken, registratie van activiteiten in de Werkleerroutes (WLR) en rapportages op basis van data uit de database. IW3 is verouderd en wordt per 1 januari 2022 niet langer ondersteund en moet daarom worden vervangen. Doelstelling van dit project is het selecteren (deel 1) en implementeren (deel 2) van een nieuw cliëntvolgsysteem.

2. Structuur & inrichting organisatie

Dit project dient als onderlegger voor de transformatie die Konnected gaat uitvoeren. De onderlegger betreft het op basis van de ambitie van Konnected nader omschrijven van de 3 dienstverleningsrollen, werkgever, dienstverlener en uitvoerder. Op basis van deze 3 dienstverleningsrollen zullen er keuzes (scenario's) gemaakt moeten worden welke organogram het beste past bij de ambitie en 3 dienstverleningsrollen. In de vervolgaftes worden deelprojecten geformuleerd met als doel om te komen tot een daadwerkelijk nieuwe inrichting van onze organisatie.

3. Financiering & begroting

Er is momenteel geen integrale begroting door een tweeledige wijze van financieren. Werken en Leren wordt gefinancierd op basis van activiteiten en Ontwikkelen en Matchen wordt op basis van formatie begroot. Konnected kan hierdoor haar bedrijfsvoering niet integraal voeren. Doelstelling van dit project is, rekening houdend met de wensen van de gemeenten op de inzet per doelgroep, toewerken naar één integrale begroting. Binnen de begroting streven we naar vrijheid om bedrijfsmatig te sturen. Dit vraagt om duidelijkheid van gemeenten op wat ze willen realiseren voor welke doelgroep (wat); waarbij Konnected vervolgens invulling kan geven aan de manier waarop we dit kunnen realiseren (hoe).

4. KPI's

In het Ondernemingsplan van Konnected is een groot aantal KPI's vastgesteld. Nu we ons dienstverleningsportfolio herijken en aanscherpen, willen we opnieuw goed kijken naar onze KPI's en of deze hier nog voldoende op aansluiten. In de gewenste situatie sluiten onze KPI's heel duidelijk aan op -

en zijn ze ondersteunend aan - ons dienstverleningsportfolio. We hanteren hierin het principe 'minder is meer', waarmee we bedoelen dat we liever een paar hele goede KPI's kiezen en daarop sturen, dan een veelheid aan KPI's, waardoor overzicht bewaken lastig is en bijsturen moeilijker wordt. Als onderdeel van het project zijn de KPI's bekend bij iedereen binnen onze organisatie en zorgen we voor een goede afstemming met onze externe stakeholders.

B. Leiderschap, talent en cultuur

Binnen het onderdeel leiderschap, talent en cultuur onderkennen we 3 projecten: 1) Leiderschap, 2) identiteit & cultuur, 3) competenties en talentmanagement.

5. Leiderschap

De samenstelling van het personeelsbestand en het leidinggevend kader is niet heel mobiel en niet heel divers. De organisatie is tamelijk hiërarchisch en als MT en cultuurstellend kader zijn we onvoldoende zichtbaar in de organisatie. Hierdoor houden we ongewenste subculturen in stand en is communicatie gefragmenteerd. Het afdelingsbelang is hierdoor soms groter dan het organisatiebelang. Hiermee ondermijnen we het realiseren van onze gezamenlijke ambitie. Doelstelling van dit project is dat onze leidinggevenden steeds de gezamenlijke richting en ambitie voor ogen houden en anderen stimuleren om ook leiderschap te tonen. De professionaliteit van medewerkers krijgt ruimte. Eigenaarschap wordt breder en vergroot en reflectievermogen binnen de organisatie wordt sterker.

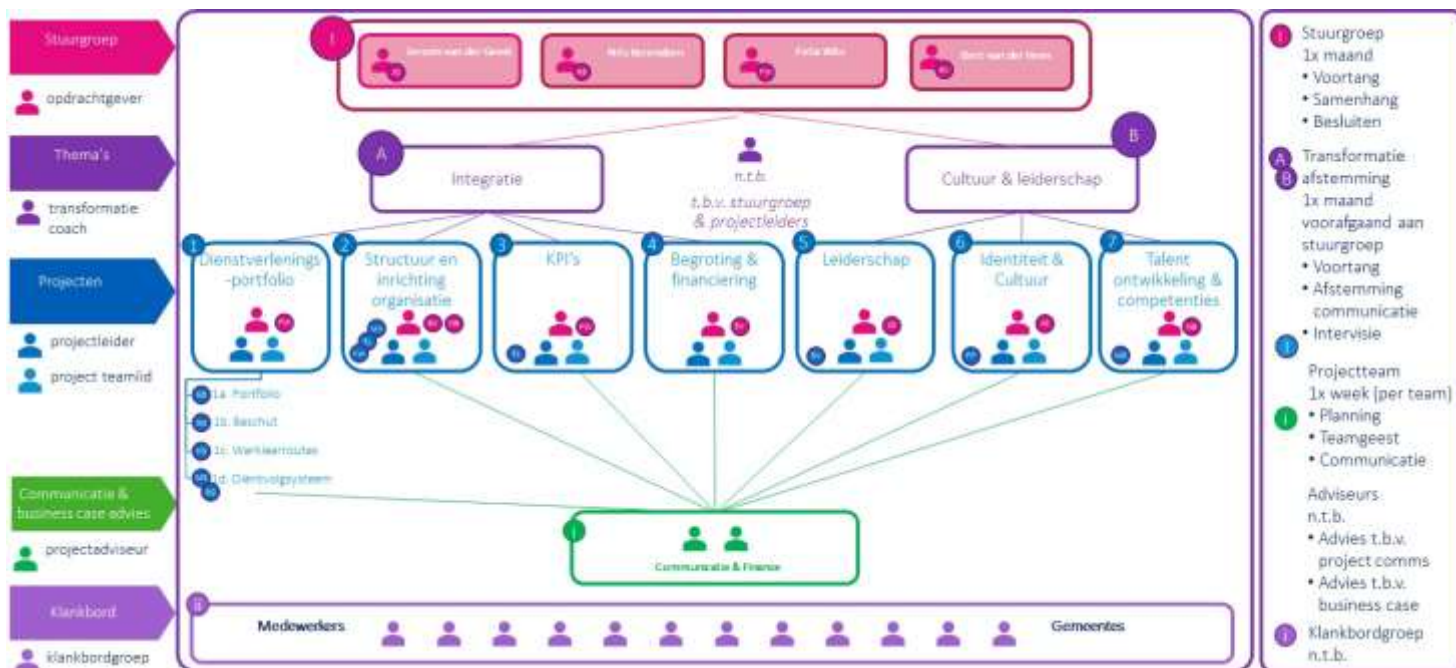
6. Identiteit en cultuur

In 2015 is de Participatiewet ingevoerd en daarmee is de opdracht aan Sallcon en DWT door de gemeenten Deventer/Olst-Wijhe opnieuw geformuleerd. Op dit moment zijn we in naam één organisatie (Konnected), maar de oude bedrijfsonderdelen Sallcon en DWT bepalen nog steeds de manier waarop we ons werk doen, met elkaar samenwerken en de manier waarop we met onze partners en stakeholders samenwerken. Doelstelling van dit project is om gezamenlijk scherp te creëren over wie we (willen) zijn als Konnected. Er is een stip op de horizon (ambitie), die ervoor zorgt dat de neuzen 'dezelfde kant op staan'. Er is sprake van een herkenbare Konnected identiteit (kernwaarden) en medewerkers dragen die uit (gedrag). Dit komt tot uiting in gedeelde organisatiecultuur, verbeterde onderlinge samenwerking en een slagvaardiger organisatie.

7. Competenties en talentmanagement

Konnected is veranderd van productiegericht bedrijf naar ontwikkelbedrijf. Doordat de organisatie verandert, veranderen ook de functies en functie-eisen. We weten als Konnected niet wat we aan potentieel en competenties in huis hebben. Zodoende bestaat de kans dat het aanwezig potentieel onbenut blijft. Het is onze doelstelling om het werk- en leerbedrijf van de regio worden en een aantrekkelijke en goede werkgever die iedereen kansen biedt zich verder te ontwikkelen.

Governance transformatieprogramma



Rollen

Stuurgroep

I. Het MT is als team gezamenlijk opdrachtgever aan de projectleiders in het transformatieprogramma. Gezamenlijk vormen zij de stuurgroep van de transformatie en overzien zij de realisatie op beide thema's: A) integratie en B) cultuur & leiderschap.

Opdrachtgever

Ieder project binnen deze thema's heeft een opdrachtgever. Een opdrachtgever is altijd een MT-lid. In die rol geeft het MT-lid sturing aan de projectleider binnen de kaders van het projectplan. De sturing op dat project en mede-besluitvorming komt voor rekening van de stuurgroep. De opdrachtgever is degene die de uitkomsten van de unieke opgave gaat benutten. Hij schept de noodzakelijke condities.

Projectleider

1 t/m 7: De projectleiders voeren regie op hun project. De projectleider zorgt dat beoogde uitkomsten van het project er daadwerkelijk komen. Hij benut zijn bevoegdheden, neemt initiatieven en geeft leiding. Bovendien onderhoudt hij actieve betrekkingen met en tussen de opdrachtgever en andere relevante partijen.

Projectteamlid

Projectteamleden voeren hun taken binnen de plannen uit en brengen daartoe hun deskundigheid in. Ze voelen zich medeverantwoordelijk voor het resultaat en betrokken bij het werk. Al of niet in teamverband zetten projectleden hun bereidheid en vaardigheden in.

Projectadviseur

Vanuit de organisatie creëren we capaciteit op communicatie en financiën. Iedere projectleider mag advies vragen aan een communicatieadviseur t.a.v. projectcommunicatie en aan een adviseur financiën, waar het de businesscase voor het project betreft. Zo zorgen we tevens voor eenduidigheid in de projectplannen.



Klankbordgroep

Een projectleider kan er voor kiezen op zijn project of op een volledig thema een klankbordgroep in te zetten. Het gaat om personen of organisaties die niet meebeslissen (want die zitten in de stuurgroep) en ook niet om personen of organisaties die meedoen (want die zitten in het projectteam of ze werken mee aan deelprojecten). Deze personen en organisaties zijn wel zo belangrijk voor het project dat belangrijk is om te weten wat zij ervan vinden. We organiseren dit niet pro forma, maar enkel wanneer we gerichte feedback nodig hebben van eindgebruikers, deskundigen, gemeentes, belangenbehartigers of collega-organisaties.

Transformatiecoach

De transformatiecoach coacht de projectleiders en opdrachtgevers in hun nieuwe rol.

Programmamanager

De programmamanager bewaakt de voortgang van het gehele programma en de afhankelijkheden tussen de projecten. Hij/zij ondersteunt de stuurgroep en de projectleiders in hun werkzaamheden.

Programmasecretaris

De programmasecretaris ondersteunt de programmamanager in zijn/haar werkzaamheden.

Afstemming en overleg

- Per thema is er wekelijks afstemming met projectleiders en programmamanager onderling.
- 1 keer per maand komen alle projectleiders bij elkaar voor afstemming en intervisie.
- Per project bepaalt de projectleider de afstemmingsmomenten voor zijn team.
- 1 keer per maand (een week na bovenstaande) komen MT en projectleiders (= stuurgroep) gezamenlijk bij elkaar om voortgang te bespreken, risico's en afhankelijkheden.

Betrokkenheid gemeenten

In een aantal projecten zullen professionals van gemeenten meedoen als projectlid. Ook kan aan hen gevraagd worden onderdeel te worden van een klankbordgroep. In de volgende fase wordt dit verder vormgegeven (zie planning hieronder in tijdpad).

Tijdpad

Alhoewel ons Ondernemingsplan rijkt tot 2024, willen wij voor deze transformatie (slechts) 2 jaar uittrekken. Dit is een wat meer overzichtelijke termijn en bewust gekozen: het is kort genoeg om mensen enthousiast en gefocust te houden en het is lang genoeg om de benodigde transformatie in mindset en gedrag te bewerkstelligen. In dit transformatieplan houden we 4 fasen aan en diezelfde fasering zal terugkeren in de projectplannen:



1. **Initiatie:** De tijd die we nemen om dit transformatieplan te schrijven, interviews met betrokkenen te organiseren en ook projectleiders op te leiden om te transformatie te gaan leiden. We nemen deze periode ook voor de inventarisatie van alle lopende projecten en maken hierin keuzes: doorgaan en oppakken binnen een afdeling, opnemen in de transformatie of afsluiten waar het niet (langer) bijdraagt aan het realiseren van onze ambitie of afleid van onze focus.
2. **Planning:** In deze fase wordt voor alle projecten een plan van aanpak geschreven inclusief programma van eisen, samenstelling project- en klankbordgroepen, communicatieplan, risico's, planning en budget. Het eerste deel van deze plannen, maakt al deel uit van het transformatieplan.



- Uitvoering:** Dit is de periode die we nemen voor de uitvoering van het totale programma. Vanaf november zal ook voor medewerkers buiten de projectteams duidelijk worden waar we mee bezig zijn. We zullen het niet nalaten op de projecten waar we sneller kunnen gaan, sneller te gaan.
- Afronding:** We evalueren de projecten en het programma als geheel. Projectleiders dragen het resultaat over aan het MT als opdrachtgever.

Een gedetailleerde planning staat uitgewerkt in [bijlage 3](#).

Begroting

De begroting voor de transformatie bestaat uit projectkosten en algemene transformatiekosten.

Programma kosten

Categorie	Titel	Uren inzet	Out of pocket kosten
Bemensing	Programmamanager (1-2 d/ week)	960	Kosten vervanging intern: €80.000,-
Bemensing	Programmasecretaris (1-2 d/ week)	960	Kosten vervanging intern: €60.000,-
Bemensing	Transformatiecoach (1e jaar 1 d /week; 2e jaar 0,5d/ wk)		€60.000,-
Bemensing	Stuurgroep (4 uur per lid/ mnd.)	384	
Communicatie	Communicatiebudget (kick-off bijeenkomst, medewerkers bijeenkomsten)		€15.000,-
Totaal		2.304	€215.000,-

Projectkosten

Projectkosten zijn hieronder uitgesplitst per deelresultaat. Voorzien van een inschatting van intern te besteden uren voor projectleiders en projectleden en out of pocket kosten die we nu al kunnen voorzien.

Project #	Projectnaam	Uren inzet	Out of pocket kosten
1.1	Productportfolio	152,5	0
1.2	Beschut werk	117,5	0
1.3	Werkleerroutes	702	0
1.4a	Cliëntvolgsysteem - selectie	416	0
1.4b	Cliëntvolgsysteem – implementatie*	0*	0*
2a	Organisatie inrichting & structuur - ontwerp	146	€5.000
2b	Organisatie inrichting & structuur - implementatie	300	0
3	Financiering	125	0
4	KPI's	292	0
5	Leiderschap	165	€50.000
6	Identiteit & cultuur	282	0
7	Talent & competenties	324	€150.000
Totaal		3022	€ 205.000,00

Het grootste gedeelte van de kosten bestaat uit interne uren van medewerkers van Konnected. Wanneer we kijken naar het totaal aantal uren die we intern moeten gaan maken komt dit op **4.522** uren voor alle projecten samen, oftewel 122 weken werk voor 1 FTE. Daarom voorzien we voor **1 FTE** in het tijdelijk vervangen van projectleiders dan wel projectteamleden. Dat is jaarlijks €60.000,-. In totaal dus €120.000,-.

* Kosten van de implementatie van het cliëntvolgsysteem, zijn meegenomen in het reguliere ICT-budget.



Kosten die we voorzien, maar lastig zijn te budgetteren

Kosten voor het uitwerken van de scenario's voor de organisatiestructuur zitten in de huidige begroting. De kosten voor het implementeren daarvan zijn nog niet in deze begroting opgenomen.

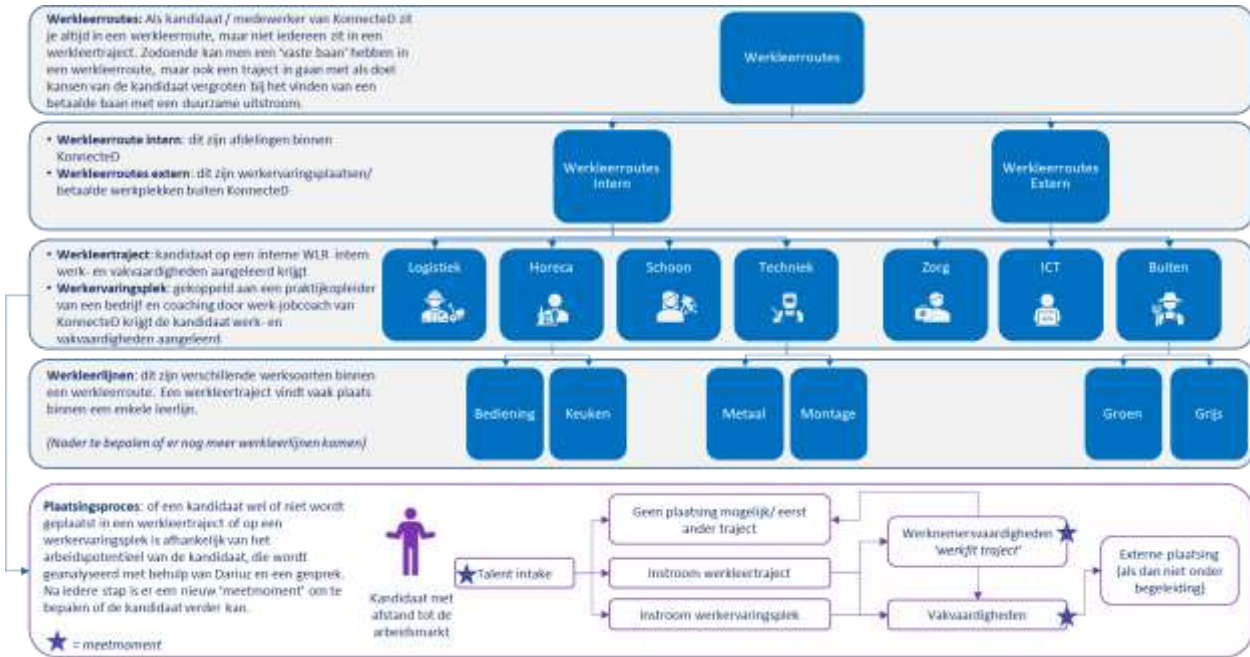
Totale kosten*

Categorie	Uren inzet	Out of pocket kosten
Programma	2.304	€215.000,-
Projecten	3.022	€205.000,-
Tijdelijke opvulling projectleiders en teamleden	0	€120.000,-
Totaal kosten	5.326	€540.000,-

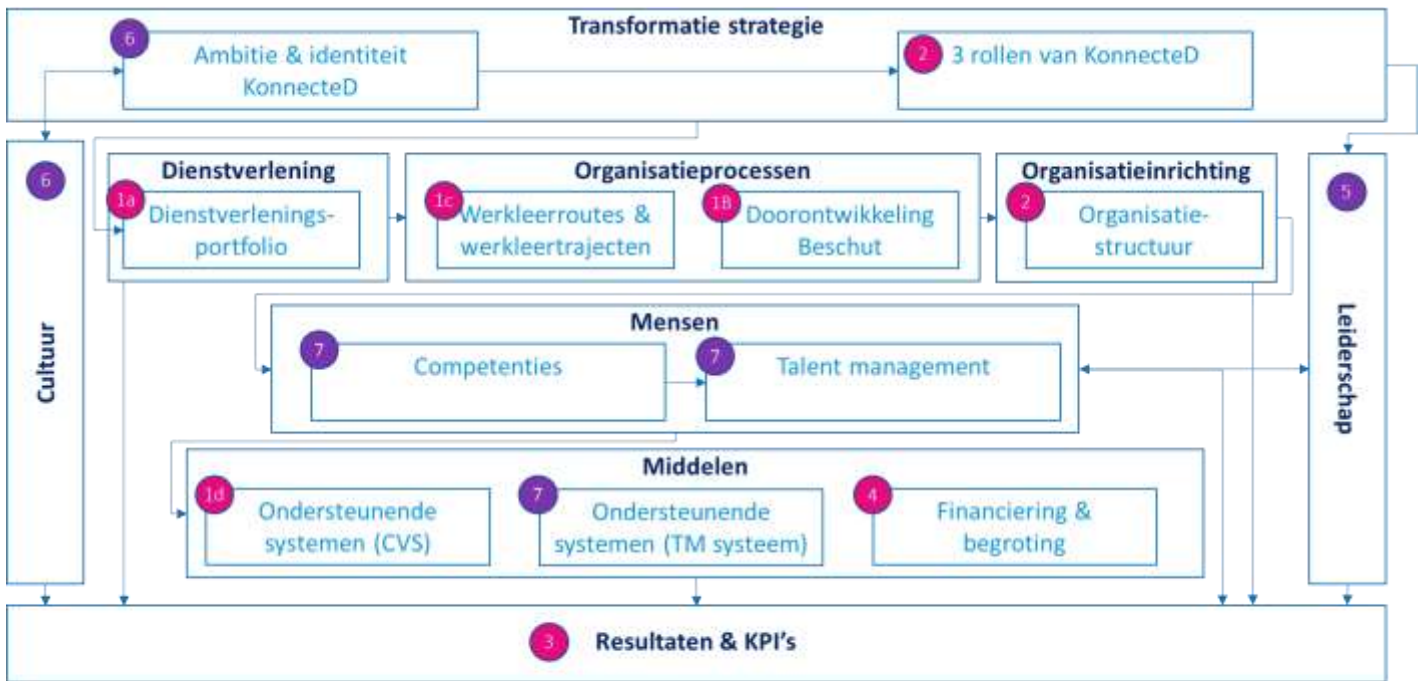
*N.B. dit zijn de totale kosten voor 2 jaar vanaf 1 oktober 2021.

Bijlagen

Bijlage 1: definities en visualisatie van werkleerroutes



Bijlage 2: afhankelijkheden tussen de projecten



- Getallen verwijzen naar de verschillende projecten, zie vorige pagina
- Roze bolletjes betreffen integratie projecten – paarse bolletjes betreffen Cultuur & leiderschap projecten

Bijlage 4 Nadere uitwerking projecten

A. Integratie

Binnen het thema integratie kennen we 4 projecten: 1) Dienstverlening, 2) Structuur en inrichting organisatie, 3) KPI's, en 4) begroting en financiering

1. Dienstverlening

Gezien de omvang van het project Dienstverlening onderkennen we hier 4 sub-projecten: a) Dienstverleningsportfolio, b) Doorontwikkeling Beschut Werk, c) Werkleerroutes en d) Cliëntvolgsysteem.

1.1 Dienstverleningsportfolio

Aanleiding

In het Ondernemingsplan van KonnecteD is het portfolio van diensten en activiteiten uitgewerkt. De verwachtingen van onze stakeholders ten aanzien van de dienstverlening is niet helder. Het beeld dat de gemeente Deventer van KonnecteD heeft is met name de rol van dienstverlener. Ook intern is niet altijd duidelijk wat KonnecteD wel en niet doet en is er onvoldoende kennis van de werkzaamheden en activiteiten binnen de verschillende afdeling W&L en O&M. Tevens bestaat er verwarring over definities waardoor er het nodige misgaat in de communicatie.

Probleemstelling

In de afgelopen periode is er veel aandacht geweest voor 1 van de 3 dienstverleningsrollen van KonnecteD; terwijl we bewust in willen zetten op onze rol als:

- 1) Werkgever (beschut en SW)
- 2) Dienstverlener (arbeidsontwikkeling – tijdelijke trajecten richting werk)
- 3) Uitvoerder (duurzame werkplekken in publieke diensten zoals groen, schoonmaak en grijs met een publieke businesscase).

Zowel de dienstverleningsrollen als producten zijn nu onvoldoende eenduidig gedefinieerd, waardoor in de praktijk onduidelijk is welke professionals waarvoor nodig zijn en ook oude ongewenste werkwijzen blijven bestaan.

Doelstelling

We willen de continuïteit van KonnecteD borgen, middels een dienstverleningsportfolio dat voldoet aan de behoeftes van de gemeentes en arbeidsmarkt.

Resultaat & deelresultaten

- Een helder en eenduidig dienstverleningsportfolio
- Een proces hoe dit dienstenportfolio up-to-date te houden
- Een systeem dat het mogelijk maakt dit portfolio eenvoudig te beheren
- In het portfolio wordt vastgelegd wie verantwoordelijk is voor de dienstverlening of activiteit binnen en buiten de organisatie

Afbakening

- De dienstverleningsrollen en verantwoordelijkheden worden niet binnen dit project beschreven

Dit project zou als vervolgfase 2 en 3 kunnen krijgen. Deze behoren nu niet tot de scope van dit project:

- Fase 2 Analyse van de dienstenportfolio t.a.v. de vraag arbeidsmarkt
- Fase 3 Doorontwikkeling van aanvullende diensten of activiteiten o.b.v. analyse

1.2 Doorontwikkeling Beschut Werk

Achtergrond/ aanleiding

In het Ondernemingsplan van KonnecteD is het portfolio van diensten en activiteiten uitgewerkt, welke

we als onderdeel van het transformatieprogramma verder optimaliseren. Specifiek ten aanzien van de doelgroep Beschut werk constateren we dat onvoldoende duidelijk is waar Beschut werk voor staat en welke plek dit in de organisatie inneemt.

Voor de gemeente Deventer bieden we uitgebreide dienstverlening voor een grotere groep kandidaten, inclusief beschut werk. Daarnaast zetten we ook Beschut werk trajecten in voor de gemeente Olst-Wijhe. Met deze gemeente zijn andere afspraken gemaakt rondom aanmelding en begeleiding. Het betreft een kleine groep en daarom worden de trajecten individueel ingekocht door de gemeente Olst-Wijhe.

In de praktijk merken we dat er een discrepantie is tussen wat in ons Ondernemingsplan wordt geduid en wat we in de praktijk kunnen realiseren middels onze infrastructuur en voor onze kandidaten. Dit komt doordat het beleid voor Beschut Werk niet goed aansluit bij de praktijk. We willen graag komen tot praktisch uitvoerbaar beleid, ten dienste van de doelgroep. Dit beleid willen we binnen dit project vertalen naar wat dit betekent voor onze interne werkprocessen en hoe we het beleid voor deze twee gemeentes het beste kunnen uitvoeren binnen KonnecteD.

Probleemstelling

Discrepantie Ondernemingsplan en beleid Beschut Werk

Het ondernemingsplan van KonnecteD is goedgekeurd door de gemeenteraden. In het Ondernemingsplan staat dat we de infrastructuur van KonnecteD inzetten om werkgelegenheid voor de doelgroep te realiseren. In de praktijk zien we dat de realisatie van de duurzame werkgelegenheid middels onze infrastructuur slecht realiseerbaar is. Dit komt doordat het gemeentelijk beleid onvoldoende kaders biedt voor een goede uitvoering van Beschut werk en niet in lijn is met de reële mogelijkheden van de doelgroep. Als gevolg hiervan kunnen Beschut werkers niet altijd optimaal in passend werk ingezet worden.

Uitdagingen in het Beleid Beschut Werk

Het huidige beleid van de gemeente Deventer (maximaal 3 jaar tijdelijk dienstverband en kandidaten zo snel mogelijk laten uitstromen naar reguliere werkgevers) blijkt in de praktijk niet haalbaar en uitvoerbaar. Deze mensen hebben een indicatie gekregen omdat van een reguliere werkgever niet verwacht kan worden deze mensen een plek te bieden. Ook is de verwachting van de gemeente dat Beschut werkers dusdanig ontwikkelbaar zijn waardoor ze op termijn geen regeling Beschut werk meer nodig hebben. In de praktijk zien we juist dat deze kandidaten intensieve en langdurige begeleiding nodig hebben, ook wanneer het lukt hen te plaatsen bij een externe werkgever. We willen goede afspraken maken met beide gemeentes, zodat we deze doelgroep beter kunnen ondersteunen om maximaal te functioneren op de geschikte plek intern dan wel gedetacheerd of in dienst van een externe werkgever.

Uitdaging interne processen KonnecteD

Ook intern is het niet altijd duidelijk wat KonnecteD doet voor de groep Beschut werk kandidaten en hoe deze doelgroep in samenwerking met de gemeentes en andere werkgevers het beste te ondersteunen is. Daarom is er behoefte om (aangescherpt) beleid, te vertalen naar goed beschreven interne werkprocessen die klantgericht en resultaatgericht zijn.

De behoeftes van de kandidaat zijn daarbij het uitgangspunt. We leveren maatwerk op en we willen onze werkprocessen aan de behoeftes van de klant aanpassen. We volgen de ontwikkeling van onze kandidaten, dit doen we door gebruik te maken van de *Participatieladder* en *Werkstap* opdrachten. Op deze manier hebben we de kandidaten goed in beeld en volgen we de ontwikkeling.

Doelstelling

Met dit project willen we graag realiseren dat het beleid duidelijk is geformuleerd en aansluit bij de behoeftes van de Beschut werk kandidaten. Met dit project willen we tevens realiseren dat de werkprocessen rondom instroom, plaatsing en begeleiding van de Beschut werkers goed zijn geborgd.

Het moet duidelijk zijn wat de rol is van de gemeente, van de werkgever en wie de lijnverantwoordelijke is voor de Beschut werk kandidaat in dienstverband (het werkgeverschap). We willen de continuïteit van Konnected – en specifiek Beschut Werk - borgen middels een dienstverleningsportfolio dat voldoet aan de behoeftes van de gemeente, kandidaten en werkgevers.

Resultaat & deelresultaten

We zijn tevreden met het project Doorontwikkeling Beschut werk als we:

- **Beleid Beschut:** De relatie met de gemeente versterken en in gesprek blijven om een helder en in de praktijk goed uitvoerbaar Beleid Beschut werk vast te stellen dat deze doelgroep dient.
- **Interne positionering Beschut:** Duidelijk beschreven werkproces Beschut werk realiseren in lijn met de ambitie van Konnected, met daarin:
 - helder beschreven in te zetten instrumenten,
 - dienstverlening naar werkgevers,
 - activiteiten en dienstverlening voor de kandidaten,
 - rollen voor onze collega's: consultants, eindverantwoordelijke Beschut werk, P&O, werkcoaches e.d. zijn duidelijk beschreven
 - de ontwikkeling van de kandidaat goed in beeld.
- **Implementatie project Doorontwikkeling Beschut werk:**
De nieuwe manier van werken wordt ingebed in onze dagelijkse werkprocessen; de collega's, gemeentes en werkgevers worden hierover geïnformeerd.

Afbakening

De volgende activiteiten vallen buiten de scope van dit project:

- Nieuwe kandidaten werven of werkgevers binnenhalen.
- Consultants allround maken waardoor ze met verschillende petten op de klant moeten bedienen.
- Beschrijving van onze dienstverlening als Konnected geven, we richten ons alleen tot Beschut werk.
- Nieuwe methodes ontwikkelen of nieuwe instrumenten binnenhalen.

1.3 Sub project dienstverlening – Werkleerroutes

Aanleiding

Voor verschillende branches heeft Konnected sinds 2018 werkleerroutes (WLR) ingericht. Werkleerroutes zijn 'afdelingen' binnen Konnected waarvan we de infrastructuur gebruiken voor het ontwikkelen van de kandidaten. Binnen werkleerroutes zijn er werkleertrajecten ingericht. Als medewerker zit je altijd in een werkleerroute, maar niet iedereen zit in een werkleertraject.

Werkleertrajecten zijn individuele trajecten binnen een werkleerroute, waarbij men afhankelijk van het startniveau kan starten met a) een traject voor *werknemersvaardigheden* of b) een traject voor *vakinhoudelijke vaardigheden*. Het traject voor werknemersvaardigheden duurt één tot drie maanden, afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt en is gericht op het werkfit maken van de kandidaat. Of je als kandidaat in aanmerking komt voor een werkleertraject komt is afhankelijk van een intake met behulp van Dariuz 'wegwijzer', waarin het arbeidspotentieel van de kandidaat wordt bekeken. Als de kandidaat een te grote afstand tot de arbeidsmarkt heeft om direct een vakinhoudelijk leertraject in te gaan, wordt gestart met een traject voor werknemersvaardigheden. De consultant (procesbegeleider) en werkcoach bepalen vervolgens gezamenlijk of een kandidaat in aanmerking komt voor een traject voor vakinhoudelijke vaardigheden. Na de periode van drie maanden intern gaat de kandidaat naar een externe werkplek, waarbij de kandidaat begeleiding en coaching krijgt van Konnected.

Afhankelijk van de doelgroep zal de nazorg voor coaching ingezet worden. Voor de kandidaat die geen startkwalificatie heeft en voor wie het behalen van een volledig mbo-diploma (inclusief entreeopleiding) of een mbo-certificaat vooralsnog niet haalbaar lijkt, kunnen in aanmerking komen voor een praktijkverklaring.

De externe werkleerroutes zijn anders opgebouwd, hierbij start de kandidaat bij een externe werkgever en krijgt de kandidaat coaching van de job- of werkcoach van Konnected. Medewerkers van een extern bedrijf verzorgen de begeleiding op de werkvloer en leren vakvaardigheden aan de kandidaat.

Alle werkleerroutes zijn opgezet in samenwerking met het bedrijfsleven en onderwijspartners ter verkrijging van praktijkverklaringen en/of certificeringen. Konnected heeft gekozen voor de 'Werkstap' methode als ontwikkelinstrument. De werkopdrachten zijn per werkleerroute ingericht en in afstemming met werkgevers gekoppeld aan de kwalificatiestructuur van het MBO-onderwijs.

Er zijn op dit moment 4 interne werkleerroutes: horeca, logistiek, schoonmaak en techniek en 3 externe werkleerroutes: ICT, Zorg en Buitenruimte. Konnected leidt kandidaten op naar de wensen van de regionale arbeidsmarkt. Deze werkleerroutes en bijbehorende werkleertrajecten zijn allemaal in verschillende stadia van ontwikkeling.

Zie [bijlage 1](#) voor een overzicht van de werkleerroutes en bijbehorende stappen en definities.

Probleemstelling

Konnected heeft de werkleerroutes en werkleertrajecten in de afgelopen 2 jaar gaandeweg ontwikkeld. Er is al veel opgezet en uitgerold. Waar we nu tegenaan lopen is dat we een doorlopend proces hebben georganiseerd voor de werkleerroutes, waarin we kunnen constateren dat er:

- Enerzijds steeds meer elementen zijn die we veel beter in de lijn zouden kunnen beleggen. Veel van de werkleerroutes valt routinematig te organiseren, maar dit hebben we nog niet altijd zo ingeregeld. Het is niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is:
 - Eén duidelijke werkwijze voor alle afdelingen en werkprocedures, zodat we kunnen rapporteren met KPI's om de voortgang te bewaken en goed te rapporteren
 - Duidelijke afbakening van lijnverantwoordelijkheid
 - Het beter duiden van de rollen job- en werkcoach
- Anderzijds ook een aantal elementen zijn die we beter tijdelijk in een project kunnen organiseren en waarvan we duidelijker willen maken wanneer dit project ten einde komt, omdat de volgende doelen zijn bereikt:
 - Het verbeteren van de methodische werkwijze (denk bijv. aan het rapporteren bij het afsluiten van een traject).
 - Inzet op maat criteria vanuit de gemeente integreren in WLR. Konnected kan niet de plekken vullen met de afgesproken aantallen. Mogelijke indicatoren benoemen-corona, inzet op maat e.d.
 - Het vaststellen en bekendmaken van werkprocessen omtrent het opstarten of juist sluiten van een WLR (zo is bijv. de WLR ICT opgezet, zonder deze kaders in acht te nemen) [nu kan iedereen het starten, geen grip op investering, uitkomsten en lastig over te dragen aan de lijn].
 - Onderzoeken of er draagvlak is voor de werkleerroutes en of we kunnen opschalen met aantal plekken binnen de werkleerroutes.
 - Kosten-batenoverzicht creëren voor de werkleertrajecten en zicht op waar de grootste kans is op plaatsingen.

Doelstelling

De infrastructuur van Konnected en hiermee de werkleerroutes zetten we in voor de ontwikkeling van onze kandidaten. Door de kandidaat te ontwikkelen op werk- en vakvaardigheden zorgt Konnected voor doorstroom van kandidaten met een duidelijk beeld qua competenties en vaardigheden.

We optimaliseren de werkleerroutes, waarbij de rollen helder zijn geformuleerd en de werkwijze van alle professionals efficiënter ingezet wordt. We creëren een groter draagvlak binnen Konnected om de werkleerroutes in te zetten als traject.

Werkleertrajecten zijn bekend en worden gedragen door alle professionals. Het zijn trajecten die door onze professionals als een serieuze optie worden overwogen wanneer dit een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de kandidaat.

Resultaat & deelresultaten

De werkleerroutes zijn een goed in te zetten instrument binnen en buiten de organisatie, waarbij er een duidelijke en eenduidige werkwijze is. We werken effectiever en efficiënter binnen de werkleerroutes, waarbij administratieve processen goed ingeregeld zijn. We onderkennen de volgende deelresultaten binnen dit project:

- Beleid doorontwikkelen werkleerroutes: stoppen? uitbreiden? vernieuwen?
- Proces voor inzicht in wat er op de regionale arbeidsmarkt
- Werkwijze en aanbod WLT passend bij de doelgroep (inclusief vraag werkgevers)
- Rapportage werkleerroutes intern & extern, inclusief proces aanleveren KPI's
- Onderzoek schaalbaarheid werkleerroutes (intern & extern)
- Aanmeldingen (anders inregelen/effect inzet op maat?)
- Betere beschrijving van primaire en secundaire rollen en verantwoordelijkheden van alle functionarissen.

Afbakening

Werkleerroutes hebben enkele/meerdere raakvlakken in de andere opgestelde projecten binnen Konnected:

- Project competenties & talentontwikkeling
- Projectorganisatie inrichting en structuur
- KPI's

1.4 Cliëntvolgsysteem

Aanleiding

Konnected gebruikt IW3 sinds lange tijd (> 15 jaar) als cliënt volg- en personeelsregistratiesysteem (CVS en PRS). IW3 wordt nu echter alleen nog gebruikt voor het registreren en vastleggen van kandidaatgegevens WsW, declaraties en facturatie individuele Detacheringen en Begeleid Werken, registratie van activiteiten in de Werkleerroutes (WLR) en rapportages op basis van data uit de database. Afdelingen die nu gebruik maken van de applicatie zijn: praktijkopleiders, consultants en coaches van W&L én O&M, Contractbeheer O&M, bedrijfsbureau W&L en O&M, P&O en FEZ en MT; kortom een groot deel van de organisatie.

Probleemstelling

1. **Technisch:** De techniek waarmee IW3 is gebouwd, is erg verouderd en systemen zoals Microsoft Internet Explorer ondersteunt Microsoft (nodig om IW3 draaiende te houden) niet meer.
2. **Leverancier:** Ook nieuwe ontwikkelingen op dit vlak zijn enkele jaren geleden door Soliviteers reeds beëindigd. Om die reden heeft Soliviteers, de leverancier van IW3, aangegeven het onderhoudscontract per 31-12-2021 te ontbinden.
3. **Bedrijfsmatig:** Verwacht wordt dat de eerste maanden van 2022 enige support nog wel mogelijk is, maar dat bijvoorbeeld een crash van het systeem leidt tot een onherstelbaar probleem. Dit houdt een behoorlijk bedrijfsrisico in, aangezien een groot deel van onze operatie afhankelijk is van de werking van het systeem.



4. **Functioneel:** Het huidige cliëntvolgsysteem past niet meer bij de veranderende bedrijfsprocessen van Konnected; het is niet flexibel genoeg en kan de gevraagde c.q. benodigde stuur- en managementinformatie niet of onvoldoende opleveren.
5. **Gebruiker:** het huidige systeem wordt als omslachtig ervaren, gebruiksonvriendelijk en is niet voorzien van een actuele handleiding.

Doelstelling

Het selecteren (deel 1) en implementeren (deel 2) van een nieuw cliëntvolgsysteem, dat helpt bij:

- het ondersteunen van de regiefunctie van de praktijkopleiders, consultants en coaches,
- bij de regievoering voor het volgen van de ontwikkeling van de individuele kandidaat, of van de kandidatengroepen (doelmatigheid),
- het bewaken van financiële middelen (rechtmatigheid) door het maken en bewaken van afspraken met kandidaten en werkgevers,
- de mogelijkheid voor eenmalig en eenduidig vastleggen van gegevens.

Einddoelstelling (vervolgtraject): op 31 maart 2022 is een nieuw CVS binnen Konnected geïmplementeerd, dat voldoet aan de vigerende en toekomstige eisen en wensen.

Resultaat & deelresultaten

Het projectdeelresultaat voor het selectietraject levert de volgende deelresultaten op:

1. Pakket van eisen
2. Long list
3. Short list
4. Selectieproces
5. Advies

Eindresultaat (vervolgtraject): Op 1 april 2022 (of zoveel eerder als mogelijk is) is een nieuw CVS binnen Konnected geïmplementeerd, dat voldoet aan de vigerende eisen en wensen, waarbij we oog hebben voor wat er in de toekomst nodig zal zijn (denk aan ontwikkeling van werk- en leerroutes of traditionelere bedrijfsvoeringsmodellen).

Afbakening

- Buiten de scope van dit project vallen de personeels- en salarisadministratie; deze zitten sinds 1 januari 2021 in AFAS.
- Het beschrijven en vaststellen van de huidige (bekende) processen valt niet binnen de scope.
- Met de huidige werkwijze en structuur een pakket selecteren, waarbij wel maximale flexibiliteit vanuit het systeem geboden wordt om aan te sluiten bij veranderende werkwijzen en processen.



2. Structuur & Inrichting organisatie

Dit project dient als onderlegger voor de transformatie die Konnected wil gaan uitvoeren in de komende periode tot eind 2023. De onderlegger betreft het op basis van de ambitie van Konnected nader omschrijven van de 3 dienstverleningsrollen, werkgever, dienstverlener en uitvoerder. Op basis van deze 3 dienstverleningsrollen zullen er keuzes (scenario's) gemaakt moeten worden welke organogram het beste past bij de ambitie en 3 dienstverleningsrollen. In de vervolgacties kunnen deelprojecten geformuleerd worden met als doel om te komen tot een daadwerkelijk nieuwe inrichting van onze organisatie.

Aanleiding

Konnected is over twee jaar het publiek werk- en leerbedrijf voor aandeelhouders, opdrachtgevers en werkgevers van Deventer en Olst-Wijhe (ambitie). Met drie dienstverleningsrollen: werkgever, dienstverlener en uitvoerder. In 2020 is afscheid genomen van de namen Sallcon en Deventer Werktalent, maar deze onderdelen zijn nog niet geïntegreerd in de praktijk. Dit komt tot uiting in aparte afdelingen Werken en Leren en Ontwikkelen en Matchen met een eigen bedrijfsbureau, accountmanagers en consultants die niet altijd volledig zicht hebben op informatie van kandidaten en functies als jobcoaches en werkcoaches die intern en extern grotendeels dezelfde werkzaamheden vervullen, maar onze werknemers/werkzoekenden niet optimaal kunnen bedienen door een scheiding in de afdelingen. Ook in de commerciële kolom is de informatie-uitwisseling over werkgevers en werknemers/werkzoekenden nog suboptimaal.

Probleemstelling

Onze organisatie inrichting en structuur is op dit moment niet ingericht op 1 organisatie en de drie te onderscheiden dienstverleningsrollen. Daardoor is de organisatie van Konnected op een aantal punten inefficiënt ingericht. Hierdoor maken we hogere kosten dan nodig (bijvoorbeeld door dubbelingen in functies en/of werkzaamheden) en zijn er ook lagere opbrengsten dan mogelijk (bijvoorbeeld door tegenstrijdigheid in productie- en ontwikkeldoelen). Mede ingegeven door de andere financieringssystematiek (zie ook de projecten KPI's en één begroting), worden medewerkers in deze afdelingen nu anders aangestuurd. Goede en intensieve afstemming tussen afdelingen is wel nodig om het overzicht te bewaken. Dit zorgt ervoor dat werknemers/werkzoekenden niet optimaal bediend worden.

Doelstelling

Onze organisatie zo efficiënt mogelijk inrichten welke past op de ambitie met 3 dienstverleningsrollen. In de gewenste situatie zijn alle afdelingen met een duidelijke overlap in doelstellingen, functies en processen geïntegreerd. De samenwerking en afstemming kan intensiever, met een beter zicht op informatie over de werknemers/werkzoekenden m.b.t. hun ontwikkeling en eventuele bijzonderheden bij hun werkgevers. De trajecten van werknemers/werkzoekenden worden hierdoor optimaler gefaciliteerd, door een optimalere plaatsing. We realiseren hiermee tevens een kostenbesparing en hogere opbrengsten.

Resultaat & deelresultaten

Onze professionals worden optimaal geplaatst binnen Konnected. Ten behoeve van intensieve samenwerking en het delen van informatie over werknemers/werkzoekenden en opdrachtgevers. We onderkennen de volgende deelresultaten binnen dit project:

- Beschrijving van de 3 dienstverleningsrollen van Konnected
- Organisatieinrichting - met bijbehorend organogram - passend en ondersteunend aan de ambitie van Konnected
- Optimaliseren afdelingen (bijv. detacheringen, bedrijfsbureaus, commercie, job- en werkcoaches)
- Optimaliseren processen en systemen



- Intensivering samenwerking professionals (bijv. detachering, bedrijfsbureaus, job-en werkcoaches, consultants, accountmanagers).

Afbakening

Dit project beslaat in eerste instantie uit de uitwerking van:

- Beschrijving van de 3 dienstverleningsrollen van Konnected
- Organisatie inrichting - met bijbehorend organogram - passend en ondersteunend aan de ambitie van Konnected

Hierna volgt de oplevering van het resultaat aan de opdrachtgever. Dit kan leiden tot een vervolgopdracht voor de volgende fase (nadat er een keuze is gemaakt voor een organogram).

Hierbij zal er sprake zijn van de volgende deelprojecten:

- Optimaliseren afdelingen (bijv. detacheringen, bedrijfsbureaus, commercie, job- en werkcoaches)
- Optimaliseren processen en systemen
- Intensivering samenwerking professionals (bijv. detachering, bedrijfsbureaus, job-en werkcoaches, consultants en accountmanagers).

3. Financiering & begroting

Aanleiding

Er is momenteel geen integrale begroting, dit houdt twee werelden binnen de Konnected organisatie in stand: 1) de gemeente; 2) de uitvoeringsorganisatie. De wijze van financiering is tweeledig (SW/PW/Beschut). Werken en Leren wordt gefinancierd op basis van activiteiten en Ontwikkelen en Matchen wordt op basis van formatie begroot.

Probleemstelling

Konnected kan hierdoor haar bedrijfsvoering niet integraal voeren. Hierdoor worden onze afdelingen en mensen niet eenduidig aangestuurd en bestaan er ook (te) grote verschillen tussen afdelingen; waarmee we onze werknemers/ werkzoekenden niet altijd recht doen.

Doelstelling

Rekening houdend met de wensen van de gemeenten op de inzet per doelgroep, wil Konnected toewerken naar één integrale begroting. Binnen de begroting streven we naar vrijheid om bedrijfsmatig te sturen. Dit vraagt om duidelijkheid van de gemeenten op wat ze willen realiseren voor welke doelgroep (wat); waarbij Konnected vervolgens invulling kan geven aan de manier waarop we dit kunnen realiseren (hoe).

Resultaat & deelresultaten

Een uniforme begrotingssystematiek. We onderkennen de volgende deelresultaten binnen dit project:

- Besluitvorming bij gemeentes op realisatie doelstellingen per doelgroep
- Begrotingssystematiek
- Implementeren nieuwe systematiek

Afbakening

n.t.b.



4. KPI's

Aanleiding

In het Ondernemingsplan van KonnecteD hebben we een groot aantal KPI's vastgesteld. Nu we ons dienstverleningsportfolio gaan herijken en aanscherpen, willen we opnieuw goed kijken naar onze KPI's en of deze hier nog voldoende op aansluiten.

Probleemstelling

De verwachting is dat onze KPI's onvoldoende aansluiten bij het aangescherpte dienstverleningsportfolio. Tevens zijn de KPI's momenteel onvoldoende bekend bij de medewerkers, waardoor er veel eigen interpretatie wordt gegeven aan wat onze belangrijkste prestatiedoelstellingen zijn of deze soms tegenstrijdig van aard zijn. Tevens zijn de gemeentes op dit moment niet geheel tevreden over de geleverde rapportages ten aanzien van onze KPI's.

Doelstelling

In de gewenste situatie sluiten onze KPI's heel duidelijk aan op - en zijn ze ondersteunend aan - ons dienstverleningsportfolio. We hanteren hierin het principe 'minder is meer', waarmee we bedoelen dat we liever een paar hele goede KPI's kiezen en daarop sturen, dan een veelheid aan KPI's, waardoor overzicht bewaken lastig is en bijsturen moeilijker wordt. Als onderdeel van het project zijn de KPI's bekend bij iedereen binnen onze organisatie en zorgen we voor een goede afstemming met onze externe stakeholders.

Resultaat & deelresultaten

Het resultaat van dit project is: KPI's in aansluiting op ons dienstverleningsportfolio. We onderkennen de volgende deelresultaten binnen dit project:

- Bepaling naamgeving KPI/Stuur- en managementinformatie
- Opstellen van gedragen en betrouwbare KPI's voor KonnecteD
- Een visueel dashboard (max. 1 A4) waarop de KPI's helder en duidelijk zichtbaar zijn en de stand van zaken is af te lezen zonder verdere uitleg
- KPI-doorvertaling naar een visueel dashboard voor de afdelingen Ontwikkelen&Matchen en Werken&Leren (en doorvertaling naar de afdelingen daarbinnen).
- Plan om KPI's bekend te maken binnen KonnecteD.

Afbakening

De volgende activiteiten vallen buiten de scope van dit project:

- Proces voor evaluatie en periodieke aanscherping KPI's vastgelegd
- Kwartaalrapportages en KPI's doorgesproken met de gemeentes: er heeft de afgelopen tijd al meerdere malen afstemming plaats gevonden met de gemeente Deventer en Olst-Wijhe. De huidige, aangepast rapportage voldoet grotendeels aan de behoefte; scherpstellen vindt in het komende kwartaal plaats. Er hoeft geen overleg plaats te vinden met de stakeholders
- Vaststellen van een reële norm voor de KPI's: dit vindt plaats in het MT.

B. Leiderschap, talent en cultuur

Binnen het onderdeel leiderschap, talent en cultuur onderkennen we 3 projecten:

1) Leiderschap, 2) identiteit & cultuur, 3) competenties en talentmanagement.

5. Leiderschap

Aanleiding

De samenstelling van het personeelsbestand en het leidinggevend kader is niet heel mobiel en niet heel divers. Tamelijk hiërarchisch. Eigen, afdelingsgebonden stijl.

Probleemstelling

Als MT en cultuurstellend kader zijn we onvoldoende zichtbaar in de organisatie en daardoor kunnen we onvoldoende voorbeeldgedrag laten zien. Hierdoor houden we ongewenste subculturen in stand en is communicatie gefragmenteerd. Het afdelingsbelang is hierdoor soms groter dan het organisatiebelang. Daarmee ondermijnen we het realiseren van onze gezamenlijke ambitie. Het is nog onvoldoende helder wat we verwachten van een leidinggevende.

Doelstelling

Onze leidinggevendenden houden steeds de gezamenlijke richting en ambitie voor ogen en stimuleren anderen om ook leiderschap te tonen. De professionaliteit van medewerkers krijgt ruimte (binnen kaders). Eigenaarschap wordt breder en vergroot. Kritisch vermogen/reflectievermogen binnen de organisatie wordt sterker.

Resultaat & deelresultaten

Leiderschapsverwachtingen zijn helder geformuleerd en er is een ontwikkelprogramma voor ontmoetingen, uitwisseling en reflectie in actie.

Deelresultaten:

- Analyse huidige situatie leiderschap (wat zijn de huidige verwachtingen, wat is het huidige beeld, waarin belemmerd dit onze ambities te realiseren?)
- Leiderschapsverwachtingen zijn helder geformuleerd, er is een gemeenschappelijk beeld
- Nieuwe gewoontes op zichtbaarheid van leidinggevendenden
- Intervisieprogramma met ontmoetingen door de lagen van de organisatie heen
- Ontwerp ontwikkelprogramma voor leidinggevendenden, inclusief eerste 2 groepen die zijn gestart

Afbakening

- Geen functiebeschrijvingen
- Geen talentontwikkeling
- Geen beoordelingssystematiek



6. Identiteit en cultuur

Aanleiding

In 2015 is de Participatiewet ingevoerd en daarmee is de opdracht aan Sallcon en DWT door de gemeenten Deventer/Olst-Wijhe opnieuw geformuleerd. De ambitie van Konnected is om dat als één werk- en leerbedrijf uit te voeren. De interne en externe individuele positionering van de verschillende bedrijfsonderdelen heeft ertoe bijgedragen dat het voor de buitenwereld niet altijd duidelijk is wie we zijn en wat we doen. Intern heeft het geleid tot verschillende bedrijfsculturen, waardoor een wij/zij denken is ontstaan. Op dit moment zijn we in naam één organisatie (Konnected), maar de oude bedrijfsonderdelen Sallcon en DWT bepalen nog steeds de manier waarop we ons werk doen, met elkaar samenwerken en de manier waarop we met onze partners en stakeholders samenwerken.

Probleemstelling

Medewerkers voelen zich betrokken bij hun eigen werkzaamheden, maar in veel mindere mate bij de organisatie en het werk van collega's in andere onderdelen van de organisatie omdat de gezamenlijke ambitie/stip op de horizon ontbreekt. De verschillende bedrijfsculturen versterken dit; er is geen gedeeld beeld de vraag 'waar staan we voor' en 'waar gaan we voor' en er zijn geen gedeelde opvattingen over gedrag rondom samenwerking.

Zaken en projecten leiden daardoor tot discussie en stroperigheid. Afspraken moeten steeds opnieuw worden herbevestigd en opnieuw worden aangescherpt. Hiermee neemt de gewenste en noodzakelijke slagvaardigheid af van onze organisatie. Dit tegen de afspraken met en verwachtingen van onze stakeholders.

Doelstelling

We hebben gezamenlijk meer scherpheid gecreëerd over wie we (willen) zijn als Konnected. Dit beeld hebben we verkend, geconcretiseerd/aangescherpt en doorleefd met de medewerkers in onze organisatie. Er is een stip op de horizon (ambitie), die ervoor zorgt dat de neuzen 'dezelfde kant op staan'. Er is sprake van een herkenbare Konnected identiteit (kernwaarden) en medewerkers dragen die uit (gedrag). Dit komt tot uiting in een gedeelde organisatiecultuur, verbeterde onderlinge samenwerking en een slagvaardiger organisatie.

Resultaat & deelresultaten

Gedeelde richtinggevende ambitie, met bijbehorende minimum set of rules, die richting geven aan dagelijks handelen en ons gedrag. Dit is fase 1 van het Cultuur en Identiteitsproject en speelt zicht af binnen de periode van het transformatieprogramma.

We onderkennen de volgende deelresultaten binnen dit project:

1. Ambitie en identiteit Konnected vaststellen
2. Huidige staat cultuur in kaart
3. Toekomstige staat cultuur in beeld
4. Gap-analyse
5. Veranderplan

Afbakening

- Gaat niet over inhoudelijke organisatie doelstellingen
- In dit traject gaat het niet om leiderschaps-ontwikkeling (ander project).
- Gaat niet over methodiekwontwikkeling en organisatie inrichting.
- Fase 2 van het project (start Q4 2022, looptijd 2 jr. tijdens de bestendingfase van de transformatie) gaat over de vertaling van de gewenste cultuur naar systemen en processen zoals; P&O, beloning, budgetten, strategische planning en operationele processen) en het doorvoeren van gewenste cultuur & gedrag in bestaande structuren (behalve organisatiestructuur) zoals afstemming van teamdoelen en besluitvorming. Dit wordt een nieuw project.



7. Competenties en talentmanagement

Aanleiding

Konnected is veranderd van productie gericht bedrijf naar ontwikkelbedrijf. Doordat de organisatie verandert, veranderen ook de functies/functie-eisen. De aard van het bedrijf is veranderd en is onder meer wat kort cyclischer. Dit vraagt een sneller inspelen op een veranderende markt. De markt vraagt om meer resultaatgerichtheid. Dit is iets waarin we in de inrichting van onze functies en benodigde competenties rekening mee dienen te houden.

Probleemstelling

We weten als Konnected niet wat we aan potentieel en competenties in huis hebben. Zodoende bestaat de kans dat het aanwezig potentieel onbenut blijft. Daarnaast hebben we als Konnected een aangescherpte ambitie, veranderd onze doelgroep, is de arbeidsmarkt in beweging en zijn opdrachtgevers kritischer en resultaatgerichter en hebben we te maken met meer concurrentie. Dit vraagt om nieuwe competenties, waarvan we nu niet weten of we deze al in huis hebben en zo niet, hoe we die kunnen gaan ontwikkelen om ons bestaansrecht te borgen.

Het functieboek van Konnected is in 2010 vastgesteld en is verouderd/voldoet niet meer aan de vereisten in 2021. De competenties spelen onvoldoende in op wat nu nodig is om onze ambities te realiseren. Tevens zorgt het huidige HR-systeem voor onvoldoende borging van competenties en kwaliteiten, waardoor we niet goed in kaart hebben welke competenties we al in huis hebben.

Doelstelling

Het is onze doelstelling om het werk- en leerbedrijf van de regio worden: kortom een aantrekkelijke en goede werkgever die iedereen kansen biedt zich verder te ontwikkelen.

- Doel is terugkeer in de TOP 5 van Nederland (werk en -leerbedrijven)
- Andere doelgroepen kansen bieden
- Aansluiting zoeken bij partners in de stad voor externe learning communities

Resultaat & deelresultaten

We hebben aan het eind van dit project een goed overzicht van de competenties die benodigd zijn voor het realiseren van onze ambities. Daarbij weten we in welke mate we deze competenties al in huis hebben en welke nog niet. Daarop gebaseerd maken we een plan waarin staat welke competenties we willen behouden, welke we willen ontwikkelen en welke we in de komende jaren willen gaan binnenhalen.

- Benodigde competenties zijn in kaart gebracht en vertaald naar verschillende functies binnen Konnected.
- De huidige competenties zijn getoetst (0-meting) en daarop gebaseerd een plan om deze verder te ontwikkelen en uit te breiden.
- Konnected heeft een HR-cyclus waarbij competenties en talentontwikkeling onderdeel zijn van het moderne werk- en leerbedrijf in de regio. In deze cyclus zijn de gewenste en huidige competenties geborgd.
- Konnected heeft een HR-systeem ondersteunend aan deze cyclus geselecteerd en geïmplementeerd.

Afbakening

- Verwachtingen opdrachtgever: Na de zomer starten met een 0-meting
- Duur van het totale traject is 3 jaar
- Systemimplementatie tot aan de 'technische go-live'?
- Het daadwerkelijk starten met het ontwikkelen van medewerkers behoort niet tot de scope van dit project