BAR-organisatie 2020

Advies BAR-ORGANISATIE 2020:

- Sturingsfilosofie
- Werkmethoden
- Inrichtingsprincipes

12 juni 2019 vastgesteld door de Directieraad

Inhoudsopgave

1 Inleiding 4
1.1 Aanleiding en doelen organisatieontwikkeling 4
1.2 Proces 6
1.3 Leeswijzer 7
2 Gebundelde voorstellen 8
2.1 Focus op alle doelen 8
2.2 Meer aandacht voor de medewerker 8
2.3 Beter inspelen op maatschappelijke opgaven 9
2.4 Beter sturen 9
2.5 Betere aandacht voor het bestuur 9
2.6 Doorontwikkeling 9
2.7 Kritische succesfactoren 10
3 Sturingsfilosofie 11
3.1 Inleiding 11
3.2 Uitgangspunten van de sturing 11
3.3 Sturing in de praktijk 13
3.3.1 Processen 13
3.3.2 Sturingsinstrumenten 14
3.3.3 Financiële sturing 14
3.3.4 Goede interne dienstverlening 15
3.3.5 Hoofdfuncties in de BAR-Organisatie 15
3.3.6 Uitwerking hoofdfuncties 17
3.3.7 Opdrachtgever en opdrachtnemer (OGON) 21
3.3.8 Leerlijn voor teamleider en manager 21
3.4 Voorstellen 22
4 Werkmethoden 23
4.1 Inleiding 23
4.2 Visie op werkmethoden 23
4.3 Werkmethoden 24
4.3.1 Overzicht werkmethoden 24
4.3.2 Opgavegericht werken 25
4.3.3 Projectmatig werken 27
4.3.4 Programmatisch werken 28
4.4 Keuze voor een werkmethode 29
4.5 Werving voor gelegenheidsteams 31

4.6 Training & opleiding 32
4.7 Aansluiten op huisvestingsvisie 33
4.8 Adviezen 34
5 Inrichtingsprincipes 36
5.1 Inleiding 36
5.2 Aanpak 37
5.3 Fase 1: analyse 38
5.3.1 Doelen directieraad 38
5.3.2 Opbrengst uit organisatie 39
5.3.3 Organisatiemodellen: leerpunten en kritische succesfactoren 40
5.4 Fase 2: ontwerpen 42
5.4.1 Aanvulling principes 42
5.4.2 Totaal principes 45
5.4.3 Vertaling naar organisatiemodel 45
5.4.4 Hoe ziet de organisatie er nu uit? 45
5.4.5 Doorvertaling doelen en inrichtingsprincipes naar toekomstige organisatie 46
5.4.6 Van huidig naar nieuw organisatiemodel 63
5.5 Fase 3: Voorstellen en aanbevelingen 64
5.5.1 Voorstellen 64
5.5.2 Aanbevelingen 65
Verklarende woordenlijst 66

1 Inleiding

Vanaf de start van de BAR-Organisatie hebben de medewerkers zich met man en macht ingezet om deze bijzondere, ambtelijke organisatie voor de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk op te bouwen. Dat is niet altijd makkelijk gegaan, maar wel gelukt.

We hebben de organisatie zo ingericht dat we de inwoners en de besturen van de drie gemeenten goed kunnen bedienen. Na een aantal jaren ervaring weten we wat werkt en wat beter kan. Dit is beschreven in de VISIE OP DIENSTVERLENING en VISIE OP PARTNERSCHAP. Deze visies zijn beide meegenomen in de uitgangspunten voor deze notitie 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 STARTNOTITIE BAR-ORGANISATIE 2020.

1.1 Aanleiding en doelen organisatieontwikkeling

We stellen vier doelen aan de ontwikkeling van de organisatie. Door de doelen te realiseren, kan de organisatie beter presteren. We beschrijven elk doel en ook onze bevindingen van de huidige situatie.

Doel 1| Meer aandacht voor medewerkers

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.

Onze bevindingen

- De huidige organisatie is verdeeld in grote afdelingen. Hierdoor krijgen medewerkers niet de aandacht en ondersteuning die zij verdienen, zoals erkenning en coaching.
- Medewerkers ervaren zingeving en geluk in het werk als ze zich betrokken voelen bij de inhoud en de organisatie van het werk, als ze zich kunnen ontwikkelen en een passende beloning ontvangen.
- De identiteit van de BAR-Organisatie is in de eerste jaren niet duidelijk geweest. Dit heeft een effect op de medewerkers en de organisatie als geheel. Inwoners en ondernemers van de drie gemeenten en collega's van overheden moeten de BAR-Organisatie gaan herkennen. Bestuurders en politici moeten de positie van BAR-Organisatie gaan erkennen, ongeacht de politieke situatie. In het project BAR-IDENTITEIT wordt hier verder op in gegaan.

- De BAR-academie levert een belangrijke bijdrage aan zingeving, geluk en de ontwikkeling van medewerkers. Afstemming van het aanbod van de academie op de behoefte van de organisatie is essentieel.
- Het passend belonen van medewerkers vraagt in deze tijd van schaarste op de arbeidsmarkt aandacht. Uniek talent en de aanwezige opgaven moeten leidend zijn. Flexibel belonen is onderwerp van de HRM-AGENDA 2020.
- Een moderne organisatie is ook een gezonde, evenwichtige organisatie en een afspiegeling van de samenleving. Dit vraagt om diversiteit in het personeelsbestand. Diversiteit is onderwerp van de HRM-AGENDA 2020.

Doel 2| Beter inspelen op maatschappelijke opgaven

Steeds vaker worden we als lokale overheid geconfronteerd met grote, complexe onderwerpen waar geen duidelijke blauwdruk voor bestaat. De omgevingswet, de doorontwikkeling van het sociaal domein, verstedelijkingsvraagstukken en de energietransitie zijn voorbeelden hiervan. Deze complexe opgaven vragen om een flexibele organisatie.

Onze bevindingen

- 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.
- We moeten onze manier van werken uitbreiden met tijdelijke structuren die door de organisatie heen werken. Het gaat dan om projectmatig, programmatisch en opgavegericht werken. We investeren in geschikte methoden hiervoor.
- De verdeling opdrachtgever en opdrachtnemer dient altijd duidelijk te zijn.

Doel 3| Meer aandacht voor de besturen

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 kwaliteit. Aan de andere kant moet de uitvoering van eigen beleid en processen van de drie gemeenten optimaal zijn.

Onze bevindingen

- Het bedienen van drie gemeenten heeft op sommige plekken geleid tot meer afstand tussen de BAR-Organisatie en de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties de drie gemeenten. De BAR-organisatie is teveel gericht op het gezamenlijke belang van de BAR-Organisatie en niet op de lokale eigenheid van Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.
- De organisatie en de directieraad moeten een grotere rol nemen om de kansen in de harmonisatie van processen te benoemen en te agenderen. Dit komt zowel de drie gemeenten als de BAR-Organisatie ten goede.

- De kwaliteit van de bediening en advisering van portefeuillehouders kan beter. Het vormgeven van het bestuurlijk comfort, naast de drie Bureaus Bestuur Ondersteuning, is een belangrijk ontwikkelpunt. Het management en de directieraad spelen hierin een belangrijke rol.

Doel 4| Betere sturing

De aansturing van de organisatie moet duidelijker zijn vastgelegd en eenduidiger vanuit één punt plaatsvinden.

Onze bevindingen

- In de huidige directiestructuur ervaren medewerkers en management al langere tijd onvoldoende duidelijkheid in de rol- en taakverdeling.
- Grote procesgerichte opgaven, zoals Makkelijk Digitaal en de AVG, gaan in de grote BAR-Organisatie niet vanzelf. Duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden is nodig om deze uit te voeren.
- Door de grote *span of control* heeft het management niet de ruimte en aandacht om voldoende te sturen op inhoud en bedrijfsvoering.

1.2 Proces

Begin 2019 heeft de directieraad een visie ontwikkeld op de toekomst van de organisatie: STARTNOTITIE BAR-ORGANISATIE 2020. Daarin zijn op basis van bovenstaande doelen voor de organisatieontwikkeling de volgende uitgangspunten vastgelegd:

- De werkeenheden bestaan uit teams van 8-16 medewerkers.
- Leidinggevende van een team is een teamleider.
- Managers gaan vier tot zes teamleiders begeleiden en ondersteunen.
- Eén directieraad met algemeen directeuren en directeuren.

Drie projectgroepen zijn vanuit dit startpunt samen met de hele organisatie bottom-up aan de slag gegaan met de thema's sturingsfilosofie, werkmethoden en inrichtingsprincipes. Elke projectgroep heeft een thema uitgewerkt. Deze drie thema's kunnen niet los van elkaar worden gezien. Ze hangen nauw samen en zijn complementair aan elkaar. Om flexibele werkvormen te kunnen gebruiken, is het belangrijk dat de inrichting ruimte biedt om over teamgrenzen heen te kunnen werken en is er een sturingsfilosofie nodig die dat stimuleert.

Met veel energie is vanuit de organisatie 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. De betrokkenheid kwam ook tot uiting in twijfels en kritische vragen die werden gesteld. De projectgroepen hebben de opbrengsten meegenomen in hun voorstel BAR-ORGANISATIE 2020 aan het bestuur. Naast betrokkenheid van de medewerkers hebben wij ook grote betrokkenheid ervaren vanuit de ondernemingsraad. Er hebben veelvuldig afstemmomenten plaatsgevonden. Dit waren positieve en tegelijkertijd scherpe gesprekken waarbij de participatieve medezeggenschap goed tot zijn recht is gekomen. De adviezen van de ondernemingsraad zijn meegenomen in de totstandkoming van dit voorstel. Wij willen graag

benoemen dat de samenwerking als heel prettig is ervaren en hopen dit voort te zetten tijdens de verdere uitwerking van het traject BAR-ORGANISATIE 2020.

Dit stuk beschrijft vooral het doorontwikkelen van de organisatie. Om dit te laten slagen, is ook de organisatiecultuur van belang. Houding en gedrag komen aan de orde bij de nadere uitwerking van BAR-ORGANISATIE 2020 en de bijbehorende nog te ontwikkelen bedrijfsvoeringsvisie.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zijn de besluiten geformuleerd die voortkomen uit de adviezen van de drie projectgroepen. De manier waarop de sturing plaats gaat vinden, is beschreven in hoofdstuk 3. De wijze waarop we het werk gaan organiseren, komt in hoofdstuk 4 aan de orde. In hoofdstuk 5 gaan we in op de inrichting van de organisatie. Hoofstukken 3, 4 en 5 zijn de weergaven van het werk van de drie projectgroepen. Ze beschrijven de voorstellen voor de nieuwe organisatie. Sommige voorstellen zijn zeer concreet, andere moeten nog worden uitgewerkt.

2 Gebundelde voorstellen

Wij vragen de Directieraad in te stemmen met onderstaande voorstellen.

(Van het nummer dat staat achter elk voorstel, verwijst het eerste cijfer naar het hoofdstuk en het decimale getal naar het nummer in het hoofdstuk. AV verwijst naar aanbeveling).

2.1 Focus op alle doelen

1. De volgende principes zijn uitgangspunt voor inrichting van de BAR-organisatie (5.1).

DOELEN DIRECTIERAAD	AANVULLENDE PRINCIPES
1. Meer aandacht voor medewerkers a. 8-16 medewerkers / team b. 4-6 teams / manager 2. Beter inspelen op maatschappelijke opgaven 3. Betere aandacht voor besturen 4. Beter kunnen sturen 5. Visie op dienstverlening 6. Visie op partnerschap	7. Voorkom kwetsbaarheid organisatie én medewerkers: bevorder uitwisselbaarheid en ontwikkeling 8. Iedereen is onderdeel van een team 9. Het goede behouden 10. Vakmatig inrichten (gebiedsgericht organiseren) 11. Wendbare organisatie 12. Werkbaar in de praktijk 13. Begrijpelijk, logisch uitlegbaar

2. Teams vormen samen met andere teams een cluster (5.3).
3. De formatie en bestaande vacatureruimte is leidend voor de inrichting en grootte van de teams (5.6).
4. Stel het nieuwe organisatiemodel vast inclusief de onderbouwing zoals beschreven in deze notitie (5.7).

2.2 Meer aandacht voor de medewerker

5. De hoofdfuncties in de BAR-organisatie zijn: algemeen directeur, directeur, manager, teamleider en medewerker. De functieomschrijvingen zijn als omschreven in pag. 17- 20 van deze notitie (3.7).
6. De BAR-academie ontwikkelt een leerlijn gericht op de nieuwe rollen manager en teamleider. Managers en teamleiders worden gestimuleerd dit programma te volgen (3.9).
7. De ondersteuning werkt volgens de VISIE OP PARTNERSCHAP (Vastgesteld door Directieraad op 12 december 2018) (3.6).
8. Er wordt een transparante interne procedure ontwikkeld voor het vormen van talentenpoules (4.7).
9. Er wordt een klussenbank ingericht om gelegenheidsteams te faciliteren (4.8).
10. Ontwikkel een scholings-/trainingsprogramma voor opgave-, programma- en projectleiders (4.9).
11. De BAR-academie ontwikkelt een training opdrachtgever-/opdrachtnemerschap. Betrokkenen worden gestimuleerd deze training te volgen (4.10).

2.3 Beter inspelen op maatschappelijke opgaven

12. De managers sturen op horizontale samenwerking (3.5).
13. Opgaven, programma's en projecten zijn werkmethoden van de BAR (4.2)
14. De projectgroep werkmethoden werkt de werkmethoden opgaven, programma's en projecten verder uit (4.3).
15. Het werken in gelegenheidsteams wordt meegenomen in de ontwikkeling van de kantoorhuisvesting (4.11).
16. Benoem de missie en de opgave (in de zin van opgaven, programma's en projecten) per cluster (5.2).

2.4 Beter sturen

17. De uitgangspunten voor de sturing van de BAR-organisatie zijn (3.1):
    - ✓ Horizontale samenwerking;
    - ✓ Goede bedienen van inwoner, collega en bestuur;
    - ✓ Faciliterend leiderschap;
    - ✓ Monitoring output en outcome;
    - ✓ Integraal management;
    - ✓ Aandacht voor de reguliere dienstverlening.
18. De BAR-organisatie werkt de komende periode de procesrollen verder uit. Op basis van deze uitwerking wordt vastgelegd wie in de organisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van elke rol (3.2).
19. 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 (3.3).
20. De managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de bedrijfsvoeringsbudgetten van de BAR en de capaciteitsverdeling (3.4).
21. Ontwikkel een instrument waarmee de directieraad en het management overzicht houdt op het totaal van opgaven, programma's en projecten (4.6).
22. Organiseer een duidelijke plek in organisatie voor keuzes, prioritering (capaciteit, middelen) en opgaven (5.1 AV).
23. Ontwikkel een bedrijfsvoeringsvisie voor de BAR-organisatie waarin het element houding en gedrag is opgenomen (1.2).

2.5 Betere aandacht voor het bestuur

24. 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 (3.8).
25. In de BAR-organisatie maken we gebruik van de inrichting van gelegenheidsteams (4.2).
26. Directieraad en de managers maken de keuze tussen een opgave, programma of project (4.4).
27. Volgens een vast protocol kiezen we bewust voor een werkmethode (4.5).
28. In de BAR-organisatie maken we gebruik van de inrichting van expertiseteams (5.4).

2.6 Doorontwikkeling

29. Bekijk de verdeling van secretariaten voor de nieuwe clusters (5.5 AV).

2.7 Kritische succesfactoren

30. Continue uitwisseling ervaringen werkorganisatie maatschappij (5.3 AV).
31. Zorg voor goede monitoring van de factoren inrichting(sprincipes), werkmethoden en sturingsfilosofie (5.4 AV).
32. Het advies is om ervoor te zorgen dat procesafspraken zoveel mogelijk helder zijn op 1 januari 2020 (5.2 AV).
33. Zorg bij de start van de nieuwe organisatie voor goede afstemming tussen vakgebieden (5.5 AV).

3 Sturingsfilosofie

3.1 Inleiding

De sturingsfilosofie gaat over onze manier van werken. Ze beschrijft hoe wij de BAR-organisatie aansturen en welke waarden daarin centraal staan. In dit hoofdstuk beschrijven we de wijze van sturen en de daarmee samenhangende cultuur van de organisatie. Ook de verdeling van taken en verantwoordelijkheden komt aan de orde. Daarbij richten we ons nu eerst op de Directieraad. In fase twee concretiseren we de sturingsfilosofie voor de medewerkers, bestuurders en stakeholders.

3.2 Uitgangspunten van de sturing

Horizontale samenwerking

De BAR-organisatie ontvangt van de gemeenten de middelen om haar taken uit te voeren. De managers beschikken met elkaar over budget om de werkzaamheden van de BAR-Organisatie voor de Gemeenten uit te voeren. Dit budget is beperkt. Door samen te werken en samen verantwoordelijkheid te nemen (horizontale samenwerking) voor de concernopgaven, lukt het de BAR-organisatie haar taken uit te voeren. Hiervoor is het nodig bij prioritering en verdeling van budget over de clusters heen te kijken.
In de praktijk blijken een knelpunten op het gebied van (directe) beschikbaarheid van middelen en de (politieke) prioriteitstelling alleen op te lossen door herprioritering. Dit betekent dat bepaalde opdrachten niet, anders of later uitgevoerd worden. De managers ontwikkelen met de lijnorganisatie, de Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam voorstellen die ze voorleggen aan de directieraad.

De inwoner, collega en bestuurder voelt zich altijd goed geholpen

Ons *leidend principe* is dat de inwoner, collega en bestuurder zich altijd goed geholpen voelt. Hiervoor hebben onze medewerkers *handelingsruimte* nodig om naar eigen inzicht tegemoet te komen aan de wensen van de klant. Door die handelingsruimte ontstaan ook *dilemma's* voor medewerkers. Er kunnen concurrerende belangen spelen of de regels staan een goede oplossing in de weg. Directie, managers en teamleiders geven de medewerkers de ruimte en verantwoordelijkheid om bij die dilemma's verantwoorde keuzes te maken. In de organisatie voeren we dilemmagesprekken in. Tijdens een dilemmagesprek kan een medewerker een lastige situatie of vraagstuk bespreken met een collega, teamleider of manager. Daarmee kan het vraagstuk worden opgelost of er kan lering voor de toekomst uit worden getrokken.
Om inwoners, collega's en bestuurders goed te helpen, zoeken we de grenzen van de regels op, passen we ze zo mogelijk aan, zorgen we voor maatwerk en vereenvoudigen we werkprocessen. We *meten* of onze inwoners, collega's en bestuurders ervaren dat ze goed geholpen zijn. Daardoor kunnen we *leren* van onze ervaringen.

Monitoren van output en outcome

Bij de beoordeling van resultaten kun je kijken naar de output. Is het product of dienst goed geleverd? Een andere manier van kijken is naar de outcome. Heeft het werk opgeleverd wat de inwoner of bestuurder wilde bereiken? Bijvoorbeeld meer verlichting op donkere plekken (output) heeft als effect een betere (verkeers)veiligheid en een hogere veiligheidsbeleving van de inwoners (outcome). Door beide te monitoren zorgen we voor de juiste kwaliteit van ons werk.

Faciliterend leiderschap

Medewerkers vormen de basis van de organisatie. De BAR-organisatie verwacht van haar medewerkers dat ze betrokken en betrouwbaar zijn en persoonlijke efficiënte dienstverlening bieden. Het management werkt volgens faciliterend management. Daarbij ligt de nadruk op het ondersteunen van medewerkers in het uitvoeren van hun werk. Het richt zich op het scheppen van de condities waarin medewerkers zelfstandig hun werk kunnen doen. Het management biedt medewerkers vertrouwen en ruimte voor ontwikkeling en is duidelijk over de kaders en de te behalen resultaten.

Integraal management

We werken volgens het principe van integraal management. Dit wil zeggen dat leidinggevenden de integrale verantwoordelijk hebben voor het realiseren van producten en diensten (dienstverlening). Daarbij zijn zij ook verantwoordelijk voor de inzet van mensen en middelen, bedrijfsvoering, (strategisch) personeelsbeleid en organisatieverandering binnen hun organisatorische eenheid.

Aandacht voor de reguliere dienstverlening (going concern)

Ongeveer 80 procent van de werkzaamheden die de BAR-organisatie uitvoert, zijn beheersmatig/administratief van aard. Medewerkers kunnen dit werk het beste uitvoeren wanneer het goed georganiseerd is en procedures vaststaan. Vanwege efficiëntie werken we uniform en volgens vaste processen. Dit vraagt om sturing die is gericht op het creëren van stabiliteit. Het overgrote deel van de producten en diensten die we leveren, wordt op deze wijze tot stand gebracht. Het op orde houden van deze reguliere werkzaamheden vindt planmatig plaats.

	Going concern	**Innovatie en ontwikkeling**
Karakter	Stabiliteit en continuïteit	Verandering
Omvang	80% van de organisatie	20% van de organisatie
Scope	Implementatie van veranderingen	Ontwikkeling van veranderingen
Risico	Onderbelichting en ondergewaardeerd, moet gewoon goed gaan	Weinig aandacht voor de gevolgen op going concern
Focus	Investeer in de basis (plan)	Praktische toepassing en effect

Onze omgeving is voortdurend in ontwikkeling. Dat betekent dat we telkens met veranderingen te maken krijgen. Een deel van de organisatie houdt zich dan ook bezig met de vraag hoe om te gaan met deze veranderingen. Dit is duidelijk een andere rol dan going concern waar het grootste deel van de BAR-organisatie zich op richt. Gewenste veranderingen worden geïmplementeerd in de processen

en daarmee onderdeel van de staande organisatie. Dan levert de verandering een beter product of dienst op. Het management moet de balans tussen verandering en stabiliteit in de gaten houden, zodat zowel going concern (ook wel aangeduid als 'de business') als innovatie en ontwikkeling gewaarborgd zijn.

Voorstel 1
De uitgangspunten voor de sturing van de BAR-organisatie zijn:
- Horizontale samenwerking;
- Goede bediening van inwoner, collega en bestuur;
- Faciliterend leiderschap;
- Monitoring output en outcome;
- Integraal management;
- Aandacht voor de reguliere dienstverlening.

3.3 Sturing in de praktijk

3.3.1 Processen

Alle activiteiten die we uitvoeren, van het maken van een paspoort tot het opleveren van een beleidsplan, zijn vastgelegd in processen. Deze processen worden vaak ondersteund door applicaties. De BAR-organisatie heeft een belangrijk deel van de processen ondergebracht in het ZAAKSYSTEEM. Daarnaast zijn er HONDERD-PLUS applicaties waar de overige processen in worden ondersteund.

In de BAR-organisatie is veel werk in de lijnstructuur ondergebracht. De rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de lijnstructuur zijn helder beschreven. Niet alle processen volgen de lijnstructuur. In die gevallen worden procesrollen belegd. Daarmee leggen we vast wie of welke werkeenheid (een deel van) het proces dient uit te voeren, procesverantwoordelijkheid heeft.

Veel activiteiten van de BAR-organisatie vinden plaats als onderdeel van een proces. Voorbeelden van processen in de BAR zijn: de verdere ontwikkeling van de BAR-organisatie; doorontwikkeling en digitalisering van werkprocessen; verbetering van efficiency en effectiviteit; inzicht in datastromen; borgen van rechtmatigheid; informatie veiligheid; kwaliteitsborging; privacy. Om deze processen te verbeteren worden wijzigingen in deze processen aangebracht. Door eenduidig te beleggen wie verantwoordelijk is voor welke stap(pen) in het proces kunnen wijzigingen in de processen makkelijker worden doorgevoerd en beter worden geborgd.

Momenteel inventariseren we in de hele organisatie welke processen er plaatsvinden en wie ervoor verantwoordelijk is. We zoeken daarbij aansluiting bij de landelijke standaarden op dit terrein.

Voorstel 2
De BAR-organisatie werkt de komende periode de procesrollen verder uit. Op basis van deze uitwerking worden de procesrollen in de organisatie vastgelegd.

3.3.2 Sturingsinstrumenten

In een veranderende omgeving is bijsturen en bijstellen aan de orde van de dag. Via een PDCA-cyclus (Plannen, Doen, Controleren en Aanpassen) werken we aan het verbeteren van onze diensten. In de fase van **plannen** stellen we prestatie-indicatoren op, waarmee we kunnen vaststellen of de beoogde verbeteringen gerealiseerd worden. Daarna gaan we de geplande verbeteringen uitvoeren en realiseren (**Doen**). Tijdens het uitvoeren verzamelen we op basis van de prestatie-indicatoren continu informatie over de resultaten (**Controleren**). Als de resultaten niet overeenkomen met de prestatie-indicatoren stellen we de verbeteringen bij (**Aanpassen**).

Momenteel loopt in de BAR-organisatie het onderzoek MERKBAAR METEN waarin we in beeld brengen of we sturen op de juiste indicatoren en of we de goede dingen doen. MERKBAAR METEN levert kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren op. Naast het meten en sturen op tijd, geld en aantallen richten we ons nu ook op de merkbare effecten van onze dienstverlening zoals tevredenheid en kwaliteit.

Bij het sturen op resultaten is het belangrijk een balans te vinden tussen regelingen en procedures aan de ene kant en ruimte voor de professionele invulling door de medewerker aan de andere kant. Dit vraagt om heldere kaders en opdrachten, delegatie en zelforganisatie.

Voorstel 3
Op basis van de uitkomsten van het traject MERKBAAR METEN worden instrumenten/(evaluatie)tools en effectmetingen ingezet om de resultaten en effecten van ons werk te monitoren.

3.3.3 Financiële sturing

De gemeenteraden stellen bij aanvang van een nieuwe raadsperiode vast welke gemeentelijke programma's uitgevoerd gaan worden. Per programma worden de belangrijkste doelstellingen vastgelegd en de (beleids)indicatoren, die gemonitord gaan worden.
Met de programmabegroting en de jaarlijkse voorjaarsnota stelt de raad de beleidsmatige en financiële kaders vast waarmee het college aan de slag gaat. Met de jaarrekening legt het college verantwoording af aan de raad. Tussentijds informeert het College de raad over de voornaamste afwijkingen. De programma's verschillen per gemeente. De programma's van de drie gemeentes worden voor de uitvoering door de BAR-organisatie omgezet in opgaven en projecten. Het worden opgaves als het resultaat bereikt moeten worden in samenwerking met maatschappelijke partners. Is het resultaat te bereiken zonder externe samenwerking dan wordt het een project.

Het hoofdbudgethouderschap van de gemeentelijke programma's ligt bij de Hoofden Bureau Bestuursondersteuning. De directieraad is hoofdbudgethouder van de budgetten voor de bedrijfsvoering van de BAR-organisatie. De hoofdbudgethouders mandateren managers als budgethouders.
De managers zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de taken van de BAR-organisatie, maken gezamenlijk keuzes en stellen met elkaar de prioriteiten. Als er voor het uitvoeren van opgaves,

projecten en/of programma's capaciteit nodig is, stellen de managers gezamenlijk een herverdeling van de capaciteit vast.

Voorstel 4
De managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de bedrijfsvoeringsbudgetten van de BAR en de capaciteitsverdeling.

Voorstel 5
De managers sturen op horizontale samenwerking.

3.3.4 Goede interne dienstverlening

Een goede externe dienstverlening (de business) door de BAR-organisatie is alleen mogelijk als er ook een goede interne dienstverlening is door de ondersteunende diensten (personeel, informatie, juridische zaken, organisatie, financiën, automatisering, communicatie, huisvesting en facilitaire zaken).
De notitie VISIE OP PARTNERSCHAP beschrijft op welke wijze de ondersteunende afdelingen diensten verlenen aan de interne klanten. De relatie tussen de ondersteuning en de business gaat uit van 'partnerschap'. De kern hiervan is het gesprek waarin de business en de ondersteuner de wederzijdse verwachtingen bespreken. Vragen die aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: Wat is de werkelijke vraag? Hoe is de verantwoordelijkheid verdeeld? Wie heeft welke middelen beschikbaar?

In overleg kan de business ervoor kiezen de regie over te dragen aan de ondersteunende diensten, maar de business blijft altijd eindverantwoordelijk. Daarom hebben de ondersteuners altijd een opdrachtgever vanuit de business. Het overdragen van de regie aan de ondersteunende diensten kan volgens standaardafspraken, maatwerk of projecten. De werkwijze is in de VISIE OP PARTNERSCHAP verder uitgewerkt. In de vernieuwde BAR-organisatie richten we de ondersteuning in volgens de VISIE OP PARTNERSCHAP.

Voorstel 6
De interne dienstverlening werkt volgens de VISIE OP PARTNERSCHAP (vastgesteld door de directieraad op 12 december 2018).

3.3.5 Hoofdfuncties in de BAR-Organisatie

De BAR -organisatie onderscheidt de volgende hoofdfuncties:

- Algemeen directeur
- Directeur
- Manager
- Teamleider
- Medewerker

Algemeen directeur

De BAR-organisatie heeft drie algemeen directeuren, die alle drie gemeentesecretaris zijn van een van de drie gemeenten. De gemeentesecretarissen sturen, als bestuurlijk opdrachtgever, op het realiseren van de gemeentelijke werkprogramma's. Ze maken daarbij gebruik van het Bureau Bestuursondersteuning van de eigen gemeente en het Regieteam. De gemeentelijke werkprogramma's worden door de BAR-organisatie ondergebracht in opgaves of projecten. Als gemeentesecretaris is hij of zij de politieke verbinding vanuit de eigen gemeente naar de directieraad en als algemeen directeur van de directieraad naar het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur van de BAR. Een algemeen directeur heeft de rol van werkgever voor de directeuren. Elke drie jaar wijzigt de samenstelling van de koppels. De eenheden Strategie, Financiën en Concern control vallen onder de algemeen directeur.

Directeur

De BAR-organisatie heeft drie directeuren. De drie directeuren sturen, als ambtelijk opdrachtgever binnen de BAR-Organisatie, op de realisatie van opgaven. Elke directeur is eindverantwoordelijk voor een aantal clusters en stuurt de managers van deze clusters aan.
Er is een duidelijke taakverdeling tussen de individuele directeuren. Hierdoor weet het management met wie ze welke zaken kunnen bespreken.

Directieraad

De algemeen directeuren en de directeuren vormen samen de directieraad van de BAR-organisatie. De directieraad is de verbinding tussen het bestuur en BAR-organisatie. De directieraad is eindverantwoordelijk voor de organisatie.
De directieraad zet op basis van de missie en visie de lijnen uit in de organisatie en stelt concernprioriteiten vast. Hierdoor is duidelijk binnen welke kaders het werk moet worden uitgevoerd. De directieraad is opdrachtgever van programma's (die gericht zijn op verbetering van de BAR-organisatie).
De Concerncontroller is lid van de directieraad en adviseert de directieraad gevraagd en ongevraagd. De Concerncontroller heeft eigenstandige bevoegdheden en de analyses en adviezen van de Concerncontroller kunnen en mogen strijdig zijn met de belangen van de directieraad of een individueel directielid.

Manager

De managers zijn verantwoordelijk voor het invullen van de opdrachten vanuit de gemeenten. Het managen van de verschillende opgaves en de programma's is ondergebracht bij de verschillende managers. Deze manager is opdrachtnemer van de opgave of programma. Het management van een project kan ook toegewezen zijn aan een manager, echter ook aan een teamleider.
De manager is aanspreekbaar op de resultaten van het eigen cluster. De concernresultaten zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle managers. De managers spreken elkaar hierop aan en consulteren en ondersteunen elkaar. Aandachtspunt bij de verdere invulling van de functie is de werkdruk. Ten opzichte van het huidige afdelingshoofd vervalt de intensieve rol naar de individuele medewerker. Samenwerking met de collega-managers, de directie en het bestuur wordt een zwaardere verantwoordelijkheid.

Teamleider

De teamleider is verantwoordelijk voor het functioneren van het werkteam. Een teamleider kan opdrachtgever van een project zijn, maar ook opdrachtnemer indien een manager de projectleider is. De teamleider is een collegiaal leider. Een collegiaal leider biedt ruimte aan de andere teamleden, zorgt er voor dat zij een bijdrage aan het proces te leveren en stuurt op integraliteit en collegialiteit. De teamleider heeft oog voor het individu, stuurt op resultaat en geeft leiding indien nodig. De teamleider is personeelsverantwoordelijk, coacht en stuurt de medewerkers op proces en inhoud. Naast de zorg voor personeel heeft de teamleider ook een inhoudelijke taak. Voor 50% van de tijd werkt de teamleider uitvoerend.
De teamleiders van een cluster zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de resultaten, opgaves en doelstellingen binnen hun cluster.

Medewerker

De medewerker is een zelfstandige professional. De medewerker benadert het werk vanuit een eigen verantwoordelijkheid. De medewerker is zich bewust van de kaders, zoals wet- en regelgeving en Planning en Control mechanismen die in de organisatie leidend zijn. De medewerker is lid van een team. Een goed team behaalt goede inhoudelijke resultaten én bevordert de individuele groei van medewerkers.

Voorstel 7
De hoofdfuncties in de BAR-organisatie zijn: algemeen directeur, directeur, manager, teamleider en medewerker. De functieomschrijvingen zijn als omschreven in pag. 17- 20 van deze notitie.

3.3.6 Uitwerking hoofdfuncties

TAKEN ALGEMEEN DIRECTEUR	HOE VERTAALT ZICH DAT IN DE PRAKTIJK
Is samen met de twee algemeen directeuren van de andere gemeenten eindverantwoordelijk voor de BAR-organisatie.	De algemeen directeur legt verantwoording af aan het DB en AB over de realisatie van opgaven en de BAR-organisatie.
Is het eerste aanspreekpunt voor het dagelijks bestuur.	De algemeen directeur richt de focus op het bestuur. Is verbinder tussen de gemeente en de BAR-organisatie. De algemeen directeur vertaalt de college-werkprogramma's in opgaven en projecten voor BAR-organisatie.
Is verantwoordelijk voor het functioneren van het Bureau Bestuursondersteuning van de eigen gemeente en het Regieteam.	De algemeen directeur geeft, samen met het hoofd Bureau Bestuursondersteuning of het hoofd Regieteam, vorm aan de bestuurlijke ondersteuning van het eigen college van B&W.
Is sparringpartner en eerste aanspreekpunt van de directeuren en managers Strategie, Concerncontrol en Financiën van de BAR-organisatie.	De algemeen directeur is eerste aanspreekpunt en sparringpartner van directeuren en managers volgens de afgesproken portefeuilleverdeling. De algemeen directeur werkt volgens faciliterend en coachend leiderschap. De algemeen directeur heeft periodiek en incidenteel overleg met zijn of haar directeuren en managers over de resultaten. Spreekt met hen over inzet van talent en persoonlijke ontwikkeling
Is lid van de directieraad	De directieraad bepaalt de lange termijn missie en visie van de BAR-organisatie. De directieraad is opdrachtgever van programma's voortkomend uit de concernprioriteiten. Directieraad leden hebben een portefeuilleverdeling en het mandaat om van daaruit namens de directieraad te spreken.

Is als lid van de directieraad medeverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie.	De algemeen directeur stemt bestuurlijke ambities af met de BAR-organisatie.
Is sparringpartner voor het DB en AB.	De algemeen directeur is eerste aanspreekpunt en sparringpartner van het Dagelijks en Algemeen Bestuur van de BAR-organisatie.

TAKEN DIRECTEUR	HOE VERTAALT ZICH DAT IN DE PRAKTIJK
Is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de BAR-organisatie gerelateerd aan de eigen portefeuille.	De directeur prioriteert samen met de managers de maatschappelijke opgaven en de concernprioriteiten. Bepaalt in samenspraak met de manager waarover, wanneer en hoe er gerapporteerd wordt. Draagt zorg voor adequate monitoring op gestelde kaders en stuurt bij waar nodig.
Bespreekt met de directieraad de voortgang van de te realiseren opgaven van de BAR-organisatie binnen de eigen portefeuille.	De directeur voert het gesprek over de stand van zaken en besluiten van de te realiseren opgaven van de BAR-organisatie.
Is portefeuillehouder van een specifiek deel van de organisatie en is gemandateerd om daarover namens de directieraad te spreken.	In de directieraad is er ruimte om te sparren en het met elkaar oneens te zijn. De directeur spreekt als portefeuillehouder namens de directie naar buiten toe uit één mond.
Is eerste aanspreekpunt voor de managers. De clusters zijn verdeeld over de drie directeuren. Elke manager heeft daarmee een eigen aanspreekpunt in de directieraad.	De directeur heeft periodiek en incidenteel overleg met zijn of haar managers. Spreekt met de manager over inzet van talent en persoonlijke ontwikkeling van de manager.
Geeft ruimte aan managers en medewerkers. Geeft leiding vanuit vertrouwen: faciliterend en coachend leiderschap.	De directeur is het eerste aanspreekpunt en sparringpartner van en delegeert aan de managers. Zorgt dat de manager in positie komt en blijft.
Is lid van de directieraad. Bepaalt met de directieraad de missie en visie van de BAR-organisatie.	De directeur reflecteert op de toekomst en stemt de organisatievisie af op externe en interne ontwikkelingen en college werkprogramma's. Formuleert op basis hiervan de gemeentelijke opgaven en bepaalt de richting, de kaders voor de bedrijfsvoering en de verdeling van de beschikbare middelen. Leden van de directieraad sparren met elkaar over de opgaven waarvoor ze verantwoordelijk zijn en nemen de andere directieleden hierin mee.
Is lid van de directieraad	De directieraad bepaalt de lange termijn missie en visie van de BAR-organisatie. De directieraad is opdrachtgever van programma’s voortkomend uit de concernprioriteiten. Directieraad leden hebben een portefeuilleverdeling en het mandaat om van daaruit namens de directieraad te spreken.
Kan uitvoerend opdrachtgever van een programma zijn	Het management van een programma is in handen van een directeur. Deze directeur bepaalt de opdracht, stelt middelen ter beschikking en stuurt op resultaten en organiseert randvoorwaarden. Heeft tussentijds overleg met managers en teamleiders die in het programma werken en stuurt bij waar nodig. Hanteert daarbij faciliterend en coachend leiderschap. De directeur maakt duidelijk onderscheid tussen de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol.
Heeft aandacht voor bestuurlijk comfort op de kennis over en ontwikkelingen binnen de gemeente gerelateerd aan de eigen portefeuille.	De directeur overlegt met portefeuillehouders over de opgaven en hun wensen binnen zijn of haar portefeuille en brengt prioritering aan. Zet de opgaven binnen de organisatie uit in samenspraak met het management. Hierbij is altijd aandacht voor de specifieke taken van de Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam.

TAAK MANAGER	HOE VERTAALT ZICH DAT IN DE PRAKTIJK
Is manager van een cluster van teams.	Een cluster bestaat uit 4 tot 6 teams. De manager is verantwoordelijk voor een cluster.
Faciliteert de teamleiders	De manager is eerste aanspreekpunt en sparringpartner van teamleiders binnen het eigen cluster. De manager zorgt dat de teamleider in positie komt en blijft. De manager werkt volgens faciliterend en coachend leiderschap.
Kan ambtelijk opdrachtnemer van een opgave of project zijn.	De ambtelijk opdrachtnemer van een opgave en opgaveleider is een manager. Een project kan ook gemanaged worden door een manager. De manager is scherp op (politieke) ontwikkelingen, opgaven, (politieke) wensen en trends in de samenleving en vertaalt deze in opgaven. De bewuste manager haalt opgaven op bij portefeuillehouders en doet dit in afstemming met de Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam. De manager zet de opgaven uit binnen de organisatie. Dit kan zijn binnen het eigen cluster maar in samenwerking met collega-managers van andere clusters ook in een gelegenheidsteam.
Stuurt op de clusterresultaten als bijdrage aan het concernresultaat.	Samen met de Bureaus Bestuursondersteuning, het Regieteam en de teamleiders prioriteert de manager de vastgestelde maatschappelijke opgaven en concernprioriteiten en stemt deze op elkaar af. De manager draagt samen met de teamleiders zorg voor integraliteit en zorgt met collega-managers voor samenwerking tussen de clusters. Voor de inrichting van tijdelijke werkverbanden hanteren ze opgavegericht, programmatisch en projectmatig werken. De manager zorgt samen met de teamleiders dat de going concern taken volgens afspraak worden uitgevoerd. De manager is verantwoordelijk voor de toekenning van middelen en maakt afspraken over het op te leveren resultaat.
Is integraal manager en eindverantwoordelijk voor PIJOFACH	De manager is integraal verantwoordelijk voor alle zaken die de organisatie van het werk betreffen: personeel, informatievoorziening, juridische zaken, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting (PIJOFACH).
Is eindverantwoordelijk voor de budgetten van eigen cluster.	De manager bepaalt de budgetverdeling en stuurt op budgetten. De manager kan sub-budgethouders aanwijzen. Zoekt wanneer nodig afstemming met andere managers.
Is sparringpartner voor de directeur	De manager is sparringpartner van de directeur voor de opgaven, projecten, concernprioriteiten en actuele onderwerpen die betrekking hebben op het eigen cluster.
Legt verantwoording af aan de directeur met betreffende portefeuille.	De manager voert met de eigen directeur gesprekken over de stand van zaken en besluiten van opgaven en concernprioriteiten.
Is opdrachtnemer bij programma's en opgaven. Is opdrachtgever bij projecten. De manager stuurt op resultaten en organiseert randvoorwaarden.	De manager bespreekt als opdrachtnemer de stand van zaken van de opgaven, programma’s of het project met verantwoordelijke directeur. Als opdrachtgever bespreekt de manager de stand van zaken met de verantwoordelijke teamleider(s).
Adviseert de colleges van B&W over onderwerpen die op het terrein van het cluster liggen of vanuit eigen deskundigheid.	De manager adviseert de betreffende portefeuillehouder.
Bepaalt missie en visie van het cluster.	De manager bepaalt een missie en visie van 3-5 jaar van het cluster. Stemt deze af op de missie en visie van de directieraad en op de externe en interne ontwikkelingen.
Heeft aandacht voor bestuurlijk comfort op de onderwerpen binnen het eigen cluster.	De manager gaat in gesprek met de betreffende portefeuillehouders over de opgaven en hun wensen die liggen binnen het eigen cluster en brengt prioritering aan. De manager zet de opgaven uit binnen de organisatie in samenspraak met het management.

TAAK TEAMLEIDER	HOE VERTAALT ZICH DAT IN DE PRAKTIJK
Is eerste aanspreekpunt voor de medewerkers.	De teamleider toont situationeel leiderschap (leiden, coachen, ondersteunen en delegeren)

Stuurt op het teamresultaat en individuele talenten.	De teamleider prioriteert en stemt samen met de medewerkers de werkzaamheden af, waarbij de talenten van de medewerkers juist worden ingezet.
Is verantwoordelijk voor personeelstaken.	De teamleider is verantwoordelijk voor de personeelstaken van de medewerkers uit het team. De teamleider stelt de medewerker in staat om over de teamgrenzen heen te werken. De teamleider stemt personeelszaken af met de manager, bijvoorbeeld ongewenst gedrag, beloning en sabbatical. De manager is daarbij de eerste sparringpartner en coach. Over de samenstelling van het team voert de teamleider overleg met de manager waarbij de manager het definitieve besluit neemt.
Kan projectmanager en opdrachtnemer van een project zijn.	Een project kan gemanaged worden door een teamleider. De projectmanager zet het werk uit binnen de organisatie. Dit kan zijn binnen het eigen team maar uit andere teams of clusters.
Is meewerkend voorman en expert in eigen vakgebied.	De teamleider verricht uitvoerend, inhoudelijk werk binnen het team.
Stelt een teamplan op, op basis van de organisatievisie, concernprioriteiten en de opgaven.	De teamleider maakt een teamplan dat bijdraagt aan de concernprioriteiten en de middellange termijn visie van het cluster.
Is sparringpartner voor de manager.	De teamleider overlegt met de manager over de opgaven en de actuele inhoudelijke onderwerpen en personeel-taken binnen het team.
Legt verantwoording af aan de manager.	De teamleider voert het gesprek met de manager over de stand van zaken van de inhoudelijke opgaven, de personeelstaken en de afstemming van de opgaven, het teamresultaat en de reguliere taken (concernresultaat).
Ondersteunt de manager bij zijn of haar taken richting betreffende portefeuillehouders.	Teamleider sluit aan bij het overleg tussen portefeuillehouder en manager.

TAAK MEDEWERKER	**HOE VERTAALT ZICH DAT IN DE PRAKTIJK**
Is expert in zijn of haar vakgebied en sparringpartner voor zijn of haar werkveld.	De medewerker houdt ontwikkelingen in het vakgebied bij, draagt bij aan het realiseren van het inhoudelijke werk en is aanspreekpunt op zijn of haar vakgebied.
Denkt en werkt aan verbeteringen in het werkveld.	De medewerker benut kansen en mogelijkheden om verbeteringen te realiseren binnen zijn of haar vakgebied.
Werkt vanuit de intentie dat de klant zich altijd goed geholpen voelt.	De medewerker werkt vanuit de intentie dat de klant zich altijd goed geholpen voelt en gebruikt hiervoor de onderstaande handvaten: 1. Wat is mijn handelingsperspectief ? 2. Heb ik handelingsruimte om te doen wat helpt? 3. Wat doe ik bij dilemma's ? 4. Welke steun krijg ik van organisatiesystemen om op deze manier te werken? 5. Wat leer ik van ervaringen?
Is resultaatgericht (output en outcome).	De medewerker draagt zorg voor voortgang van het werk en komt afspraken na.
Toont eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor eigen werk en ontwikkeling.	De medewerker neemt initiatief, organiseert het eigen werk en is assertief. De medewerker bespreekt met de eigen manager de inzet van eigen talenten en ontwikkeling.
Werkt efficiënt samen.	De medewerker zoekt de samenwerking op met collega's om tot resultaat te komen. De medewerker stelt zich coöperatief op. De medewerker werkt over grenzen van teams heen en legt contact naar andere teams.
Draagt bij aan projecten, programma's en opgaven.	De medewerker levert een bijdrage aan projecten, programma's en opgaven. Kan tijdelijk deel uitmaken van een gelegenheidsteam.
Legt verantwoording af aan de teamleider.	De medewerker stemt de werkzaamheden af met de teamleider.

3.3.7 Opdrachtgever en opdrachtnemer (OGON)

De manier waarop een opdracht gevormd, gemonitord en bijgesteld wordt, verschilt per gemeente. Daarbij veroorzaakt de lokale politieke agenda en context diversiteit in de aard en omvang van de opdrachten. Vanwege deze diversiteit is het van belang om vast te stellen hoe het management opdrachten geeft, accepteert, uitvoert en onderling afstemt. De BAR-organisatie ontwikkelt een werkmethode waarin het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap zijn uitgewerkt en implementeert deze via een leertraject.

Het uitwerken van opdrachtgevers- en opdrachtnemersrollen maakt duidelijk hoe managers de BAR-organisatie aansturen en hoe zij opdrachten van het bestuur vertalen naar de praktijk. Het leggen van dwarsverbanden in de uitvoering van bestaande en nieuwe programma's, projecten en opgaves is hierdoor beter mogelijk. Bij opdrachtgeverschap is een toets op de haalbaarheid in combinatie met prioriteitstelling nodig, zodat realistische deadlines worden gesteld en overbelasting van budget en/of organisatie wordt voorkomen.

Voorstel 8
In de BAR-organisatie gaan we werken volgens een vaste procedure voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (OGON). Deze procedure wordt samen met de Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam verder uitgewerkt.

3.3.8 Leerlijn voor teamleider en manager

De manager en teamleider zijn nieuwe rollen. De teamleider heeft een sleutelpositie. Aan de ene kant is de teamleider verantwoordelijk voor de inhoudelijke expertise en het resultaat, daarnaast voor de ontwikkeling van de medewerkers en het team. Dat vraagt een breed spectrum van kennis en vaardigheden van de teamleider. De manager zit op het scharnierpunt tussen het bestuur, de samenleving en de organisatie. Dat vraagt om maatschappelijk en menselijk inlevingsvermogen en sociale en managementvaardigheden.

De BAR-academie ontwikkelt een leerlijn om de managers en teamleiders toe te rusten op hun nieuwe rol. Hierin kunnen ze hun eigen rol vormgeven en een eigen leiderschapsstijl ontwikkelen. De leerlijn sluit aan op de sturingsfilosofie van de organisatie en op de individuele behoeften van de managers en teamleiders. Deze leerlijn bevat de context waarin zij gaat leidinggeven[1], een module leiderschap en leiderschapsstijl[2], en diverse vaardigheidstrainingen[3].

Voorstel 9
De BAR-academie ontwikkelt een leerlijn gericht op de nieuwe rollen manager en teamleider. Managers en teamleiders worden gestimuleerd dit programma te volgen.

[1] context van de gemeente en de context van de BAR, de organisatievisie, de vier aandachtsgebieden (aandacht voor medewerkers, bestuurlijk comfort, inspelen op de opgaven en de inwoner centraal).
[2] leiderschap, wie ben ik, waar sta ik voor (team, opgave), de vier leiderschapsstijlen.
[3] opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, het goede gesprek en verzuimbegeleiding.

3.4 Voorstellen

Voorstel 1: De uitgangspunten voor de sturing van de BAR-organisatie zijn (3.2):

- Horizontale samenwerking;
- Goede bedienen van inwoner, collega en bestuur;
- Faciliterend leiderschap;
- Monitoring output en outcome;
- Integraal management;
- Aandacht voor de reguliere dienstverlening.

Voorstel 2: De BAR-organisatie werkt de komende periode de procesrollen verder uit. Op basis van deze uitwerking wordt vastgelegd wie in de organisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van elke rol (3.3.1).

Voorstel 3: Op basis van uitkomsten het traject MERKBAAR METEN worden instrumenten/(evaluatie)tools en effectmetingen ingezet om de resultaten en effecten van ons werk te monitoren (3.3.2).

Voorstel 4: De managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de bedrijfsvoeringsbudgetten van de BAR en de capaciteitsverdeling (3.3.3).

Voorstel 5: De managers sturen op horizontale samenwerking (3.3.3).

Voorstel 6: De ondersteuning werkt volgens de VISIE OP PARTNERSCHAP (Vastgesteld door Directieraad op 12 december 2018)(3.3.4).

Voorstel 7: De hoofdfuncties in de BAR-organisatie zijn: algemeen directeur, directeur, manager, teamleider en medewerker. De functieomschrijvingen zijn als omschreven in pag. 16-17 van deze notitie (3.3.5).

Voorstel 8: In de BAR-organisatie gaan we werken volgens een vaste werkmethode voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (OGON). Deze procedure wordt samen met Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam verder uitgewerkt (3.3.7).

Voorstel 9: De BAR-academie ontwikkelt een leerlijn gericht op de nieuwe rollen manager en teamleider. Managers en teamleiders worden gestimuleerd dit programma te volgen (3.3.8).

4 Werkmethoden

4.1 Inleiding

In de BAR-organisatie levert 'de lijn' een groot deel van de diensten en producten. Daarnaast werken we in projecten en programma's waar een integrale aanpak gewenst is. De komende jaren vragen de complexer wordende maatschappelijke opgaven om ander gedrag van gemeenten. De ontwikkelopgaven gaan niet over één beleidsterrein. Ze vragen om een integrale aanpak, waarbij we steeds vaker optrekken met externe partners.

Bij de aanpak van veel opgaven is sprake van wederzijdse afhankelijkheden in netwerken. Gemeenten zijn minder de bepalende partij, maar steeds meer partner. Samenwerking gebeurt op basis van gelijkwaardigheid. De gemeente heeft daardoor beperktere sturingsmogelijkheden.
Door de dynamische omgeving is een wendbare, efficiënte en effectieve organisatie nodig die zich op verschillende manieren rondom opgaven organiseert. Dat vraagt, behalve van de uitvoering, ook om een andere rol van beleid, ondersteuning en aansturing.

Naast grotere, integrale, externe opgaven hebben we in de dagelijkse praktijk ook te maken met interne uitdagingen en minder complexe doelen die we moeten realiseren. Dit vraagt ons te kijken naar onze manier van werken, zodat we ons werk met de beste resultaten kunnen doen.

Op basis van eigen en wetenschappelijk onderzoek naar de werkmethoden van verschillende organisaties hebben we kritische succesfactoren in beeld gebracht. Deze vormen de basis voor onze visie op de werkmethoden in de BAR-organisatie. De kritische succesfactoren zijn:

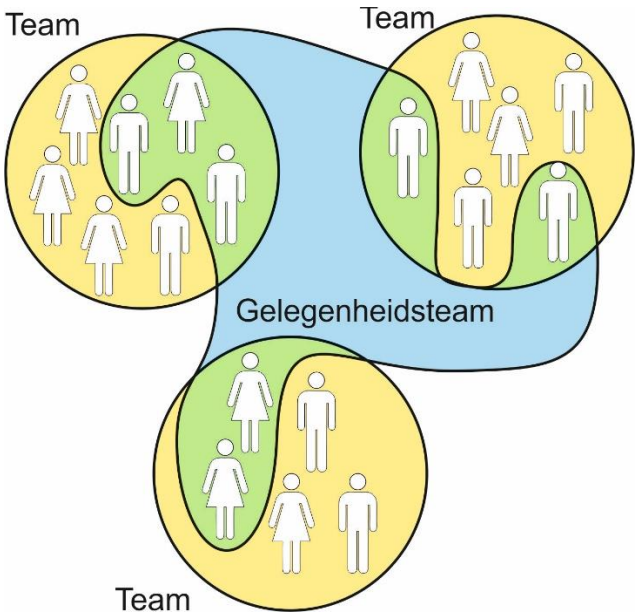
- Een wendbare organisatie maakt gebruik van verschillende werkmethoden. Verschillende uitdagingen vragen om een toegespitste aanpak.
- Hanteer niet teveel methoden naast elkaar. Dit geeft verwarring bij de medewerkers in de organisatie.
- Zorg dat duidelijk beschreven is welke methoden we waarvoor gebruiken. Er moet een duidelijk onderscheid zijn.
- Zorg dat duidelijk is wat wij met de termen bedoelen die we voor de werkmethoden gebruiken. De gebruikte termen zijn namelijk containerbegrippen.

In dit hoofdstuk beschrijven we de werkmethoden die we gebruiken om verschillende resultaten te realiseren.

4.2 Visie op werkmethoden

De BAR-organisatie is opgebouwd uit teams van acht tot zestien medewerkers. In de organisatie zijn verschillende teams actief met specifieke deskundigheid zoals adviseurs, projectleiders en programmamanagers. Vanuit deze teams worden medewerkers toegevoegd aan gelegenheidsteams

die aan een bepaald resultaat werken. Deze gelegenheidsteams kunnen gebruik maken van verschillende werkmethoden, onder andere afhankelijk van het te bereiken resultaat, de mate van eigenaarschap en de mogelijkheden om binnen bepaalde kaders zelfstandig beslissingen te nemen.



Voorstel 1
In de BAR-organisatie maken we gebruik van de inrichting van gelegenheidsteams.
Om kwetsbaarheid te verminderen en kennis te bundelen, werken we vanuit een vaste basis: de teams in onze organisatie. Om in te kunnen spelen op maatschappelijke opgaven en interne uitdagingen stellen we voor gelegenheidsteams in te richten. Teams die met een duidelijke focus tijdelijk aan de verschillende opgaven, programma's en projecten werken.

4.3 Werkmethoden

4.3.1 Overzicht werkmethoden

Onderstaand overzicht geeft de verschillende werkmethoden weer die gelegenheidsteams kunnen gebruiken. In de volgende subparagrafen lichten we de drie werkmethoden toe.

Werkmethode > Kenmerken ˅	**Opgave**	**Programma**	**Project**
Aard	Gericht op een organisatie-overstijgend (maatschappelijk) vraagstuk (publieke waarde)	Gericht op strategische veranderingen	Gericht op het realiseren van een tastbaar intern of extern resultaat (product, oplossing)

Doelen	Complexe en/of dynamische externe doelen	Interne doelen, namelijk verbetering, verandering, vernieuwing	Interne of externe doelen
Eigenaarschap	Gedeeld met partners	Zelfstandig	Zelfstandig
Oplossen	Met gelijkwaardige partners, zoals inwoners, maatschappelijke organisaties en ketenpartners	Kan met partners, kan zelfstandig	Zelfstandig
Beslissen	Idem	Kan met partners, kan zelfstandig	Zelfstandig
Tijdshorizon	Tijdelijk, eindpunt niet vooraf te bepalen	Tijdelijk, stoppen zodra doelen bereikt zijn	Tijdelijk, vooraf bepaald en gepland
Capaciteit	Variabel in mensen en middelen	Variabel in mensen en middelen	Tijdelijk, vooraf bepaald en gepland
Wijze van besluitvorming	In gezamenlijkheid met partners en alle partners individueel	Op afgesproken momenten, op basis van programmaplannen	Per projectfase op basis van beslisdocumenten
Plaats van besluitvorming	Directieraad	Directieraad	Manager
Wijze van sturing	Sturen op samenwerking, inspanningen en gedeelde verantwoordelijkheid	Sturen op tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit, doelgerichtheid	Sturen op tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie
Ambtelijk opdrachtgever	Directieraad	Directieraad	Manager of Teamleider
Ambtelijk opdrachtnemer	Manager	Manager	Teamleider
Voorbeeld	Klimaatbestendige gemeente	Vergroten van de klantgerichtheid	Bouwen van een school

4.3.2 Opgavegericht werken

Opgaven zijn vraagstukken die we als (lokale) overheid niet alleen kunnen oplossen, waarbij we gezamenlijk eigenaarschap hebben en waar we niet alleen over kunnen beslissen.

De opgaven waaraan gemeenten werken, worden complexer en vragen in toenemende mate om een integrale aanpak. Niet alleen intern, maar juist ook met externe partners.

Opgavegericht werken, waarbij besluitvorming en uitvoering samen met partners gebeurt, vraagt van onze organisaties om onze agenda en rol frequent te wijzigen. Dit is een belangrijk verschil met beleidsgericht werken. Onze huidige organisatie is vooral beleidsgericht vormgegeven. Dat sluit niet meer aan op de complexere samenleving. Vraagstukken vragen van gemeenten om een flexibelere

opstelling, de mogelijkheden voor beïnvloeding zijn beperkt. Daarom hebben we flexibele, opgavegerichte gelegenheidsteams nodig, die voor een langere periode aan een opgave kunnen werken. Teams met een aantal vaste rollen en flexibel ingevlogen kennis, afhankelijk van de fase waarin de opgave zich bevindt.

Opgavegericht werken passen we toe bij organisatie-overstijgende, maatschappelijke vraagstukken, waarbij de gemeente doelen samen met de samenleving realiseert.

We richten een opgaveteam met partners in als het vraagstuk de volgende elementen in zich heeft:

- ✓ De opgave is alleen te realiseren in samenwerking met maatschappelijke partners.
- ✓ Er is sprake van gezamenlijk eigenaarschap, gedeelde belangen en gemeenschappelijke publieke waarden.
- ✓ Alle partners hebben bij de opgave een eigen zelfstandige beslissingsbevoegdheid.
- ✓ Het vraagstuk is politiek urgent en vraagt daarom versnelling.
- ✓ Tijdelijk versterkte inspanning is noodzakelijk.

Voorbeelden van opgaven zijn:

- Klimaatbestendige gemeente, energietransitie.
- Revitaliseren bedrijventerreinen naar concurrerende, toekomstbestendige gebieden.
- Aardgasvrij maken van bestaande wijken binnen 15 jaar.
- Ouderen langer thuis laten wonen met hulp van diverse vormen van support.

Onderstaande thema's zijn geen opgaven:

- Ontwikkelen van een nieuw buitenzwembad.
- Beheer en onderhoud van wegen.
- Schulddienstverlening.
- Programma dienstverlening.

Voor opgavegericht werken wordt een gelegenheidsteam ingesteld. Het gelegenheidsteam voor een opgave heeft de volgende kenmerken:

- Een opgaveleider stuurt het team aan.
- Het team heeft een vaste kern met medewerkers die een bepaalde rol vervullen (zoals verbinder, communicator en expert).
- Externe partners maken deel uit van het team.
- De samenstelling van het team varieert afhankelijk van de fase waarin de opgave zich bevindt.
- Er is geen onderscheid tussen fysiek en sociaal.
- Het team wordt voor onbepaalde tijd gevormd.

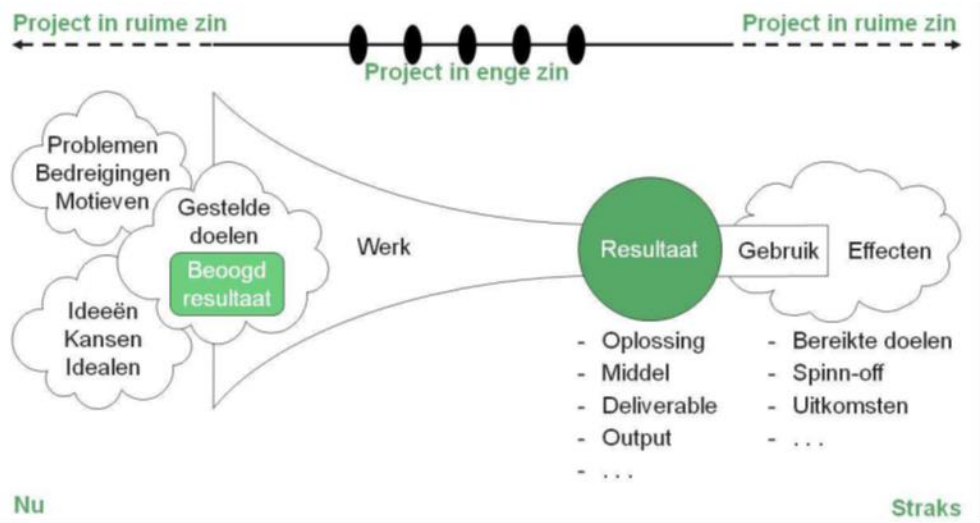
Opgavegericht werken heeft geen vaste organisatievorm. De manier van werken kan verschillen per onderdeel van de opgave. De opgaveleider ontwikkelt samen met de betrokkenen de aanpak en organisatie. De uitwerking van de opgave is afhankelijk van de context en inhoud van de opgave, de doelen, de strategie, de benodigde expertise en de wensen van de opdrachtgever.

4.3.3 Projectmatig werken

Een project is een tijdelijke, interne samenwerking waarmee we in beperkte tijd en met beperkte middelen een resultaat bereiken.

Het draait bij projecten om het resultaat. Met projecten maken we iets, een resultaat, dat wordt opgeleverd aan een opdrachtgever. Iets dat complex en nieuw van aard is voor de betrokkenen.

Bij projectmanagement staat alles in het teken van het steeds helderder krijgen van het resultaat en wat daarvoor moet gebeuren. Dat begint met het boven water krijgen van de doelen of problemen, het te bereiken resultaat, de afbakening en de aanpak. Betrokkenen kunnen verschillende doelen met het project nastreven, zolang ze maar hetzelfde resultaat willen bereiken. Veel tijd en energie gaan dan ook uit naar het in kaart brengen, afwegen en combineren van de verschillende wensen en belangen. Projecten worden aangestuurd door projectleiders die sturen op het beheersen van de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Onderstaand schema geeft schematisch het werken in projectvorm weer.



We maken een bewuste keuze voor een project als die aanpak past bij het vraagstuk, de organisatie en de mensen.

Projectmatig werken heeft toegevoegde waarde wanneer:

- ✓ De betrokkenen een concreet resultaat tot stand willen brengen.
- ✓ Er een idee is van het vraagstuk en de betrokkenen de ambitie hebben dat aan te pakken.
- ✓ Het doel en het beoogde resultaat bij de start in zekere mate kunnen worden omschreven.
- ✓ De werkzaamheden in kaart te brengen zijn en te plannen zijn in de tijd.
- ✓ Mensen samenwerken met anderen, waarmee ze normaliter niet samenwerken.
- ✓ Keuzes nodig zijn vanwege beperkte middelen en uitlopende wensen en belangen.

Anders dan bij een opgave hebben we in een project zelf het eigenaarschap en kunnen we zelfstandig beslissen.

Een gelegenheidsteam dat projectmatig werkt, heeft een aantal kenmerken:

- Het wordt aangestuurd door een projectleider.
- Het heeft een vaste samenstelling van relevante interne specialisaties.
- Het is in tijd en middelen begrensd.
- Belanghebbende (externe) partners kunnen, al dan niet tijdelijk, deelnemen aan het projectteam.

4.3.4 Programmatisch werken

Een programma is een tijdelijke verzameling van inspanningen, gericht op het nastreven van interne samenhangende doelen.

Een programma is kortweg een manier om binnen onze organisatie tijdelijk de aandacht te focussen op belangrijke doelen. Een programma is gericht op het realiseren van belangrijke verbeteringen, veranderingen of vernieuwingen in de organisatie. Meestal zijn daarbij ook gedragsveranderingen aan de orde. Denk hierbij aan het vergroten van de klantgerichtheid.
Om een dergelijk doel te bereiken, stemmen we op veel verschillende plekken in de organisatie activiteiten op elkaar af en worden indien nodig nieuwe activiteiten gestimuleerd of georganiseerd. Programmatisch werken helpt bij het doelgericht aansturen van deze grote hoeveelheden activiteiten om het gestelde doel te bereiken.

Programma's bieden een uitkomst als de bestaande organisatie geen of onvoldoende uitvoering kan geven aan gewenste verbeteringen, veranderingen of vernieuwingen in de organisatie of de omgeving waarin de organisatie werkt.

Redenen om programmatisch te werken:

- ✓ De wens of noodzaak om intern bepaalde doelen te bereiken.
- ✓ Snel in willen spelen op een ontwikkeling of verandering.
- ✓ Er is behoefte aan overzicht en samenhang.
- ✓ Scherper moeten sturen op inzet van middelen.
- ✓ De wens of noodzaak om integraliteit tussen organisatieonderdelen te vergroten.
- ✓ De projectaanpak is ontoereikend (zie onderdeel projectmatig werken).

Programmamanagement is een manier van werken. Het is geen organisatievorm. De vorm is een keuze die de programmaleider samen met de betrokkenen maakt en die dus niet van tevoren vaststaat. De keuze hangt onder meer af van de context en inhoud van het programma, de betrokkenen en de wensen van de opdrachtgever.

Programma's omvatten routines, improvisaties, projecten, processen én al hun verbasteringen, zoals experimenten en trajecten. Omdat een programmaleider ze allemaal tegenkomt, is het belangrijk dat een programmaleider al die manieren van werken begrijpt, overziet, ertussen kan kiezen en ze kan inzetten.

Een gelegenheidsteam dat programmatisch werkt, heeft de volgende kenmerken:

- Het team wordt aangestuurd door een programmaleider.
- Het team is samengesteld vanuit verschillende relevante interne specialisaties.
- Het team wordt, afhankelijk van de fase waarin het programma zich bevindt, aangevuld met specifieke interne en externe kennis en expertise.
- Het team legt de voortgang vast, bevordert afstemming en stimuleert waar nodig nieuwe activiteiten om bepaalde doelstellingen te bereiken.

Voorstel 2
Opgaven, programma's en projecten zijn werkmethoden van de BAR.
De verschillende uitdagingen waar we als gemeenten voor staan, vragen om een wendbare organisatie die op verschillende manieren kan werken. Daarom zijn duidelijk afgebakende werkmethoden nodig die we met een helder doel gebruiken.

Voorstel 3
De projectgroep werkmethoden werkt de werkmethoden opgaven, programma's en projecten verder uit.
De verschillende werkmethoden en de wijze waarop we ze kunnen toepassen, moeten we verder uitwerken.

4.4 Keuze voor een werkmethode

Een veel gehoorde valkuil bij het werken met opgaven, programma's en projecten is het niet goed doorlopen van het keuzeproces. Er zijn gemeenten die bijvoorbeeld overal een opgave van maken zonder dit van tevoren goed langs een meetlat te houden. Wij adviseren het keuzeproces goed in te bedden en te borgen binnen de organisatie. Hieronder doen wij daarvoor voorstellen.

Allereerst verdient het aanbeveling om de diverse rollen en de taken die daarbij horen goed te beschrijven. Dat betekent enerzijds dat de rol van directeuren, managers en teamleiders als opdrachtgever bij opgaven, programma's en projecten goed moet worden geduid. Anderzijds vraagt het om de beschrijving van de rollen en dus het vastleggen van profielen van:

- De opgaveleider
- De programmaleider
- De projectleider
- Benodigde rollen in de ondersteuning

De directieraad en de managers vervullen een centrale positie in het keuzeproces. De directieraad is het besluitvormend orgaan voor opgaven en programma's en de managers voor projecten. Zij besluiten of een opdracht buiten het reguliere werk om ingericht moet worden als opgave, programma of project. Hieronder beschrijven we in grote lijnen hoe dat proces verloopt.

In de praktijk betekent dit dat medewerkers uit één of meerdere teams in samenwerking met een teamleider of manager een concept startnotitie opstellen met daarin de probleemschets en een

voorstel voor de werkmethode, mogelijkheden voor inrichting, gesignaleerde risico's, de benodigde capaciteit en het vereiste talent en vereiste competenties. De startnotitie wordt ter besluitvorming voorgelegd aan de betrokken manager of de directieraad.

De manager of directieraad beslist vervolgens wie ambtelijk opdrachtgever wordt en wie het project, het programma of de opgave gaat leiden en dus opdrachtnemer wordt. Daarbij wordt tevens vastgesteld welke mandaten daarbij horen. Om dit proces te ondersteunen wordt ook de klussenbank ingezet, zie hiervoor de volgende paragraaf. De opdrachtgever gaat in gesprek met de potentiële opdrachtnemer en vraagt hem of haar een plan van aanpak op te leveren. De opdracht wordt definitief als opdrachtgever en opdrachtnemer het hierover eens zijn.

In de startnotitie is aangegeven welke (globale) capaciteit nodig is voor het inrichten van de opgave, het programma of het project. De opgaveleider, programmaleider of projectleider specificeert bij het beschrijven van de opdracht welke inzet vanuit welke teams nodig is en bespreekt dit met de opdrachtgever. Opdrachtnemer en opdrachtgever gaan samen in gesprek met de teamleiders om hun te vragen capaciteit bij te dragen aan de opgave, het programma of het project. Knelpunten die daarbij gaan ontstaan worden ook in kaart gebracht.

Tot slot wordt het plan van aanpak door de opdrachtnemer ter besluitvorming voorgelegd aan de betrokken manager of de directieraad. Eventuele ontstane knelpunten in de betrokken teams worden besproken met betreffende teamleider en manager en/of directieraad. In gezamenlijkheid besluiten zij over de aanpak en hoe om te gaan met de ontstane knelpunten. Bijvoorbeeld door teams te compenseren of om inhoudelijke prioriteiten te stellen. Vervolgens wordt door opdrachtgever en opdrachtnemer ook besloten op welke wijze de communicatie gaat verlopen over de afgegeven opdracht, de aanpak en implicaties voor de teams. Ook wordt ingeschat of het nodig is om college en/of raad te informeren.

Voor het management en de directieraad is het aan te bevelen om een instrument in te richten waarmee zij overzicht houden op het totaal van opgaven, programma's en projecten en waarin tussentijdse resultaten worden verantwoord. Opdrachtnemers kunnen ook tussentijds door de opdrachtgever gevraagd worden om:

- Bij de opdrachtgever de voortgang te rapporteren.
- Samen met de opdrachtgever bij de betrokken manager of directieraad over de voortgang van de opdracht te rapporteren.

Voorstel 4
Directieraad en de managers maken de keuze tussen een opgave, programma of project.
De directieraad is het besluitvormend orgaan voor opgaven en programma's en de managers voor projecten. Zij besluiten of een opdracht buiten het reguliere werk om ingericht moet worden als opgave, programma of project

Voorstel 5
Volgens een vast protocol kiezen we bewust voor een werkmethode.
Niet iedere uitdaging vraagt om dezelfde aanpak en benadering. Het is daarom van groot belang vooraf bewust te kiezen voor een bepaalde werkmethode. Het keuzeproces en het besluitvormingstraject moet goed worden ingericht en verder worden uitgewerkt.

Voorstel 6
Er wordt een instrument ontwikkeld waarmee de directieraad en het management overzicht houdt op het totaal van opgaven, programma's en projecten.
Om overzicht te houden op de verschillende opgaven, programma's en projecten en om te kunnen monitoren en evalueren, is het van belang om een instrument in te richten

4.5 Werving voor gelegenheidsteams

Voorafgaand aan de implementatie van de werkmethoden stellen we profielen op van leiders van gelegenheidsteams. Deze profielen gebruiken we voor interne werving van talenten die een opgave, programma of project kunnen trekken als opdrachtnemer. Deze medewerkers nemen we op in een poule. Op deze manier maken we gebruik van de talenten die in de organisatie aanwezig zijn.

Voor een flexibele organisatie zijn niet alleen verschillende werkmethoden en een poule van potentiële opdrachtnemers nodig. Het vraagt ook om wendbare medewerkers die in verschillende samenstellingen meebewegen met wat de opgave, het programma of het project vraagt. Daarom moeten we anders kijken naar de verdeling van (tijdelijk) werk: van taakgerichte vacatures naar opdrachten en rollen, waarbij we meer ruimte geven aan het gebruiken en ontwikkelen van talenten. Daarom richten we een klussenbank in; een digitale marktplaats voor vraag (opdrachten) en aanbod (medewerkers). Het is de plek waar opgave-, programma- en projectleiders werk beschikbaar kunnen stellen, geformuleerd in resultaatopdrachten. Via de klussenbank kan de leider van het gelegenheidsteam medewerkers voor het team vinden. Zo worden medewerkers ingezet op basis van hun interesses en talenten in (waar mogelijk afgebakende) opdrachten.

Na besluitvorming over het oppakken van een opgave, programma, project of losse opdracht, doorloopt de opdrachtnemer (de resultaatverantwoordelijke) de volgende stappen:

1. Inzichtelijk maken wat de beoogde doelen en resultaten zijn.
2. Vaststellen welke talenten bijdragen aan de doelstellingen.
3. Het verbinden van talenten aan rollen, zoals adviseur, regisseur, kwaliteitsbewaker en communicator.
4. Plaatsen van de klus op de klussenbank.

Voor bemensing van teams voor projecten, programma's en opgaven zoekt de leider van het gelegenheidsteam in zogeheten poules met talenten. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het TMA-talentenkompas. Voor losse opdrachten kan in de gehele organisatie worden gezocht.

Als er sprake is van een match bekijken de betrokken medewerker, de (ambtelijk) opdrachtgever en de teamleider in overleg of er ruimte geschapen kan worden. Het is van belang dat een teamleider stuurt op talentenontwikkeling en het bijdragen aan klussen. Daarnaast zijn er een aantal mogelijkheden om ruimte te creëren:

- Het werk dat een medewerker achterlaat, wordt ook als opdracht uitgezet.
- De opdrachtgever vraagt vooraf budget aan om zijn opdracht uit te kunnen voeren.
- Er wordt via het Centrum voor Ontwikkeling en Mobiliteit (COM) gekeken of er medewerkers in de organisatie beschikbaar zijn die tijdelijk het achtergelaten werk op kunnen vullen.
- De directeur of manager kijkt of er vanuit het eigen of een ander cluster ruimte is om het ontstane gat te compenseren.
- De directeur of manager maakt een ontwikkelbudget vrij om achtergelaten werk op te vangen en zo medewerkers kansen te bieden hun talenten te ontwikkelen.

Er kan een spanningsveld ontstaan tussen een organisatie die enerzijds excelleert en anderzijds beperkte middelen heeft om andere werkmethoden toe te passen. Door middel van 'botsproeven' ervaren we waar deze spanningen zich precies voordoen en kunnen we gericht actie ondernemen.

Voorstel 7
Er wordt een transparante interne procedure ontwikkeld voor het vormen van talentenpoules.
Bij het vormen van gelegenheidsteams putten we uit poules met talenten. Er moet een heldere route komen hoe zo'n poule gevormd wordt en vervolgens werk .

Voorstel8
Er wordt een klussenbank ingericht om gelegenheidsteams te faciliteren.
Opgaven, programma's, projecten en losse opdrachten vragen in toenemende mate om bepaalde vaardigheden in plaats van specifieke functie-eisen. Het is daarom van belang dat we een plek inrichten waar we voor het vormen van de verschillende gelegenheidsteams kunnen zoeken naar de benodigde talenten in onze organisatie.

4.6 Training & opleiding

Voor de rollen van opgaveleider, programmaleider en projectleider is beschikbaarheid van scholing en deskundigheidsbevordering nodig. Aan de hand van de op te stellen profielen richt de BAR-academie een scholingsprogramma in. Daarnaast is het van belang vaardiger te worden in opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Meer hierover is aan de orde geweest in paragraaf 3.8.8.

Voorstel 9
Ontwikkel een scholings-/trainingsprogramma voor opgave-, programma- en projectleiders.
Een opgave, programma of een project leiden is een specialisme. Het is daarom van belang dat we beoogde leiders van gelegenheidsteam opleiden en trainen, zodat zij goed in staat zijn hun rol te pakken.

Voorstel 10
De BAR-academie ontwikkelt een training opdrachtgever-/opdrachtnemerschap. Betrokkenen worden gestimuleerd deze training te volgen.
Welke werkmethode je ook kiest, goed opdrachtgever-/opdrachtnemerschap is van belang. We adviseren aan te sluiten bij de reeds opgezette training opdrachtgever-/opdrachtnemerschap en medewerkers, die hiermee te maken kunnen krijgen hierin te trainen.

4.7 Aansluiten op huisvestingsvisie

Voor de gelegenheidsteams is het van belang dat de kantoorhuisvesting variatie in werkmethoden en samenstelling mogelijk maakt. Er is behoefte aan verschillende soorten werkplekken en ruimtes waar ontmoeten en samenwerken het uitgangspunt is. Plekken om samen doelen te bepalen, strategieën te ontwikkelen, planningen bij te houden en zowel zelfstandig als in groepsverband te werken. Dit vraagt om meer dan een projectenkamer. Het vraagt om ruimtes die flexibeler in te delen zijn, afhankelijk van teamsamenstellingen en werkwijzen. In opgaveteams maken stakeholders en partners deel uit van het team. Voor hen moeten de werkruimtes ook toegankelijk zijn.

Voorstel 11
Het werken in gelegenheidsteams wordt meegenomen in de ontwikkeling van de kantoorhuisvesting.
Het werken in gelegenheidsteam stelt door de grotere variatie in werkvormen en teamcombinaties andere eisen aan de kantoorhuisvesting. Bij de doorontwikkeling van de kantoorhuisvesting nemen we de nieuwe manier van werken mee in de huisvestingsvisie. Hierdoor sluit de inrichting van onze gebouwen de komende jaren steeds beter aan op de werkmethoden van de BAR-organisatie.

4.8 Adviezen

Vanuit de projectgroep Werkmethoden worden aan de directieraad de volgende voorstellen voorgelegd.

Voorstel 1: In de BAR-organisatie maken we gebruik van de inrichting van gelegenheidsteams (4.2).
Om kwetsbaarheid te verminderen en kennis te bundelen, werken we vanuit een vaste basis: de teams in onze organisatie. Om in te kunnen spelen op maatschappelijke opgaven en interne uitdagingen stellen we voor gelegenheidsteams in te richten. Teams die met een duidelijke focus tijdelijk aan de verschillende opgaven, programma's en projecten werken.

Voorstel 2: Opgaven, programma's en projecten zijn werkmethoden van de BAR (4.3.4)
De verschillende uitdagingen waar we als gemeenten voor staan, vragen om een wendbare organisatie die op verschillende manieren kan werken. Daarom zijn duidelijk afgebakende werkmethoden nodig die we met een helder doel gebruiken.

Voorstel 3: De projectgroep werkmethoden werkt de werkmethoden opgaven, programma's en projecten verder uit (4.3.4).
De verschillende werkmethoden en de wijze waarop we ze kunnen toepassen, moeten we verder uitwerken.

Voorstel 4: Directieraad en de managers maken de keuze tussen een opgave, programma of project (4.4).
De directieraad is het besluitvormend orgaan voor opgaven en programma's en de managers voor projecten. Zij besluiten of een opdracht buiten het reguliere werk om ingericht moet worden als opgave, programma of project

Voorstel 5: Volgens een vast protocol kiezen we bewust voor een werkmethode (4.4).
Niet iedere uitdaging vraagt om dezelfde aanpak en benadering. Het is daarom van groot belang vooraf bewust te kiezen voor een bepaalde werkmethode. Het keuzeproces en het besluitvormingstraject moet goed worden ingericht en verder worden uitgewerkt.

Voorstel 6: Er wordt een instrument ontwikkeld waarmee de directieraad en het management overzicht houdt op het totaal van opgaven, programma's en projecten (4.4).
Om overzicht te houden op de verschillende opgaven, programma's en projecten en om te kunnen monitoren en evalueren, is het van belang om een instrument in te richten

Voorstel 7: Er wordt een transparante interne procedure ontwikkeld voor het vormen van talentenpoules.
Bij het vormen van gelegenheidsteams putten we uit poules met talenten. Er moet een helder route komen hoe zo'n poule gevormd wordt en vervolgens werkt (4.5).

Voorstel 8: Er wordt een klussenbank ingericht om gelegenheidsteams te faciliteren (4.5).
Opgaven, programma's, projecten en losse opdrachten vragen in toenemende mate om bepaalde vaardigheden in plaats van specifieke functie-eisen. Het is daarom van belang dat we een plek

inrichten waar we voor het vormen van de verschillende gelegenheidsteams kunnen zoeken naar de benodigde talenten in onze organisatie.

Voorstel 9: Ontwikkel een scholings-/trainingsprogramma voor opgave-, programma- en projectleiders (4.6).
Een opgave, programma of een project leiden is een specialisme. Het is daarom van belang dat we beoogde leiders van gelegenheidsteam opleiden en trainen, zodat zij goed in staat zijn hun rol te pakken.

Voorstel 10: De BAR-academie ontwikkelt een training opdrachtgever-/opdrachtnemerschap. Betrokkenen worden gestimuleerd deze training te volgen (4.6).
Welke werkmethode je ook kiest, goed opdrachtgever-/opdrachtnemerschap is van belang. We adviseren aan te sluiten bij de reeds opgezette training opdrachtgever-/opdrachtnemerschap en medewerkers, die hiermee te maken kunnen krijgen hierin te trainen.

Voorstel 11: Het werken in gelegenheidsteams wordt meegenomen in de ontwikkeling van de kantoorhuisvesting (4.2).
Het werken in gelegenheidsteam stelt door de grotere variatie in werkvormen en teamcombinaties andere eisen aan de kantoorhuisvesting. Bij de doorontwikkeling van de kantoorhuisvesting nemen we de nieuwe manier van werken mee in de huisvestingsvisie. Hierdoor sluit de inrichting van onze gebouwen de komende jaren steeds beter aan op de werkmethoden van de BAR-organisatie.

5 Inrichtingsprincipes

5.1 Inleiding

De directieraad heeft besloten een organisatieontwikkeling te starten, BAR-ORGANISATIE 2020. Een belangrijk onderdeel van het BAR-ORGANISATIE 2020 raamwerk zijn de kleine teams waarin we gaan werken. Hoe gaan we deze teams samenstellen, hoe gaan ze eruitzien? In dit hoofdstuk staan deze vragen centraal. De uitwerking van de inrichtingsprincipes is in samenhang te zien met de deelprojecten werkmethoden en sturingsfilosofie. Elke wijziging in één van de drie deelprojecten is van invloed op de andere deelprojecten.

De MT dag van 15 mei 2019 is gebruikt om een laatste check te doen bij het huidige management op de inrichtingsprincipes en de vertaling naar het nieuwe organisatiemodel. Vooral om ervoor te zorgen dat nieuwe weeffouten zoveel als mogelijk worden voorkomen. We hebben in het hele proces zoveel mogelijk tussendoor afgestemd. Niet voor alle onderdelen is dit gebeurd en niet tot in detail. Dit komt als aanbeveling voor het vervolg terug.

In dit hoofdstuk doen we een voorstel aan de Directieraad over de te hanteren principes, het organisatiemodel dat hieruit voortkomt, de indeling in teams én de clustering van die teams. De opbouw van dit voorstel is als volgt:

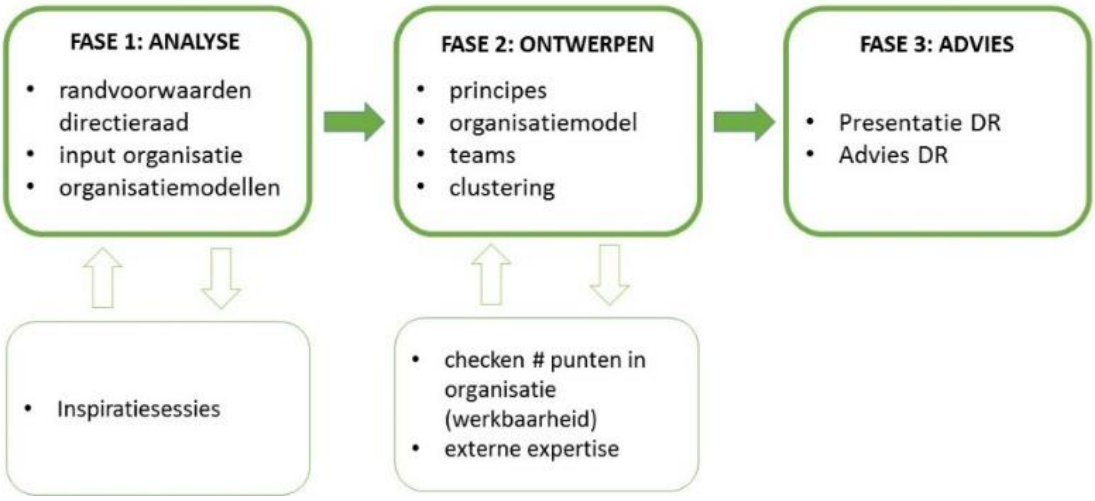
1. Aanpak
   Hierin beschrijven we de aanpak die we gevolgd hebben om tot ons advies te komen.
2. Fase 1: analyse
   Alle voorwaarden die we hebben meegekregen, de input vanuit de organisatie en een korte omschrijving van keuzes in organisatiemodellen komen terug in dit deel van het voorstel.
3. Fase 2: samenbrengen
   De analyse van fase 1 hebben we in fase 2 vertaald naar een aantal principes vanuit de BAR-organisatie en naar een organisatiemodel. Hierin beschrijven we ook de clustering van teams en de inrichting van de teams, inclusief onderbouwing.
4. Fase 3: advies en aanbevelingen
   Fase 1 en fase 2 leiden tot een concreet advies en een aantal aanbevelingen aan de directieraad.

5.2 Aanpak

Om te komen tot dit voorstel zijn een aantal fases doorlopen. Deze zijn in onderstaand schema weergegeven.

Fase 1

In de eerste fase hebben we informatie verzameld die nodig is om fase 2 goed in te gaan. Daarbij hebben we eerst de doelen in beeld gebracht die door de directieraad zijn meegegeven aan de start



Figuur 1: aanpak deelproject inrichtingsprincipes

van het project. Een ander belangrijk onderdeel in deze fase is het verkrijgen van input uit de organisatie zelf. Om deze informatie te bundelen hebben we in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 heel veel gesprekken gevoerd met medewerkers. Daarbij hebben we door die gesprekken veel informatie opgehaald en aan de hand van stellingen richting gegeven aan de dilemma's die we in de 'WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020' hebben opgehaald.

Ook voor en na deze WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 zijn er veel gesprekken gevoerd en door medewerkers of afdelingen input meegegeven voor de inrichting(sprincipes). Gedurende de eerste fase is een aantal inspiratiesessies gehouden, met externe expertise, om de objectiviteit te borgen, ervaring uit andere gemeenten mee te nemen en blinde vlekken te voorkomen. Tot slot hebben we in deze fase ook de organisatiemodellen van anderen gemeenten, overheden en commerciële organisaties bekeken. Hieruit hebben we een aantal keuzemogelijkheden gehaald, die we in fase 2 hebben gebruikt om ons eigen organisatiemodel in te richten.

Fase 2

In fase 2 hebben we alle informatie uit fase 1 vertaald naar principes, die voor de BAR-organisatie van belang zijn. Samen met de doelen die door de directieraad zijn meegegeven, vormt dit het totaal aan inrichtingsprincipes voor de BAR-organisatie. Op basis van deze principes en de keuzemogelijkheden vanuit andere organisatiemodellen, hebben we een scenario ontworpen voor een organisatiemodel. Dit organisatiemodel past het best bij de principes en doet recht aan de complexiteit van de BAR-organisatie, met één ambtelijke organisatie en drie zelfstandige besturen. Dit organisatiemodel is gevormd en tot stand gekomen door meerdere discussies in de directieraad, met het managementteam op 15 mei en gesprekken die zijn gevoerd met afdelingshoofden en medewerkers.

Uit dit organisatiemodel volgt een onderbouwing van de clustering en de teamindeling. Daarbij hebben we een interactief proces doorlopen, waarbij we bij twijfel onze richting verschillende keren getoetst hebben binnen de organisatie. Ook hier hebben we externe expertise gevraagd ons te adviseren ten aanzien van ervaring uit andere gemeenten en om blinde vlekken te voorkomen.

Fase 3

De eerste en tweede fase leiden tot een advies aan de directieraad van de BAR-organisatie. Dit advies is gepresenteerd op 10 april 2019 en hierover is meerdere keren met de directieraad gesproken. Dit voorstel is een uitwerking van het (mondelinge) advies, waarover de directieraad op 29 mei zich positief heeft uitgesproken.

5.3 Fase 1: analyse

5.3.1 Doelen directieraad

Zoals eerder beschreven heeft de directieraad een aantal doelen meegegeven voor de organisatieontwikkeling. Deze komen voort uit de eerste fase van de organisatieontwikkeling.

Deze doelen zijn de volgende:

1. **Meer aandacht voor medewerkers**
   Een belangrijke reden voor de organisatieontwikkeling. Huidige afdelingen zijn dusdanig groot, dat de medewerker verloren kan raken in de organisatie. Kleinere teams, aangestuurd door een teamleider, zorgt voor meer aandacht voor de medewerker. Een gevolg hiervan is dat beter gestuurd kan worden op resultaat en kwaliteit van het resultaat. Daarbij is er op teamleider en managementniveau meer aandacht voor de integraliteit van de adviezen en resultaten. De directieraad, het management en de teamleiders zijn beter in staat verbanden te leggen door de organisatie in kleinere teams in te richten en deze teams logisch te clusteren. Dit heeft direct effect op het bestuurlijk comfort.
   Heel concreet is aangegeven dat teams bestaan uit 8 tot 16 medewerkers. Deze grootte van teams zorgt ervoor dat de teamleider voldoende aandacht kan hebben voor medewerkers, zicht heeft op het resultaat én inhoudelijk verantwoordelijk kan zijn. In totaal is de bedoeling dat 4 tot 6 teams per manager geclusterd worden. Uit de eerste fase van de organisatieontwikkeling is gebleken dat dit past bij de span of control voor de rol van de manager.

2. **Beter inspelen op maatschappelijke opgaven**
   De primaire taak van een overheidsorganisatie als een gemeente is het acteren op maatschappelijke opgaven. Door een wendbare organisatie in te richten en de werkmethoden helder te definiëren, kan de nieuwe organisatie beter inspelen op maatschappelijke opgaven.

3. **Betere aandacht voor besturen**
   De drie zelfstandige gemeenten profiteren van een brede ambtelijke organisatie, die wendbaar is, brede kennis en ervaring heeft en deze onderling uit kan wisselen. Belangrijk in de samenwerking is om continu oog te houden voor de zelfstandigheid van de drie gemeenten. Daarbij is aandacht voor de ‘couleur locale’, de lokale kennis en ervaring essentieel om de drie zelfstandige colleges en gemeenteraden van goede adviezen te kunnen voorzien. Dit is een belangrijke opgave voor de inrichting van de organisatie.

4. **Beter kunnen sturen**
   Dit doel heeft sterk te maken met dat wat omschreven is onder het eerste doel. Met kleinere teams, meer aandacht voor de medewerkers kan beter gestuurd worden op het resultaat, de kwaliteit en de integraliteit van de adviezen. Daarbij is er meer aandacht voor de doelen van de colleges, de raden en de organisatie.

Naast deze vier doelen voor de organisatieontwikkeling zijn er nog twee belangrijke documenten die leidend zijn voor de toekomstige organisatie. Dit zijn de VISIE OP DIENSTVERLENING en de VISIE OP PARTNERSCHAP. Hoe bouwen we een organisatie die de wensen van de inwoner, het bestuur en de medewerker centraal stelt? En wat vraagt dit van de organisatie van de ondersteunende diensten in de BAR-organisatie? Het nieuwe organisatiemodel houdt ook met deze twee documenten nadrukkelijk rekening.

5.3.2 Opbrengst uit organisatie

In de startnotitie is het belang van de input vanuit de organisatie aangegeven. Waar het gaat om de inrichtingsprincipes is het van belang aan te sluiten bij de praktijk. De organisatieontwikkeling is geen doel op zich; het moet aansluiten bij de dagelijkse praktijk en waar mogelijk verbeteringen aanbrengen in de samenwerking en afstemming. Met als doel de kwaliteit te borgen, integraliteit te bevorderen en de resultaten te verbeteren. Betere dienstverlening naar inwoners, bestuur en medewerker.

Zoals aangegeven in de aanpak is er in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 heel veel informatie opgehaald. Dit is gebeurd naar aanleiding van veel gesprekken die gevoerd zijn, opmerkingen die gemaakt zijn op flip-overs en beschrijfbare tafelkleden en reacties op stellingen. Deze stellingen zijn opgesteld op basis van de input in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 met als doel een verdieping en verheldering op te halen.

Figuur 2: samenvatting input uit organisatie

Naast alle gesprekken die gevoerd zijn, hebben diverse medewerkers op persoonlijke titel of (delen van) afdelingen of teams vrijwillig meegedacht over de inrichting van de nieuwe organisatie. Het

voert te ver om deze input specifiek in dit voorstel te noemen, detailniveau en onderbouwing verschillen nogal. We hebben de hoofdlijnen van alle input vertaald naar een aantal principes voor de inrichting van de BAR-organisatie. Deze principes komen terug in hoofdstuk 5.4.

Een belangrijke conclusie uit de gesprekken en informatie die we hebben opgehaald, is dat de inrichting alleen niet bepalend is voor een succesvolle organisatie. Het gaat ook om houding en gedrag, goede en passende sturing, juiste toepassing van werkmethoden, goede procesafspraken en helderheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden door alle lagen van de organisatie.

5.3.3 Organisatiemodellen: leerpunten en kritische succesfactoren

Om tot een goed en passend organisatiemodel te komen hebben we ook naar een aantal andere organisatiemodellen gekeken. Daarbij hebben we onderzocht welke inrichtingsprincipes toegepast zijn, binnen welke context dit gedaan is en welke leerpunten en kritische succesfactoren er zijn.

Op basis van een onderzoek van PWC naar 30 gemeentelijke organisaties (PWC, 26 februari 2018) en op basis van extern advies door Rijnconsult, zijn we tot de volgende conclusies gekomen over de keuzemogelijkheden en kritische succesfactoren in organisatiemodellen:

1. **Er zijn veel mogelijkheden**
   Er zit veel diversiteit in de organisatiemodellen van gemeenten. Veel hangt af van de context waarin een gemeente werkt; de wensen van college en raad, de opgaven, de wijze van omgang met de 'buitenwereld'. Daarbij is ook de wijze van vormgeving niet onbelangrijk. Een helder vormgegeven organisatiemodel helpt de medewerkers, het bestuur en de inwoners.

2. **Keuzemogelijkheden inrichting**
   In de basis is er de keuze tussen 4 inrichtingsprincipes:
   a) *Vakmatig*
      Hierbij staat het thema, de sector, het vakgebied centraal. Voordeel is dat kennisontwikkeling snel gedeeld wordt en er een duidelijke en eenduidige wijze van adviseren afgesproken kan worden. Nadeel is dat de afstemming tussen de vakgebieden op een andere manier geborgd moet worden. In de huidige organisatie gebeurt dit al veel door afstemmingsoverleggen tussen vakgebieden te organiseren op gemeente of op overkoepelende thema's.
   b) *Gebiedsgericht*
      Bij een gebiedsgerichte indeling is de organisatie geografisch ingedeeld naar gebieden. Dit sluit aan bij de nadrukkelijke wens van het bestuur om lokale kennis en de 'couleur locale' aan tafel te hebben en in de adviezen terug te zien. Dit maakt een efficiënte uitwisseling van ervaringen en opgedane kennis vanuit de vakgebieden niet onmogelijk, maar wel ingewikkeld. Een gebiedsgerichte organisatie staat haaks op de doelstellingen van de BAR-organisatie die bij de oprichting zijn bepaald.
   c) *Multidisciplinair*
      Deze manier van inrichten betekent dat er teams worden ingericht waar meerdere vakgebieden in vertegenwoordigd zijn. Voordeel is dat integraliteit op deze manier direct geborgd is. Nadeel is dat de ontwikkelingen in een vakgebied niet vanzelfsprekend uitgewisseld worden en dat over de eenduidigheid van adviseren heldere afspraken gemaakt moeten worden. Dit lijkt een eenvoudige afspraak, maar

gegeven het gewenste maatwerk en de 'couleur locale' is het risico dat de afspraken leidend zijn en niet de specifieke situatie.

d) *Van visie tot uitvoering*
Een laatste keuze is om teams in te richten van visieontwikkeling tot uitvoering. Dit kan een keuze zijn als het een expertiseteam aangaat en een opgave die hier specifiek om gaat. Als dit als basisprincipe wordt doorgevoerd in de organisatie zijn de risico's gebrek aan kennisuitwisseling, inefficiënte samenwerking, gebrek aan afstemming tussen onderwerpen, visies en gebieden groot. Deze wijze van inrichten komt in hele kleine organisaties voor, of bij zeer specifieke opgaven. Voor sommige (kleinere) vakgebieden kan het in onze organisatie helpen om niet alleen vakgericht als principe toe te passen, maar ook dit principe toe te passen, zodat ook in de keten beter wordt samengewerkt.

3. Programma's / opgaven: aparte plek in organisatie team (of niet)

Sommige organisaties kiezen er bewust voor een projectmanagementbureau in te richten, of in elk geval een plek in de organisatie waar programmaleiders en projectleiders één team vormen. Voordeel hiervan is dat voor de projecten, opgaven of programma's die door dit team getrokken worden, duidelijk is dat deze 'naast' de organisatie staan. Daarmee is het niet een project, programma of opgave die aan een vaak inhoudelijk cluster of team hangt, maar heeft het een belang voor en krijgt het de aandacht van het hele concern. Het betekent wel dat een aantal mensen specifiek alleen aangesteld zijn voor opgaven, projecten of programma's. Als de projecten, programma's of opgaven opdrogen of veranderen, beperkt dit de wendbaarheid van de organisatie.
De andere optie is om geen specifiek team in te richten voor opgaven, projecten of programma's. Nadeel is dat opgaven, projecten of programma's aan een inhoudelijk cluster of team hangen, terwijl de opgave, het project of het programma vaak het cluster of het team overstijgt. Voordeel is dat voor elke opgave, project of programma gekeken kan worden naar de competenties en kwaliteiten die nodig zijn. Waarbij iedereen in de hele organisatie gevraagd kan worden zijn of haar kwaliteiten en competenties in te zetten op een opgave, project of programma.
Dit vraagt overigens wel een duidelijke plek in de organisatie waar keuzes en prioriteiten gesteld worden en waar middelen voor handen zijn om de organisatie ook echt wendbaar te houden.

Aanbeveling 1
Organiseer een duidelijke plek in de organisatie voor keuzes, prioritering (capaciteit, middelen) en opgaven.

4. **Het gaat niet om de inrichting alleen**

Zoals eerder ook al aangegeven gaat het niet om de inrichting alleen. Het is de samenwerking tussen sturing, werkmethoden en inrichting die een organisatie tot een succes maken. Daarbij zijn de volgende factoren van belang:

a) *Houding en gedrag*
Houding en gedrag zijn bepalend voor het slagen van een organisatie. De inrichting, de sturing en de werkmethoden kunnen nog zo goed bedacht zijn, als de medewerker niet aansluit bij het gedachtegoed, is de organisatie gedoemd te mislukken. De sturingsfilosofie is hierin bepalend en vooral het uitvoering geven aan deze filosofie. Dit geldt voor alle lagen in de organisatie.

b) *Organiseren afstemming tussen teams*
Welk inrichtingsprincipe ook gehanteerd wordt, er is altijd afstemming tussen teams nodig. Deels gebeurt dit in de huidige organisatie al, deels ontbreekt dit nog. Vanuit andere organisatiemodellen en de externe expertise hebben we duidelijk meegekregen dat je meer 'horizontale' afstemming moet organiseren, als je meer en meer 'verticale' teams inricht. De organisatieontwikkeling biedt een kans om dit vanaf 1 januari 2020 goed te organiseren.

c) *Heldere procesafspraken over taken, rollen, verantwoordelijkheden, verwachtingen*
Voor de medewerker, de teamleider, de manager en de directieraad geldt dat heldere afspraken van belang zijn om de organisatieontwikkeling te laten slagen. Met heldere afspraken weten we wanneer, wie, op welk moment en waarop we iemand aan kunnen spreken. Dit klinkt vanzelfsprekend. In de huidige praktijk is gebleken dat duidelijke procesafspraken vaak ontbreken. Het advies is om ervoor te zorgen dat deze afspraken zoveel mogelijk helder zijn op 1 januari 2020 (zie advies deelproject sturingsfilosofie).

d) *Wendbare organisatie: zoeken naar balans tussen flexibiliteit en stabiliteit*
In elke organisatie is het zoeken naar de balans tussen stabiliteit (en de 'going concern') en de flexibiliteit die nodig is om onder andere maatschappelijke opgaven op te pakken. Ook hier geldt dat heldere afspraken van belang zijn om deze balans in goede banen te leiden en 'gezond' te houden. Daarbij is het van belang met regelmaat met elkaar te kijken of de sturingsfilosofie, inrichtingsprincipes en werkmethoden nog worden toegepast en of ze nog werken zoals ze bedoeld zijn (zie hoofdstuk 3).

Aanbeveling 2
Zorg er voor dat procesafspraken zo veel mogelijk helder zijn op 1 januari 2020.

5.4 Fase 2: ontwerpen

5.4.1 Aanvulling principes

Met alle input uit de eerste fase hebben we een aantal principes voor de inrichting van de BAR-organisatie benoemd. Deze principes zijn aanvullend op de doelen die door de directieraad zijn meegegeven en in paragraaf 5.3 zijn beschreven.

1. **Voorkom kwetsbaarheid organisatie én medewerkers: bevorder uitwisselbaarheid en ontwikkeling**
Veel gehoorde opmerkingen vanuit medewerkers is dat deze organisatieontwikkeling een kans biedt om de kwetsbaarheid van de organisatie én van de medewerkers te verbeteren. In de huidige organisatie zijn er nog veel 'eilandjes' binnen teams of afdelingen. Dit kan te maken hebben met taken die bij medewerkers liggen die weinig tot niets met het team of de afdeling te maken hebben. Vaak is deze situatie in de loop van de tijd ontstaan.
Er zijn ook nog medewerkers die taken van voor de BAR-organisatie hebben meegenomen naar hun huidige team of afdeling. Terwijl deze taken niet meer logisch passen bij de indeling van de huidige organisatie. Dit soort weeffouten willen we zoveel mogelijk oplossen in het nieuwe organisatiemodel.

Het voorkomen van eilandjes of eenpitters in de organisatie voorkomt niet alleen kwetsbaarheid van medewerkers, maar vermindert ook de kwetsbaarheid van de organisatie. Nu komt vaak voor dat er één medewerker verantwoordelijk is voor een specifieke taak. Als deze medewerker verlof heeft of (langdurig) uitvalt, is er in het huidige organisatiemodel geen vervanging of verantwoordelijk team of afdeling.
Een manier om de kwetsbaarheid van medewerkers en de organisatie te verlagen, is om alle 'vakgenoten' in één team te zetten. Dit heeft als voordeel dat de uitwisselbaarheid makkelijker en beter, meer vanzelfsprekend, georganiseerd is. Daarbij is snellere uitwisseling van ontwikkelingen binnen één vakgebied mogelijk. Dit bevordert de kwaliteit van de adviezen. Als vakgenoten in één team zitten is een bijkomend voordeel dat teamontwikkeling en trainingen binnen een vakgebied op een natuurlijkere wijze plaatsvinden.
In de dagelijkse praktijk verandert er niet direct iets. Waar bijvoorbeeld een communicatieadviseur nu diverse projecten adviseert, blijft dit in de praktijk zo. Ook de dagelijkse aansturing ligt daarbij bij de afdeling waar de adviseur voor werkt. Op de achtergrond betekent dit wel dat de formatie formeel bij de vakafdeling komt. Dit bevordert de wendbaarheid van de organisatie.

2. Iedereen is onderdeel van een team

Dit advies hangt samen met het eerste punt. Veel gehoord is dat medewerkers zich kwetsbaar voelen op het moment dat ze als enige in de organisatie verantwoordelijk zijn voor een taak, of zich met een taak bezig houden. Het kan en mag wat ons betreft niet zo zijn dat medewerkers 'los' in de organisatie staan.
Een voorbeeld is de secretariële ondersteuning. Nu is het sterk afhankelijk van het domein of de afdeling op welke wijze dit georganiseerd is. Daarmee is ook de kwetsbaarheid afhankelijk van het domein of de afdeling en de uitwisselbaarheid ook. In het nieuwe organisatiemodel stellen we voor om in dit geval de secretariële ondersteuning in de praktijk onder dagelijkse aansturing van een manager te plaatsen. Waarbij op regelmatige basis de secretariële ondersteuning samen komt in een gelegenheidsteam om ontwikkelingen te bespreken, verlof af te stemmen en daarbij vervanging te regelen. Dit voorkomt dat er 'gaten' vallen in de organisatie.

3. Het goede behouden

Dit is een veel gehoorde opmerking. We hebben hier goed over doorgepraat en doorgevraagd. Soms komt deze opmerking voort uit een gevoel van veiligheid. Medewerkers die niet graag veranderen, willen de inrichting of afspraken graag houden zoals ze nu zijn. In andere gevallen komt deze opmerking voort uit een gevoel van kwaliteit en resultaat. Op dit laatste punt sluit ons voorstel aan. De BAR-organisatie heeft in de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt en is niet stil blijven staan. Daar waar processen nu helder zijn of teams logisch zijn ingericht, is verandering geen doel op zich. Sterker nog, we sluiten aan op de huidige indeling als deze inrichting voldoet aan het hoofddoel van de VISIE OP DIENSTVERLENING: de inwoner, het bestuur en de medewerker zijn goed geholpen. Én een belangrijke voorwaarde is dat het aansluit op het hoofddoel van de organisatieontwikkeling: aandacht voor de medewerkers en kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven.

4. Vakmatig inrichten (gebiedsgericht organiseren)

Bij de startnotitie is aangegeven dat principes per organisatieonderdeel kunnen verschillen. Dat we met het nieuwe organisatiemodel aan willen sluiten op de leefwereld en niet op de systeemwereld. Het doel moet zijn dat de inwoner, bestuurder en medewerker goed

geholpen zijn. Aansluitend daarop adviseren we om de organisatie in de basis vakmatig in te richten. Dit bevordert het uitwisselen van ervaringen binnen vakgebieden, bevordert uitwisselbaarheid bij verlof of (langdurige) ziekte en voorkomt kwetsbaarheid en eenpitters. Dit sluit ook het beste aan bij ons huidige organisatiemodel en bij dat wat goed werkt.

Randvoorwaarde voor vakmatig werken als basisprincipe is dat er 'over de vakgebieden heen' goede afstemming plaatsvindt, zonodig gebiedsgericht. In de huidige organisatie zien we dat op veel plekken gebeuren en goed werken, waardoor bestuurlijke ondersteuning en advisering goed verloopt en dienstverlening naar bewoners en ondernemers positief is. Op een aantal plekken gebeurt dit nog niet. Het is van belang dit bij de start van de nieuwe organisatie goed in te richten. Dit raakt ook het advies om een procesorganisatie in te richten (deelproject sturingsfilosofie).

5. **Wendbare organisatie**
   Een wendbare organisatie betekent een organisatie waarin een juiste balans aanwezig is tussen 'going concern' waar stabiliteit gewenst is en een bepaalde mate van flexibiliteit om goed om te gaan met maatschappelijke opgaven. Dit heeft een duidelijk raakvlak met de werkmethoden en de sturingsfilosofie.
   Doel voor een wendbare organisatie is een duidelijke plek in de organisatie waar afwegingen gemaakt worden, prioriteiten worden gesteld en waar beschikking is over capaciteit en middelen. Dit is nodig om de stabiliteit te borgen en aan de andere kant ook wendbaar genoeg te zijn om flexibel in te kunnen spelen op maatschappelijke opgaven.

6. **Werkbaar in de praktijk**
   Ogenschijnlijk een open deur, de werkbaarheid in de praktijk staat voorop. Ook hierbij geldt dat de organisatieontwikkeling geen doel op zich is.
   Op het moment dat blijkt dat de inrichting van de organisatie niet (meer) aansluit bij de praktijk, is het advies goed te kijken waarom dit niet (meer) aansluit en aanpassingen aan het organisatiemodel te doen óf wijzigingen aan te brengen in de werkmethoden óf in de sturingsfilosofie.
   Het advies is om de sturingsfilosofie, de werkmethoden en de inrichtingsprincipes met regelmaat te monitoren en de werkbaarheid tegen het licht te houden.

7. **Begrijpelijk, logisch uitlegbaar**
   Het nieuwe organisatiemodel moet begrijpelijk zijn, logisch aanvoelen en makkelijk uit te leggen zijn. Dit met als doel helder te hebben voor de medewerker in welke omgeving hij of zij zich bevindt en waar hij/zij collega's kan vinden als er specifieke vragen zijn. Voor een bestuurder is het prettig werken als er een logisch en zo eenvoudig mogelijk organisatiemodel is. Dat maakt helder waar hij/zij met vragen terecht kan. En de zekerheid dat er een kwalitatief goed advies ligt op een vraag, een wens van een bestuurder of een opgave vanuit een college, binnen haalbare en realistische termijnen. En ook voor onze inwoners, ondernemers, verbonden partijen en maatschappelijke organisaties is een helder organisatiemodel van belang.
   Binnen de organisatie raakt dit principe aan de vier dimensies van een effectief team: het bestaansrecht, de inrichting, de dynamiek en de omgeving. Voor de teams en de clustering van teams is het belangrijk dat elk team weet wat zijn taken zijn, wie er in het team zitten, met welke dynamiek het team te maken heeft en in welke context of welke omgeving het

team zich bevindt. Dit raakt ook de sturingsfilosofie: voor elk team is helder welke visie en missie de organisatie heeft en hoe het team daaraan bijdraagt.

5.4.2 Totaal principes

Voor het overzicht benoemen we hierbij het totaal aan doelen en principes onder elkaar.

DOELEN DIRECTIERAAD	AANVULLENDE PRINCIPES
1. Meer aandacht voor medewerkers a. 8-16 medewerkers / team b. 4-6 teams / manager 2. Beter inspelen op maatschappelijke opgaven 3. Betere aandacht voor besturen 4. Beter kunnen sturen 5. Visie op dienstverlening 6. Visie op partnerschap	7. Voorkom kwetsbaarheid organisatie én medewerkers: bevorder uitwisselbaarheid en ontwikkeling 8. Iedereen is onderdeel van een team 9. Het goede behouden 10. Vakmatig inrichten (gebiedsgericht organiseren) 11. Wendbare organisatie 12. Werkbaar in de praktijk 13. Begrijpelijk, logisch uitlegbaar

Voorstel 1
Bovengenoemde principes zijn uitgangspunt voor inrichting van de BAR-organisatie.

5.4.3 Vertaling naar organisatiemodel

Vanuit de inrichtingsprincipes hebben we gekeken naar de inrichting van de huidige organisatie. Welke afdelingen en domeinen zijn er? En welke teams of clusters zijn er nu gemaakt? Deze teams en clusters zijn geen formele onderdelen van de organisatie, maar bestaan vaak wel.

Welke afdelingen of teams binnen afdelingen werken veel met elkaar samen? Wat is het type werkzaamheden dat gedaan wordt binnen een afdeling of een team? Bij de ene afdeling ligt de nadruk van werkzaamheden bijvoorbeeld meer op de buitenruimte, terwijl bij een andere afdeling de nadruk kan liggen op de advisering aan het bestuur of primair de dienstverlening aan bewoners. De focus van de werkzaamheden is van belang bij de clustering van teams. Het is niet logisch om bijvoorbeeld de buitendienst in hetzelfde cluster te zetten als het team waar subsidies worden verstrekt. Deze teams en medewerkers zijn met hele andere taken bezig binnen de organisatie. De externe en interne klant zijn zo wezenlijk anders, dat de samenwerking of advisering aan het bestuur niet verbetert als deze teams in een cluster samengevoegd worden.

5.4.4 Hoe ziet de organisatie er nu uit?

De BAR-organisatie is bij de start ingericht naar domeinen, te weten concerncontrol, strategie, financiën, ruimte, veilig, beheer & onderhoud, publiek, BAR@work en maatschappij. De BBO's van de gemeenten Ridderkerk en Barendrecht en het Regieteam van de gemeente Albrandswaard zijn onderdeel van de BAR-organisatie maar zijn geen onderdeel van deze opdracht.

Het domein maatschappij heeft een werkorganisatie ingericht. Deze werkorganisatie loopt in feite voor op de ontwikkeling van de BAR-organisatie. Daar waar directe kansen liggen in samenwerking met andere domeinen, hebben we dat in dit advies opgenomen. Verder hebben we geen uitspraken gedaan over de werkorganisatie maatschappij, de clusters zijn overgenomen zoals ze in de werkorganisatie nu zijn ingericht.

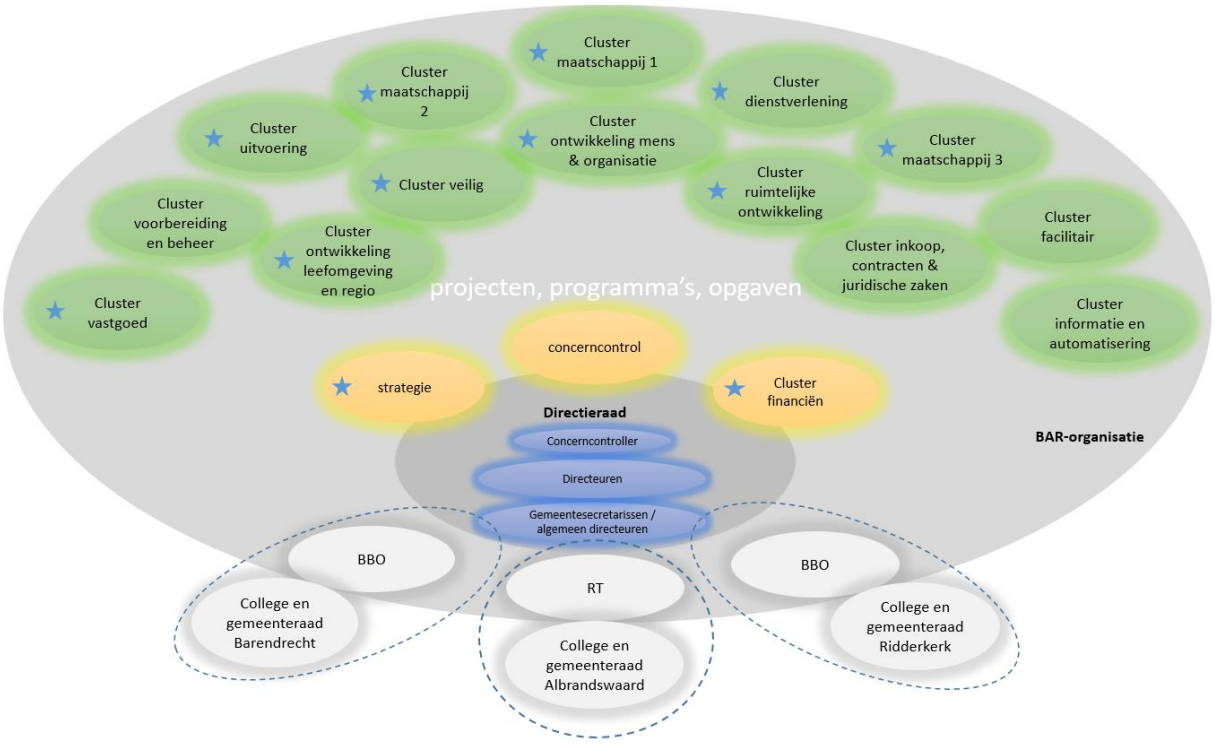
Op dit moment bestaat binnen de werkorganisatie maatschappij de vraag om vanuit inhoudelijke doelstellingen te overwegen om het werkgeversservicepunt samen te voegen met economie, met de gedachte dat hier een gewenst impuls van uitgaan. Dit is nu niet meegenomen, vanuit de overweging dat het werkgeversservicepunt meer belang heeft bij de samenwerking binnen de teams van maatschappij, dan met het team binnen ruimtelijke ontwikkeling waar de bedrijfscontactfunctionarissen onder vallen. Mocht hier in de nabije toekomst anders over gedacht worden, dan is er de mogelijkheid om vanuit de werkorganisatie de samenstelling in het komende jaar aan te passen.

5.4.5 Doorvertaling doelen en inrichtingsprincipes naar toekomstige organisatie

In deze paragraaf beschrijven we de overwegingen om vanuit de doelen en inrichtingsprincipes tot het nieuwe organisatiemodel te komen. Daarbij hanteren we de huidige organisatie als uitgangspunt. We hebben gemerkt dat dit aansluit bij de behoefte van de medewerkers en de directieraad: het sluit aan bij de dagelijkse praktijk en behoudt dat wat er goed is ingericht en bevordert de herkenbaarheid.

Alle doelen en principes zijn bepalend geweest in de discussies die we hebben gevoerd. Met name het voorkomen van de kwetsbaarheid van medewerkers, vakgericht werken, werkbaar in de praktijk en het goede behouden zijn van groot belang geweest in de discussies. Daar waar we van de principes af zijn geweken, hebben we dit specifiek in de onderbouwing aangegeven.

Voor de discussies die we gehad hebben geldt dat deze niet altijd gemakkelijk zijn geweest. Het helpt dat we de organisatie, de afdelingen en de processen goed kennen. Daarmee kunnen we juist richting een nieuw organisatiemodel ook zorgen voor het oplossen van de weeffouten die eerder zijn ontstaan. Aan de andere kant weten we ook dat bepaalde besluiten zullen leiden tot teleurstellingen. Niet alleen omdat medewerkers gewend zijn te werken in de huidige organisatie en volgens de huidige patronen, maar ook omdat sommige onderdelen wezenlijk anders ingericht zijn in het nieuwe organisatiemodel, dan in het oude. Daarbij hebben we continu gekeken of de verandering naar verwachting een positief effect heeft voor de medewerkers, op de kwaliteit van dienstverlening (naar bestuur en bewoners) en op het proces. Dit heeft geleid tot het volgende voorstel voor een nieuw organisatiemodel:



Figuur 3: Organisatiemodel BAR-ORGANISATIE 2020. Sterren staan voor clusters waar specifieke aandacht is voor de couleur locale

De blauwe sterren in de clusters geven aan dat er ook gemeentegericht gewerkt wordt.

Belasting managers en aantallen

In de directieraad is een discussie gevoerd over de aantallen managers en de belasting van de managers. Ook is de vraag gesteld om inzicht te geven in de grootte van de teams. Hiertoe hebben we een inschatting gemaakt. Dit is als cijfer in elk cluster opgenomen. Daar waar een + staat, betekent het dat er al een besluit is genomen fte en medewerkers aan een team toe te voegen, of de verwachting is groot dat dit in de nabije toekomst gaat gebeuren.

De belasting van de toekomstig managers hangt samen met de rol van de managers in de organisatie: ze hebben een rol richting medewerkers, sturing op inhoud en ondersteuning van de besturen. Op basis van meerdere discussies in de directieraad en tijdens de MT dag op 15 mei 2019, is een organisatiemodel tot stand gekomen waar positief op gereageerd wordt door zowel managementteam als directieraad.

Daarnaast is tijdens de MT dag nadrukkelijk positief gereageerd op het principe 'vakgebieden bij elkaar'. Dit bevordert volgens de huidige afdelingshoofden de kwaliteit van de adviezen en uitwisselbaarheid van medewerkers.

Voorstel 2
Advies is om de missie en de opgaven (in de zin van opgave, programma's en projecten) per cluster te benoemen.

Belangrijke wijzigingen vanuit de principes (over afdelingen en domeinen heen)

Vanuit de inrichtingsprincipes zijn er vooraf een aantal belangrijke wijzigingen, die overstijgend zijn over afdelingen en domeinen heen. Deze hebben effect op de gehele organisatie.

- Grootte van de teams en clusters

  Vanuit de principes en de randvoorwaarden is gekeken naar een organisatiemodel met 8-16 medewerkers per team en 4-6 teams per manager. Belangrijke redenen voor deze twee uitgangspunten zijn de aandacht voor de medewerker, maar zeker ook het borgen van de kwaliteit van de bestuurlijke advisering. Daar waar de bestuurlijke advisering minder of niet plaatsvindt, bij het cluster uitvoering, is afgeweken van deze randvoorwaarden. De nadruk van het werk van de manager van het cluster uitvoering ligt in grote mate bij de medewerkers en de zorg dat de taken juist worden uitgevoerd. Hier vindt zeer summier advisering aan bestuurders plaats. Dit legitimeert een groter cluster. Eén team binnen dit cluster is ook substantieel groter dan de 16 medewerkers, dit is de wijkploeg. Aangezien de wijkploeg met voormannen werkt, is de aandacht voor de medewerker hierdoor nadrukkelijk geborgd.

  Er zijn 4 clusters met minder dan 4 vaste teams. Dit zijn de clusters inkoop, contracten en juridische zaken, cluster vastgoed, cluster ontwikkeling leefomgeving en regio en cluster veilig. Voor alle 4 de clusters geldt dat hier een onderbouwing voor is, die onder de beschrijving van dat cluster aangegeven is.

  In een aantal gevallen is afgeweken van het inrichtingsprincipe 8-16 medewerkers per team. Als dit is gebeurd, is dit vanuit de logica van het werk gedacht (het moet praktisch uitvoerbaar zijn) en vanuit de aandacht voor en behoefte van de medewerkers.

Voorstel 3
Teams vormen samen met andere teams een cluster.

- Expertiseteams

  Vanuit het inrichtingsprincipe om vakmatig te werken, geldt dat er in de hele organisatie wijzigingen zullen zijn. Veel van deze wijzigingen zijn verbeteringen voor de samenwerking tussen medewerkers, tussen teams én tussen vakgebieden of voor het volgen van het proces of de keten (vanuit de inhoud). Voor de secretariaten, juristen, de KCC's en Meldpunt Openbare Ruimte geldt dat het voorstel is om expertiseteams in te richten. Dit is anders dan in de huidige organisatie. De verwachting is dat zowel medewerker als organisatie (en inwoner en bestuur) profijt zullen hebben van deze expertiseteams.

  Het achterliggende doel van elk expertiseteamteam is hetzelfde:

  - onderling ervaringen en kennis uit te wisselen (gebeurt nu niet of nauwelijks tussen domeinen en afdelingen);
  - een meer eenduidige manier van werken af te spreken. Hierdoor wordt het makkelijker elkaar te vervangen. Ook wordt de kwetsbaarheid van de medewerker hierdoor kleiner en wordt de organisatie robuuster.

  De reden om geen 'vast' team te maken van deze expertiseteams is dat deze vakgebieden of disciplines in het dagelijkse werk meer met de vakinhoud hebben waar ze voor werken, dan met vakgenoten onderling. De clustermanager is verantwoordelijk voor het expertiseteam. Omdat de dagelijkse aansturing plaatsvindt door de teamleider, is er voor het expertiseteam geen aparte teamleider nodig.

Voorstel 4
In de BAR-organisatie maken we gebruik van de inrichting van expertiseteams.

Expertiseteams zijn teams met medewerkers vanuit verschillende teams maar met eenzelfde vakgebied die af en toe bij elkaar komen. Het doel is om onderling kennis en ervaring uit te wisselen, een meer eenduidige manier van werken af te spreken en zo uitwisselbaarheid te bevorderen. Het expertiseteam valt onder directe verantwoordelijkheid van de manager van het cluster waar het team geplaatst is.

Secretariaten

Voor alle secretariaten en ondersteunende diensten is het advies om een expertiseteamteam in te richten. Een belangrijk verschil met een 'gewoon' team is dat de dagelijkse aansturing van het secretariaat en de ondersteuning blijft zoals deze nu is georganiseerd in de organisatie. De dagelijkse aansturing en personele verantwoordelijkheid zit bij de clustermanager (en evt. teams). Dit laatste sluit ook aan bij de wensen van het secretariaat, zoals is opgehaald in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020, om voldoende binding te houden met het dagelijks werk, de vakinhoud en de medewerkers.

Voorstel 5
Bepaal de verdeling van de secretariaten voor de nieuwe clusters.
Dit expertiseteam valt onder directe verantwoordelijkheid van de manager van het cluster. Elke manager van een cluster heeft in elk geval secretariële ondersteuning tot zijn of haar beschikking. Afhankelijk van de grootte van het cluster, van de grootte van de teams en van het type werkzaamheden is het raadzaam één of meer secretariële ondersteuning toe te voegen aan een cluster (te bekijken in aantallen of in fte's). De precieze verdeling is geen onderdeel van dit advies. Het advies is wel dit nader uit te werken voor 1 januari 2020.

Juristen

Voor de juristen is de afweging gemaakt om niet alle juristen in één team te zetten. Dit omdat de juristen vaak zó specifiek werk verrichten voor een team of een cluster (op de juristen na die nu bij de afdeling JuZa werken) dat het niet logisch is om deze specifieke vakjuristen uit het inhoudelijke team of cluster te halen en in een team te zetten met alle juristen bij elkaar.

KCC's en MOR

Voor de KCC's en het Meldpunt Openbare Ruimte geldt dat deze belang hebben bij de nabijheid van de inhoudelijk medewerkers. Hoewel op termijn het KCC bij de werkorganisatie Maatschappij kan worden gevoegd, komt dat nu te vroeg. Het Meldpunt Openbare Ruimte heeft belang bij nabijheid bij de inhoud en blijft daarom binnen het cluster uitvoering.

Het expertiseteam wordt opgericht binnen het cluster dienstverlening.

Rol concerncontroller en strategie in directieraad

De managers van concerncontrol en strategie zijn adviseur van de directieraad. De manager van het cluster financiën is dat ook. Ze geven de directieraad én het DB gevraagd en ongevraagd advies.

5.4.5.1 Domein strategie

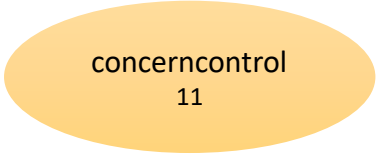
Domein Strategie valt in het nieuwe model direct onder de directieraad. Op basis van een toekomstverkenning van het domein krijgt strategie een aangescherpt profiel. Strategie gaat zich

onder aansturing van een manager, richten op drie kernthema's. Op deze wijze wordt het strategisch vermogen van de organisatie en de advisering naar het bestuur toe versterkt. Het betreft de volgende drie kernthema's:

1. Trends en Ontwikkelingen
2. Sparringpartner Bestuur
3. Posities en Belangen

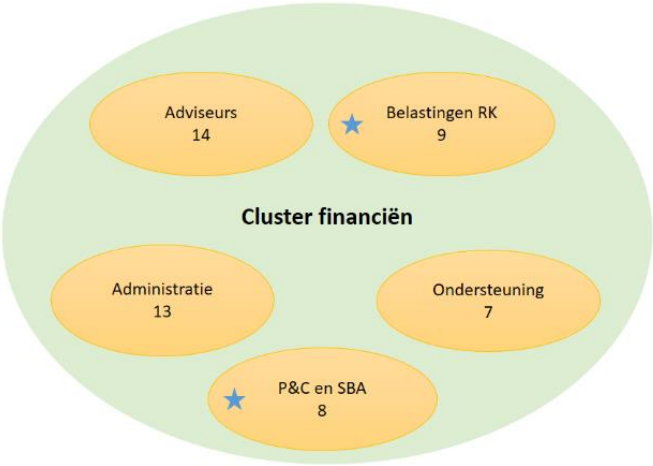
5.4.5.2 Bureau concerncontrol

Om een objectief, onafhankelijk oordeel te kunnen geven is concerncontrol bewust los van alle andere clusters gepositioneerd in de organisatie, rechtstreeks onder de directieraad. De manager concerncontrol is tevens de concerncontroller voor de BAR-organisatie. De concerncontroller heeft daarnaast een onafhankelijke lijn naar het bestuur en heeft de bevoegdheid zo nodig het dagelijks bestuur of algemeen bestuur rechtstreeks te informeren of adviseren.



5.4.5.3 Domein financiën

Het domein financiën bestaat uit administratie, adviseurs, P&C en ondersteuning. Het advies is om deze teams te clusteren als een cluster financiën, waaraan het huidige team belastingen Ridderkerk wordt toegevoegd. De vakinhoudelijke relaties tussen belastingen Ridderkerk en financiën zijn groter dan de relatie tussen team belastingen Ridderkerk en de afdeling Juridische zaken, waar het team belastingen in de huidige organisatie onder valt.



Figuur 4: toekomstig cluster financiën met teams (BAR 2020)

Waarom plaatsen wij financiën als stafafdeling direct onder de directie?

In de beweging naar een nieuwe directie in het nieuwe model met 6 directeuren is de keuze gevallen op drie voormalig domeindirecteuren.
In de overgang van oud naar nieuw, vanuit een bestaande situatie, is de situatie zo dat in deze drie directeuren diepgaande expertise m.b.t. gemeentefinanciën nu niet is geborgd (dit kan in de toekomst bij eventueel personeelsverloop als wens worden meegenomen).

In de oude situatie was deze kennis geborgd in de functie van domeindirecteur financiën; in de nieuwe situatie wordt deze functie en functionaris dicht bij de directie georganiseerd in de vorm van een stafafdeling. De directieraad hecht aan een zware invulling en positie van deze expertise en ondersteuning van de directieraad op de sturing en beheersing van middelen, mede in het licht van de achterliggende jaren van de BAR en het financiële beleid.

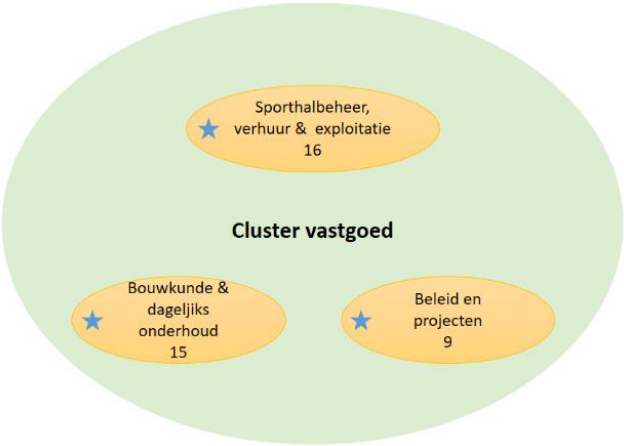
5.4.5.4 Domein ruimte

Domein ruimte bestaat uit 4 afdelingen: vastgoed, projecten, ingenieursbureau en advies ruimte.

Afdeling vastgoed

Deze afdeling is net gestart. Op basis van de input van het afdelingshoofd is het advies om van 5 teams 3 teams te maken (waarbij de huidige teams Bouwkunde en Dagelijks onderhoud samengevoegd worden en Verhuur & exploitatie met Sporthal beheer). Dit sluit niet aan bij de randvoorwaarden die door de directieraad zijn meegegeven (4-6 teams per cluster). Aangezien dit cluster nieuw is en hier veel en diverse disciplines bij elkaar komen, is ook de manager de komende jaren bezig met aandacht voor de medewerker (en niet alleen de teamleiders). Daarbij zal de manager focus hebben op het opstellen van de missie voor dit cluster en de samenwerking met andere clusters.

In de toekomst is het advies te kijken naar de samenwerking op specifieke taken binnen het cluster vastgoed en die binnen het cluster facilitair.



Figuur 5: toekomstig cluster vastgoed met teams (organisatie BAR 2020)

Afdeling projecten

De afdeling projecten bestaat uit een aantal teams: ondersteuning (financiën, projectondersteuning, communicatie), advies (juristen, planeconomen), gebiedsontwikkeling en civiele projectleiders en toezichthouders.

Huidige team ondersteuning

Gegeven de inrichtingsprincipes, met name waar het gaat om vakmatig inrichten en het verminderen van de kwetsbaarheid en verbeteren van de uitwisselbaarheid van medewerkers, is het advies om het huidige team ondersteuning onder te brengen bij de diverse vakinhoudelijke teams (financiën bij financiën, communicatie bij communicatie en projectondersteuning bij secretariaat en ondersteuning). Dit zorgt ervoor dat de organisatie robuuster is. Bovendien is de organisatie op deze wijze wendbaarder dan nu: op het moment dat een vacature ontstaat bij een vakinhoudelijk team kan gekeken worden welk organisatieonderdeel het meest gebaat is bij de ondersteuning van dit vakinhoudelijke team (visie op partnerschap) of dat de vacature op een andere wijze vervuld kan worden. Uiteraard alles met het oog op een goede dienstverlening.

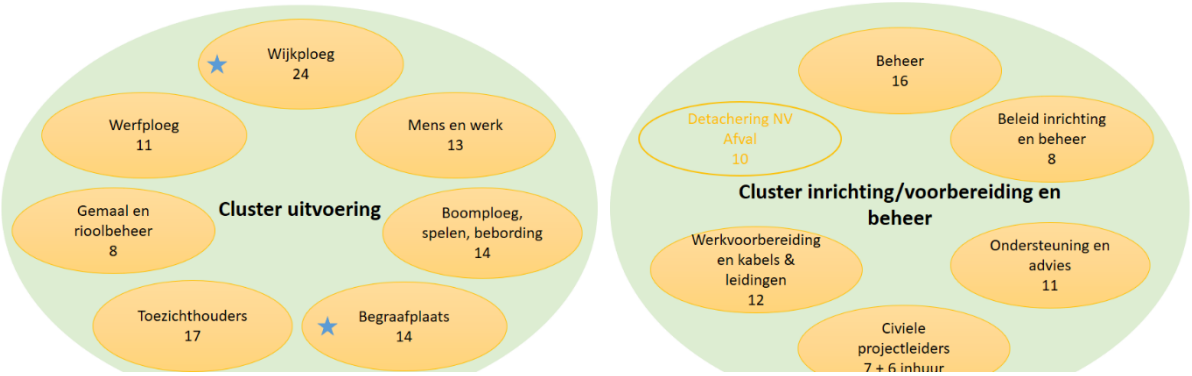
Huidige team advies

Voor de planeconomen (een specialistisch vakgebied) is het advies om deze in één team te zetten samen met de privaat-juristen en de gebiedsontwikkelaars. Het nieuwe team gebiedsontwikkeling & haalbaarheid gaat inhoudelijk over alle gebiedsontwikkelingen en over de haalbaarheid van deze ontwikkelingen. In de dagelijkse praktijk blijkt het feit dat de vakgebieden planeconomie, gebiedsontwikkeling en ruimtelijke ordening over verschillende afdelingen verdeeld zijn, de samenwerking tegen te houden. Dit is ook gebleken uit diverse gesprekken met medewerkers in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020. Het is qua grootte van de teams niet haalbaar om de planeconomen, gebiedsontwikkelaars en ruimtelijke ordening in één team te zetten. Er is wel bewust voor gekozen om deze twee teams in één cluster te zetten, samen met het onderdeel omgevingsvergunning en stedenbouw en openbare ruimte van de BAR-organisatie.

Het advies is om de rol van hoofd grondbedrijf te beleggen bij de manager van het cluster ruimtelijke ontwikkeling.

Huidige team civiele projectleiders en toezichthouders

De civiele projectleiders en toezichthouders werken veel 'buiten' en werken nauw samen met werkvoorbereiding (ingenieursbureau). Het advies is de civiele projectleiders en werkvoorbereiders in een team of in elk geval in hetzelfde cluster te plaatsen. Dit is ook door een aantal medewerkers in gesprekken aangegeven in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020. Daarbij is het advies om deze in één team te plaatsen bij het nieuwe cluster uitvoering leefomgeving. In het dagelijkse werk werken de beheerders veel samen met de civiele projectleiders. De civiele projectleiders werken veel samen



Figuur 6: Clusters uitvoering en inrichting/ voorbereiding en beheer BAR-ORGANISATIE 2020

met de werkvoorbereiders. De beheerders werken op hun beurt heel nauw samen met de beleidsmedewerkers inrichting en beheer. Dit is de reden dat deze teams in één cluster zijn geplaatst.

Afdeling ingenieursbureau

Deze afdeling bestaat in de huidige organisatie uit de teams werkvoorbereiding, ontwerp openbare ruimte, verkeer en secretariaat domein ruimte.

Huidige team verkeer

Het team verkeer is in de huidige organisatie verdeeld over drie afdelingen. Deze situatie is onwenselijk en heeft onder andere tot gevolg dat de bestuurlijke ondersteuning en advisering niet naar wens verloopt. Uit diverse gesprekken in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 en uit een eerder gestart ontwikkeltraject is het advies de huidige teams verkeer uit de diverse afdelingen samen te voegen in één team en daar een team mobiliteit van te maken. Op deze wijze kan bestuurlijke ondersteuning en advisering beter afgestemd worden en kan goed worden ingespeeld op maatschappelijke opgaven.

Huidige team ontwerp openbare ruimte

Het team ontwerp openbare ruimte werkt in de praktijk nauw samen met het team stedenbouw van advies ruimte. Uit diverse gesprekken in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 is aangegeven dat de organisatieontwikkeling een kans is om deze teams samen te voegen als team Stedenbouw & openbare ruimte binnen het cluster ruimtelijke ontwikkeling. Dit bevordert de afstemming, verkleint de afstand en zorgt voor een betere samenhang binnen ontwikkelingen in de openbare ruimte. De huidige beleidsmedewerkers openbare ruimte bij Advies en Programmering zijn bewust bij het team beleid inrichting en beheer bij het cluster inrichting /voorbereiding en beheer gehouden. De samenwerking tussen de teams beleid inrichting en beheer en het cluster ruimtelijke ontwikkeling is een belangrijke opgave voor de managers en teamleiders.

Afdeling advies ruimte

Deze afdeling bestaat nu uit 8 clusters: wonen, ruimtelijke ordening, verkeer, stedenbouw, erfgoed, milieu, duurzaamheid, economie. De medewerkers zijn allemaal beleidsadviseurs.

Duurzaamheid, in de huidige organisatie feitelijk het team dat vormgeeft aan de energietransitie, is in dit advies opgenomen als apart team energietransitie & klimaatadaptatie. Energietransitie en klimaatadaptatie zijn de komende decennia een belangrijke, nauw met elkaar verbonden en om die reden een apart team. Dit bevordert de bestuurlijke ondersteuning. De verwachting is ook dat dit team nog zal groeien de komende jaren.

Over de clusters mobiliteit en stedenbouw is onder afdeling ingenieursbureau een advies gegeven.

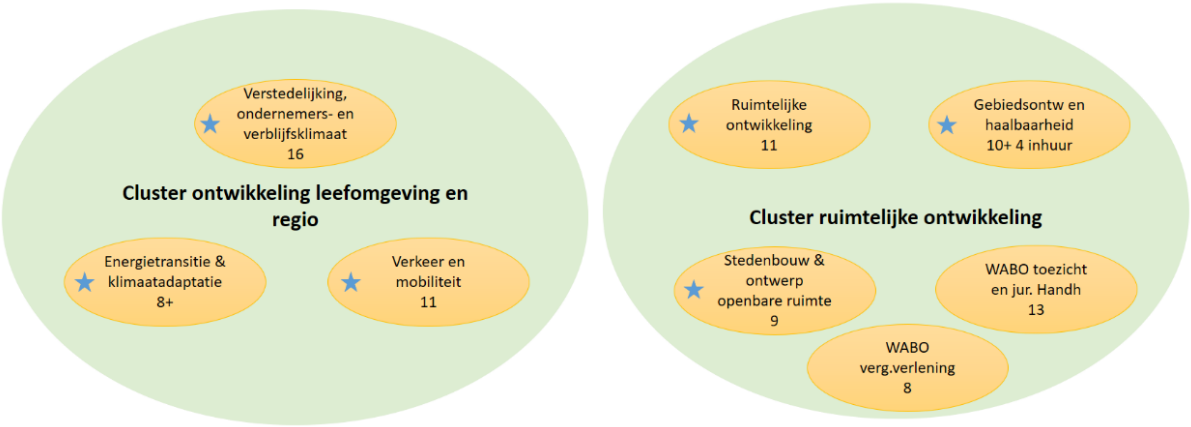
Voor de clusters erfgoed, milieu, economie en wonen geldt dat deze combinatie ook veel bij andere gemeenten gemaakt wordt. Voor al deze vakgebieden geldt dat het om het verbeteren van het ondernemers- en verblijfsklimaat gaat en de verstedelijking een belangrijke opgave is. De integrale afweging wordt steeds belangrijker.

Voor de clustering van teams geldt dat gekeken is naar de belastbaarheid van de managers: voor deze teams geldt een grote mate van bestuurlijke advisering, grote maatschappelijke opgaven en een grote mate van participatie. Daarom is voor deze teams gekozen voor een indeling in twee clusters,

waarbij binnen het cluster ruimtelijke ontwikkeling wordt ingezet op een verdere samenwerking tussen de WABO vergunningverleners en de toezichthouders en handhavers en de beleidsadviseurs op dit terrein.

Voor het cluster ontwikkeling leefomgeving en regio is gekozen voor 'maar' 3 teams. Dit cluster kent grote maatschappelijke opgaven, die bestuurlijk veel aandacht vragen. Daarbij heeft de manager van dit cluster een belangrijke rol in de regio: bij regionale overleggen als de MRDH of Dutch Fresh Port zal deze manager een rol spelen.

Voor alle clusters geldt dat gebiedsgerichte afstemming georganiseerd moet worden. Veelal vindt deze gebiedsgerichte afstemming al plaats. Daar waar het nog niet plaats vindt, is het advies dit te organiseren. Dit met als doel om het bestuur beter te ondersteunen en adviseren en de dienstverlening richting bewoners en ondernemers te verbeteren.



Figuur 7: toekomstig cluster ontwikkeling leefomgeving en regio en cluster ruimtelijke ontwikkeling BAR-ORGANISATIE 2020

5.4.5.5 Domein veiligheid

Recent is naar clustering en teamindeling binnen het domein veiligheid gekeken. Op zich is er geen reden deze teamindeling te veranderen. Daarbij opgemerkt dat er alleen binnen het domein gekeken is en niet erbuiten. Aangezien het team omgevingsvergunningen nauw samen werkt met het team ruimtelijke ontwikkeling en het team stedenbouw (&openbare ruimte), is het advies de vergunningverleners van WABO en de toezichthouders en handhavers in één cluster te plaatsen. Daarbij is het team WABO-VTH zoals het nu is, opgesplitst vanwege de grootte van het team.

Wat overblijft zijn de teams die zich bezighouden met veiligheid. Een logische clustering van teams, waarbij de burgemeester als portefeuillehouder door de drie teams binnen het cluster geadviseerd wordt. Hierbij is afgeweken van de randvoorwaarde van 4-6 teams per manager. Hier geldt dat de logica van deze 3 teams in één cluster belangrijker is dan het voldoen aan de randvoorwaarden om een cluster te vormen van 4-6 teams.

Afdeling VTH-WABO

Deze afdeling bestaat uit VTH-WABO. Dat wil zeggen Vergunningverlening, toezicht en (juridische) handhaving. Deze afdeling verleent omgevingsvergunningen en houdt toezicht op de bouw, voert de handhavingstaak uit van de WABO en enkele onderdelen van de Wet natuurbescherming, de Erfgoedwet, de Wet bodembescherming, de Wet geluidhinder, de Wet inzake de luchtverontreiniging, de Wet milieubeheer, de Wet ruimtelijke ordening en de Woningwet.

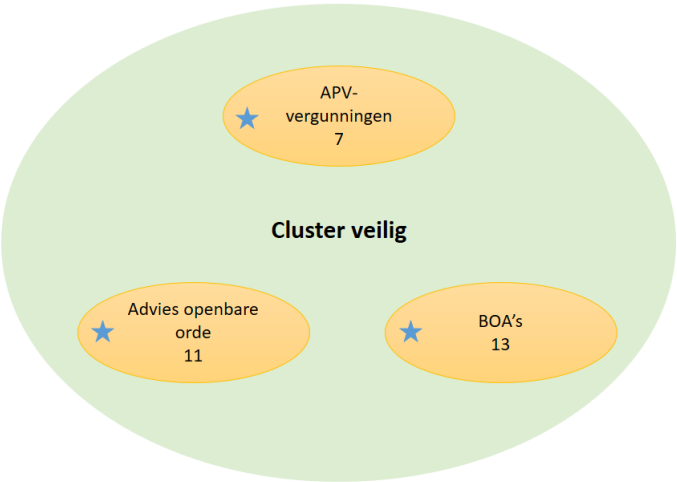
Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor de juridische handhaving van voornoemde wetten alsmede de APV, bijzondere wetten (w.o. Drank- & Horecawet, Zondagswet, Winkeltijdenwet) en de Kinderopvang. Voor de toezichthouders is het advies deze te houden bij het team WABO toezicht en juridische handhaving. Dit omdat de vergunningverleners en toezichthouders met elkaar regelmatig van gedachten wisselen over de (uitvoering) van omgevingsvergunningen. Het belang van de nabijheid van deze toezichthouders bij de inhoud groter is dan het belang van inhoudelijke uitwisseling van kennis en ervaring.

De secretariaten van de welstandscommissie en de straatnamencommissie van Albrandswaard en Ridderkerk zijn ondergebracht bij VTH-WABO. Die van Barendrecht is ondergebracht bij concerncontrol. Het advies is om deze taak voor de drie gemeenten bij dezelfde afdeling onder te brengen. De meest logische afdeling lijkt VTH-WABO te zijn.

Voor het applicatiebeheer binnen de afdeling vergunningverlening geldt dat het advies is ook hier te kijken naar een scheiding tussen technisch en functioneel applicatiebeheer. Het secretariaat van de afdeling komt samen in het centrale gelegenheidsteam.

Afdeling openbare orde

De afdeling Openbare orde, APV & BOA's houdt zich bezig met openbare orde, sociale veiligheid, toezicht & handhaving, vergunningverlening en crisisbeheersing. Hieronder vallen het team BOA's, team APV-vergunningen en team openbare orde. De BOA's zijn veelal buiten bezig. Vanwege hun nauwe relatie met de teams Openbare Orde en APV is het verstandig het team BOA's binnen het cluster veilig te plaatsen. Een andere keuze zou zijn om deze bij het cluster uitvoering te plaatsen. De relatie met de vakinhoudelijke afdeling komt dan naar alle waarschijnlijkheid teveel onder druk te staan. Daarom is het advies de samenwerking met het cluster uitvoering goed te organiseren en het team BOA's bij het cluster veilig te plaatsen.



Figuur 8: toekomstig cluster veilig en teams (BAR 2020)

5.4.5.6 Domein beheer & onderhoud

Domein beheer en onderhoud bestaat nu uit de volgende afdelingen wijkbeheer, bovenwijksbeheer en advies en programmering.

Afdeling wijkbeheer

In de afdeling wijkbeheer werken alle uitvoerende diensten, zoals de wijkploegen, bomenploeg, riolering en gemalen, bebording, bestratingen etc. Naast de eigen diensten zitten hier de medewerkers die toezicht houden op werken van derden.

Afdeling bovenwijksbeheer

In de afdeling bovenwijksbeheer werken alle ondersteunde en 'bijzondere' diensten. In de ondersteuning vinden we de domeinadviseurs, secretariaat en de werfploeg. Bij de bijzondere diensten werken alle medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals garantiebanen, wsw en wwb.

Afdeling advies en programmering

In de afdeling advies en programmeren werken alle beleidsmedewerkers en beheerders, hier worden beheerplannen geschreven en bestuurlijke ondersteuning geboden. Ook zijn de begraafplaatsen hier ondergebracht.

Advies toekomstige organisatie: twee clusters

Voor de toekomstige organisatie is het advies om twee clusters te maken: een cluster uitvoering en een cluster inrichting / voorbereiding en beheer. Dit komt voort uit diverse gesprekken in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 en met het managementteam van het huidige domein Beheer & Onderhoud.

In het cluster uitvoering komen alle medewerkers die echt met de uitvoering te maken hebben. Onder andere het team boomploeg, spelen en bebording (een samenvoeging van de ploegen onder het huidige wijkbeheer). Het team begraafplaatsen blijft zoals het in de huidige organisatie is, hier is in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020 uitdrukkelijk om gevraagd. Met uitzondering van de ondersteuning. Deze komt bij het team ondersteuning en advies.

De wijkploeg blijft wat het nu is. Wel is de wijkploeg groter dan het gewenste maximum aantal medewerkers in één team. Aangezien de wijkploeg met voormannen werkt, is de individuele aandacht voor de medewerkers geborgd. Wel is het voorstel een teamleider toe te voegen aan de voormannen, die formeel verantwoordelijk is voor alle P-taken.

De toezichthouders vormen een nieuw team binnen dit cluster, aangevuld met toezichthouders vanuit de huidige afdeling projecten. De toezichthouder zijn ook veel 'buiten' bezig. Nader uit te zoeken is of alle toezichthouders van projecten binnen dit team geplaatst worden, of dat een beperkt deel (ca 3) in het team civiele projectleiders wordt geplaatst.

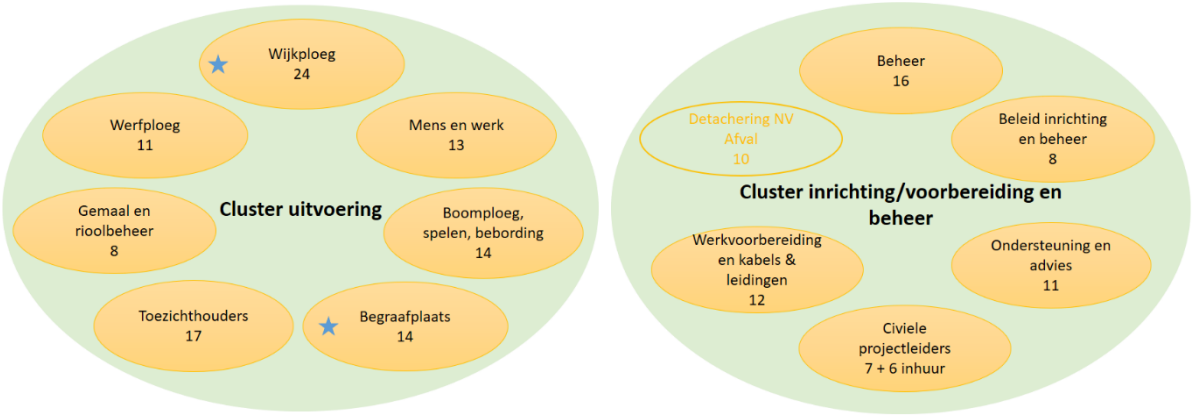
Ook de huidige werfploeg en team mens en werk zijn onderdeel van het cluster uitvoering.

Het cluster inrichting / voorbereiding en beheer bestaat uit de beheerders, uit de beleidsmedewerkers inrichting en beheer (deze twee teams werken zeer nauw samen) en uit een specifiek onderdeel ondersteuning en advies.

De werkvoorbereiders en civiele projectleiders vormen twee nieuwe teams binnen dit cluster. In de praktijk is er veel samenwerking tussen de werkvoorbereiders en de civiele projectleiders. Door ze in één team te zetten zijn de lijntjes op de werkvloer korter en kan er beter worden samengewerkt en afgestemd. Daarbij is het goed om ze in één cluster te zetten met het team beheer. Als de werkvoorbereiders en civiele projectleiders klaar zijn, kan het binnen het cluster gemakkelijk worden overgedragen aan het team beheer.

In het nieuwe team beheer zitten alle beheerders, die in de huidige organisatie bij de afdeling advies en programmeren zitten.

Het Meldpunt Openbare Ruimte moet nog een specifieke plek krijgen in één van de clusters en binnen één van de teams. De detachering van een tiental medewerkers richting NV Afval is georganiseerd met een expertiseteam binnen het cluster Inrichting / voorbereiding en beheer.



Figuur 9: toekomstig cluster beheer leefomgeving en teams (BAR 2020)

5.4.5.7 Domein Publiek

Afdeling communicatie

De afdeling communicatie bestaat nu uit adviseurs communicatie, het mediateam, dienstverlening en het wijkoverleg Barendrecht. Het advies in dit scenario is om de adviseurs en het mediateam bij elkaar te houden. De adviseurs adviseren rondom ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Het mediateam verzorgt de informatievoorziening hierover naar bewoners, ondernemers etc. Voor de clustering van dit team is ervoor gekozen het team communicatie te clusteren bij de andere teams van het huidige BAR@Work, te weten HRM en de BAR academie.

In dit scenario stellen we een nieuw team ontwikkeling voor, binnen het cluster dienstverlening. Dit team bestaat uit het huidige team dienstverlening en de webredacteur aangevuld met medewerkers uit de projectgroep Makkelijk Digitaal. Mogelijk wordt ontwikkeling Webcare hier ook ondergebracht.

Afdeling frontoffice

De afdeling Frontoffice bestaat sinds kort uit de teams KCC/Webcare en team Frontoffice (burgerzaken). De taken zijn inhoudelijk dusdanig specifiek dat er geen reden is dit team samen te voegen met een ander team of andere werkzaamheden. Het advies is dit zo te houden. Het is daarbij wel van belang om dit team in hetzelfde cluster te plaatsen als team Backoffice, omdat tussen deze teams een nauwe inhoudelijke samenwerking bestaat.

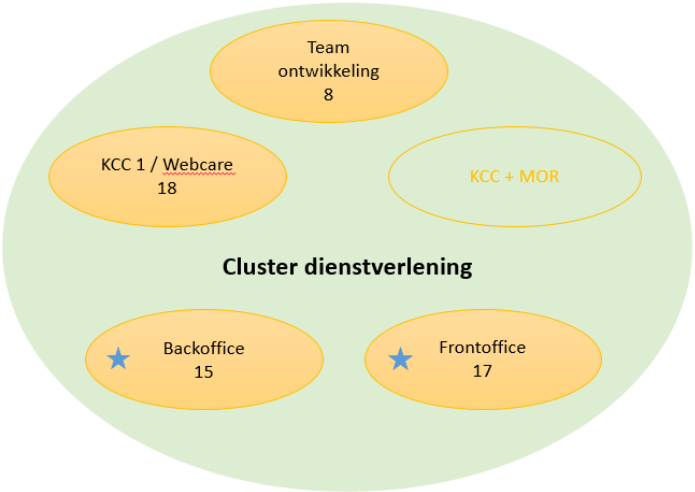
Het KCC/Webcare team is het centrale KCC inclusief de sociale mediakanalen. Domein Maatschappij heeft ook een KCC voor de onderwerpen Inkomen, WMO en de Wijkteams. Aangezien het op dit moment nog niet haalbaar is de beide KCC's echt bij elkaar te voegen, is het advies nu een expertiseteam in te richten. Op deze manier worden de ervaringen op een natuurlijker wijze uitgewisseld (gebeurt nu niet of nauwelijks), kunnen medewerkers met elkaar trainingen en

opleidingen doen en zijn medewerkers minder kwetsbaar en beter uitwisselbaar. Dat laatste maakt de organisatie robuuster dan het nu is. Dit expertiseteam wordt aangevuld met het Meldpunt Openbare Ruimte.

Afdeling backoffice

Deze afdeling bestaat uit secretariaat, applicatiebeheer (specifiek) en BRP/BS/RNW. Het team BRP/BS/RNW is een team dat vanuit de inhoud een logisch team vormt en dagelijks met elkaar samenwerkt. Dit team blijft in de nieuwe organisatie ongewijzigd.

Voor applicatiebeheer geldt dat dit team uit 3 personen bestaat, die verantwoordelijk zijn voor specifieke applicaties voor de Back- en Frontoffice. Over applicatiebeheer is eerder een advies opgenomen. Dit geldt ook voor het secretariaat.



Figuur 10: toekomstig cluster dienstverlening met teams (BAR 2020)

5.4.5.8 Domein BAR@work

Domein BAR@Work bestaat uit diverse afdelingen: HRM, JuZa, facilitair, informatie en automatisering en de BAR-academie.

Afdeling HRM

De afdeling HRM bestaat uit HR-services en de adviseurs. Dit zijn twee teams die in de toekomstige organisatie heel goed passen. Vanwege de achtergrond van de adviseurs en vanwege de grootte van de huidige teams.

Het COM en de inhuurdesk kunnen wat betreft inhoud van werk bij HRM advies of bij de BAR-academie geplaatst worden.

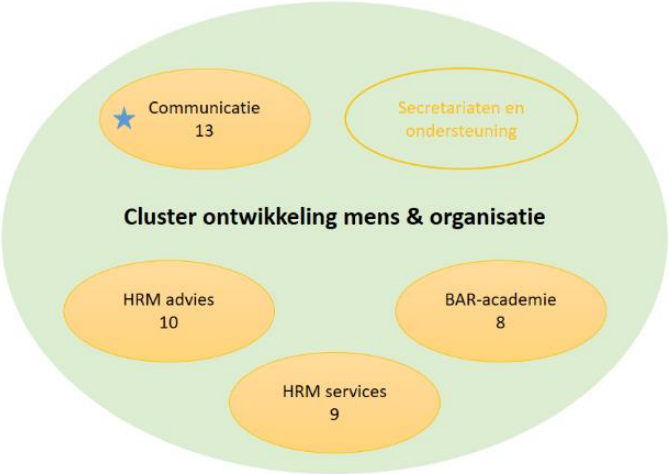
De BAR-academie is het eigen opleidingsdeel van de organisatie. Dit team heeft als doel om intern opleidingen te ontwikkelen en te verzorgen en teams en medewerkers te coachen. Vanuit die achtergrond is het logisch ze in de nieuwe organisatie te plaatsen bij de teams van HRM.

Het expertiseteams van secretariaten en ondersteuning zit ook bij het cluster ontwikkeling mens en organisatie. Dit vanuit de gedachte dat ook dit team de gehele organisatie ondersteunt, net als de andere teams binnen dit cluster. Het advies is om de ontwikkeling en opgave van dit team direct

onder de manager van het cluster ontwikkeling mens & organisatie te plaatsen. Er is geen teamleider nodig omdat secretariaten voor dagelijkse aansturing onder teams van andere clusters vallen.

Advies vanuit het brede managementteam: overweeg om de manager van cluster ontwikkeling mens & organisatie een rol te geven in de directieraad. Dit vanuit het gedachtegoed dat de aandacht voor de medewerkers de belangrijkste aanleiding is voor de organisatieontwikkeling.

In de directieraad is hierover uitvoerig gesproken. Zij hebben het volgende besluit genomen: cluster mens en organisatie wordt gekoppeld aan een directeur. Grote strategische opgaven op HRM gebied zoals organisatieontwikkeling worden in de regel belegd bij een algemeen directeur.

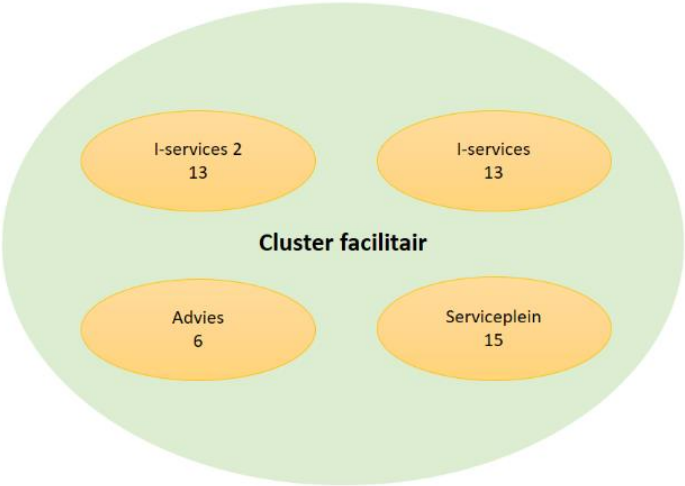


Figuur 11: toekomstig cluster ontwikkeling mens & organisatie en teams (BAR 2020)

Afdeling facilitair

Deze afdeling bestaat uit het Serviceplein (facilitairmedewerkers (bodes)) en de adviseurs facilitaire zaken. Deze teams houden zich bezig met de dienstverlening binnen en tussen de gemeentehuizen. Het gaat ook over de huisvesting. Deze teams zijn een logische samenstelling vanuit de inhoud en kan in de nieuwe organisatie in stand blijven.

Post en archief en de afdeling I-services en I-services 2 (beide voormalige DIV afdeling), zijn recent zo ingericht. Het advies is dit in stand te laten. Dit vanwege de grootte van de teams en de vakinhoud die binnen de teams gedeeld kan worden. Voor de clustering is het advies om de teams Serviceplein, adviseurs facilitair, I-services en I-services 2 als 4 teams te clusteren. Dit is ook bij ander gemeenten een veel geziene combinatie.



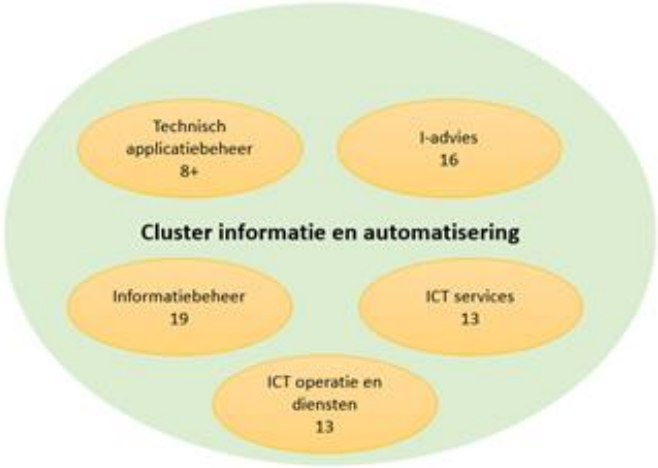
Figuur 12: toekomstig cluster facilitair met teams (BAR 2020)

Afdeling automatisering

In de huidige organisatie zijn de teams verdeeld over 2 afdelingen. Nu zijn er 4 teams, informatieadvies en informatiebeheer, ICT services en ICT operatie en diensten. Deze 4 teams vormen samen een logisch cluster: ze verzorgen alles binnen de organisatie rondom de ICT, of het nu om applicaties gaat, om nieuwe ontwikkelingen of om de helpdesk. Het advies is dit zo te houden. Ook dit is een veel voorkomende combinatie bij andere gemeenten en binnen de BAR-organisatie een indeling die goed werkt.

Het 5e team is nieuw: technisch applicatiebeheer. Voor applicatiebeheer geldt dat het applicatiebeheer deels centraal georganiseerd is (bij informatie en automatisering) en deels bij de vakafdelingen zit. Uit meerdere gesprekken in de WEEK VAN BAR-ORGANISATIE 2020, is gebleken dat dit vaak tot ongewenste situaties leidt. Het feitelijke technische applicatiebeheer komt bij de vakafdelingen altijd als laatste aan de beurt, omdat het inhoudelijke werk dat deze applicatiebeheerders ook doen, voorrang krijgt. Daarmee is ook de bedrijfsvoering in het geding. Vanuit de principes (werkbaar, vakgenoten bij elkaar) is het advies om een apart team in te richten onder informatiemanagement, waarin al het technische applicatiebeheer wordt ondergebracht. Het inhoudelijke functionele applicatiebeheer kan prima bij de afdelingen zelf liggen. Het inhoudelijk functionele applicatiebeheer ligt vaak dicht bij de gebruiker en gaat om de gebruiksvriendelijkheid en toepasbaarheid van de applicatie. Het technisch applicatiebeheer gaat echt over de data achter de applicatie en vraagt andere kwaliteiten. Op deze wijze borgen we het belang van up to date applicaties in de organisatie. Hierbij is een aandachtspunt goed te kijken naar de capaciteit en de medewerkers: welke medewerkers blijven functioneel applicatiebeheerder en welke vormen straks een team technisch applicatiebeheer.

De projectgroep heeft eerder het advies gegeven om informatieveiligheid en privacy bij concerncontrol te plaatsen zodat het dicht bij het bestuur zit. In de werksessies met de Directieraad is hier uitvoerig over gesproken en uiteindelijk anders besloten. Dit omdat recent de visie op concerncontrol is vastgesteld. Wanneer je deze visie volgt is het niet wenselijk om deze nieuwe taken bij concerncontrol te plaatsen



Figuur 13: toekomstig cluster informatie en automatisering en teams (BAR 2020)

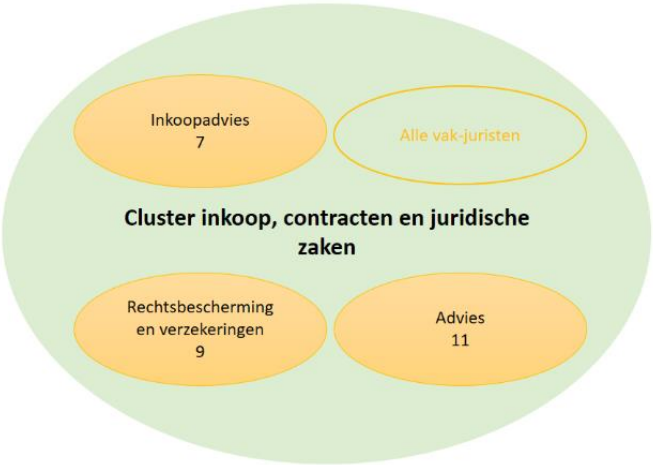
Afdeling juridische zaken

De afdeling juridische zaken bestaat uit het team inkoop, unit rechtsbescherming de unit advies, belastingen Ridderkerk en de unit verzekeringen.

De afdeling juridische zaken is een vrij op zichzelf staande afdeling. De afdeling werkt voor de hele organisatie en heeft geen hele duidelijke inhoudelijke verbanden met andere afdelingen of teams (vanuit de gedachte van clustering). Het advies is om van deze afdeling een apart cluster te maken, waarbij de units inkoop en rechtsbescherming blijven zoals ze nu zijn. Verzekeringen worden aan rechtsbescherming toegevoegd. In dit cluster ligt een belangrijke opgave voor de BAR-organisatie over rechtmatigheid (inkoop en aanbesteden). De functie van de coördinator staatsteun wordt belegd in dit cluster.

Wij adviseren het team belastingen Ridderkerk bij het cluster financiën te plaatsen. Dit vanwege de vakinhoudelijke uitwisseling en samenwerking tussen de afdeling financiën en belastingen Ridderkerk.

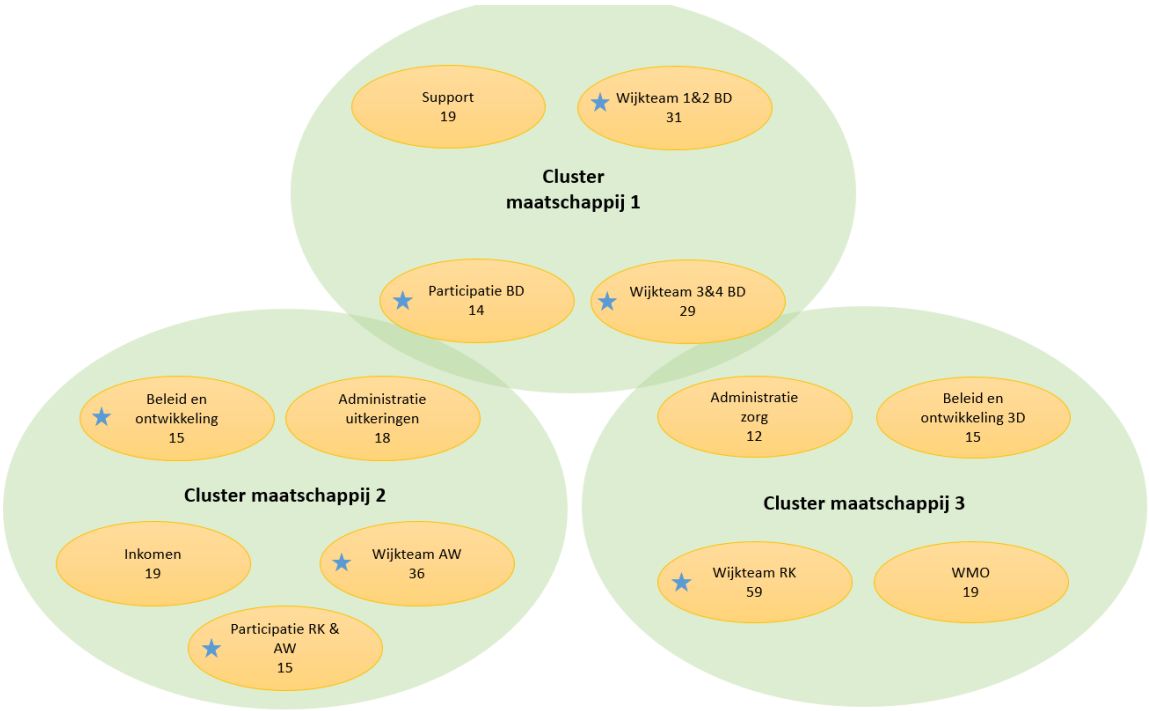
Tot slot is het expertiseteam van alle vak-juristen in dit cluster ondergebracht.



Figuur 14: toekomstig cluster inkoop, contracten en juridische zaken (BAR 2020)

5.4.5.9 Domein maatschappij

Het domein maatschappij is recent als werkorganisatie ingericht. Deze werkorganisatie bestaat uit 3 clusters (cluster 1, 2 en 3), vergelijkbaar met de in dit document beschreven clusterindeling in de andere domeinen. De werkorganisatie is bedoeld om de doorontwikkeling/ transformatie van de dienstverlening te implementeren conform een nieuw dienstverleningsmodel. Wijzigingen in de opbouw van de teams en clusterindeling zijn gedurende de looptijd van de werkorganisatie mogelijk.

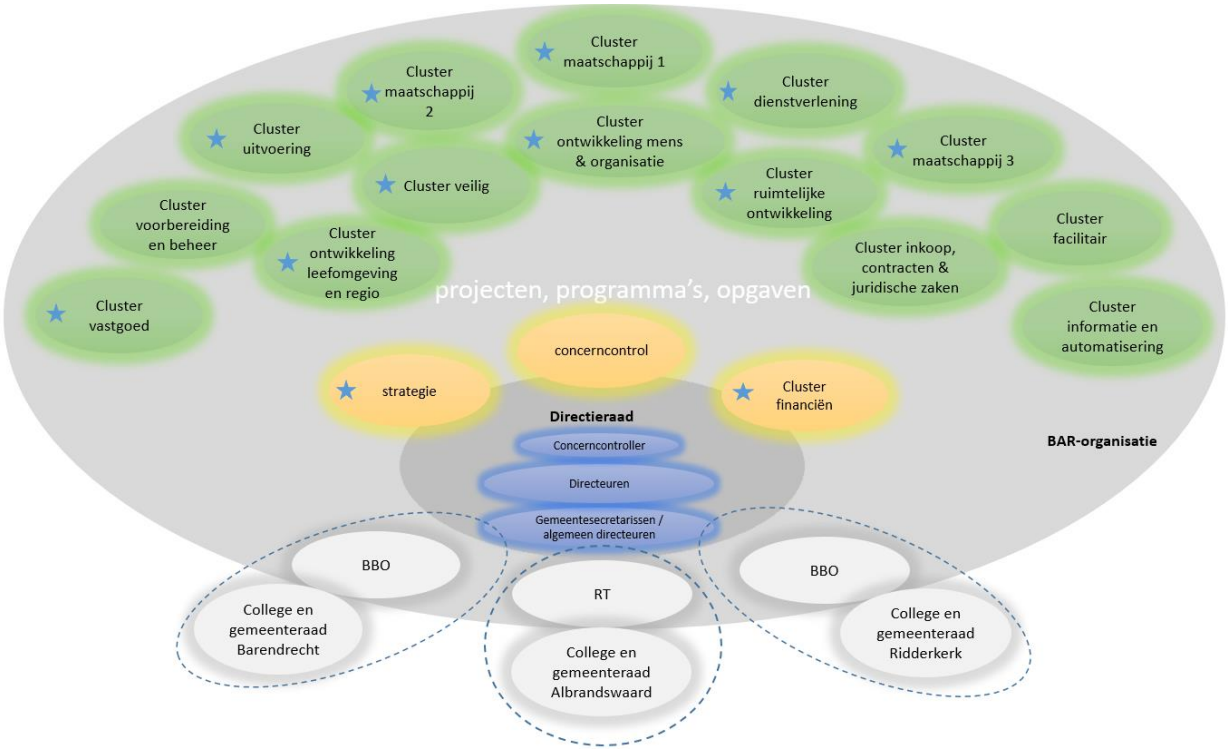


Figuur 15: Maatschappij werkorganisatie

5.4.6 Van huidig naar nieuw organisatiemodel

Het huidige organisatiemodel van de BAR-organisatie ziet er als volgt uit:

We streven naar een goede verhouding tussen vakgericht werken en gebiedsgericht organiseren. We weten dat met deze twee principes spanningen kunnen ontstaan in de organisatie. Het is van belang om hier het gesprek over te blijven voeren en maatwerk toe te passen wanneer nodig of gewenst.
Het voorstel voor het nieuwe organisatemodel is als volgt:



5.5 Fase 3: Voorstellen en aanbevelingen

De resultaten van fase 1 en fase 2 leiden tot een aantal concrete voorstellen en aanbevelingen die hieronder zijn opgesomd. Deze komen voort uit de voorgaande paragrafen.

5.5.1 Voorstellen

Voorstel 1: De volgende principes zijn uitgangspunt voor inrichting van de BAR-organisatie (5.4.2).

DOELEN DIRECTIERAAD	AANVULLENDE PRINCIPES
7. Meer aandacht voor medewerkers a. 8-16 medewerkers / team b. 4-6 teams / manager 8. Beter inspelen op maatschappelijke opgaven 9. Betere aandacht voor besturen 10. Beter kunnen sturen 11. Visie op dienstverlening 12. Visie op partnerschap	14. Voorkom kwetsbaarheid organisatie én medewerkers: bevorder uitwisselbaarheid en ontwikkeling 15. Iedereen is onderdeel van een team 16. Het goede behouden 17. Vakmatig inrichten (gebiedsgericht organiseren) 18. Wendbare organisatie 19. Werkbaar in de praktijk 20. Begrijpelijk, logisch uitlegbaar

Voorstel 2: Benoemde missie en de opgaven (in de zin van opgaven, programma's en projecten) per cluster (5.4.5).

Voorstel 3: Teams vormen samen met andere teams een cluster (5.4.5).

Voorstel 4: In de BAR-organisatie maken we gebruik van de inrichting van expertiseteams (5.4.5).
Expertiseteams zijn teams met medewerkers vanuit verschillende teams maar met eenzelfde vakgebied die af en toe bij elkaar komen. Het doel is om onderling kennis en ervaring uit te wisselen, een meer eenduidige manier van werken af te spreken en zo uitwisselbaarheid te bevorderen.

Voorstel 5: Bekijk de verdeling van secretariaten voor de nieuwe clusters (5.4.5).

Voorstel 6: De formatie en bestaande vacatureruimte is leidend voor de inrichting en grootte van de teams.
Bij de inrichting van de teams is als doel meegegeven dat een team uit 8 tot 16 medewerkers bestaat. Hierbij is rekening gehouden met de huidige formatie en vacatureruimte in de begroting. De inhuur op programma's of projecten valt hier niet onder. Dit omdat de P-taken voor inhuur op programma's of projecten niet onder de verantwoordelijkheid van de teamleider valt, maar onder verantwoordelijkheid van de organisatie waar inhuur werkt.

Voorstel 7: Stel het nieuwe organisatiemodel vast inclusief de onderbouwing zoals beschreven in deze notitie.

5.5.2 Aanbevelingen

Een aantal kritische succesfactoren is te benoemen voor het slagen van organisatieveranderingen. Deze zijn hier vertaald naar aanbevelingen. Dit valt buiten de opdracht voor het deelproject inrichtingsprincipes en raken de gehele organisatieontwikkeling.

Aanbeveling 1: Organiseer een duidelijke plek in organisatie voor keuzes, prioritering (capaciteit, middelen) en opgaven (5.3.3).

Aanbeveling 2: Zorg er voor dat dat procesafspraken zoveel mogelijk helder zijn op 1 januari 2020 (5.3.3).
Verantwoordelijkheden voor procesafspraken zijn nu niet altijd goed belegd en helder in de organisatie. Het advies is de rest van 2019 te gebruiken om voor alle processen goede afspraken te maken over de procesverantwoordelijkheid en de rollen van de diverse teams die betrokken zijn bij het proces.

Aanbeveling 3: Continue uitwisseling ervaringen werkorganisatie maatschappij.

Aanbeveling 4: Zorg voor goede monitoring van de factoren inrichting(sprincipes), werkmethoden en sturingsfilosofie.
Het advies is om de sturingsfilosofie, de werkmethoden en de inrichtingsprincipes met regelmaat te monitoren en de werkbaarheid tegen het licht te houden.

Aanbeveling 5: Zorg bij de start van de nieuwe organisatie voor goede afstemming tussen vakgebieden.
Doel voor vakmatig werken als inrichtingsprincipe is dat er ‘over de thema’s heen’ goede afstemming plaatsvindt. In de huidige organisatie zien we dat op veel plekken gebeuren en goed werken. Op een aantal plekken gebeurt dit nog niet. Het advies is ervoor te zorgen dat afstemming tussen teams bij de start van de nieuwe organisatie goed georganiseerd is. Dit raakt ook het inrichten van de procesorganisatie (advies deelproject sturingsfilosofie).

Verklarende woordenlijst

Algemeen Bestuur	Het algemeen bestuur bestaat uit de drie burgemeesters en alle overige leden van de colleges.
Algemeen Directeur	Een algemeen directeur is in de rol van gemeentesecretaris het directe aanspreekpunt voor het College van B&W van de betreffende gemeente. Een algemeen directeur is samen met de twee andere algemeen directeuren, directeur van de BAR-organisatie en lid van de directieraad.
Ambtelijk opdrachtgever	Ambtelijke opdrachtgever is de functionaris die doelen van het bestuur (bestuurlijk opdrachtgever) vertaalt naar een uit te voeren opgave of project.
BAR-Organisatie	Het gezamenlijk ambtelijk apparaat van de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.
College-werkprogramma	Uitwerken in concrete doelen van het collegeprogramma/ coalitieakkoord.
Collegiaal leider	Een collegiaal leider heeft een democratische leiderschapsstijl. Geeft leden van het team de ruimte en stimuleert hun inbreng in het proces. Heeft veel oog voor het groepsproces.
COM	Centrum voor Ontwikkeling en Mobiliteit. Onderdeel van HRM van de BAR-organisatie dat de ontwikkeling van medewerkers mogelijk maakt door inzet op ontwikkeling en verandering van werkomgeving.
Complexe doelen	Samenhangende en ingewikkelde doelen.
Dagelijks Bestuur	Het Dagelijks Bestuur bestaat uit de drie burgemeesters en één wethouder van elke gemeente.
De Business van de BAR	De dagelijkse diensten en producten die de BAR-organisatie levert (synoniem: Going Concern).
Dilemmagesprekken	Gesprek met een collega, teamleider of manager waarin een situatie uit het werk waarin keuzeprobleem of een moreel dilemma wordt besproken. (Bijvoorbeeld: volgens de regels moet dit adviseren, maar naar mijn inzicht is een ander advies beter of er is tegenstelling van belangen.)
Directeur	Een directeur stuurt, als ambtelijk opdrachtgever binnen de BAR-Organisatie, op de realisatie van de opgaven. Een directeur is eindverantwoordelijk voor een aantal clusters en stuurt de managers van deze clusters aan. Een directeur is lid van de directieraad.
Directieraad	Besluitvormend orgaan waarin de algemeen directeuren van de drie gemeenten en de directeuren zitting hebben. De directieraad is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de BAR-organisatie. De raad is opdrachtgever van programma's.

Dynamische doelen	Doelen die in de loop van de tijd veranderen
Expertiseteam	Expertiseteams zijn teams met medewerkers vanuit verschillende teams maar met eenzelfde vakgebied die af en toe bij elkaar komen. Het doel is om onderling kennis en ervaring uit te wisselen, een meer eenduidige manier van werken af te spreken en zo uitwisselbaarheid te bevorderen.
Faciliterend leiderschap	De activiteiten van de leidinggevende zijn gericht op het scheppen van de optimale condities voor een zo zelfstandig mogelijke uitvoering van de taken door een medewerker.
Gelegenheidsteam	Tijdelijk team van mensen met verschillende deskundigheid dat is samengesteld om een bepaald resultaat te behalen.
Going concern	De dagelijkse diensten en producten die de BAR-organisatie levert (synoniem: De Business).
Handelingsruimte	De toegestane acties/handelingen om als professional op een gegeven situatie te reageren.
Hoofdbudgethouder	Een budgethouder is de organisatie-eenheid die de budgetten beheert. Het hoofdbudgethouderschap van de gemeentelijke programma's ligt bij de Hoofden Bureau Bestuursondersteuning. Het hoofbudgethouderschap voor de bedrijfsvoering van de BAR-organisatie ligt bij de directieraad.
Horizontale samenwerking	Samenwerking tussen werkeenheden die op hetzelfde niveau in de organisatie staan: dus tussen teams en tussen clusters.
Integraal management	Leidinggevenden zijn de verantwoordelijk voor alle aspecten die samenhangen met de realisatie van producten en diensten (dienstverlening). Het gaat daarbij om inzet van mensen, geld, en bedrijfsmiddelen, maar ook bedrijfsvoering, werkmethode, personeelsbeleid, organisatieveranderingen en organisatieontwikkeling van de eenheid.
Klussenbank	Digitale marktplaats waar opdrachten in staan waar medewerkers voor gezocht worden.
Leidend principe	Uitgangspunt voor handelen.
Maatschappelijke opgave	Een vraagstuk dat een (lokale) overheid niet alleen kan oplossen, waarbij het eigenaarschap ook bij maatschappelijke organisaties en partijen en waar de overheid niet alleen over kan beslissen.
Manager	Een manager stuurt de teammanagers van eigen cluster aan. Een manager kan de rol van opdrachtnemer vervullen bij opgaven en programma's. Bij projecten kan een manager opdrachtgever zijn. De manager is verantwoordelijk voor de invulling van de opdrachten en taken vanuit de gemeenten.
Medewerker	Een medewerker is een zelfstandige uitvoerende professional. Een medewerker is lid van een team.

OGON	Vastlegging van de taken van een opdrachtgever en een opdrachtgever en de procedure van interactie (onderlinge sturing).
Opdrachtgericht werken	De werkmethode waarin een gelegenheidsteam vooraf bepaalde doelen moet bereiken (in een opgave, programma of project).
Opdrachtgever	De persoon/organisatie die een opdracht verstrekt.
Opdrachtnemer	De persoon/organisatie die een opdracht aanneemt en verantwoordelijk is voor de uitvoering.
Opgave	De aanpak van een vraagstuk dat de (lokale) overheid niet alleen kan oplossen, niet alleen over kan beslissen en waarbij sprake is van gezamenlijk eigenaarschap met (groepen en organisaties uit) de samenleving.
Outcome	Het doel dat men wilde bereiken met de levering van een dienst of product (zie ook output).
Output	De concrete dienst of het tastbare product dat geleverd wordt (zie ook outcome).
PDCA-cyclus	Via de stappen van plannen, doen, controleren en aanpassen het verbeteren van diensten en producten. (PDCA staat voor: Plan-Do-Check-Act.)
Procesrol	Medewerker/werkunit die verantwoordelijke is voor de uitvoering of bewaking van (een stap in) een proces.
Procesverantwoordelijk	Medewerker/werkunit die verantwoordelijke is voor de uitvoering of bewaking van (een stap in) een proces.
Programma	Een tijdelijke verzameling van inspanningen, gericht op het behalen van interne samenhangende doelen. Een programma is altijd gericht op de BAR-organisatie.
Project	Een tijdelijke interne samenwerking die in tijd en middelen (geld en menskracht) begrenst een resultaat moet bereiken. Een project kan gericht zijn op externe doelen of op interne doelen.
Rol	Samenhangende verzameling van kennis en vaardigheden die een persoon moet bezitten om een bepaalde activiteit in een team te kunnen uitvoeren.
Situationeel leiderschap	De leidinggevende past op basis van waarneembaar gedrag de manier van interactie aan op de behoeften van de medewerker.
Startnotitie	De beschrijving van de probleemschets en de werkmethode van een opgave, programma of project.
Sturingsfilosofie	De beschrijving de BAR-organisatie wordt aangestuurd en de waarden die daarin centraal staan

Teamleider	Een teamleider is verantwoordelijk voor het functioneren van het werkteam. Een teamleider is personeelsverantwoordelijk. Voor 50% van de tijd werkt de teamleider uitvoerend.
TMA-talentenkompas	Digitale omgeving een medewerker de eigen talenten in beeld kan krijgen en waarbinnen naar een medewerker gezocht kan worden met bepaalde talenten.