

BAR-organisatie

2020

BAR-organisatie 2020 Uitvoeringsplan

- Adviezen BAR-organisatie 2020
- Adviezen Berenschot
- Adviezen MO
- Adviezen Ondernemingsraad

Vastgesteld door de Directieraad

Datum: 09 oktober 2019

Opstellers: Arjan Breedveld en Annelijn Muskens

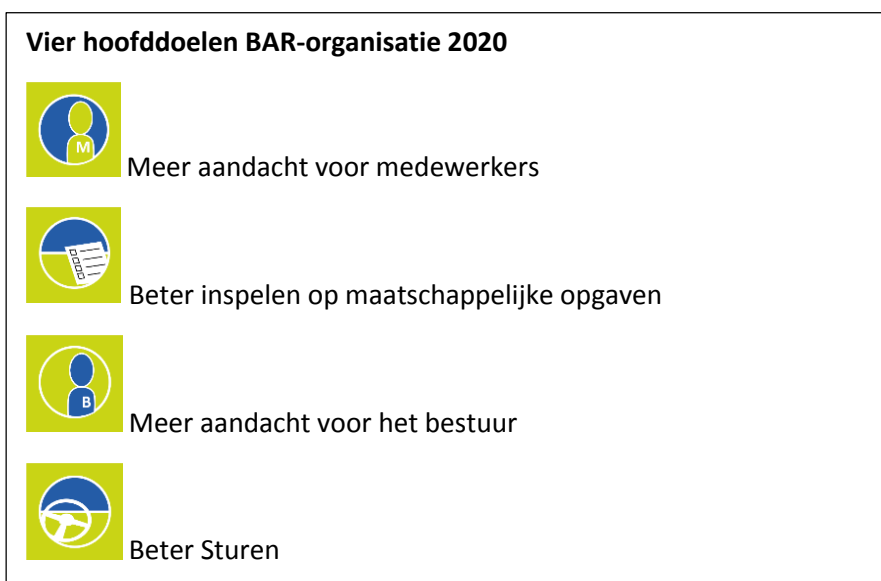
Inhoudsopgave

1. Inleiding	p. 3
1.1 Proces	p. 5
2. Zienswijze Directieraad	p. 5
3. Prestatieindicatoren bij de doelstellingen van BAR-organisatie 2020 - Evalueren en meten	p. 9
3.1 Prestatieindicatoren bij de doelstellingen van BAR-organisatie 2020	p. 10
4. Uitwerking adviezen BAR-organisatie 2020, Berenschot, MO en OR	p. 14
5. Ontwikkelagenda 2019 en 2020	p. 24

1. Inleiding

BAR-organisatie 2020

We staan als lokale overheid voor de taak om complexe, maatschappelijke opgaven aan te pakken. Naast de inhoudelijke uitdaging die dit met zich meebrengt, vraagt het ook veel van onze manier van werken en dus van onze medewerkers. De inrichting van de organisatie moet medewerkers de mogelijkheid bieden hun werk optimaal uit te voeren. Om dat voor elkaar te krijgen, willen we de organisatie verbeteren en verder ontwikkelen. Hoe we dat willen, is vastgesteld in de NOTITIE BAR-ORGANISATIE 2020. In deze visie stelt de directieraad vier doelen aan de ontwikkeling van de BAR-organisatie. Door de doelen te realiseren, kan de organisatie beter presteren.



Drie projectgroepen zijn samen met de hele organisatie bottom-up aan de slag gegaan met de thema's sturingsfilosofie, werkmethoden en inrichtingsprincipes. Deze drie thema's kunnen niet los van elkaar worden gezien. Ze hangen nauw samen en zijn complementair aan elkaar. Met veel energie is vanuit de medewerkers en de ondernemingsraad bijgedragen aan de thema's, waarbij er ook kritische punten aan de orde kwamen. Bij de vele (open inloop) bijeenkomsten en andere participatievormen bleek een brede steun voor de ingeslagen weg en was er veel energie aanwezig om beter te willen presteren op de genoemde onderwerpen. Dit heeft geresulteerd in het advies BAR-ORGANISATIE 2020.

Evaluatie dienstverlening en governance BAR-organisatie, Berenschot

In 2019 heeft het Dagelijks Bestuur opdrachtgegeven aan Berenschot om een evaluatie uit te voeren van de dienstverlening en de governance van de BAR-organisatie. De hoofdvraag die is beantwoord in de evaluatie is de volgende: “In welke mate heeft de BAR-organisatie de (inwoners, bedrijven en organisaties van de) gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk tot nu toe gebracht wat bedoeld is? En wat kunnen we voor de doorontwikkeling leren en verbeteren?” De evaluatie is tot stand gekomen met veel inbreng van onze medewerkers, maatschappelijke organisaties, ondernemers, maatschappelijke partners en college- en raadsleden.

Alle adviezen van uit de evaluatie van Berenschot zijn verwerkt in het UITVOERINGSPLAN BAR-ORGANISATIE 2020.

Medewerkersonderzoek

Naast BAR-ORGANISATIE 2020 en de evaluatie uitgevoerd door Berenschot heeft onderzoeksbureau Effectory de opdracht gekregen om een onderzoek uit te voeren naar de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers bij de BAR-organisatie.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen vanuit het perspectief van de medewerker over de volgende aspecten:

- Hoe medewerkers van alle leeftijden vitaal en gezond hun werk kunnen doen?
- Hoe leven de vier kernwaarden binnen de organisatie?
- Hoe zit de medewerker in de organisatie?

Aan dit onderzoek heeft 72,5% van de medewerkers meegedaan. In vergelijking met de benchmark gemeenten is dit een relatief hoge respons. Zeker als rekening wordt gehouden met andere trajecten in de organisatie en de werkdruk.

Op 2 juli 2019 heeft het algemeen bestuur van de BAR-organisatie ingestemd met de adviezen van het MEDEWERKERSONDERZOEK 2019, het rapport van Berenschot ‘EVALUATIE DIENSTVERLENING EN GOVERNANCE BAR-ORGANISATIE’ en het rapport ‘BAR-ORGANISATIE 2020’ van de directieraad. De directieraad heeft de opdracht gekregen om een ONTWIKKELAGENDA op te stellen om uitvoering te geven aan de adviezen uit de rapporten en deze ontwikkelagenda ter besluitvorming aan te bieden aan het DB.

De fase om tot uitvoering over te gaan is nu aangebroken. In het UITVOERINGSPLAN met bijbehorende de ONTWIKKELAGENDA zijn alle adviezen uit de drie onderzoeken voor de herkenbaarheid geclusterd onder de 4 thema’s uit het onderzoek BAR-ORGANISATIE 2020. Meer aandacht voor medewerkers, beter sturen, beter inspelen op maatschappelijke opgaven en betere aandacht voor besturen.

De adviezen zijn in de tijd uit gezet en waar mogelijk gecombineerd met reeds in gang gezette en voorziene ontwikkelactiviteiten.

1.1 Proces

Nu we op veel uiteenlopende plaatsen de fase van uitvoering ingaan wordt een goede afstemming en regie op het totaal extra belangrijk. Als we met elkaar goed bespreken en afstemmen hoe we vorm en inhoud geven aan de voorstellen kan een helder beeld groeien wie we als BAR-organisatie zijn: waar we voor staan en hoe we dingen doen. Zo'n gedeeld besef van identiteit is doorslaggevend voor het succes van de verandering die we met elkaar ingaan.

Vanuit de adviezen (BAR-organisatie 2020, Berenschot, MO en OR) zijn een aantal ontwikkelactiviteiten geformuleerd. Iedere ontwikkelactiviteit kent een opdrachtgever, opdrachtnemer en project-, programma- of opgaveleider en zal starten met een startnotitie. Gedurende Q3 en Q4 2019 en heel 2020 worden deze ontwikkelactiviteiten tot uitvoering gebracht en waar mogelijk afgerond. Voor een deel van de activiteiten betekent dit dat zij geborgd worden in de lijn en voor een deel van de activiteiten geldt dat ze echt worden afgerond met een op te leveren resultaat wat geen vervolg meer heeft. De coördinatie op het uitvoeringsplan en bijbehorende ontwikkelagenda ligt (voorlopig) voor de ontwikkelactiviteiten voortkomend uit BAR-organisatie 2020, MO en adviezen OR bij de projectmanager BAR-ORGANISATIE 2020. Coördinatie op de ontwikkelactiviteiten vanuit Berenschot vindt (voorlopig) plaats door projectmanager onderzoek Berenschot. Samen zorgen zij voor de uitvoering van, en samenhang tussen de ontwikkelactiviteiten, brengen de Directieraad op de hoogte van de voortgang en stemmen af wanneer nodig. In de aanloop naar 2020 zal de Directieraad onderzoeken hoe zij de coördinatie en het verdere verloop van BAR-organisatie 2020 willen coördineren en organiseren.

2. Zienswijze Directieraad

Op 9 juli 2019 heeft het algemeen bestuur van de BAR-organisatie ingestemd met de adviezen uit het Medewerkers onderzoek 2019, het rapport van Berenschot 'Evaluatie dienstverlening en Governance BAR-organisatie' en het rapport 'BAR-organisatie 2020' van de directieraad. De directieraad heeft naast de opdracht om een ontwikkelagenda op te stellen om uitvoering te geven aan de adviezen uit de rapporten, ook de opdracht gekregen om een zienswijze/reactie te geven aan het dagelijks bestuur op de adviezen uit de drie rapporten.

Inleiding

Bij de start in 2014 hebben we de BAR-organisatie zo ingericht dat onze inwoners, ondernemers en besturen zo goed mogelijk worden bediend. Hier is in de afgelopen 5 jaar continue door onze medewerkers hard aan gewerkt. De omstandigheden waren daarbij niet altijd eenvoudig. Vanaf de start moesten taakstellingen worden gerealiseerd en werden er betere resultaten verwacht. In de periode van de oprichting van de BAR-organisatie speelde ook de decentralisatie in het sociaal domein. Dit zijn twee ingrijpende transitie's die tegelijkertijd door de BAR-organisatie opgepakt moesten worden.

Daarnaast worden de opgaven waar de lokale overheid voor staat steeds complexer doordat onder andere er steeds meer taken naar gemeenten toe komen en er een andere verhouding ontstaat tussen de lokale overheid en de lokale maatschappij. Naast de inhoudelijke veranderingen die dit met zich meebrengt, heeft dit gevolgen voor onze manier van werken en daarmee uiteraard voor onze medewerkers. Dit vraagt om een continue doorontwikkeling en verbetering van onze organisatie waarbij wij ook de sensitiviteit moeten hebben om zelf proactief in te spelen op onze omgeving. Om aan deze behoefte invulling te geven hebben we opdracht gegeven om de 3 onderzoeken uit te laten voeren.

De adviezen uit de drie rapporten bevestigen dat de BAR-organisatie op de goede weg is, “een knappe prestatie met krappe middelen” volgens Berenschot. Dit herkennen en onderschrijven wij als directieraad. Wij zijn trots dat onze dienstverlening door inwoners, ondernemers en partners overwegend positief wordt ervaren. Zeker omdat dit tot stand is gekomen met de nodige krapte in de organisatie. Tegelijkertijd komt ook uit de onderzoeken naar voren dat in een continu veranderende wereld we niet stil kunnen blijven staan, maar dat de noodzaak aanwezig is om op een aantal onderdelen door te ontwikkelen om als organisatie te blijven voldoen aan de eisen van deze tijd. In het Uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020 zijn de adviezen van de drie onderzoeksrapporten geïntegreerd en waar mogelijk gekoppeld aan bestaande ontwikkelactiviteiten. De adviezen zijn geclusterd onder de volgende 4 thema’s: meer aandacht voor medewerkers, beter inspelen op maatschappelijk opgaven, betere aandacht voor besturen en beter kunnen sturen.

In deze zienswijze hebben wij ervoor gekozen om niet op elk separaat advies een reactie te geven, maar om een reactie te geven op de hoofdlijnen van de 4 thema’s. In het algemeen onderkennen en herkennen wij de aanbevelingen en zien wij voldoende aanknopingspunten voor verbetering in de (nabije) toekomst. De rapporten vormen hierdoor een belangrijk ijkpunt voor de huidige stand van zaken en voor de (nabije) toekomst. Naast deze zienswijze treft u aan de ontwikkelagenda. Om er zeker van te zijn dat wij alle adviezen in beeld houden hebben wij in de laatste kolom aangegeven op welke adviezen de betreffende actie terugslaat. Onderstaand treft u onze zienswijze aan op de adviezen gekoppeld aan de vier doelstellingen.

Meer aandacht voor de medewerker

Medewerkers bepalen de kwaliteit van de organisatie. We streven er daarom naar dat medewerkers verantwoording willen en kunnen nemen voor hun werk. En dat hun collega’s, het management en de organisatie hen daarin steunen. Professionele en persoonlijke erkenning en ontwikkeling zijn belangrijke uitgangspunten. Om die reden is het feit dat medewerkers de BAR-organisatie niet aanbevelen als werkgever een stevig signaal dat ons zeker heeft verrast. Vooral omdat in 2016 het merendeel van de medewerkers nog heeft aangegeven trots te zijn op onze organisatie.

Dit signaal van onze medewerkers is deels ingegeven door de verbeterpunten die worden genoemd, zoals de hoge werkdruk, het verduidelijken van visie en doelen van onze organisatie en het verbeteren van de communicatie. Ook de verdeling van de organisatie in grote afdelingen heeft bijgedragen aan dat beeld. Medewerkers hebben daardoor niet altijd de aandacht en ondersteuning gekregen die zij verdienen. De complexiteit om voor drie besturen te werken maakt ons voor sommige medewerkers minder aantrekkelijk als werkgever, waar dit voor anderen juist een pluspunt is van onze organisatie. Wij signaleren dat het steeds lastiger wordt om kwalitatief goed personeel in de BAR-organisatie te houden en aan te trekken.

Verder zijn wij een relatief jonge organisatie zonder duidelijke identiteit. Dit heeft effect gehad op medewerkers en de organisatie als geheel.

Deze onderwerpen vinden wij zo urgent dat deze een hoge prioriteit heeft gekregen in het uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020.

Beter inspelen op maatschappelijke opgaven

Een groeiend deel van onze organisatie richt zich op opgaven die niet vanzelfsprekend binnen onze afdelingen passen. De mogelijkheden van de lijnorganisatie zijn begrensd. De aansturing van deze opgaven moet duidelijk zijn vastgelegd. Niet alleen moet duidelijk zijn welke medewerkers aan een bepaalde opgave werken, maar ook wie in het management en de directie verantwoordelijk zijn voor de sturing van de opgave. Daarvoor moeten we onze manier van werken uitbreiden met tijdelijke structuren die door de organisatie heen werken. Het gaat dan om projectmatig, programmatisch en opgavegericht werken. In het Uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020 gaan we investeren in geschikte methoden om beter te kunnen inspelen op de maatschappelijke opgaven.

Wat opvalt is het stevige signaal dat we hebben gekregen van onze maatschappelijke partners. Gezien de complexe uitdagingen waar de overheid voor staat is het noodzakelijk dat we onze partners beter betrekken bij het ontwikkelen van visies en het formuleren van doelen. Hoewel dit verbeterpunt vooral door de partners uit het sociale domein is aangeven, is dit zeker ook voor partners uit de andere domeinen belangrijk.

Bijvoorbeeld bij de implementatie van de Omgevingswet.

Juist omdat de opgaven ingewikkelder worden, is samenwerking met (maatschappelijke) partners steeds belangrijker geworden. Wij onderkennen dat onze organisatie ook daar nog stappen in moet zetten. De nieuwe clusterindeling en het gebruik van vooraf bepaalde werkmethoden helpen ons om flexibel en integraal samen met onze partners te werken aan de maatschappelijke opgaven.

Betere aandacht voor het bestuur

Een belangrijke hoeksteen van de samenwerking is het behoud van de eigen identiteit en daarmee de couleur locale van elke gemeente.

Tegelijkertijd is er voor de drie gemeenten meer uit de BAR-organisatie te halen als er meer wordt geharmoniseerd en gestandaardiseerd. Een belangrijke constatering is dat het bedienen van drie gemeenten op sommige plekken heeft geleid tot meer afstand tussen de BAR-organisatie en de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties van de drie gemeenten.

De vraag is in hoeverre we het optimum hebben bereikt tussen thema's waar couleur locale cruciaal is en thema's waar nog verder geharmoniseerd en gestandaardiseerd kan worden. In onze beleving zit daar ruimte voor verbetering, die zowel de drie gemeenten als de BAR-organisatie ten goede komen.

Ook is gesignaleerd dat de kwaliteit van onze advisering en dienstverlening aan onze bestuurders beter kan. We willen daarom meer bestuurlijk comfort organiseren door op onderdelen gemeentegericht te gaan werken in teams binnen de nieuw te vormen clusters. De managers en teamleiders in de nieuwe organisatie krijgen nadrukkelijk een rol in de ondersteuning van de besturen. Dit biedt ruimte om te investeren in de lokale eigenheid en de relatie met de bestuurders.

Beter sturen

Rode draad uit de adviezen over dit thema is dat de aansturing van de organisatie duidelijker moet zijn belegd en éénduidiger vanuit één punt moet plaatsvinden. En we een instrument moeten ontwikkelen waarmee de directieraad en het management beter overzicht houdt op het totaal van opgaven, programma's en projecten. Het ontwikkelen van een instrument is noodzakelijk, nog belangrijker is het om daar in de praktijk uitvoering aan te geven. Dat vraagt om heldere sturing van de directie en de andere managementlagen.

Wij delen de bevinding dat we tot nu toe vooral hebben ingezet op kwantitatieve indicatoren en nog maar net begonnen zijn met het ontwikkelen van kwalitatieve indicatoren. Daarnaast hebben we nog een stap te zetten om de resultaten en effecten van ons werk beter te monitoren. Als we deze aspecten op een logische wijze kunnen opnemen in ons sturingsinstrumentarium, dan borgen we dat we eerder kunnen signaleren en sneller kunnen inspelen op ontwikkelingen van onze interne (medewerkers en bestuurders) en externe omgeving (inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners).

Bovengenoemde aspecten hebben wij opgenomen in de ontwikkelactiviteiten van de Uitvoeringsagenda BAR-organisatie 2020. Belangrijk uitgangspunt is dat we door samen te werken en samen verantwoordelijkheid te nemen (horizontale samenwerking) voor de concernopgaven, het de BAR-organisatie lukt haar taken uit te voeren.

Ook het ontwikkelen van een vaste procedure voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap samen met de Bureaus Bestuur ondersteuning en het regieteam, gaat ons helpen bij het stellen van de prioriteiten van werkzaamheden.

Resumé

Doorslaggevend voor de doorontwikkeling en verbetering van onze organisatie is de ontwikkeling van onze organisatiecultuur. Aanpassingen in de structuur van de organisatie en nieuwe instrumenten zijn alleen succesvol als we handelen naar wat we belangrijk vinden. Ook voor dit aspect is veel aandacht in de uitvoeringsagenda BAR-organisatie 2020 en de nog te ontwikkelen bedrijfsvoeringsvisie.

Dit samenspel maakt dat we op alle niveaus hopelijk nog beter in staat zullen zijn om sneller en flexibeler invulling te kunnen geven aan de ambities van onze gemeenten, de opgaven waar we mee worden geconfronteerd en de uitdagingen waar we voor staan. Dit vraagt commitment van directielid tot medewerker.

De evaluatie van Berenschot, het MO en het rapport van BAR-organisatie 2020 hebben ons veel inzicht gegeven in het verleden en de toekomst. Wij kijken met gepaste trots naar het verleden en tegelijkertijd zien wij belangrijke aanknopingspunten voor verbeteringen in de (nabije) toekomst. De krapte in onze organisatie blijft een belangrijk aandachtspunt bij het realiseren van onze ambities.

Als directie zetten wij eensgezind onze schouders onder de implementatie van deze uitvoeringsagenda. Wij rekenen hierbij op de steun van onze medewerkers, het management en zo nodig uw bestuur.

3. Prestatieindicatoren bij de doelstellingen van BAR-organisatie 2020 - Evalueren en meten

Zoals eerder genoemd zijn in het advies over de doorontwikkeling van de BAR-organisatie 2020 een viertal hoofddoelen van de organisatieontwikkeling genoemd: meer aandacht voor medewerkers, beter inspelen op maatschappelijke opgaven, meer aandacht voor de besturen en betere sturing.

Aan de hand van de onderzoeken en adviezen (Medewerkersonderzoek (MO), evaluatie door Berenschot en het advies BAR-organisatie 2020) zijn dit de vier veranderpunten waar de komende jaren intern extra aandacht aan worden besteed. Alle adviezen en aanbevelingen zijn vertaald naar een ontwikkelagenda voor de komende periode. De implementatie van BAR 2020 zal minimaal twee jaar in beslag nemen en na die twee jaar maken we opnieuw de balans op.

Maar hoe weten we of de acties uit de ontwikkelagenda ook echt bijdragen aan het verbeteren van de organisatie op de vier doelen? Welke effecten verwachten we met deze operatie? Wanneer is het traject geslaagd in onze ogen?

In de tabel verderop in dit hoofdstuk hebben we de vier ontwikkeldoelen daarom verder uitgewerkt met effecten en (meetbare) indicatoren.

Prestatieindicatoren: kwantitatief én kwalitatief

In het rapport Evaluatie dienstverlening en governance BAR-organisatie heeft Berenschot ook opmerkingen gemaakt ten aanzien van prestatieindicatoren. Een breed gedeelde opvatting is dat de huidige indicatoren te cijfermatig zijn en te weinig zeggen over de kwaliteit van prestaties en wijze van dienstverlening, zoals bejegening en klantervaring. Het aanbieden van “harde” en “zachte” indicatoren tezamen zullen een evenwichtiger beeld geven. In de uitwerking van de vier hoofddoelen van de organisatieontwikkeling nemen we deze aanbeveling mee.

We kijken daarom nadrukkelijk ook naar indicatoren die niet alleen iets zeggen over de kwantiteit en de output, maar ook over de kwaliteit en waardering voor de prestatie.

Verschillende niveaus

In de uitwerking van de gewenste prestaties bekijken we de doelen zowel op strategisch als op operationeel niveau. Het strategische niveau is met name van belang voor het bestuur: we willen met de doelen een bepaald effect bereiken, bijvoorbeeld dat de medewerkers meer tevreden zijn, maar hóe dat wordt bereikt (operationeel) is aan de directie en het management. Bij de operationele indicatoren gaat het er meer om wat we van de managers in het komende jaar verwachten aan concrete acties die moeten bijdragen aan het gewenste effect. Bijvoorbeeld het vaker houden van personeelsgesprekken. Deze operationele acties zullen deels gedictieerd worden door de directieraad, maar we gaan ook in gesprek met de managers over de operationele knoppen waaraan de manager kan draaien om de gewenste prestaties te bereiken.

Meten en evalueren

De genoemde indicatoren zullen periodiek worden gemeten en er wordt over gerapporteerd. En tussentijds rapporteren we uiteraard ook over de voortgang van de acties uit het uitvoeringsplan. Voor een aantal indicatoren geldt dat deze nog ontwikkeld moeten worden. Dit gebeurt in 2020. Vervolgens rapporteren we in het eerste kwartaal van 2021 en 2022 aan het DB en AB over de realisatie van de strategische indicatoren. In 2020 en 2021 rapporteren we ieder kwartaal aan het DB over de voortgang van de acties uit het uitvoeringsplan en de ontwikkelagenda. In 2022 wordt een evaluatie over het totale traject opgesteld.

De winkel blijft open

Een organisatie in verandering zal in eerste instantie altijd een terugval in de prestaties laten zien, maar we proberen “tijdens de verbouwing open te blijven” zodat er zo weinig mogelijk impact zal zijn op de dagelijkse bediening van inwoners en bestuur.

3.1 Prestatieindicatoren bij de doelstellingen van BAR-organisatie 2020

	<i>Ontwikkeldoel</i>	Meer aandacht voor de medewerker	Beter inspelen op maatschappelijke opgaven	Betere aandacht voor het bestuur	Beter sturen
STRATEGISCH	Omschrijving	Medewerkers bepalen de kwaliteit van de organisatie. We streven er daarom naar dat medewerkers verantwoording willen en kunnen nemen voor hun werk en dat hun collega's, het management en de organisatie hen daarin steunen. Professionele erkenning en ontwikkeling zijn belangrijke uitgangspunten. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers betrokken en bevlogen zijn.	Steeds vaker worden we als lokale overheid geconfronteerd met grote, complexe onderwerpen waar geen duidelijke blauwdruk voor bestaat. De omgevingswet, de transformatie van het sociaal domein, verstedelijkingsvraagstukken en de energietransitie zijn voorbeelden hiervan. Deze complexe opgaven vragen om een flexibele organisatie.	Het werken voor drie gemeenten en drie besturen blijft een bijzonder element van de BAR. Harmonisatie van producten, processen en inhoud die in de drie gemeenten overeenkomen is gewenst vanwege kosten en borging van de kwaliteit. Aan de andere kant moet de uitvoering van eigen beleid en processen van de drie gemeenten optimaal zijn. Bestuurlijk comfort is hierbij van belang: lokale kennis, weten wat voor de wethouder belangrijk is, deskundigheid van de medewerker en een duurzame stabiele adviesrelatie..	De aansturing van de organisatie moet duidelijker zijn vastgelegd en eenduidiger vanuit één punt (de directieraad) plaatsvinden. Wij sturen daarbij op doelen en resultaten en het stellen van prioriteiten. Afspreken en aanspreken is hierbij essentieel.

<i>Ontwikkel</i> doel	Meer aandacht voor de medewerker	Beter inspelen op maatschappelijke opgaven	Betere aandacht voor het bestuur	Beter sturen
Wanneer zijn we tevreden? Welk effect willen we bereiken?	<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen dat medewerkers ervaren dat er meer aandacht is voor hoe het met ze gaat, hun resultaten en hun persoonlijke ontwikkeling. 2. We willen dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie. 3. We willen dat medewerkers minder werkdruk ervaren. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen dat het bestuur tevreden is over de aanpak van onze complexe opgaven 2. We willen dat maatschappelijke partners tevreden zijn over hoe ze betrokken worden. 3. We willen een betere horizontale samenwerking tussen clusters en teams. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen dat collegeleden tevreden zijn over de kwaliteit van college- en raadsvoorstellen 2. We willen dat collegeleden tevreden zijn over bestuurlijk comfort. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. We willen dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt doordat er duidelijke doelen en prioritering zijn. 2. We willen beter in control komen in de interne beheersing. De belangrijkste ontwikkelpunten: rechtmatigheid, procesinrichting (welke taken zijn waar belegd), zaakgericht werken en budgetbeheer.
Hoe kunnen we dat effect meten? (meestal kwalitatieve indicator)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meten van het onderdeel leiderschap in MO (huidige score 6,7; doel 6,9 in 2020 en 7,0 in 2021)* 2. Meten van het onderdeel betrokkenheid in MO (huidige score 5,5. Doel: 6,0 in 2020 en 6,5 in 2021) 3. Meten van ervaren werkdruk in MO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meten van tevredenheid van het bestuur over de aanpak van complexe opgaven (nog geen nulmeting). 2. Meten van tevredenheid maatschappelijke partners (er liggen resultaten uit onderzoek Berenschot). Jaarlijkse evaluatie per partner. 3. Meten van oordeel van medewerkers over 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enquête onder collegeleden 2. Idem <p><i>Nulmeting in eerste kwartaal 2020</i></p> <p><i>Streven is vooralsnog rapportcijfer 7, maar er is nog geen nulmeting voorhanden</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meten in MO van het onderdeel Informatievoorziening (doelen zijn duidelijk, besluitvorming is transparant, etc.) (huidige score 4,7, doel 4,9 in 2020 en 5,1 in 2021) 2. a. Goedkeurende accountantsverklaring op rechtmatigheid

<i>Ontwikkeldoel</i>		Meer aandacht voor de medewerker	Beter inspelen op maatschappelijke opgaven	Betere aandacht voor het bestuur	Beter sturen
		(huidige score 5,1. Doel: 5,2 in 2020 en 5,3 in 2021)	horizontale samenwerking in MO (<i>in MO nu gericht op samenwerking in eigen team, dus geen nulmeting aanwezig</i>).		b. Klantvragen tijdig afhandelen

Om de hierboven beschreven effecten te behalen, zullen er operationeel diverse acties worden ingezet. Dit zijn acties die over het algemeen meer in de beïnvloedingssfeer liggen van de managers dan de effecten op strategisch niveau. Nadat de effecten op strategisch niveau zijn vastgesteld door het bestuur, zullen de operationele indicatoren samen met de managers worden opgesteld en aangevuld.

<i>Ontwikkeldoel</i>		Meer aandacht voor de medewerker	Beter inspelen op maatschappelijke opgaven	Betere aandacht voor het bestuur	Beter sturen
OPERATIONEEL	Hoe kunnen we hier invloed op hebben (sturen en bijsturen)? Aan welke knoppen kunnen we draaien om het resultaat te beïnvloeden?	Het voeren van het Goede gesprek. Op regelmatige basis met medewerkers spreken over hoe het met de resultaten staat en hoe het persoonlijk met iemand gaat en over zijn ontwikkeling (resultaat en mens in balans). Met medewerkers het gesprek voeren over hun handelingsruimte en dilemma's	Horizontale samenwerking tussen clusters organiseren. Vast aanspreekpunt voor partners aanstellen. Invoeren van flexibele werkvormen.	Portefeuillehoudersoverleggen goed inrichten en monitoren. Sturen op de acties uit de overleggen.	Processen inrichten (basis op orde). OGON inrichten. Werken met directieplan, clusterplan, teamplan en afspraken met individuele medewerkers. Focus op budgetbeheer, afhandeling klantvragen (incl. post) en rechtmatigheid.
	Hoe kunnen we dat meten? (operationele	Aantal keer dat het Goede gesprek per medewerker heeft plaatsgevonden.	Aantal overleggen dat met maatschappelijke partners heeft plaatsgevonden;	Er is een overzicht van lopende acties.	Plannen zijn opgesteld.

sturing in de dagelijkse praktijk)		Flexibele werkvormen zijn ingevoerd en worden ook toegepast.	Aantal keer portefeuillehoudersoverleg.	Er zijn procesbeschrijvingen met rollen en taken.
--	--	--	--	--

* Scores in MO:

De meetmethode van Effectory in het MO is gebaseerd op een waarde per antwoordcategorie. Helemaal mee eens krijgt een score 10 en helemaal mee oneens krijgt een score 0. Van deze waardes wordt een gemiddelde gemaakt, dat de uiteindelijke score op het onderdeel vormt. Deze score is hierdoor niet te vergelijken met een rapportcijfer van 0 tot 10, het is belangrijk om dit in het achterhoofd te houden bij het beoordelen van de scores.

<u>Antwoordcategorie</u>	<u>Waarde</u>
Helemaal mee eens	10
Mee eens	7,5
Niet mee eens/niet mee oneens	5
Mee oneens	2,5
Helemaal mee oneens	0
Weet niet/geen ervaring	Geen waarde

Voor het bepalen van een realistische doelscore (ambitie) voor 2020 en 2021 hebben we gekeken naar de huidige scores, de gemiddelde scores van vergelijkbare gemeenten en de top-drie hoogste score van vergelijkbare gemeenten. We beseffen ons dat juist in de eerste jaren van de doorontwikkeling het lastig zal zijn om uitmuntende scores te behalen, dus hebben we de lat bewust lager gelegd dan de top-drie scores.

Onderdeel	Huidige score	Benchmark gemeenten > 100.000	Top 3 Benchmark gemeenten > 100.000	Doel 2020	Doel 2021
Leiderschap	6,7	-	-	6,9	7,0
Betrokkenheid	5,5	-	-	6,0	6,5
Werkdruk	5,1	5,2	5,5	5,2	5,3
Samenwerking (vraagstelling in MO aanpassen)	7,2**	-	-	6,0	6,2
Informatievoorziening	4,7	4,9	5,4	4,9	5,1

** De huidige vraagstelling en bijbehorende score op het thema samenwerking is gericht op de samenwerking binnen het eigen team en met de directe collega's. Wat we willen gaan meten, is de samenwerking tussen afdelingen, teams en/of clusters organisatiebreed. Dat is een andere invalshoek en het is gezien de aandachtspunten die ook uit het MO komen zeer waarschijnlijk dat daar scores in een andere orde van grootte uit zullen komen. Men is namelijk over het algemeen wel tevreden over de samenwerking in het eigen team, maar niet over de samenwerking over afdelingsgrenzen heen. Vandaar dat we de doelscore voor 2020 en 2021 op dit onderdeel lager hebben ingeschat dan de huidige score.

4. Uitwerking adviezen BAR-organisatie 2020, Berenschot, MO en OR

Nr.	Ontwikkelactiviteit	Resultaat	Planning	Opdrachtgever/opdrachtgever	BAR 2020	Beren-schot	MO	OR adv.
MEER AANDACHT VOOR DE MEDEWERKER								
1	De BAR-academie ontwikkelt een leerlijn gericht op nieuwe rollen manager en teamleider.	<ul style="list-style-type: none"> o Programma's ontwikkelen en vast laten stellen door DR. <ul style="list-style-type: none"> o Leerlijn teamleiders o Leerlijn managers o Leerlijn medewerkers <p>Startnotitie/voorstel leerlijn teamleiders is vastgesteld in juni 2019 door DR.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Besluitvorming oktober/november 2019. ➤ Uitvoering/implementatie november 	<p>Opdrachtgever: DR Marlies Wolberink</p> <p>Opdrachtgever: Cluster Ontwikkeling mens en organisatie/Team BA</p>	Adv. 6	Adv. v	WGS SW COM WD V&D	9J

			2019 t/m december 2020 LOOPT	Projectleiders Deborah Meeder/Bert Kooiman.					
2	Bepaal de verdeling van secretariaten voor de nieuwe clusters.	<ul style="list-style-type: none"> o Een duidelijke en gedragen indeling van secretariaten en domeinsecretarissen per cluster. <p>Geen startnotitie nodig maar wel PRIO 1 vanuit goed werkgeverschap en aandacht voor de medewerker.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start oktober 2019. ➤ Deadline november 2019. <p>LOOPT</p>	<p>Opdrachtgever: DR Wim Teeuwen</p> <p>Opdrachtnemer: Beleggen in de lijn bij de clustermanagers.</p> <p>Inventarisatie en coördinatie: clustermanager OMO.</p>	Adv. 29		SW WD		
3	Onderzoek naar een passende vorm van participatieve medezeggenschap binnen de BAR-organisatie en tevens de borging hiervan.	<ul style="list-style-type: none"> o Een passende vorm van participatieve medezeggenschap afgestemd op de behoefte van de medewerker van de BAR-organisatie. o Een nieuwe samenstelling van de ondernemingsraad. <p>Startnotitie maken en agenderen DR oktober 2019.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start oktober 2019. ➤ Besluitvorming maart 2020. ➤ Deadline realisatie april 2020. <p>STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Hans Cats</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster OMO Projectleider: Arjan Goedhart</p>			WGS		
4	Realisatie en borging van goed werkgeverschap in de BAR-organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> o Bespreek de werkdruk. o Inspirerende directie. o Inzet op en borging van de thema's: samenwerking, communicatie, werkdruk, visie &doelen. o Door borging van de MO thema's ontstaat grotere identificatie en verbondenheid van medewerkers met de doelen van de organisatie en het werk wat zij doen. o Borging MO 2020. <p>Startnotitie maken en agenderen DR november 2019.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start november 2019. ➤ Besluitvorming april 2020. ➤ Deadline realisatie december 2020. <p>STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Gert-Jan</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster OMO/Team HRM advies & ontwikkeling Projectleider: Wendy Akker en Miranda van Duijn</p>		Adv. m	WGS SW COM WD V&D	4A 5A 9I 9J 9K	
5	Er wordt een procedure uitgewerkt voor het werken met een klussenbank waarbij tevens een	<ul style="list-style-type: none"> o Uitwerken en inrichten BAR klussenbank (Hoe krijgt dit vorm, waar wordt dit belegd, wie is eigenaar etc.). o Nieuwe naam 'klussenbank'. o Procedure beschrijven BAR 'klussenbank'. 	<p>PRIO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start februari 2020. 	<p>Opdrachtgever: DR Rikkert van Bochove</p> <p>Opdrachtnemer:</p>	Adv. 9 Adv. 25		WGS SW COM WD	5E 9F 9I 10B	

	klussenbank wordt ingericht om de gelegenheidsteams te kunnen faciliteren.	<ul style="list-style-type: none"> o Procedure beschrijven: werken met de BAR 'klussenbank' in relatie tot het vormen van de gelegenheidsteams. o Input wordt deels opgehaald met de botsproeven tijdens de bijeenkomsten Leerlijn TL. <p>Startnotitie maken en agenderen DR februari 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Besluitvorming juli 2020. ➤ Implementatie september 2020. <p>NOG STARTEN</p>	Cluster OMO/Team A&O/COM Projectleider Fiona de Vroomen			V&D		
6	Er wordt een transparante interne procedure ontwikkeld voor het vormen van talentenpoules.	<ul style="list-style-type: none"> o Uitwerken BAR talentenpoules (Hoe krijgt dit vorm). o Procedure beschrijven: werken met de BAR talentenpoules. o Positionering en eigenaar binnen de organisatie bepalen. o Input wordt deels opgehaald met de botsproeven tijdens de bijeenkomsten Leerlijn TL. <p>Startnotitie maken en agenderen DR februari 2020.</p>	<p>PRIO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start februari 2020. ➤ Besluitvorming juli 2020. ➤ Implementatie september 2020. <p>NOG STARTEN</p>	Opdrachtgever: DR Rikkert van Bochove Opdrachtnemer: Cluster OMO/Team A&O/COM Projectleider Fiona de Vroomen	Adv. 8		WGS SW COM V&D		
7	Ontwikkel een scholings-/trainingsprogramma voor opgave-, programma- en projectleiders.	<ul style="list-style-type: none"> o BAR academie ontwikkelt een trainingsprogramma voor opgave-, programma- en projectleiders. o Inhoudelijk programma gericht op kennis en vaardigheden. <p>Startnotitie maken en agenderen DR februari 2020.</p>	<p>PRIO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start februari 2020. ➤ Besluitvorming juli 2020. ➤ Implementatie september 2020. <p>NOG STARTEN</p>	Opdrachtgever: DR Rikkert van Bochove Opdrachtnemer: Cluster OMO/Team BA Projectleiders Deborah Meeder en Bert Kooiman.	Adv. 10		WGS	10A	
8	Richt de expertiseteams uit het advies BAR-organisatie 2020 in.	<ul style="list-style-type: none"> o Opdracht wordt ondergebracht bij de clustermanager waar het specifieke expertiseteam onder valt. Doelen: <ul style="list-style-type: none"> o Uitwisselbaarheid kennis, kunde en ervaringen. o Eenduidige manier van werken afspreken waarmee vervangbaarheid makkelijker wordt en kwetsbaarheid verminderd. <p>Geen startnotitie nodig.</p>	<p>PRIO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start september 2020. ➤ Deadline realisatie december 2020. <p>NOG STARTEN</p>	Opdrachtgever: DR Rikkert van Bochove Opdrachtnemer: Beleggen in de lijn bij de clustermanagers van de expertiseteams.	Adv. 28		WGS SW COM WD V&D		
BETER INSPELEN OP MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN									
9	Uitwerking van de werkmethode opgaven,	<ul style="list-style-type: none"> o De verschillende werkmethode uitwerken. Vragen als hoe werkt een opgaveteam, welke procesrollen zitten erin, wat 	<p>PRIO 1</p>	Opdrachtgever: DR Rikkert van Bochove	Adv. 13	Adv. w	WGS SW	6B 8A	

	<p>programma's en projecten en bijbehorende procesrollen. Benoemen van de opgaven, programma's en projecten van de BAR-organisatie.</p>	<p>vragen we van die rollen, hoe verloopt de sturing, volgens welk protocol kiezen we voor een werkmethode etc. zijn uitgewerkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Beslisboom opgaven, programma's en projecten uitwerken en implementeren. ○ Uitwerking van de procesrollen. Op basis van deze uitwerking wordt vastgelegd wie in de organisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van elke rol. ○ Ontwikkel een instrument waarmee de directieraad en het management overzicht houdt op het totaal van opgaven, programma's en projecten en bepaal waar dit belegd wordt in de organisatie. ○ Organiseer een duidelijke plek in organisatie voor keuzes, prioritering (capaciteit, middelen) en opgaven. ○ Een overzicht schetsen van de opgaven en programma's in onze organisatie voor 2020 – 2025. ○ Bepalen wie van de directeuren uit de Directieraad, verantwoordelijk is voor portefeuille 'overzicht opgaven, programma's en projecten'. ○ Prioritering opgaven programma's en projecten aanbrengen en vanuit adviesrol richting DR. ○ Bepalen waar opgaven, programma's en projecten gemonitord worden als het project afgerond is. ○ Uitwerking van de procesrollen in de nieuwe organisatie. (welke rollen zijn er, waar worden ze belegd, waar worden ze bijgehouden etc.) ○ Afstemming zoeken met de ontwikkeling van de training voor opgeveleiders, programmaleiders en projectleiders door de BARacademie. <p>Startnotitie maken en agenderen in DR november 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Start november 2019. ➤ Besluitvorming april 2020. ➤ Implementatie mei 2020. <p style="text-align: center;">STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtnemer: Vervolg deelproject werkmethoden Projectleider Lennard van Zanten</p>	<p>Adv. 14 Adv. 18 Adv. 21 Adv. 22 Adv. 25 Adv. 26 Adv. 27</p>	<p>COM WD V&D</p>	<p>9A 9E 9L 10A 10B 10C 6A 9J 10D</p>
10	<p>Continue uitwisseling ervaringen werkorganisatie maatschappij.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Er is contact met de externe adviseur die zich binnen de werkorganisatie bezig houdt met houding, gedrag en cultuur en daar de teamleiders in coacht. ○ Ook is contact met de externe adviseur die binnen de werkorganisatie o.a. alle processen in beeld brengt en (her)inricht. ○ De intentie is om daar waar mogelijk onze krachten te bundelen en waar mogelijk en nodig gezamenlijk op te trekken. ○ Er is afstemming met de HR-businesspartner van het domein. 	<p style="text-align: center;">PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Doorlopend tot evaluatie werkorganisatie maatschappij juli 2020. <p style="text-align: center;">LOOPT</p>	<p>Opdrachtgever: DR Marlies Wolberink</p>	<p>Adv. 30</p>	<p>SW COM V&D</p>	<p>11A</p>

		Geen startnotitie nodig.							
11	Komende tijd wordt werkende weg BAR-organisatie 2020 opgenomen in de uitvoering van de visie huisvesting.	<ul style="list-style-type: none"> Vanuit het project kantoorhuisvesting wordt onderzocht hoe het werken in gelegenheidsteams o.a. gefaciliteerd kan worden door middel van een passende huisvesting. De nieuwe organisatiestructuur en bijbehorende werkvormen worden meegenomen in de uitwerking van de huisvesting. De cultuur en identiteit van de BAR-organisatie zijn onderdeel van de uitwerking van de huisvesting. <p>Zie visie huisvesting.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Start november 2019. Besluitvorming april 2020. Deadline realisatie juli 2020. <p>LOOPT</p>	<p>Opdrachtgever: DR Wim Teeuwen</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster FZ/Team advies Projectleider Jasper van Dijk</p>	Adv. 15		V&D	13B	
12	Versterk het partnerschap met maatschappelijke organisaties.	<ul style="list-style-type: none"> De werkorganisatie Maatschappij bespreekt eerst intern hoe beter invulling kan worden gegeven aan het partnerschap en vervolgens met de partners in het sociaal domein. Onderzoek periodiek de tevredenheid van de partners. Onderwerpen zijn prestaties, randvoorwaarden en kwaliteit van dienstverlening. <p>Integrale beleidsnotitie Sociaal domein agenderen februari 2020 in DR.</p>	<p>PRIO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Start februari 2020. Besluitvorming juli 2020. Deadline realisatie december 2020 <p>NOG STARTEN</p>	<p>Opdrachtgever: DR Marlies Wolberink</p> <p>Opdrachtnemer: Werkorganisatie maatschappij Projectleider Christine Flaten</p>		Adv. e en w	WGS SW COM WD V&D		
BETERE AANDACHT VOOR HET BESTUUR									
13	Er wordt een procedure uitgewerkt voor het werken met gelegenheidsteams waarbij gebruik wordt gemaakt van de klussenbank en talentenpool.	<ul style="list-style-type: none"> Positionering van de gelegenheidsteams binnen de organisatie bepalen. Beleggen monitoring gelegenheidsteams en bijbehorende procedure. Inzet BAR talentenpool. Inzet klussenbank. <p>Startnotitie maken en agenderen in DR november 2019.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Start november 2019. Besluitvorming april 2020. Implementatie mei 2020. <p>STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Rikkert van Bochove</p> <p>Opdrachtnemer: Clustermanagement Projectleider Lennard van Zanten</p>	Adv. 9 Adv. 25		WGS SW COM WD V&D	5E 9F 9I 10B	

14	Breng per cluster in beeld welke rollen en taken specifiek een bijdrage leveren aan gemeentegericht werken.	<ul style="list-style-type: none"> In het organogram BAR-organisatie 2020 staan de clusters blauwe sterren. Deze geven aan dat er ook gemeentegericht gewerkt wordt. Per cluster is door de betreffende clustermanager aangetoond hoe bijgedragen wordt aan het gemeentegericht werken. <p>Geen starnotitie nodig.</p>	<p>PRIO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Start februari 2020. Deadline realisatie juli 2020. <p>AFGEROND</p>	<p>Opdrachtgever: DR</p> <p>Opdrachtnemer: Clustermanagement</p>				
15	Verdiep de belevingsverschillen over de BAR-organisatie, tussen raadsleden onderling en tussen de raden en de colleges over de externe dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> Organiseer gesprek binnen de raden en verken wat verschil in beleving veroorzaakt en wat wordt verwacht ten aanzien van toekomstige prestaties van de BAR-organisatie. Verbeter de beleving over de BAR-organisatie bij de gemeenteraden van Barendrecht en Ridderkerk over de BAR-samenwerking. Berenschot bij de gemeentes uitnodigingen om een presentatie over het rapport te houden. 	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentatie Berenschoten BAR-organisatie 2020 aan de separate raden. Eerste start gezamenlijke radenbijeen- komst 27 november 2019 (pijler 2) Deadline juni 2020 <p>STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Gert-Jan Bravenboer</p> <p>Opdrachtnemer: BBO/BBR/regieteam/ Griffies Projectleider: ?</p> <p>Team strategie voor wat betreft deel BAR- bestuurlijke samenwerking Projectleider: Arjan Breedveld</p>		Adv. G Adv. q	SW COM	
16	Voer de dialoog over couleur locale versus harmonisatie/standaardisatie.	<ul style="list-style-type: none"> Inventariseer harmonisatievoorstellen (met beperkte impact op couleur locale) met daarbij een indicatie van de mogelijke winst van harmonisatie en standaardisatie in termen van budgetten en formatie. Bepreek deze in portefeuillehouders overleggen en overweeg een bestuurlijke conferentie. <p>De volgende vragen/aandachtspunten bespreken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voortel is om Q4 2020 een inventarisatie te doen en een lijst op te leveren. 	<p>PRIO 3</p> <ul style="list-style-type: none"> Start september 2020 Deadline december 2020 <p>NOG STARTEN</p>	<p>Opdrachtgever: DR Gert-Jan Bravenboer</p> <p>Opdrachtnemer: BBO/BBR/regieteam Eventueel extern</p>		Adv. n	WGS SW WD V&D	
17	Houd het roulerend voorzitterschap in stand.	<ul style="list-style-type: none"> Huidige afspraak over het roulerend voorzitterschap sluit aan bij de aard van de samenwerking tussen de drie gemeenten. Laat voorzitterswissel in overleg met het middle-management en de OR zo geleidelijk mogelijk verlopen. Overweeg daarbij tweejaarlijks voorzitterschap directeur en eventueel ook tegelijk met de voorzitter van het DB. 	<ul style="list-style-type: none"> Start november 2019 Deadline december 2019 <p>AFGEROND</p>	<p>Opdrachtgever: DR</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster OMO</p>		Adv. t	WGS	

BETER STUREN

18	Inrichting administratieve organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie is voorbereid en ingericht op de start van BAR-organisatie 2020 per 1 januari 2020. <ul style="list-style-type: none"> De ondersteunende systemen en processen voor de nieuwe organisatie inrichting zijn op orde. Het gaat om de ICT, personeelsadministratie, huisvesting, financiën en mandaatregelingen. 	<p align="center">PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Start juli 2019. Deadline december 2019. Implementatie/uitvoering/continuering januari – december 2020. <p align="center">LOOPT</p>	<p>Opdrachtgever: DR Henk Klaucke</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster OMO Projectleider: Marjan Hogeweg.</p>				
19	Uitwerken en beleggen procesrollen.	<ul style="list-style-type: none"> Processen ‘koppelen’ aan clusters en teams (loopt). Beschrijven procesrollen, duiden en beleggen centrale en decentrale rollen en taken. Procesrol (Proceseigenaren en Procesbeheerders) koppelen aan medewerkers. Aandacht voor Financiële- en inkooprechtmatigheid, Informatieveiligheid en privacy, zaakgericht werken organiseren via processen. <p>Startnotitie maken en agenderen in DR oktober 2019.</p>	<p align="center">PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Start oktober 2019. Deadline december 2020 <p align="center">LOOPT</p>	<p>Opdrachtgever: DR Marlies Wolberink</p> <p>Opdrachtnemer: Concernontrol Projectleider: Robert de Rooij</p>				9A
20	De managers sturen op horizontale samenwerking en benoemen de missie en opdrachten per cluster. Zij dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoeringsbudgetten, prioritering en capaciteitsverdeling van de BAR-organisatie. En zorgen bij de start van de nieuwe organisatie voor goede afstemming tussen vakgebieden.	<ul style="list-style-type: none"> Bepalen met nieuw cluster management/afvaardiging (projectgroep): <ul style="list-style-type: none"> Overlegstructuur. Profiel clustermanager (wat doe je wel en wat doe je niet). Hoe samen verantwoordelijkheid nemen. Hoe samenwerking tussen teams en clusters realiseren. Hoe transparantie in sturingsinformatie realiseren. Prioritering opdrachten, bedrijfsvoeringsbudgetten, formatiebudgetten, capaciteitsverdeling etc. organiseren. Hoe ondersteunen we medewerkers bij prioritering van werkzaamheden. Wat worden vaste agendapunten op de MT agenda. De nieuwe clustermanagers maken jaarplannen voor hun cluster met een duidelijke opdracht vanuit de DR. 	<p align="center">PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Start oktober 2019. Deadline basis december 2019. Implementatie/uitvoering/continuering januari – december 2020. <p align="center">STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Henk Klaucke</p> <p>Opdrachtnemer: BAR MT/clustermanagers Projectleider: Joline Santen</p>	Adv. 12 Adv. 17 Adv. 20	Adv. s	WGS SW COM WD V&D	9J 9K 14D 5A 9J 14E

		<ul style="list-style-type: none"> o In december moet duidelijk zijn hoe de horizontale sturing er in de basis uit ziet. o 2020 gebruiken om de horizontale sturing verder vorm te geven in de praktijk. Leerlijn managers hiervoor gebruiken (start januari 2020). o Eind november moet het definitieve organogram BAR-organisatie 2020 opgeleverd worden met daarin opgenomen alle expertiseteams en definitieve teamindelingen. <p>Startnotitie maken en agenderen in DR oktober 2019.</p>						
21	Ontwikkel het BAR boekje voor de BAR-organisatie waarin het element mentaliteit en houding en gedrag is opgenomen.	<ul style="list-style-type: none"> o BAR boekje (hoe doen wij het in de BAR) samenstellen vanuit bestaande documenten: <ul style="list-style-type: none"> o Visie op dienstverlening o Visie op partnerschap o Sturingsfilosofie (horizontale samenwerking, ruimte en verantwoordelijkheid, eigen regie, faciliterend leiderschap, integraal management etc.) o Introductiedagen/onboarding o Doel BAR-boekje: <ul style="list-style-type: none"> o Beschrijft gewenste houding en gedrag binnen de BAR-organisatie. o Beschrijft de BAR-mentaliteit. o Beschrijft de visie op interne en externe dienstverlening. o Beschrijft de sturingsfilosofie. <p>Basis: Hoe doen wij het in de BAR-organisatie?</p> <p>Startnotitie maken en agenderen in DR oktober 2019.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start oktober 2019. ➤ Besluitvorming december 2019. ➤ Lancering BAR-boekje tijdens nieuwjaarsborrel januari 2020. <p>STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Gert-Jan Bravenboer</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster OMO/Team Communicatie Projectleiders Paul Rutjes en Christanne Schoenmakers</p>	Adv. 23	Adv. I	WGS COM V&D	4A 4B 4C
22	Ontwikkelen BAR-identiteit	<ul style="list-style-type: none"> o Sturingsfilosofie van de BAR inclusief houding en gedrag elementen terug laten komen in de identiteit. o Het besef wie we als BAR-organisatie zijn is versterkt. o Het beleid van externe profilering is bekend. o De colleges doen richtinggevende uitspraken over wanneer naar buiten treden in naam van de BAR-organisatiei gewenst is. <p>Startnotitie maken en agenderen in DR november 2019.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start november 2019. ➤ Besluitvorming december 2019/januari 2020. <p>STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Wim Teeuwen</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster OMO/Team Communicatie Projectleiders Paul Rutjes en Christanne Schoenmakers</p>			WGS SW COM V&D	4A 4C

23	<p>In de BAR-organisatie gaan we werken volgens een vaste procedure voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (OGON). Deze procedure wordt samen met Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam verder uitgewerkt. De BAR-academie ontwikkelt op basis hiervan een training opdrachtgever-/opdrachtnemerschap (OGON).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Er komt een bijeenkomst met de hoofden BBO en Regieteam samen met de BAR Directie. ○ In die bijeenkomst wordt de invulling van het opdrachtgever/opdrachtnemerschap (procedure) bepaald <u>en</u> wat hieruit meegenomen moet worden in de training OGON. ○ Trekkers OGON training worden op de hoogte gebracht van de uitkomsten van het gesprek tussen BBO's, Regieteam en BAR Directie. ○ Q4 2019 en Q1 2020 worden gebruikt om de procedure en training OGON verder uit te werken zodat Q3 2020 gestart kan worden met de trainingen en implementatie van de procedure. ○ Input van de botsproeven uit de leerlijn wordt verwerkt in de training OGON. ○ Bepalen waar de procedure opdrachtnemen/opdrachtgeven wordt belegd in de organisatie. <p>Voorstel/startnotitie voor de training is al besproken in de DR begin 2019. Startnotitie maken voor procedure en agenderen in DR november 2019.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start november 2019 ➤ Besluitvorming proces maart 2020 ➤ Implementatie procedure april 2020. ➤ Uitvoeringstraining april 2020 <p style="text-align: center;">STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Marlies Wolberink</p> <p>Opdrachtnemer proces: DR/BBO'S/RT Projectleider voor procesdeel benoemen uit DR.</p> <p>Opdrachtnemer training: Cluster OMO/Team BA Projectleider Ruben van Beekom en trainer BARacademie.</p>	<p>Adv. 11 Adv. 24</p>	<p>Adv. s en u</p>	<p>WGS SW COM WD V&D</p>	<p>6B 9D 6A 9A 9B 9C 9E 9L</p>
24	<p>Het programma dienstverlening wordt herijkt (versterk doel, normen, indicatoren, prestaties en randvoorwaarden) en uitgebreid met de VISIE OP PARTNERSCHAP. Op basis van uitkomsten van het traject MERKBAAR METEN worden instrumenten/(evaluatie)tools en effectmetingen ingezet om de resultaten en effecten van ons werk te monitoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visie op partnerschap en uitkomsten merkbaar meten opnemen in programma: Dienstverlening. ○ Medewerkers moeten meegenomen en getraind worden volgens de visie op partnerschap: Hoe werken wij volgens de visie op partnerschap. ○ VOD/VOP maken onderdeel uit van het 'BAR-boekje'. ○ Welke resultaten en effecten willen wij meten en monitoren als BAR-organisatie en hoe kan het programma daar verder vorm aan geven. Bekijk dit vanuit de transformatie naar de samenwerkende en responsieve overheid. ○ Implementeren evaluatie tools. ○ Bepalen waar het programma met bijbehorende evaluatietools belegd wordt. ○ Ontwikkel kwalitatieve indicatoren en toets deze bij inwoners en ondernemers. ○ Ontwikkel klanttevredenheidsnormen en indicatoren voor het sociaal domein, met het sociaal domein. ○ Bespreek de aangevulde en aangescherpte normen en indicatoren in teams. ○ Versterk het inzicht in cliënttevredenheid sociaal domein. 	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start november 2019 met startnotitie. ➤ Besluitvorming juni 2020. ➤ Implementatie september - december 2020. <p style="text-align: center;">STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Rikkert van Bochove</p> <p>Opdrachtnemer: Gelegenheidsteam VOD Cluster Dienstverlening</p> <p>In de vorm van een pilot een eerste gelegenheidsteam starten aangestuurd vanuit de DR (Rikkert van Bochove). Werkvorm: programma.</p>	<p>Adv. 7 Adv. 19</p>	<p>Adv. a, b, c, d, f, h, i, k en w</p>	<p>WGS SW COM WD V&D</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> o Periodieke peiling onder ondernemers naar ervaringen en verwachting ten aanzien van de dienstverlening. o Bevraag inwoners en ondernemers hoe BAR-organisatie kan zorgen voor verrassende/excellente dienstverlening nadat ze zijn geholpen door een medewerker. o Werk aan excellente klantwaarde ketens. o Verduidelijk waar een klant met een vraag terecht kan en ook waar een medewerker binnen de organisatie terecht kan met een klantvraag. o Verhelder de gemaakte afspraken over de locatie waar inwoners (mogen) worden uitgenodigd. o Werk aan excellente klantwaardeketens. <p>Doel en beoogd resultaat vaststellen met daarbij een concrete planning in de vorm van een startnotitie. Vaststellen DR nov 2019.</p>						
25	Schep duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden van de DR.	<ul style="list-style-type: none"> o Expliciet vastleggen rollen en verantwoordelijkheden directieraad. Leg deze rollen als DR en MT expliciet uit aan de organisatie. o Heeft relatie met ontwikkelactiviteit 6 'Realisatie en borging van goed werkgeverschap in de BAR-organisatie'. <p>Agenderen heidag DR november 2019.</p>	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start november 2019. ➤ Besluitvorming december 2019. ➤ Implementatie januari 2020. <p style="text-align: center;">LOOPT</p>	<p>Opdrachtgever: DR Gert-Jan Bravenboer</p> <p>Opdrachtnemer: DR</p>	<p>Adv. 17 Adv. 18 Adv. 22 Adv. 26</p>	<p>Adv. u</p>	<p>WGS SW COM WD V&D</p>	<p>6B 9A</p>
26	Zorg voor goede periodieke monitoring en borging van de factoren inrichting(sprincipes), werkmethoden en sturingsfilosofie.	<ul style="list-style-type: none"> o Effectmeting van interventies BAR 2020 op de kwaliteit van de interne dienstverlening. <ul style="list-style-type: none"> - bepaal de indicatoren voor het meten van de interne dienstverlening op basis van de doelen/ambities - Evaluatiemomenten plannen (jaarlijks/tweejaarlijks). o Besteed meer aandacht aan de evaluatie van doorgevoerde maatregelen. Maak de leercyclus rond. o Bepaal waar de evaluatie/monitoring binnen de organisatie belegd wordt. <p>Startnotitie maken en agenderen in DR februari 2020.</p>	<p>PRIO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Start februari 2020. ➤ 1° Deadline juli 2020. ➤ 2° deadline december 2020. <p style="text-align: center;">NOG STARTEN</p>	<p>Opdrachtgever: DR Monique van Amelsvoort</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster OMO/Team HRM advies en ontwikkeling Projectleider: nog benoemen</p>	<p>Adv. 31</p>	<p>Adv. p en v</p>	<p>WGS SW COM WD V&D</p>	<p>3 5C 14B</p>
27	Verbeter de samenwerking tussen regieteam	<ul style="list-style-type: none"> o Onderzoek op welke punten de samenwerking stroef loopt. 	<p>PRIO 2</p>	<p>Opdrachtgever: DR Hans Cats</p>		<p>Adv. o</p>	<p>SW</p>	

	Albrandswaard en de BAR-organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken hoe de samenwerking kan worden verbeterd tussen regieteam en BAR-medewerkers. <p>Geen startnotitie nodig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Start januari 2020. Deadline juni 2020 <p>NOG STARTEN</p>	<p>Opdrachtnemer: Regieteam Albrandswaard Projectleider: Dick Mol</p>				
28	Overweeg de juridische vorm van de BAR-organisatie te wijzigen in een BVO.	<ul style="list-style-type: none"> Breng de juridische gevolgen van een eventuele wijziging in beeld. Voer het debat in DB over huidige vorm en eventuele wijziging. 	<p>PRIO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Start november 2019 Deadline december 2020 <p>STARTNOTITIE</p>	<p>Opdrachtgever: DR Henk Klaucke</p> <p>Opdrachtnemer: Cluster ICJ/Team advies. Projectleider: Annemarieke Ostojic</p>		Adv. r	WGS SW	

* Uitvoeringsplan is toegeschreven naar nieuwe organisatiestructuur.

* Legenda kolom MO: WGS = Werkgeverschap, SW = Samenwerking, COM = Communicatie, WD = Werkdruk, V&D = Visie & doelen.

* PRIO 1 = START oktober/november 2019, PRIO 2 = START februari 2020, Prio 3 = START september 2020.

5. Ontwikkelagenda

Planning/agenda met prioritering vanuit uitvoeringsplan (advies 13A OR).

AGENDA 2019 PRIO 1					
Maand start startnotities	Nr.	Ontwikkelactiviteit	Startnotitie ja/nee en periode	Besluitvorming/ deadline(data)	Implementatie/realisatie (data)
OKOTBER (PRIO 1)	Nr. 1	De BAR-academie ontwikkelt een leerlijn gericht op nieuwe rollen manager, teamleider en medewerker.	Ja: vastgesteld juni 2019	n.v.t.	November 2019 t/m december 2020
OKTOBER (PRIO 1)	Nr. 2	Bepaal de verdeling van secretariaten voor de nieuwe clusters.	Nee	Nov. 2019	December 2019

OKTOBER (PRIO 1)	Nr. 3	Onderzoek naar een passende vorm van participatieve medezeggenschap binnen de BAR-organisatie en tevens de borging hiervan.	Ja: vaststellen oktober 2019	Maart 2020	April 2020
OKTOBER (PRIO 1)	Nr. 19	Uitwerken en beleggen procesrollen.	Ja: vaststellen oktober 2019	Jul. 2020	December 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 4	Realisatie en borging van goed werkgeverschap in de BAR-organisatie.	Ja: vaststellen november 2019	April 2020	December 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 9	Uitwerking van de werkmethoden opgaven, programma's en projecten en bijbehorende procesrollen. Benoemen van de opgaven, programma's en projecten van de BAR-organisatie.	Ja: vaststellen november 2019	April 2020	Mei 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 10	Continue uitwisseling ervaringen werkorganisatie maatschappij.	n.v.t.	Evaluatie jul. 2020	September 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 11	Komende tijd wordt werkende weg BAR-organisatie 2020 opgenomen in de uitvoering van de visie huisvesting.	Projectplan huisvestingsvisie	April 2020	juli 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 13	Er wordt een procedure uitgewerkt voor het werken met gelegenheidsteams waarbij gebruik wordt gemaakt van de klussenbank en telentenpool.	Ja: vaststellen november 2019	April. 2020	Mei 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 15	Verdiep de belevingsverschillen over de BAR-organisatie, tussen raadsleden onderling en tussen de raden en de colleges over de externe dienstverlening.	Ja: vaststellen november 2019	Jun. 2020	Juli 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 20	De managers sturen op horizontale samenwerking en benoemen de missie en opdrachten per cluster. Zij dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoerings-budgetten, prioritering en capaciteitsverdeling van de BAR-organisatie. En zorgen bij de start van de nieuwe organisatie voor goede afstemming tussen vakgebieden.	Ja: vaststellen oktober 2019	jul. 2020	December 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 21	Ontwikkel het BAR boekje voor de BAR-organisatie waarin het element mentaliteit en houding en gedrag is opgenomen.	Ja: vaststellen oktober 2019	Dec. 2020	Januari 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 22	Ontwikkel de BAR-identiteit.	Ja: vaststellen november 2019	Dec. 2019	Januari 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 23	In de BAR-organisatie gaan we werken volgens een vaste procedure voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (OGON). Deze procedure wordt samen met Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam verder uitgewerkt. De BAR-academie ontwikkelt op basis hiervan een training opdrachtgever-/opdrachtnemerschap (OGON).	n.v.t.	Mrt. 2020	April 2020

NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 24	Het programma dienstverlening wordt herijkt (versterk doel, normen, indicatoren, prestaties en randvoorwaarden) en uitgebreid met de VISIE OP PARTNERSCHAP. Op basis van uitkomsten van het traject MERKBAAR METEN worden instrumenten/(evaluatie)tools en effectmetingen ingezet om de resultaten en effecten van ons werk te monitoren.	Ja: vaststellen november 2019	Jun. 2020	December 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 25	Schep duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden van de DR.	Heidag DR november 2019	Dec. 2019	Januari 2020
NOVEMBER (PRIO 1)	Nr. 28	Overweeg de juridische vorm van de BAR-organisatie te wijzigen in een BVO.	n.v.t.	Jun. 2020	December 2020

AGENDA 2020 PRIO 2 EN 3

Maand start	Nr.	Ontwikkelactiviteit	Startnotitie ja/nee en periode	Besluitvorming /deadline (data)	Implementatie/realisatie (data)
FEBRUARI (PRIO 2)	Nr. 5	Er wordt een procedure uitgewerkt voor het werken met een klussenbank waarbij tevens een klussenbank wordt ingericht om de gelegenheidsteams te kunnen faciliteren.	Ja: vaststellen februari 2020	Jul. 2020	September 2020
FEBRUARI (PRIO 2)	Nr. 6	Er wordt een transparante interne procedure ontwikkeld voor het vormen van talentenpoules.	Ja: vaststellen februari 2020	Jul. 2020	September 2020
FEBRUARI (PRIO 2)	Nr. 7	Ontwikkel een scholings-/trainingsprogramma voor opgave-, programma- en projectleiders.	Ja: vaststellen februari 2020	Jul. 2020	September 2020
FEBRUARI (PRIO 2)	Nr. 12	Versterk het partnerschap met maatschappelijke organisaties.	Integrale beleidsnotitie sociaal domein feb. 2020	Jul. 2020	December 2020
FEBRUARI (PRIO 2)	Nr. 14	Breng per cluster in beeld welke rollen en taken specifiek een bijdrage leveren aan gemeentegericht werken.	n.v.t	Jul. 2020	Juli 2020
FEBRUARI (PRIO 2)	Nr. 26	Zorg voor periodieke monitoring en borging van de factoren inrichting(sprincipes), werkmethoden en sturingsfilosofie.	Ja: vaststellen februari 2020	Jul. 2020	December 2020
FEBRUARI (PRIO 2)	Nr. 27	Verbeter de samenwerking tussen regieteam Albrandswaard en de BAR-organisatie.	n.v.t	Jan. 2020	Jun 2020
SEPTEMBER (PRIO 3)	Nr. 8	Richt de expertiseteams uit het advies BAR-organisatie 2020 in.	n.v.t	Sept. 2020	December 2020
SEPTEMBER (PRIO 3)	Nr. 16	Voer de dialoog over couleur locale versus harmonisatie/standaardisatie.	n.v.t	Sept. 2020	December 2020