

# **EVALUATIE BAR-organisatie 2020** *(oktober 2021)*

## **INHOUD**

### **0. Managementsamenvatting**

#### **1. Inleiding en aanleiding**

#### **2. Evaluatie Ontwikkelactiviteiten (uitvoeringsagenda)**

#### **3. Resultaten BAR-organisatie 2020**

---

## HOOFDSTUK 0 Managementsamenvatting









### Inleiding


Op uw verzoek hebben wij het programma BAR-organisatie 2020 (BAR2020) geëvalueerd. Deze evaluatie is enigszins versneld uitgevoerd om als input voor het onderzoek naar de toekomst van de BAR-organisatie (de variantenanalyse) te kunnen dienen. Formeel was namelijk afgesproken om de evaluatie na ruim 2 jaar (in 2022) te laten plaatsvinden. Als directieraad van de BAR-organisatie zijn we ontzettend trots op het vele werk dat is verzet. De stappen die de afgelopen jaren samen met onze medewerkers zijn gezet vanuit BAR2020, hebben ons veel gebracht. Niet in de laatste plaats heeft het ons geholpen om de dienstverlening tijdens de coronacrisis zoveel mogelijk te continueren en als collega's zorg te dragen voor elkaar nu we al zo lang niet of nauwelijks naar het werk kunnen komen.

De doelen BAR2020 waren:

1. Meer aandacht voor de medewerker
2. Beter inspelen op maatschappelijke opgaven
3. Betere aandacht voor het bestuur
4. Beter sturen

Hieronder het totale beeld aan de hand van afgesproken indicatoren in het Uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020, zoals vastgesteld in het dagelijks bestuur van 22 november 2019.

Doel	Wanneer zijn we tevreden?	Hoe kunnen we dat effect meten?	Werkelijk effect gemeten	Stoplicht
Meer aandacht voor de medewerker	1. We willen dat medewerkers ervaren dat er meer aandacht is voor hoe het met ze gaat, hun resultaten en hun persoonlijke ontwikkeling. 2. We willen dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie. 3. We willen dat medewerkers minder werkdruk ervaren.	1. Onderdeel leiderschap in medewerkersonderzoek ( ) (huidige score 2019 6,7. Doel 6,9 in 2020 en 7,0 in 2021)	7,2 in 2020	
		2. Onderdeel betrokkenheid in MO (huidige score 2019 5,5. Doel: 6,0 in 2020 en 6,5 in 2021)	6,2 in 2020	
		3. Ervaren werkdruk in MO (huidige score 2019 5,1. Doel: 5,2 in 2020 en 5,3 in 2021)	5,1 in 2020	
Beter inspelen op maatschappelijke opgaven	1. We willen dat het bestuur tevreden is over de aanpak van onze complexe opgaven. 2. We willen dat maatschappelijke partners tevreden zijn over hoe ze betrokken worden. 3. We willen een betere horizontale samenwerking tussen clusters en teams.	1. Meten van tevredenheid van het bestuur over de aanpak van complexe opgaven (nog geen nulmeting).	Beeld is diffuus <BD ontevreden, RK tevreden, AW neutraal, zie toelichting>	
		2. Meten van tevredenheid maatschappelijke partners. Jaarlijkse evaluatie per partner.	Niet gemeten	
		3. Meten van oordeel van medewerkers over horizontale samenwerking in MO (nog geen nulmeting).	6.2 in 2020 <norm 6.0> <samenwerking binnen teams 2020 7.4, 7.2 in 2019>	
Betere aandacht voor het bestuur	1. We willen dat collegeleden tevreden zijn over de kwaliteit van college- en raadsvoorstellen. 2. We willen dat collegeleden tevreden zijn over bestuurlijk comfort.	1. Enquête onder collegeleden	Tevreden	
		2. Idem <i>Streven is vooralsnog rapportcijfer 7, maar er is nog geen nulmeting</i>	7,2 <Interne dienstverlening 6,9, BBO/RT 7,4>	

Beter sturen	1. We willen dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt doordat er duidelijke doelen en prioritering zijn. 2. We willen beter in control komen in de interne beheersing.	1. MO onderdeel Informatievoorziening (huidige score 4,7, doel 4,9 in 2020 en 5,1 in 2021) 2. Goedkeurende accountantsverklaring op rechtmatigheid  3 Klantvragen tijdig afhandelen	5,6 in 2020	
--------------	---	--	-------------	---

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het programma BAR2020 een groot deel van de afgesproken doelstellingen lijkt te hebben gehaald. Er zijn nog wel aandachtspunten:

- Ten aanzien van meer aandacht voor de medewerker is het beeld positief. Er is veel extra aandacht voor medewerkers. Dat leidt tot een hogere tevredenheid op diverse indicatoren, maar desondanks blijft het verlagen van de werkdruk nog steeds een topprioriteit.
- Ten aanzien van beter inspelen op maatschappelijke opgaven is het beeld diffuus. De dienstverlening heeft zich tijdens de coronacrisis niet alleen aangepast, maar is zelfs verbeterd. Het bestuur van de drie BAR-gemeenten is gematigd positief over de dienstverlening, maar heeft een wisselend oordeel over de aanpak bij complexe opgaven. Op dit gebied lijkt nog het nodige te moeten verbeteren.
- Ten aanzien van meer aandacht voor het bestuur is geen duidelijke conclusie te trekken. Het beeld lijkt gematigd positief, maar de besturen van de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk vinden wel alle drie dat er meer aandacht moet zijn voor de lokale context en de financiële mogelijkheden per gemeente. Het onderzoek naar de toekomst van de BAR-organisatie door bureau & Van der Laar (de variantenanalyse) zal hierin meer duidelijkheid moeten brengen.
- Ten aanzien van het doel beter sturen is de overall conclusie dat de sturing is verbeterd. Veel zaken zijn meetbaar geworden door middel van dashboards en het effect van sturing is zichtbaar door verbetering op bijna alle indicatoren. Maar ondanks dat de tijdige afhandeling van klantvragen enorm is verbeterd, voldoen nog niet bij alle indicatoren aan de gewenste doorlooptijd (norm) voor onze klanten.

*Tenslotte dient nog wel opgemerkt te worden dat dit een eerste evaluatiemoment is. Niet alle effecten zijn direct zichtbaar en op dit moment meetbaar. Sommige maatregelen hebben meer tijd nodig om hun uitwerking te realiseren. Veel van de indicatoren zijn namelijk gemeten in 2020. Het effect over 2021 wordt beter zichtbaar in het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2022 als het medewerkersonderzoek (MO) wordt herhaald.*

## **HOOFDSTUK 1 Inleiding & Aanleiding**

### **Inleiding**

Voor u ligt de eindevaluatie van het organisatie-ontwikkelprogramma BAR2020. Een omvangrijk programma dat de afgelopen jaren richting heeft gegeven aan een wijziging van de organisatiestructuur, inzet op de ontwikkeling van medewerkers en de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening aan inwoners en bestuurders van onze drie gemeenten. Bij de start van het programma in 2019 is het bestuur toegezegd om het programma na 2 jaar te evalueren.

In deze evaluatie beschrijven we achtereenvolgens de aanleiding en doelstellingen van het programma. We geven een overzicht van de belangrijkste activiteiten en trekken conclusies over wat het ons heeft opgeleverd.

### **Aanleiding**

Bij de start van de BAR-organisatie op 1 januari 2014 hebben we getracht de organisatie zo goed mogelijk in te richten. Na een aantal jaren ervaring hebben we in (onder andere) de Visie op Dienstverlening uitgesproken waar ontwikkeling en aandacht voor nodig is. Naast beschreven inhoudelijke uitdagingen gaat het in onze organisatievisie ook om de wijze waarop we ons werk doen en de organisatie vormgeven. Dit alles maakte dat er begin 2019 een natuurlijk moment ontstond om de organisatiestructuur - waar nodig - te verbeteren en verder te ontwikkelen.

### **Komen tot plannen**

Naast de verkenning van de gemeentesecretarissen waren de evaluatie van het bureau Berenschot (Evaluatie Dienstverlening en Governance BAR-organisatie) en het (periodieke) medewerkersonderzoek (MO) de basis voor de ontwikkelrichting en doelstellingen van de BAR-organisatie voor de komende periode. Alle adviezen vanuit de evaluatie van Berenschot zijn verwerkt in het Uitvoeringsplan BAR-Organisatie 2020.

Het programma BAR2020 behelst de organisatorische aanpassingen en ontwikkeling in het licht van deze inzichten. De plannen hiervoor zijn in juni 2019 door het dagelijks bestuur van de BAR-organisatie vastgesteld. Hierbij gaat het ook over de meer zachte kant van organisatieontwikkeling, zoals de sturingsfilosofie, werken in meer flexibele structuren, etc.

De meer bestuurlijk-politieke componenten uit de evaluatie hebben hun plek gevonden in verkennende gesprekken die de drie colleges hebben gevoerd over bestuurlijke samenwerking, buiten de gemeenschappelijke regeling van de BAR-organisatie om.

### **Uitvoeringsplan en bijbehorende ontwikkelagenda**

In het uitvoeringsplan met bijbehorende ontwikkelagenda zijn alle adviezen uit de drie onderzoeken voor de herkenbaarheid geclusterd onder de 4 doelen van BAR-organisatie 2020:

1. Meer aandacht voor de medewerker
2. Beter sturen
3. Beter inspelen op maatschappelijke opgaven
4. Betere aandacht voor het bestuur

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

## De doelen toegelicht

### *Meer aandacht voor de medewerker*

Medewerkers bepalen de kwaliteit van de organisatie. Het doel is 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. In de uitvoeringsagenda BAR-organisatie 2020 zijn daarvoor een aantal ontwikkelactiviteiten opgenomen.

In januari 2020 is een stevige wijziging van de organisatiestructuur ingevoerd met een ander directiemodel. Uitgaan van de inhoud, werken in kleine teams met een meewerkend teamleider en een andere directiestructuur (van ongeveer 8 domeindirecteuren naar 3 inhoudelijk directeuren naast de 3 algemeen directeuren/gemeentesecretarissen).

### *Beter inspelen op maatschappelijke opgaven*

Een groeiend deel van onze organisatie richt zich op opgaven die niet vanzelfsprekend binnen de clusters passen. Daarvoor is de werkwijze uitgebreid met tijdelijke structuren die door de organisatie heen werken. Het gaat dan om projectmatig-, programmatisch- en opgavegericht werken. In het Uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020 is geïnvesteerd in geschikte methoden om beter te kunnen inspelen op de maatschappelijke opgaven. De nieuwe clusterindeling en het gebruik van vooraf bepaalde werkmethoden helpen om flexibel en integraal samen met onze partners te werken aan de maatschappelijke opgaven en daar beter op te kunnen sturen.

### *Betere aandacht voor het bestuur*

Een belangrijke hoeksteen van de samenwerking is het behoud van de eigen identiteit en daarmee de couleur locale van elke gemeente. Tegelijkertijd was de gedachte dat er voor de drie gemeenten meer uit de BAR-organisatie te halen is als er meer wordt geharmoniseerd en gestandaardiseerd. De vraag is in hoeverre het optimum is bereikt tussen thema's waar couleur locale cruciaal is en thema's waar nog verder geharmoniseerd en gestandaardiseerd kan worden.

Ook is gesignaleerd dat de kwaliteit van onze advisering en dienstverlening aan onze bestuurders beter kan. Om meer bestuurlijk comfort te organiseren wordt op onderdelen gemeentegericht gewerkt in teams binnen de ingevoerde clusters. De managers en teamleiders hebben meer dan voorheen nadrukkelijk een rol in de ondersteuning van de besturen. Dit biedt ruimte om te investeren in de lokale eigenheid en de relatie met de bestuurders.

### *Beter sturen*

Rode draad uit de adviezen over dit thema was dat de aansturing van de organisatie duidelijker moet worden belegd en éénduidiger vanuit één punt moet plaatsvinden. En een instrument moeten worden ontwikkeld waarmee de directieraad en het management beter overzicht houden op het totaal van opgaven, programma's en projecten. Het ontwikkelen van een instrument is noodzakelijk, nog belangrijker is het om daar in de praktijk uitvoering aan te geven. Dat vraagt om heldere sturing van de directie en de andere managementlagen. Naast de inzet op kwantitatieve indicatoren is ook ingezet op het verder ontwikkelen van kwalitatieve indicatoren. Ook het ontwikkelen van een vaste procedure voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap samen met de Bureaus Bestuur Ondersteuning en het Regieteam, helpt bij het stellen van de prioriteiten van werkzaamheden. Bovengenoemde onderwerpen zijn opgenomen in de ontwikkelactiviteiten van de Uitvoeringsagenda BAR-organisatie 2020. Deze zijn terug te vinden in het volgende hoofdstuk.

## HOOFDSTUK 2 Evaluatie ontwikkelactiviteiten (uitvoeringsagenda)

In onderstaande tabel is samengevat langs welke ontwikkelactiviteiten het programma BAR20020 gestalte heeft gekregen en het daarbij behaalde resultaat. Deze activiteiten zijn opgenomen in de Uitvoeringsagenda BAR-organisatie 2020. Deze is tot stand gekomen op basis van de onderzoeken BAR2020, Berenschot, het medewerkersonderzoek en vanuit gesprekken met de Ondernemingsraad. Wij realiseren ons dat het een omvangrijke lijst is met activiteiten, toch is deze bewust opgenomen om te laten zien hoe groot en omvangrijk het programma BAR2020 was.

UITVOERINGSAGENDA BAR-ORGANISATIE 2020		
Nr.	Ontwikkelactiviteit	Resultaat
1	Ontwikkel een leerlijn gericht op nieuwe rollen manager en teamleider.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor managers en teamleiders is een serie bijeenkomsten geweest waarin aandacht was voor specifiek het leidinggeven in de BAR-organisatie. Daarnaast was er aandacht voor vaardigheden en visie.</li> <li>Na afronding van deze eerste fase is doorontwikkeling en borging belegd in de lijn (OMO).</li> <li>In het kader van het programma "Leidinggevend in positie" wordt nu een structurele leerlijn ontwikkeld voormanagers en teamleiders én voor medewerkers.</li> </ul>
2	Bepaal de verdeling van secretariaten voor de nieuwe clusters.	Het breed management-overleg heeft geïnventariseerd of de verdeling van secretariële functies in balans is. Dit is over het algemeen het geval. Vanuit het expertiseteam secretariaten kan, bij calamiteiten, bijstand worden georganiseerd.
3	Onderzoek een passende vorm van participatieve medezeggenschap en borg dat.	HR heeft vierwekelijks een afstemmoment met de OR en monitort alle lopende zaken en de rol van de OR richting de organisatie en andersom. Door een lid van de OR te betrekken in programma's, projecten en opgaven is afstemming en betrokkenheid geborgd. Voor het BAR2020-projectplan is dit project afgerond omdat het nu geborgd is in de lijn.
4	Realisatie en borging van goed werkgeverschap in de BAR-organisatie.	Het activiteitenplan voortkomend vanuit de MO-analyse 2020 is ondergebracht in het programma Duurzame inzetbaarheid. Daar zijn alle activiteiten uitgewerkt en opgevolgd. Er wordt actief ingezet op werkdruk, vitaliteit en verzuim. Door de corona pandemie is hier houding en gedrag in een hybride werkomgeving aan toegevoegd. Goed werkgeverschap is een vast thema binnen HR en daarmee geborgd in de lijn.
5 (& 6 & 7 vallen samen)	Werk een procedure uit voor het werken met een klussenbank om o.a. gelegenheidsteams te faciliteren.	Voor de ontwikkeling van de klussenbank is besloten om dit naar een lager ambitieniveau te brengen. Er is geen klussenbank en talentenpool ingericht. Via het Centrum voor Ontwikkeling en Mobiliteit blijft het mogelijk om klussen uit te zetten. Daarnaast is afgesproken dat voorkomende klussen in het brede BAR MT worden gedeeld om gezamenlijk te zoeken naar een goede invulling. Hiermee is deze uitvoeringsactiviteit geborgd in de lijn.
6 (& 5 & 7 vallen samen)	Ontwikkel een transparante interne procedure voor het vormen van talentenpoules.	Zie uitvoeringsactiviteit klussenbank (5).
7 (wordt samen opgepakt met 5 & 6)	Ontwikkel een scholings-/trainingsprogramma voor opgave-, programma- en projectleiders.	Er is inmiddels een pilotgroep van opgave- en programmaleiders. Met deze groep wordt 1x per kwartaal een intervisie gehouden om met elkaar na te gaan hoe het loopt, waar zij tegenaan lopen en hoe zij van elkaar kunnen leren. Ook wordt nagegaan of de factsheets die op Weten en Regelen beschikbaar zijn, helpen bij de uitvoering en organisatie. Heleen van Ginkel houdt individuele gesprekken met de leiders van de opgaves en programma's. Op basis van de uitkomsten van de intervisie en de individuele gesprekken wordt een voorstel voor een leeraanbod uitgewerkt.
8	Richt expertiseteams in.	Voor de diverse expertiseteams zijn in afzonderlijke OGON-documenten de opdracht, het doel en de activiteiten beschreven.
9 (& 13 vallen samen)	Werk de werkmethode op opgaven, programma's en projecten en bijbehorende procesrollen uit. Benoem de opgaven, programma's en	Op Weten en Regelen is een toolkit met factsheets ingericht waar de organisatie informatie vindt over de drie werkmethodes. Op deze tegel staat o.a. een beslisboom, een overzicht van de verschillen tussen de methodes, de te nemen vervolgstappen na de keuze voor een methode en een gedetailleerde omschrijving van de drie werkmethodes. Inmiddels zijn nagenoeg alle cluster MT's meegenomen in het gebruik van de toolkit,

	projecten van de BAR-organisatie.	opdrachtgever-/opdrachtnemerschap (OGON), het werken met een opdrachtdocument, de lopende pilots (opgaves en programma's) en is hiermee bewustzijn binnen de organisatie gecreëerd. De theorie is beschikbaar en er lopen diverse pilots van opgaves en programma's. Met de trekkers van deze pilots wordt 1 x per kwartaal intervisie gehouden om na te gaan hoe het loopt en of hulp nodig is. Op basis van de uitkomsten van deze sessies werkt de BAR-academie een voorstel voor een leeraanbod uit. Het onderwerp werkmethodes is vast onderdeel van het managersoverleg. De toolkit werkmethodes wordt onderdeel van de introductieprogramma's van de drie nieuwe colleges.
10	Wissel ervaringen werkorganisatie Maatschappij continu uit.	In de beschreven periode is diverse malen in de directieraad de ervaringen van de werkorganisatie maatschappij gepresenteerd op de onderdelen van BAR-organisatie 2020 waar de werkmaatschappij reeds een jaar eerder mee is gestart. De ervaringen van Maatschappij, met de inzet van teamleiders op kleinere teams, zijn gebruikt en verwerkt in de leerlijnen van de BAR-academie voor deze groep. In de bijeenkomsten van de leerlijnen zelf is de uitwisseling tussen de managers en teamleiders van Maatschappij en die van de andere clusters van de organisatie gefaciliteerd. Tevens zijn de ervaringen van Maatschappij een aantal malen met de OR en de directeur van de clusters maatschappij en de voorzitter van de directie uitgewisseld.
11	Integreer BAR2020 in Visie op Huisvesting  (Ondergebracht in Duurzaam Werken 3.0)	Deze uitvoeringsactiviteit is geborgd in het programma Duurzaam werken 3.0. Er is een visie op duurzaam en activiteitgericht werken vastgesteld door de directieraad. Onder deze visie hangen twee documenten: 1. Kaderdocument huisvesting: in dit document staat de nieuwe visie op huisvesting beschreven en alles wat we daarvoor gaan doen. 2. Thuiswerkbeleid: Dit document bestaat uit drie onderdelen. Wettelijke vergoedingen (reiskostenvergoeding en thuiswerkvergoeding), Faciliteren van de thuiswerkplek en houding en gedrag in een hybride werkomgeving.  De directieraad heeft gekozen voor een 60-40 scenario waarbij de medewerker in de gelegenheid wordt gesteld om 40% van zijn werk thuis uit te voeren. Hybride vergaderen is sinds september ingericht. In het 4 <sup>e</sup> kwartaal van 2021 wordt het hybride werken volgens het kaderdocument huisvesting verder uitgerold.
12	<i>Versterk het partnerschap met maatschappelijke organisaties.</i>	<i>In 2019 en 2020 hebben we per gemeente het Integraal Beleid Sociaal Domein ontwikkeld. Dit beleid geldt als de 'paraplu' of kapstok voor de diverse vormen van gewenste ondersteuning en dienstverlening voor de inwoners. Hier is een grootschalig participatietraject aan gekoppeld, zowel voor het beleid zelf als de (gezamenlijke) realisatie ervan door maatschappelijke organisaties, doelgroepen en inwoners te raadplegen. In de nota is bij de bespreking daarvan in de gemeenteraden uitvoerig stil gestaan bij het belang van partnerschap. Zo is expliciet stil gestaan bij "de complexiteit van de vraagstukken in het sociaal domein en dat deze vragen om een samenwerkende overheid die in gesprek gaat met partijen over de doelen met de focus op vertrouwen, verbindingen creëren en flexibiliteit". Ook is een basis gelegd voor de (beleids)monitoring daarvan met behulp van prestatie-indicatoren. Het streven is om outcome-gericht te gaan werken. In lijn met de nota 'Integraal Beleid Sociaal Domein' gaan we de inspanningen van gemeente en maatschappelijke organisaties samenhangend in partnerschap vormgeven en afstemmen. Hiervoor maken we ook gebruik van een nieuw instrument: 'de opgavetafel'. Door middel van de opgavetafels maken we in dialoog tussen inwoners, uitvoerders en gemeente de voortgang en kansen voor het verbeteren van de uitvoering inzichtelijk. Inmiddels hebben de eerste opgavetafels plaatsgevonden. Partijen hebben te kennen gegeven deze vorm van samenwerking zeer te waarderen en als nuttig te ervaren. Bij het werken met deze opgavetafels maken we gebruik van het instrument 'het kwaliteitskompas' en worden daarbij begeleid door Movisie. Nu de lijnen met partners korter zijn, merken we dat het periodiek ophalen van feedback bij partners op een meer natuurlijke wijze (bijna als vanzelf) via de opgavetafels plaats vindt.</i>
13 (& 9 vallen samen)	Werk een procedure uit voor het werken met gelegenheidsteams waarbij gebruik wordt gemaakt van de klussenbank en talentenpool.	Zie tekst bij de uitvoeringsactiviteit klussenbank (5).
14	Breng per cluster in beeld welke rollen en taken specifiek	In het organogram BAR-organisatie 2020 staan bij de betreffende clusters blauwe sterren. Deze geven aan dat er ook gemeentegericht gewerkt wordt. Per cluster is

	een bijdrage leveren aan gemeentegericht werken.	door de betreffende clustermanager aangetoond hoe bijgedragen wordt aan het gemeentegericht werken.
15	Verdiep de belevingsverschillen over de BAR-organisatie, tussen raadsleden onderling en tussen de raden en de colleges over de externe dienstverlening.	De oorspronkelijke ambitie van het traject BAR-bestuurlijke samenwerking om te komen tot een samenwerkingsagenda is bijgesteld naar een meer pragmatische aanpak passend bij deze colleges. De aanpak is gericht op het versterken van het strategisch vermogen in de (gezamenlijke) portefeuillehouders overleggen. Met name op de thema's die verband houden met het benutten van de schaarse ruimte in het gebied (wonen, infrastructuur, natuur en recreatie, bedrijventerreinen (DFP) en duurzaamheid/energietransitie). De focus ligt daarbij voor een belangrijk deel op de nieuwe colleges.
16	Voer de dialoog over couleur locale versus harmonisatie/standaardisatie.	In maart 2021 heeft het Dagelijks Bestuur van de BAR-organisatie de gemeentesecretarissen gevraagd om een uitwerking van de doelstelling 'betere aandacht voor het bestuur'. Naar aanleiding hiervan hebben de drie gemeentesecretarissen in juni 2021 een verkenning uitgevoerd naar samenwerkingsvarianten. Dit is gedeeld met de drie gemeenteraden, waarna voor het zomerreces verschillende moties betreffende de toekomstige samenwerkingsvorm van de BAR-organisatie zijn aangenomen. De colleges van Barendrecht en Ridderkerk hebben bureau & Van de Laar gevraagd om de variantenanalyse uit te voeren. Het doel hiervan is te bezien op welke wijze de samenwerking tussen de drie gemeenten het beste kan worden vormgegeven, rekening houdend met aspecten als kwaliteit, kwetsbaarheid, kosten, kansen voor medewerkers en gemeentelijke kleur en grip. Waarbij sprake is van een duurzame/toekomstbestendige keuze, die wenselijk én haalbaar is voor politiek en bestuur van de deelnemende bestuurskrachtige gemeenten. Dit onderzoek vormt het overdrachtsdossier voor de nieuw te vormen colleges na de verkiezingen van maart 2022. Zij zullen mogelijk besluiten tot aanpassing en/of ontwikkeling van de BAR-organisatie. Onder andere gericht op het vraagstuk 'couleur locale vs. harmonisatie'.
17	Houd het roulerend voorzitterschap in stand.	In het dagelijks bestuur (DB) is de mogelijkheid besproken om hier een wijziging in aan te brengen. Het DB vindt dit niet wenselijk en heeft besloten om de huidige systematiek (jaarlijks rouleren) te continueren.
18	Richt de administratieve organisatie in.	De administratieve organisatie is ingericht zoals afgesproken in het opdrachtdocument. Processen zijn belegd in de lijn en worden periodiek gemonitord en waar nodig aangescherpt/verbeterd.  Met de komst van de wet normalisering rechtspositie ambtenaren (WNRA) en de teamleiders is het HR-mandaat aangepast in 2019. De OR heeft destijds inhoudelijk over de regeling meegedacht. Een jaar later is deze regeling geëvalueerd en gekeken of de gegeven bevoegdheden op de diverse niveaus werkbaar zijn. HRM heeft aan de OR, DR, teamleiders, clustermanagers en HR gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Alle reacties zijn verzameld. HRM heeft een advies geschreven voor aanpassingen. Dit advies is gedeeld met de OR. De OR heeft haar advies uitgebracht en is meegenomen in het definitieve advies en bijstelling van de regeling in 2021.  De nieuwe teamleiders hebben in deze mandaatregeling behoorlijk wat (rechtstreekse) taken gekregen. Teamleiders worden volgens de BAR-filosofie echter geacht hun tijd 50/50 te verdelen over twee hoofdtaken, namelijk: managementtaken (50%) en inhoudelijke taken (andere 50%). Wat de OR hoort is dat deze aan te brengen scheiding tussen deze twee taken weerbarstig blijkt te zijn gezien hun uitgebreide takenpakket. Op dit moment is de ervaring dat de meeste tijd bijna volledig op gaat aan managementtaken. Teamleiders zijn in het plan van BAR2020 als oplossing gekozen om de medewerkers meer aandacht te geven. Gezien de ervaringen in de praktijk blijft dit richting de toekomst een aandachtspunt dat belegd wordt bij de managers. De verwachting is dat er eind 2021 een herwaardering op rollen en taken van de managementfuncties wordt uitgevoerd. Bovenstaande wordt daarin meegenomen.
19 (&26 vallen samen)	Werk uit en beleg processen en rollen.  (Bestaat uit: Concernproject Processen en Rollen helder in beeld brengen en verbinding leggen met de	Zie ook toelichting 26 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen procesmanagement (proceseigenaar, -beheerder en coördinator) en control (concern control inclusief afbakening gemeente control) zijn beschreven en belegd en worden uitgevoerd.</li> <li>• In het laatste kwartaal van 2021 wordt een voorstel voor doorontwikkeling procesmanagement 2022 en verder aangeboden. Met welke processen gaan we verder aan de slag?</li> </ul>



	staande (lijn)organisatie, Deelproject Proceshuis Maatschappij, Deelproject Concern Control beschrijf geprioriteerde (hoofd)processen, onderzoek ambities procesgericht werken)	
20	De managers sturen op horizontale samenwerking en benoemen de missie en opdrachten per cluster. Zij dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoeringsbudgetten, prioritering en capaciteitsverdeling van de BAR-organisatie. En zorgen bij de start van de nieuwe organisatie voor goede afstemming tussen vakgebieden.	Horizontale samenwerking is een continue activiteit die in de praktijk wordt ontwikkeld langs voorkomende casuïstiek. In managersoverleggen is hier steeds aandacht voor. De aanjaagfunctie vanuit BAR2020 heeft gewerkt en dit is nu in de dagelijkse praktijk geborgd.
21	Ontwikkel het "BAR-boekje" waarin mentaliteit en houding & gedrag zijn opgenomen.	Tijdens de nieuwjaarsborrel januari 2020 is het BAR-boekje gelanceerd. Iedere medewerker heeft een BAR-boekje ontvangen. In weten en regelen is de digitale versie beschikbaar. Het BAR-boekje beschrijft hoe wij werken in de BAR-organisatie en hoe onze organisatie eruit ziet. Nieuwe medewerkers maken kennis met het BAR-boekje via het onboarding platform. Eind 2022 is het van belang om dit boekje te herzien. Dit is geborgd binnen cluster OMO.
22	Ontwikkel de BAR-identiteit. inspirerende directie maakt onderdeel uit van deze activiteit	Na vaststelling van de startnotitie en het plan van aanpak is gestart met individuele gesprekken met DB-leden. Doel: ophalen wat de opvattingen zijn over het profileren van de BAR-organisatie, zowel intern als extern. Met managers is in dezelfde periode een kampvuurgesprek over identiteit gevoerd. Gesproken is over wat de identiteit van de BAR-organisatie zou kunnen versterken. Hier is vervolgens ook in een aantal werksessies met medewerkers over gesproken, n.a.v. uitkomsten van het medewerkersonderzoek. De opbrengsten van alle gesprekken zijn gebundeld in notities voor de directieraad en het dagelijks bestuur waarin ook conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen. De aanbevelingen zijn vooral gericht op een duidelijkere profilering van de BAR-organisatie richting medewerkers. Vanwege het aankomende onderzoek naar de toekomst van de BAR-organisatie (variantenanalyse) is de notitie aangehouden en het thema "BAR-identiteit" on hold gezet.
23	Werk volgens een vaste procedure voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (OGON). Deze procedure wordt samen met Bureaus Bestuursondersteuning en het Regieteam uitgewerkt. De BAR-academie ontwikkelt op basis hiervan een training OGON.	De training is ontwikkeld en uitgerold in de organisatie. Het overgrote deel van teamleiders en managers heeft de training (digitaal) gevolgd. Voor de toekomst wordt de training geborgd in de leerlijnen.
24	Herijk het programma dienstverlening (versterk doel, normen, indicatoren, prestaties en randvoorwaarden) en breid dit uit met de Visie op Partnerschap. Op basis van uitkomsten van het traject Merkbaar Meten worden instrumenten/(evaluatie)tools en effectmetingen ingezet om de resultaten en effecten van ons werk te monitoren.	De opdrachtdocumenten zijn opgesteld en behandeld in de colleges. De financiering van het programma voor 2022 en 2023 is meegenomen in de conceptbegrotingen van Barendrecht en Ridderkerk. In Albrandswaard wordt daar volgend jaar bij de voorjaarsnota naar gekeken voor 2023. De koers voor het programma is vastgesteld. De opdracht van het programma is opgedeeld in 2 lijnen: online als voorkeurskanaal en mens centraal – samen voor de inwoner. Met de organisatie hebben we op 4 oktober de eerste stap om werken van uit de bedoeling concreet te maken en samen concreet aan de slag te gaan. Hiermee is de voortgang van deze ontwikkeling geborgd in de lijn.

	Digitale dienstverlening maakt onderdeel uit van deze activiteit (DR 14/05).	
25	Schep duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden van de directieraad.	Gepubliceerd op BAR Plaza d.d. 21 april 2020. De directieraad heeft taken en rollen in beeld gebracht. Dit is door Gert-Jan Bravenboer (toenmalige voorzitter directieraad) met een tekst op BAR-Plaza gedeeld. Hierin is te zien hoe dit is geborgd/belegd. Zie onderstaande link.  <a href="https://intranet.bar-organisatie.nl/Project/BARorganisatie/Microblog/wV9mR0RoP0qcgLu26JLEog">https://intranet.bar-organisatie.nl/Project/BARorganisatie/Microblog/wV9mR0RoP0qcgLu26JLEog</a>
26 (&19 vallen samen )	Zorg voor goede periodieke monitoring en borging van de factoren inrichting(sprincipes), werkmethoden en sturingsfilosofie.	Zie ook toelichting 19 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch dashboard is gebouwd en wordt in oktober/november 2021 opgeleverd/in gebruik genomen.</li> <li>• Van de 21 financiële belangrijkste processen (advies accountant) zijn er nu 19 beschreven (gereguleerd) en worden de laatste 2 (in sociaal domein) in laatste kwartaal 2021 afgerond waarbij tevens diverse verbeteringen zijn doorgevoerd.</li> <li>• Strategisch Dashboard is in 2e voortgangsrapportage al gebruikt voor de 2e tussenrapportage/jaarrekening waardoor gemeenten voor het eerst over vrijwel alle bestuurlijke afgesproken prestatie-indicatoren (uit 2016) gerapporteerd kregen.</li> <li>• De resultaten zijn goed. Op de meeste indicatoren presenteren de gemeenten (incl. BAR-organisatie) boven norm en enkele is nog verbetering noodzakelijk.</li> <li>• Strategisch Dashboard wordt in oktober 2021 gebruikt voor de 3e kwartaalrapportage aan de directie waarbij ook de voortgang van de A3 (incl. extra elementen uit BAR2020) kunnen worden gemonitord en de koppeling met dashboard sociaal domein is gerealiseerd.</li> <li>• De interne controle 2020 is uitgevoerd en alle gemeenten en de BAR-organisatie hebben een goedkeurende verklaring van de accountant. De interne controle is voor de 1e helft van 2021 uitgevoerd en heeft voor de BAR-organisatie géén bevindingen opgeleverd. Ook bij de gemeenten is het beeld positief.</li> <li>• In laatste kwartaal 2021 wordt een plan gepresenteerd voor doorontwikkeling /uitrol strategisch dashboard 2022 (release 2) en verder aangeboden. Met welke processen/indicatoren gaan we verder aan de slag? En welke extra informatie moeten we nog aan dashboard toevoegen om voortgang op diverse organisatieniveaus te kunnen bewaken?</li> <li>• Sturingsfilosofie wordt geduid en verder gebracht via programma Leidinggeevenden in positie.</li> </ul>
27	Verbeter de samenwerking tussen regieteam Albrandswaard en de BAR-organisatie.	Er is continu aandacht voor de samenwerking. Nu het Huis van Albrandswaard is gerealiseerd, worden binnenkort rondleidingen voor de BAR-collega's georganiseerd om zo ook nader kennis te maken met het Regieteam.
28	Overweeg de juridische vorm van de BAR-organisatie te wijzigen in een (bedrijfsvoering organisatie (GR BVO).	Dit is onderzocht. De belangrijkste conclusies van het onderzoek:  <i>“De uitkomst van het traject is dat de BAR-organisatie voor wat betreft het onderscheid tussen beleid en uitvoering in de praktijk al functioneert als een BVO. De gemeenteraden en de colleges zijn de verantwoordelijke bestuursorganen voor vaststelling van het beleid en de BAR-organisatie voert deze in mandaat uit. In het huidige construct worden geen bevoegdheden gedelegeerd aan de BAR-organisatie. De meerwaarde van een BVO is dan ook dat in de rechtsvorm het onderscheid tussen beleid en uitvoering wordt vastgelegd. Voor de werkwijze van de BAR-organisatie zijn er geen duidelijke voordelen, omdat daarin in de praktijk niets verandert ten opzichte van de bestaande situatie. Ook is gekeken naar de positie van de gemeenteraden bij een eventuele omvorming naar een BVO. De conclusie is dat een omvorming geen gevolgen heeft voor de informatiepositie en beïnvloedingsmogelijkheden van de gemeenteraden. De mandaat gevende bestuursorganen blijven (politiek en juridisch) aanspreekbaar op de handelingen van de BAR-organisatie. Alles overwegende heeft het dagelijks bestuur geoordeeld dat een omvorming van de BAR-organisatie naar een BVO op dit moment te weinig toegevoegde waarde heeft.”</i> Eind oktober/begin november 2020 zijn de 3 gemeenteraden via een raadsinformatiebrief hierover geïnformeerd.

## HOOFDSTUK 3 Resultaten BAR2020

In dit hoofdstuk wordt het effect van de maatregelen van BAR2020 beschreven aan de hand van de 4 doelen van BAR2020.

Hieronder het totale beeld aan de hand van afgesproken indicatoren in het Uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020, zoals vastgesteld in het dagelijks bestuur van 22 november 2019.

oel	Wanneer zijn we tevreden?	Hoe kunnen we dat effect meten?	Werkelijk effect gemeten	Stoplicht
Meer aandacht voor de medewerker	<p>1. We willen dat medewerkers ervaren dat er meer aandacht is voor hoe het met ze gaat, hun resultaten en hun persoonlijke ontwikkeling.</p> <p>2. We willen dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie.</p> <p>3. We willen dat medewerkers minder werkdruk ervaren.</p>	<p>1. Onderdeel leiderschap in medewerkersonderzoek ( ) (huidige score 2019 6,7. Doel 6,9 in 2020 en 7,0 in 2021)</p> <p>2. Onderdeel betrokkenheid in MO (huidige score 2019 5,5. Doel: 6,0 in 2020 en 6,5 in 2021)</p> <p>3. Ervaren werkdruk in MO (huidige score 2019 5,1. Doel: 5,2 in 2020 en 5,3 in 2021)</p>	7,2 in 2020	
			6,2 in 2020	
			5,1 in 2020	
Beter inspelen op maatschappelijke opgaven	<p>1. We willen dat het bestuur tevreden is over de aanpak van onze complexe opgaven.</p> <p>2. We willen dat maatschappelijke partners tevreden zijn over hoe ze betrokken worden.</p> <p>3. We willen een betere horizontale samenwerking tussen clusters en teams.</p>	<p>1. Meten van tevredenheid van het bestuur over de aanpak van complexe opgaven (nog geen nulmeting).</p> <p>2. Meten van tevredenheid maatschappelijke partners. Jaarlijkse evaluatie per partner.</p> <p>3. Meten van oordeel van medewerkers over horizontale samenwerking in MO (nog geen nulmeting).</p>	Beeld is diffuus <BD ontevreden, RK tevreden, AW neutraal, zie toelichting>	
			Niet gemeten	
			6.2 in 2020 <norm 6.0> <samenwerking binnen teams 2020 7.4, 7.2 in 2019>	
Betere aandacht voor het bestuur	<p>1. We willen dat collegeleden tevreden zijn over de kwaliteit van college- en raadsvoorstellen.</p> <p>2. We willen dat collegeleden tevreden zijn over bestuurlijk comfort.</p>	<p>1. Enquête onder collegeleden</p> <p>2. Idem</p> <p><i>Streven is voorsnog rapportcijfer 7, maar er is nog geen nulmeting</i></p>	Tevreden	
			7,2 <Interne dienstverlening 6,9, BBO/RT 7,4>	
Beter sturen	<p>1. We willen dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt doordat er duidelijke doelen en prioritering zijn.</p> <p>2. We willen beter in control komen in de interne beheersing.</p>	<p>1. MO onderdeel Informatievoorziening (huidige score 4,7, doel 4,9 in 2020 en 5,1 in 2021)</p> <p>2. Goedkeurende accountantsverklaring op rechtmatigheid</p> <p>3. Klantvragen tijdig afhandelen</p>	5,6 in 2020	

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het programma BAR2020 een groot deel van de afgesproken doelstellingen lijkt te hebben gehaald. Er zijn nog wel aandachtspunten:







In bovenstaande tabel ziet u dat het programma BAR2020 een groot deel van de afgesproken doelstellingen lijkt te hebben gehaald. Er zijn nog wel aandachtspunten:

- Ten aanzien van meer aandacht voor de medewerker is het beeld positief. Er is veel extra aandacht voor medewerkers. Dat leidt tot een hogere tevredenheid op diverse indicatoren, maar desondanks blijft het verlagen van de werkdruk nog steeds een topprioriteit.
- Ten aanzien van beter inspelen op maatschappelijke opgaven is het beeld diffuus. De dienstverlening heeft zich tijdens de coronacrisis niet alleen aangepast, maar is zelfs verbeterd. Het bestuur van de drie BAR-gemeenten is gematigd positief over de dienstverlening, maar heeft een wisselend oordeel over de aanpak bij complexe opgaven. Op dit gebied lijkt nog het nodige te moeten verbeteren.
- Ten aanzien van meer aandacht voor het bestuur is geen duidelijke conclusie te trekken. Het beeld lijkt gematigd positief, maar de besturen van de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk vinden wel alle drie dat er meer aandacht moet zijn voor de lokale context en de financiële mogelijkheden per gemeente. Het onderzoek naar de toekomst van de BAR-organisatie door bureau & Van der Laar (de variantenanalyse) zal hierin meer duidelijkheid moeten brengen.
- Ten aanzien van het doel beter sturen is de overall conclusie dat de sturing is verbeterd. Veel zaken zijn meetbaar geworden door middel van dashboards en het effect van sturing is zichtbaar door verbetering op bijna alle indicatoren. Maar ondanks dat de tijdige afhandeling van klantvragen enorm is verbeterd, voldoen nog niet bij alle indicatoren aan de gewenste doorlooptijd (norm) voor onze klanten.

*Tenslotte dient nog wel opgemerkt te worden dat dit een eerste evaluatiemoment is. Niet alle effecten zijn direct zichtbaar en op dit moment meetbaar. Sommige maatregelen hebben meer tijd nodig om hun uitwerking te realiseren. Veel van de indicatoren zijn namelijk gemeten in 2020. Het effect over 2021 wordt beter zichtbaar in het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2022 als het medewerkersonderzoek (MO) wordt herhaald.*

In de volgende paragrafen is het effect op ieder van de 4 doelen verder uitgewerkt.

### 3.1 Meer aandacht voor de medewerker (verhogen tevredenheid/verlagen werkdruk)

BAR2020 ontwikkelingen	Norm 2020	Benchmark gemeent en > 100.000	Laatste meting voor 2020	Realisatie 2020	Realisatie 2021 TR1	Realisatie 2021 TR2	Realisatie 2021 kw3	
Leiderschap	7,0	-	6,7	7,2				
Betrokkenheid	6,5	6,4	5,5	6,2				
Samenwerking	6,2	7,5	7,2	7,4				
Werkdruk	5,3	5,7	-	5,1				
Informatievoorziening	5,1	5,6	4,7	5,6				
Ziekteverzuim	5,2	5,2		6,5	6,0	5,4	4,8	

*Toelichting: In de tabel is de norm voor 2020 opgenomen zoals overeengekomen met het bestuur en daarnaast de vergelijking met 100.000+ gemeenten (voor zover beschikbaar)*

Door het programma BAR2020 zijn diverse maatregelen genomen. In bovenstaand dashboard is te zien welke effecten dit heeft gehad op de medewerkers. Zoals te zien is het beeld niet eenduidig. Op diverse onderdelen zien we aanzienlijke verbeteringen. Ten aanzien van leiderschap, samenwerking, informatievoorziening en ziekteverzuim zijn grote stappen gemaakt: de resultaten zijn positief en soms zelfs zeer positief. De doelstellingen worden gehaald (groen) en soms zelfs overtroffen (donkergroen).

Er zijn echter ook kritische opmerkingen te maken. Werkdruk en betrokkenheid zijn onder de norm gebleven en vragen dus nog steeds extra aandacht. Ten aanzien van werkdruk loopt eind 2021 een onderzoek om te kijken naar aanvullend maatregelen. In het 2<sup>e</sup> kwartaal 2022 zal opnieuw een medewerkeronderzoek (MO) worden uitgevoerd om te zien welke (aanvullende) acties noodzakelijk zijn.

**Conclusie:** Er is door BAR2020 op diverse manieren extra aandacht gegeven aan de medewerkers. Op diverse onderdelen is het positieve effect hiervan zichtbaar. De hoge werkdruk blijft echter een knelpunt.

### 3.2 Beter inspelen op maatschappelijke opgaven

Een groeiend deel van onze organisatie richt zich op opgaven die niet vanzelfsprekend binnen de clusters passen. Daarvoor is de werkwijze uitgebreid met tijdelijke structuren die door de organisatie heen werken. Het gaat dan om projectmatig-, programmatisch- en opgavegericht werken. Allemaal voorbeelden van methoden om flexibel en integraal samen met onze partners beter te kunnen inspelen op de maatschappelijke opgaven. Ook de organisatie is op diverse vlakken aangepast. Met de nieuwe clusterindeling beogen we een breder beeld van maatschappelijke opgaven en een meer integrale aanpak. In samenspraak met de Bureaus Bestuur Ondersteuning/het Regieteam is gewerkt aan onder andere integraliteit van de maatschappelijke ontwikkelingen en opdrachten van de colleges, en aan de kwaliteit van bestuurlijke adviezen, teneinde het bestuurlijk comfort te verbeteren. We bevorderen dat onze medewerkers de inwoner en zijn/haar vraagstuk centraal stellen en niet onze voorzieningen.

In welke mate we hierdoor werkelijk beter hebben ingespeeld op maatschappelijke opgaven is lastig te meten. In de coronajaren 2020 en 2021 hebben we onze dienstverlening fors moeten aanpassen aan de beperkende maatregelen waarmee wij en onze inwoners werden geconfronteerd. Dit is een voorbeeld van een grote maatschappelijke opgave. Juist door de BAR2020 ontwikkelingen waren we in staat om die adequaat het hoofd te bieden. De dienstverlening is aangepast voortgezet en aanvullende dienstverlening (o.a. Tozo) aangeboden. Ondanks deze grote wijzigingen is het gelukt om over 2020 een goedkeuring te verkrijgen bij de jaarrekening door onze accountant.

#### Meting van tevredenheid van het bestuur over de aanpak van complexe opgaven

Eind 2020 hebben met alle bestuurders in de drie colleges interviews plaatsgevonden in het kader van de nulmeting. Bij deze interviews zijn op drie thema's de bestuurders bevraagd over hun beleving en beelden ten aanzien van de externe dienstverlening, de interne dienstverlening en de samenwerking tussen het bureau Bestuursondersteuning/Regieteam en de BAR-organisatie.

Onderdeel van deze vragenlijst waren vragen over de ervaren integrale aanpak van complexe opgaven. De uitkomsten uit de interviews leverden een te gefragmenteerd beeld op om tot één cijfer te kunnen komen op dit punt. Tussen de drie colleges waren er verschillen en binnen de drie colleges. Een rode draad is wel dat vanuit alle drie de colleges opmerkingen zijn gemaakt dat integraal werken nog beter kan in de organisatie. Dus dat is een belangrijke aansporing om dat punt nog verder door te ontwikkelen.

Conclusie: Uit de huidige metingen van de dienstverlening <zie voor details 3.4 beter sturen> blijkt dat we erin zijn geslaagd om onze dienstverlening aan te passen aan de gewijzigde maatschappelijke behoeften als gevolg van de coronacrisis en er gelijktijdig in zijn geslaagd de ingezette kwaliteitsverbetering voort te zetten. Het oordeel van het bestuur over het inspelen op complexe maatschappelijke opgaven is echter niet eenduidig. De gemeenten zijn positief kritisch over de dienstverlening, maar vinden wel dat de integraliteit bij complexe opgaven kan verbeteren.

### 3.3 Betere aandacht voor het bestuur

Ook op dit gebied zijn diverse acties in gang gezet. Er is veel aandacht geweest voor het sturen op de resultaten voor het bestuur (zie maatschappelijke opgaven 3.2). Met de structuurwijziging en toepassing van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap staan we dicht bij de bestuurders en hun specifieke wensen. Het blijft echter lastig om een goed oordeel te geven of de bestuursondersteuning daarmee voldoende is verbeterd. Het onderzoek van Berenschot uit 2020 gaf een gemengd beeld. Uit de laatste gesprekken begin 2021 komt een vergelijkbaar beeld. De meningen over de ondersteuning bij de 3 gemeenten is niet eenduidig, ook verschilt het oordeel per domein (wethouder) per gemeente. Duidelijk is dat er stappen worden gemaakt en diverse acties in gang zijn gezet.

#### Nulmeting betere aandacht voor bestuur

Eind 2020 hebben met alle bestuurders in de drie colleges interviews plaatsgevonden in het kader van de nulmeting. Bij deze interviews zijn op drie thema's de bestuurders bevraagd over hun beleving en beelden: de externe dienstverlening, de interne dienstverlening en de samenwerking tussen het bureau Bestuursondersteuning/Regieteam en de BAR-organisatie.

Uit deze gesprekken is een aantal punten gedestilleerd. Maar op basis van de uitkomsten is niet één cijfer of één specifiek beeld te geven. Daarvoor zijn de uitkomsten van de gesprekken tussen de colleges en binnen de colleges te divers. Er is echter wel één wat dominantere thema te ontdekken. En dat zijn de opmerkingen over de lokale bediening van de drie gemeentebesturen. De aandacht vanuit de organisatie voor de zogenaamde couleur locale. Dit was geen eensluidend beeld vanuit de drie colleges maar wel een trend bij een aantal bestuurders. Dit is ook een belangrijk punt voor de variantenanalyse toekomst BAR-organisatie die nu wordt uitgevoerd door onderzoeksbureau & Van de Laar.

De variantenanalyse is ook gelijk het vervolg op de nulmeting en moet invulling geven aan het doel 'betere aandacht voor het bestuur'.

Conclusie: Of BAR2020 voldoende extra aandacht heeft opgeleverd voor het bestuur is niet eenduidig te beantwoorden. Het beeld is diffuus. Hoe meer aandacht kan worden gegeven aan de lokale context en de financiële mogelijkheden per gemeente wordt onderzocht door onderzoeksbureau & Van der Laar (variantenanalyse).

### 3.4 Beter sturen





Op dit gebied is veel gebeurd. We hebben managers en teamleiders aangesteld om de span of control te verkleinen waardoor de leidinggevende dichter bij de medewerker staat. Effect hiervan is meer aandacht voor de medewerker en betere sturing op de werkvloer. Daarnaast hebben we ingezet op horizontale samenwerking tussen teams en clusters. Dit heeft bijgedragen aan betere integrale samenwerking en daardoor sturing op clusteroverstijgende thema's.

Ook zijn er aparte dashboards ontwikkeld voor het sociaal domein en de dienstverlening alsook een strategisch dashboard voor directie en bestuur. De effecten hiervan zijn in deze evaluatie terug te zien. Bijna alle prestatieafspraken met het bestuur uit 2014/2016 zijn vanaf eind 2020 meetbaar en worden bij de jaarrekening/tussenrapportages gerapporteerd aan de besturen en raden. In deze dashboards is een duidelijke positieve trend ten aanzien van de dienstverlening zichtbaar.








Intern in de BAR-organisatie maken dezelfde dashboards sinds kort onderdeel uit van de reguliere management-cyclus. Zij worden gebruikt om tussentijds veel sneller te signaleren en bij te sturen. Deze ontwikkeling is echter nog maar net begonnen. Op termijn zal steeds meer beleid op basis van deze data worden geëvalueerd en bijgesteld. Hiermee kunnen we lokale verschillen signaleren en meer met maatwerk invullen.

Naast de inzet op kwantitatieve indicatoren (zoals doorlooptijd) is ook ingezet op het verder ontwikkelen van kwalitatieve indicatoren (zoals klanttevredenheid) op nog beter te kunnen sturen op een goede afhandeling van klantvragen samen met de proceseigenaren. Met het nieuwe bestuur van de BAR-organisatie worden na de verkiezingen afspraken gemaakt over de norm en streeftijd bij de afhandeling van klantvragen. En kan daarover ook periodiek geïnformeerd worden. Ook het ontwikkelen van een vaste procedure voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap samen met de Bureaus Bestuur Ondersteuning en het Regieteam helpt bij het stellen van de prioriteiten van werkzaamheden. Bovengenoemde onderwerpen zijn opgenomen in de ontwikkelactiviteiten van de Uitvoeringsagenda BAR-organisatie 2020.

Wanneer we kijken of de sturing is verbeterd moeten we niet alleen kijken naar de beschikbaarheid van stuurinformatie ('de opzet'), maar ook naar het gebruik van de informatie ('de werking'). Wanneer we kijken naar de kwaliteit van de dienstverlening aan onze inwoners/klanten zien we over de afgelopen jaren het volgende beeld.

Indicator	Norm	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Realisatie 2021 TR1	Realisatie 2021 TR2	Realisatie 2021 kw3	
Klanttevredenheid Wmo	7,0	-	-	7,9	Kwartaal 4 beschikbaar	Kwartaal 2-22 beschikbaar	Kwartaal 2-22 beschikbaar	
Klanttevredenheid Jeugdhulp	7,0	-	-	7,8	Kwartaal 4 beschikbaar	Kwartaal 2-22 beschikbaar	Kwartaal 2-22 beschikbaar	
Wachttijd aan de telefoon Norm corona <120 sec	<30 sec.	30	27	68	93	86	86	
Wachttijd aan de balie (met afspraak)	90% < 5 min.	91%	89%	90%	90% Gem 4,08 min	Gem 4,76 min	Gem 6,32 min	



Indicator	Norm	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Realisatie 2021 TR1	Realisatie 2021 TR2	Realisatie 2021 kw3	
Betaaltermijn facturen	90% >30 dagen	91%	93%	94%	94%	93%	93%	
Subsidieaanvragen	95% binnen termijn	96%	98%	97%		Kwartaal 1 beschikbaar	Kwartaal 1 beschikbaar	
Aanvragen Levensonderhoud (participatiewet)	95% binnen termijn	89%	88%	90%	Kwartaal 4 beschikbaar	Kwartaal 4 beschikbaar	Kwartaal 4 beschikbaar	
Aanvragen WMO	95% binnen termijn	85%	80%	71%	Kwartaal 4 beschikbaar	Kwartaal 4 beschikbaar	Kwartaal 4 beschikbaar	
Meldingen openbare ruimte	95% binnen termijn	-	63%	64%	74%	69%	73%	
Klachtenafhandeling	95% binnen termijn	-	62%	63%	67%	71%	76%	
Afhandeltermijn bezwaarschriften	90% binnen 12 weken	86%	88%	80% Gem. 9,2 weken	60% Gem. 12,8 weken	Kwartaal 2-22 beschikbaar	Kwartaal 2-22 beschikbaar	

*Toelichting: In de tabel is de ontwikkeling van de dienstverlening op basis van de prestatieafspraken (inclusief overeengekomen norm) met het bestuur te zien.*

In bovenstaande tabel is de ontwikkeling van de prestatieafspraken met de gemeenten te zien. Het overall beeld is dat de dienstverlening aan de inwoners zich tijdens de coronacrisis niet alleen heeft aangepast, maar soms zelfs is verbeterd. De meeste indicatoren staan op groen (prestatieafpraak gehaald) of zelfs donkergroen (afsprake overtroffen). De trend is in 2021 nog steeds gematigd positief, ook voor de meeste indicatoren waarbij de norm nog niet wordt gehaald.

Toch zijn er nog enkele zorgpunten. Bij het sociaal domein (WMO) zien we dat de prestaties teruglopen door onder andere de toename van het aantal aanvragen en de hoge werkdruk, en de wachtlijsten oplopen. Daarnaast onderzoeken we hoe we meer grip kunnen krijgen op de ervaren werkdruk in de hele organisatie. Ten aanzien van de meldingen openbare ruimte zien we dat de verbeteringen zichtbaar worden. We kijken uiteraard of nog verdere verbeteringen mogelijk zijn.

Conclusie: Ten aanzien van de sturing lijkt de conclusie duidelijk. De stuurinformatie en de sturing lijken aanzienlijk verbeterd. Daar waar veel informatie, zoals de prestatieafspraken, vóór BAR2020 niet of nauwelijks zichtbaar waren, zien we nu dat bijna alle afgesproken prestaties meetbaar zijn. Prestatieafspraken met gemeenten worden beter gehaald (soms zelfs ruimschoots) en afwijkingen worden veel eerder gesignaleerd en opgepakt. Uiteraard zijn hierin nog stappen te maken, zeker ten aanzien van de ondersteuning van het bestuur en de vormgeving van meer lokaal (maatwerk) beleid ('couleur locale'). Het instrumentarium hiervoor (de dashboards) is inmiddels in eerste opzet beschikbaar.