GEMEENTEBARENDRECHT | Gemeente Albrandswaard | RIDDERKERK GEMEENTE RIDDERKERK

Agenda openbare vergadering Algemeen Bestuur BAR-Organisatie 2 maart 2020		
Leden	J. de Witte (voorzitter) A. Attema (vervangend voorzitter) J. van Belzen H. van Os C.A. Oosterwijk L.J. Franzen P.W.J. Meij M. Japenga P.W.J. Luijendijk L.M. Heezen	A. J. Proos R. D. Roopram T. F. de Jonge N. Bults C.D. Schaap M.C.C. Goedknegt R.E. Schneider M.P.C. van Ginkel - Maren
Genodigden	G.J. Bravenboer J.C.M. Cats	H.W.J. Klaucke L. Baert
Locatie: MS teams		**Afwezig:**

Nr.	Onderwerp:	
1.	**Opening en mededelingen**	13:30 uur
2.	**Verslag vorige vergadering:** a. Concept verslag 6 oktober 2020	*Ter vaststelling*
	Ingekomen stukken	
3.	**Aanwijzing accountant** a. getekend aanwijzingsbesluit accountant controle jaarrekeningen 2021 tm 2024	*Ter kennisname*
4.	**Verbijzonderde Interne Controle / follow-up ML / stavaza processen beschrijven** a. VIC verslag 2020 opvolging ML	*Ter kennisname*
5.	**Management Letter 2020** a. Informatiebrief AB opvolging ML	*Ter kennisname*
6.	**Normenkader GR BAR-Organisatie** a. informatiebrief AB b. normenkader 2020	*Ter kennisname*
7.	**Medewerkersonderzoek (MO** a. Analyse MO door HRM b. Samenvatting resultaten MO	*Ter kennisname*
8.	**Rondvraag en sluiting**	

GEMEENTEBARENDRECHT | Gemeente Albrandswaard | RIDDERKERK GEMEENTE RIDDERKERK

VERSLAG

Aan	Leden algemeen bestuur BAR-organisatie	
Betreft	Verslag vergadering algemeen bestuur	
Datum vergadering	6 oktober 2020	
Van	L. Baert	
Aanwezig	A. Attema J. van Belzen (voorzitter) J. de Witte (vervangend voorzitter) P.W.J. Luijendijk A. J. Proos R. D. Roopram T. F. de Jonge M.C.C. Goedknegt L.M. Heezen R.E. Schneider C.A. Oosterwijk	M.P.C. van Ginkel - Maren H. van Os P.W.J. Meij M. Japenga J.C.M. Cats H.W.J. Klaucke G.J. Bravenboer (secretaris) L. Baert (directiesecretaris)
Afwezig	C.D. Schaap; L.J. Franzen	
Publieke tribune		
Locatie	MS teams	

1. Opening en mededelingen

De voorzitter opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom.

2. a. Verslag 7 juli 2020

Het Algemeen Bestuur stelt het verslag van 7 juli 2020 na doorvoering van een datum aanpassing vast.

3. 2e tussenrapportage GR BAR

De stukken worden conform vastgesteld.

Het Algemeen Bestuur besluit:
1. de 2e tussenrapportage 2020 van de GR BAR-organisatie vast te stellen,
2. de vastgestelde 2e tussenrapportage 2020 van de GR BAR-organisatie met begeleidende brief ter kennisgeving toe te sturen aan de gemeenteraden van Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.

4. Rondvraag en sluiting

Er zijn geen vragen.

Niets meer aan de orde zijnde sluit de voorzitter de vergadering.

Presentielijst

Conform het regelement van orde met betrekking tot de presentielijst, paragraaf 2, artikel 9, dient bij binnenkomst de presentielijst door ieder lid van het Algemeen Bestuur getekend te worden. Vervolgens wordt aan het einde van de vergadering de presentielijst door de voorzitter en secretaris vastgesteld. Aangezien dit overleg via MS Teams heeft plaatsgevonden, was dit niet mogelijk.

Vastgesteld op 2 maart 2021

De heer J.C.M. Cats — Mevrouw drs. J.G.H. de Witte

Secretaris — Voorzitter BAR-Organisatie

GEMEENTEBARENDRECHT | Gemeente Albrandswaard | GEMEENTE RIDDERKERK

Besluit Voorzitter BAR-organisatie

Overwegende dat;

- het Algemeen Bestuur van de BAR-organisatie op 7 juli 2020 heeft besloten tot een gezamenlijke aanbesteding van de accountancydienstverlening in samenwerking met de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk en de NV BAR-Afvalbeheer;
- het Algemeen Bestuur op grond van artikel 35, zesde lid Wet gemeenschappelijke regelingen juncto artikel 213, tweede lid Gemeentewet een accountant dient aan te wijzen belast met de controle van de jaarrekening, het verstrekken van een accountantsverklaring en het uitbrengen van een verslag van bevindingen;
- het Algemeen Bestuur van de BAR-organisatie op 7 juli 2020 de Voorzitter heeft gemandateerd tot het aanwijzen van een accountant aangezien het Algemeen Bestuur op 6 oktober de laatste vergadering heeft gehad in 2020;
- het Dagelijks Bestuur op 26 november 2020 besloten heeft tot het aangaan van een overeenkomst met Deloitte Accountant B.V. voor de periode van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024 nadat de opdracht aan deze accountant was gegund;

gelet op,
artikel 35, zesde lid Wet gemeenschappelijke regelingen juncto artikel 213, tweede lid Gemeentewet;
artikel 10:3 Algemene wet bestuursrecht;

BESLUIT;
Deloitte Accountant B.V. gevestigd te Rotterdam aan te wijzen als registeraccountant van de BAR-organisatie voor de controle van de jaarrekening, het verstrekken van een accountantsverklaring en het uitbrengen van een verslag van bevindingen voor de periode van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024,

Aldus besloten op 26-11-2020

de Voorzitter,

drs. J. van Belzen

VERBIJZONDERDE INTERNE CONTROLE

Verslag januari-september 2020 VIC

Opvolging managementletter 2019

Stand van zaken processen beschrijven

Oktober 2020

Concerncontrol

GEMEENTEBARENDRECHT | Gemeente Albrandswaard | RIDDERKERK GEMEENTE RIDDERKERK

Inhoud

Managementsamenvatting 2

Voortgang processen op orde 2

Bevindingen VIC op procesniveau 2

Opvolging managementletter 3

1. Inleiding 4

Leeswijzer 4

2. Voortgang processen op orde 5

2.1 Stand van zaken processen op orde 5

3. Bevindingen en aanbevelingen 1ste halfjaar 2020 8

3.1 Algemene bevindingen 8

4. Stand van zaken opvolging managementletter 10

De stand van zaken op bevindingen uit de managementletter 10

Bijlage 1 12

Bijlage 2 13

Bijlage 3 Bevindingen Barendrecht 14

Bijlage 4 Bevindingen Albrandswaard 17

Bijlage 5 Bevindingen Ridderkerk 19

Bijlage 6 Bevindingen BAR-organisatie 21

BETER WORDEN IN GOED DOEN

Managementsamenvatting

Het werk voor de eerste maanden 2020 van de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) is uitgevoerd. Grote stappen zijn gezet in het uitwerken van het Uitvoeringsplan Rechtmatigheidsverantwoording. Daarbij geven we niet alleen aandacht aan de VIC maar ook aan het opnieuw in beeld brengen en actualiseren van de processen. Die stappen zijn terug te vinden in het contact met proceseigenaren en procesbeheerders om hen te ondersteunen in het op orde brengen en beschrijven van de processen. Samen met team I-Advies werken we aan het op orde brengen van de basis. Proceseigenaren en procesbeheerders herkennen hun rol en het enthousiasme waarmee de samenwerking ontstaat is mooi. Dat hebben we gerealiseerd door met elkaar te praten, te overleggen en aan te geven welke meerwaarde we kunnen bereiken. De meerwaarde is inzien dat aanpassingen en verbeteringen leiden tot een kwaliteitsverbetering.
We zijn tot de conclusie gekomen dat ondersteunen en faciliteren alleen goed kan worden ingevuld door te luisteren, begrip te tonen en gezamenlijk te bepalen hoe we komen tot het bereiken van onze resultaten en welke stappen we daarvoor moeten zetten. Het is een gezamenlijk proces waarbij ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid werkt aan het realiseren van de doelstellingen.

Voortgang processen op orde

Het beschrijven van de processen verloopt volgens planning. Daarbij constateren we een voortvarendheid waarmee wordt gewerkt waardoor ook al processen vooruitlopend op de planning zijn opgepakt. Voor het goed beschrijven van de processen hebben we een generiek model ontwikkeld voor de hele BAR- organisatie. Daarin wordt ingegaan waarom we bepaalde activiteiten doen, wie ervoor verantwoordelijk is, op welke wijze zaken worden vastgelegd en in welke systemen, welke risico's aanwezig zijn en hoe we die beheersen etc.

Een aandachtspunt is de borging want het gaat niet alleen om de huidige situatie in beeld te brengen maar om deze constant actueel te houden. Het gaat dan om verandering van wet- en regelgeving, maar ook om andere werkwijzen. We zijn bezig daar ondersteunende toolkits voor te ontwikkelen.
In het kader van de borging is het van belang dat de clusters en teams - vanuit de verantwoordelijkheid voor hun eigen processen – invulling gaan geven aan de Interne Controle en daar functionarissen mee gaan belasten. Dit is op dit moment concernbreed onvoldoende ingevuld. (Zie tevens bevindingen VIC op procesniveau.). Met de borging wordt het principe gehanteerd van 'Voordoen, Samen doen, Zelf doen'. In de beginperiode zal met regelmaat ondersteuning geboden worden en het gesprek worden aangegaan met de proceseigenaren en beheerders over hun processen. Zo wordt er 'Samen' voor gezorgd dat het proces gemonitord kan worden en uiteindelijk door hen gecontroleerd en verbeterd wordt. Er wordt nog gekeken om extra aandacht te geven, door bijvoorbeeld een certificering af te geven, aan de procesbeheerder op het moment dat hij/zij zelfstandig het proces beheert
Processenrollen benoemen en processen vastleggen is een eerste stap.

Bevindingen VIC op procesniveau

We zijn verheugd dat er over het eerste halfjaar geen bevindingen van materiele aard zijn.
Vrijwel elke bevinding op procesniveau heeft te maken met het ontbreken van beheersmaatregelen binnen processen en vooral de controle van de werking daarop. Een aandachtspunt is dat het over het algemeen ontbreekt aan inrichting van een interne controle functie die zichtbaar en herleidbaar toetst op de uitvoering. Uitzondering hierop is bijvoorbeeld de EU-scan zoals die door de inkoopadviseur wordt uitgevoerd.
Een tweede aandachtspunt is het gebruik van zaaktypen inkoop en aanbesteden in GreenValley. Als een proces niet start met het aanmaken van een zaaktype, dan wordt er geen gebruik gemaakt van de beslisboom zoals die in het zaaktype is opgenomen. Dat betekent dat niet eenduidig langs alle stappen wordt gewerkt en ook niet elke stap wordt vastgelegd. GreenValley wordt nu nog te veel gebruikt als archiefsysteem waarin achteraf een aantal cruciale documenten wordt opgeslagen. In het zaaktype inkoop- en aanbesteden is dit terug te zien in het gegeven dat de inkoopadviseur zo onvoldoende op

de hoogte is van de lopende zaken, niet om advies wordt gevraagd en niet kan meedenken of zelfs sturen op het gebruik van de juiste procedures.
Om beter grip te hebben en te houden op aanbestedingsprocedures en looptijd van contracten is inmiddels een stuurgroep opgericht. Er worden vanuit de stuurgroep contractbeheer acties uitgezet om een helder beeld te krijgen van alle contracten die uitstaan, expireren en/of moeten worden verlengd. Vanuit de crediteurenadministratie wordt nagegaan in hoeverre er nog witte vlekken zijn in het kader van de aanbesteding.

Opvolging managementletter

Een nieuwe werkwijze wordt geïntroduceerd als het gaat om de follow-up van de managementletter van de accountant. Vanaf dit jaar nemen we de openstaande bevindingen en aanbevelingen zoveel als mogelijk mee in de VIC's die we uitvoeren. Deze werkwijze sluit aan op het genoemde interactieve overleg met de proceseigenaren en procesbeheerders. Ter verbetering van de kwaliteit van de processen. Thema's die overkoepelend zijn komen aanbod in de gesprekken met de directie/clustermanagers en de concerncontroller. Voortgang en ontwikkelingen komen in de halfjaarrapportages aan de orde. Zo kunnen we nu aangeven dat de invoering van het overkoepelende thema interne controle binnen de processen moeizaam opgang komt. Slechts bij uitzondering kan een proceseigenaar en procesbeheerder onderbouwd en gedocumenteerd aangeven dat een proces gedurende het jaar wordt getoetst en waar nodig verbeteringen worden aangebracht in proces of uitvoering. Wat we wel zien is dat de aanbevelingen zijn opgepakt om processen te verbeteren bij memoriaalboekingen, correctieboekingen en grondexploitaties.

1. Inleiding

Het eerste deel van 2020 staat bol van de ontwikkelingen. Nog even kort de aanleiding hiervan.
In december 2019 is het Uitvoeringsplan voor de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) 2020 vastgesteld. De focus voor de VIC ligt primair op processen met een grote financiële omvang, Processen waar risico's zich kunnen voordoen op financieel gebied of processen waar risico's zijn geconstateerd in 2019 of eerder. In het Uitvoeringsplan 2020 worden ook de eerste verbindingen gelegd naar de Rechtmatigheidsverantwoording (RV) zoals die over het boekjaar 2021 ingevoerd wordt. We hebben aangekondigd een proeftuin over het boekjaar 2020 in te richten om ook daadwerkelijk klaar te zijn voor die invoering. Als uitwerking hiervoor is in maart 2020 het Implementatieplan Rechtmatigheidsverantwoording vastgesteld. Tot slot is in mei 2020 het Uitvoeringsplan Rechtmatigheidsverantwoording (Uitvoeringsplan RV) vastgesteld.

De belangrijkste doelstellingen voor 2020 zijn het uitvoeren van de VIC's, beginnen aan het verder op orde brengen van de basis en het borgen middels PDCA. In het Uitvoeringsplan RV is de doelstelling voor 2020 en verder hiervoor opgenomen. De 32 thema's binnen de VIC worden in de basis op orde gebracht door in drie tijdvakken de processen in de breedte te beschrijven. Een aantal processen in het sociaal domein zijn al gedeeltelijk beschreven. De eerste vijf nieuwe thema's zijn beetgepakt. De beschreven processen zijn direct gekoppeld aan de betreffende VIC's. Later in dit stuk wordt op die procesbeschrijvingen en de afzonderlijke VIC's ingegaan.

Dit verslag geeft inzicht in de stand van zaken rondom de uitvoering van de VIC's zoals beschreven in het Uitvoeringsplan VIC. Het verslag richt zich op de VIC's zoals die zijn uitgevoerd over het eerste halfjaar 2020. Daarnaast wordt ingegaan op de voortgang van het Uitvoeringsplan RV met onder andere een stand van zaken over de beschrijving van de processen tot oktober 2020.
Als laatste thema gaan we in op de follow-up op de bevindingen uit de managementletter van de accountant, de jaarrekening controle en VIC's uit voorgaande jaren.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zoomen we in op de stand van zaken met betrekking tot het beschrijven van de processen die als basis liggen onder de VIC's die worden uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de VIC's, de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen worden hier vanuit de procesrapportages overgenomen. In de wandelgangen "de 32 processen" genoemd. In hoofdstuk 4 is de stand van zaken met betrekking tot de opvolging op de managementletter 2019 opgenomen.

2. Voortgang processen op orde

In onze organisatie verloopt alles volgens een aantal afgesproken routines. Processen hebben alles met routines te maken. Het proces maakt zichtbaar via welke routines het werk verloopt. In procesmanagement gaat het om de bewuste keuze om de organisatie via deze processen te sturen en te beheersen.

Procesmanagement omvat alles wat nodig is om processen in een organisatie te plannen, sturen, controleren en te verbeteren. Dit is in feite het toepassen van de PDCA-cyclus. Plan: bepalen van de richting, stellen van doelen en plannen van de uitvoering. Do: Inzetten van medewerkers en middelen en uitvoeren van het werk. Check: Meten of de gestelde doelen zijn gerealiseerd. Act: Analyseren van metingen en het aanbrengen van blijvende verbeteringen. Integraal managers zijn verantwoordelijk voor de sturing, beheersing en borging. Daar worden de processen uitgevoerd. Bij sturing en borging komt een gedragscomponent aan de orde. Het is van belang dat we met elkaar de processen willen beheersen. Concerncontrol heeft de taak de beheersing en borging van processen te blijven volgen en toetsen.
Processenrollen benoemen en processen vastleggen is een eerste stap. Maar hoe wordt procesmanagement in de organisatie geborgd zodat proceseigenaren en procesbeheerders continu hun proces blijven monitoren en verbeteren? Het gedrag van proceseigenaren en procesbeheerders is hierin zeer belangrijk. Zij dienen uiteindelijk ervoor te zorgen dat zij hun processen beheren door het te monitoren, controleren en te verbeteren. Om de bewustwording en de verantwoordelijkheid bij de proceseigenaren en procesbeheerders te creëren, gaat Concerncontrol de proceseigenaren en beheerders faciliteren. Hierin wordt het principe gehanteerd van 'Voordoen, Samen doen, Zelf doen'. In de beginperiode zal met regelmaat ondersteuning geboden worden en het gesprek worden aangegaan met de proceseigenaren en beheerders over hun processen. Zo wordt er 'Samen' voor gezorgd dat het proces gemonitord kan worden en uiteindelijk door hen gecontroleerd en verbeterd wordt. Daarbij ontvangt elke procesbeheerder een toolkit waarin praktische handreikingen staan om een proces te beheren. Uiteindelijk is het doel dat de procesbeheerder (en proceseigenaar) zelfstandig hun proces kunnen controleren en beheren. Er wordt nog gekeken om extra aandacht te geven, door bijvoorbeeld een certificering af te geven, aan de procesbeheerder op het moment dat hij/zij zelfstandig het proces beheert. Daarnaast zal er een succesverhaal gedeeld worden met de rest van de organisatie, waarin één procesbeheerder een voorbeeld, van hoe een proces beheerd dient te worden, laat zien naar de rest van de organisatie.

Voor het goed beschrijven van de processen hebben we een generiek model ontwikkeld voor de hele BAR- organisatie. Daarin wordt ingegaan waarom we bepaalde activiteiten doen, wie ervoor verantwoordelijk is, op welke wijze zaken worden vastgelegd en in welke systemen, welke risico's aanwezig zijn en hoe we die beheersen etc. Een verdere uitwerking is opgenomen in bijlage……

2.1 Stand van zaken processen op orde

In het Uitvoeringsplan RV is aangegeven dat de rechtmatigheidsverantwoording een verklaring is van de hoogste leiding van de organisatie. Hierin komt tot uitdrukking dat de organisatie in beheersing is door mee te werken aan:

- Het realiseren van duidelijke doelstellingen.
- Inzicht hebben in de risico's.
- Implementatie van beheersmaatregelen.
- Effectieve en efficiënte realisatie van de doelen.
- Tijdige informatieverstrekking.
- Transparantie van aangetroffen tekortkomingen.
- Gerichte bijsturing.

Om daar te komen zijn wij in staat om het geheel van beleidsmaatregelen, processen, taken, gedragingen en andere aspecten zo op orde te hebben dat zij bijdragen aan:

- Een doeltreffende en efficiënte bedrijfsvoering waardoor de organisatie in staat is adequaat te reageren op belangrijke strategische en operationele, financiële en andere risico's.
- Het naleven van relevante wet- en regelgeving, inclusief interne procedures die helder zijn vastgelegd.

Op basis van deelproces 3 van Project BAR2020 "Uitwerken en beleggen procesrollen" zijn de onderstaande procesbeschrijvingen conform de planning opgepakt.

Op de planning vóór uiterlijk 1 oktober 2020 stonden de volgende processen:

- ❖ Inhuur personeel in plaats van Leerlingenvervoer[1] vastgesteld
- ❖ Detacheringen eigen personeel [2] vastgesteld
- ❖ Memorialen 50-61 vastgesteld
- ❖ Correctieboekingen (dagboek 19) vastgesteld
- ❖ Grondexploitaties 1ste versie opgesteld
- ❖ Verantwoorden van subsidies van derden vastgesteld

Alvast opgepakt uit de volgende serie te beschrijven processen vanaf 1 oktober 2020:

- ❖ Facturen en betalen 1ste versie opgesteld
- ❖ Belastingen heffen en kwijtschelden 1ste versie opgesteld

Een aantal processen is al eerder, vorig jaar, in I-server vastgelegd. Die procesbeschrijvingen in I-server voldoen niet helemaal aan de eisen die we stellen met het oog op rechtmatigheid. De volgende elementen worden *wel* in I-server benoemd:

- activiteiten,
- rollen,
- documenten (worden benoemd en niet gekoppeld)
- en doorlooptijden (summier wegens beperkingen in het systeem).

De verdieping, *niet* opgenomen in I-server, heeft betrekking op het eveneens beschrijven van:

- grondslag,
- applicaties,
- data (persoonsgegevens)
- en dossiers.

Deze aanvulling is belangrijk om een volledig inzicht te krijgen in de bestaande Administratieve Organisatiebeschrijving/ Interne Beheersing van de processen. Deze verdieping wordt vastgelegd in een Excel overzicht dat direct bij het oppakken van de eerste processen geïmplementeerd wordt in het proces in I-server. Hiermee worden alle processen die vanaf juli 2020 worden opgepakt volledig vastgelegd. De processen waarvan is geconstateerd dat die nog niet volledig zijn beschreven in I-server zullen later nogmaals tegen het licht gehouden worden en worden aangevuld. Dit Excel overzicht is recent ontwikkeld en breed opgezet waarbij ook alle rechtmatigheidseisen zijn opgenomen. We leggen de processen vast in een proceskaart waarvan een voorbeeld is opgenomen als bijlage 1 en in het genoemde Excel bestand zoals opgenomen in bijlage 2.

De samenwerking met I-Advies verloopt voortvarend. Doorontwikkeling van processen, procesbeschrijvingen en de ondersteuningsmiddelen die de proceseigenaar en –beheerder nodig hebben zijn wel thema's die op de agenda moeten komen en blijven staan. We merken dat de procesbeheerders ondersteuning nodig hebben in het door ontwikkelen van de processen. In samenwerking met I-Advies zal een toolkit ontwikkeld moeten worden waarmee de procesbeheerder handvatten krijgt om de processen daadwerkelijk te borgen, steeds door te lichten en

[1] Het proces Leerlingenvervoer is niet beschreven binnen de gestelde termijn. De reden hiervan is dat de werkwijze in het 2de halfjaar 2020 verandert door het integreren van het proces in een nieuwe tool binnen de applicatie van Centric. Dit proces wordt opgepakt nadat de nieuwe tool is uitgerold.

[2] Een voorbeeld van een proceskaart in I-Server is opgenomen in bijlage 1.

procesverbetering onderdeel te maken van de verbetercyclus. We zijn bezig met de ontwikkeling van een toolkit ter ondersteuning van de Interne Controle binnen de domeinen.

3. Bevindingen en aanbevelingen 1ste halfjaar 2020

In het eerste halfjaar 2020 zijn diverse VIC's uitgevoerd. Van elk uitgevoerde VIC is een uitgewerkt *plan van aanpak* en een beschrijving van de wijze waarop de werkzaamheden zijn uitgevoerd en vastgelegd. Ook de *procesbeschrijving* is vastgelegd (nog niet voor alle processen is dit in I-server gebeurd). Hiermee wordt vastgesteld wat de belangrijkste stappen in een proces zijn en welke risico's we zien en welke beheersmaatregelen in een proces zijn opgenomen. Dit noemen we de OPZET.
Er is een *lijncontrole* uitgevoerd. Dat betekent dat elk proces tot in detail is uitgewerkt en dat alle stappen in het proces gedocumenteerd zijn. Hiermee wordt het BESTAAN van een proces en de beheersmaatregelen vastgesteld.
Er is een *massa* en *selectie* vastgelegd. Uit de massa blijkt hoe groot de omvang van een proces is. Ook kan worden vastgesteld of een proces vaak (dagelijks) of minder vaak (wekelijks/ per maand e.d.) voorkomt. Uit die massa wordt een selectie gemaakt voor een *gegevensgerichte* detailcontrole. Dit is de deelwaarneming. Daarmee wordt de WERKING vastgelegd.
De deelwaarneming wordt in een checklist vastgelegd en de onderliggende documenten worden verzameld en opgeslagen.

Alle bevindingen worden in een *rapportage* vastgelegd. Er vindt zo nodig een *foutenevaluatie* plaats en er wordt een eindconclusie getrokken. Bovenstaande wordt voor elke VIC vastgelegd en uitgevoerd.

Van de processen die in elk bedrijf voorkomen wordt per bedrijf een zelfstandig rapport en dossier opgebouwd. Dit betekent bijvoorbeeld dat voor de VIC subsidieverstrekking 3 afzonderlijke rapporten worden geschreven. Dit proces komt immers in alle 3 de gemeenten voor. Voor salarissen en facturen en betalen worden 4 rapporten opgesteld, omdat die processen in alle 4 de bedrijven voorkomen. Voor heffen en kwijtschelden leveren we 1 rapport op. Alleen de gemeente Ridderkerk voert deze taak zelf uit.
Zo is het mogelijk per halfjaar per bedrijf een beeld te geven van de bevindingen. De bevindingen zijn in dit halfjaarverslag gebundeld en worden per bedrijf weergegeven. De bevindingen zijn door ons voorzien van adviezen. Die adviezen zijn of worden afgestemd met de proceseigenaren en procesbeheerders.

3.1 Algemene bevindingen

Het <u>gemis van interne controle binnen processen</u> zorgt er voor dat Concerncontrol met checklists en deelwaarnemingen aan de slag gaat om een beeld van de uitvoering te verkrijgen. De proceseigenaar en procesbeheerder zijn op dit moment niet instaat om onderbouwd en vastgelegd aan te tonen dat de processen op orde zijn. Enkele uitzonderingen zijn er wel.
<u>Interne controle is doorgevoerd</u> binnen het proces EU-aanbestedingen. Dat betekent dat er 3 maal per jaar een crediteurenscan wordt uitgevoerd door de inkoopadviseurs. Alle crediteuren waarbij vaststaat dat er uitgaven zijn boven de EU-drempel of waarbij aannemelijk is dat die drempel in 4 jaar tijd wordt overschreden worden nader bekeken. Vastgesteld moet worden of de aanbestedingsprocedure die is ingezet ook de juiste is. Er wordt een rapport opgesteld waarin de bevindingen en conclusies steeds beter worden vastgelegd.
Een <u>beperkte vorm van interne controle</u> vindt plaats binnen het proces betalen en facturen. Hier wordt op basis van steekproeven beoordeeld of facturen juist en terecht zijn verwijderd of vervallen. Ook wordt interne controle uitgevoerd op de aanmaak van nieuwe crediteuren.

Het <u>juiste gebruik van zaaktypen voor inkoop- en aanbesteding</u> in GreenValley is <u>onvoldoende geborgd</u>. Nog te vaak komt het voor dat het gebruik van een zaaktype als administratieve afsluiting van een project of proces wordt gebruikt. Hierdoor wordt niet vanaf het begin van een aanbesteding de samenwerking met inkoopadvies gevonden. Het zaaktype is een hulpmiddel om procedures juist uit te voeren. Elke aanbesteding moet beginnen met het aanmaken van een zaak. Zo wordt gezorgd voor het volgen van de juiste procedures en inzet van inkoopadvies. Dit is onvoldoende geborgd. Hier

worden trouwens vanuit de stuurgroep contractbeheer acties uitgezet om een helder beeld te krijgen van alle contracten die uitstaan, expireren en/of moeten worden verlengd. Vanuit de crediteurenadministratie wordt nagegaan in hoeverre er nog witte vlekken zijn in het kader van de aanbesteding.

Tijdens het VIC proces met betrekking tot de Treasury is gebleken dat ondanks de mutaties op de functie Treasurer en het daarmee onlosmakelijk gepaard gaande verlies van kennis bij overdracht van werkzaamheden echter geen risico's ontstaan zijn met betrekking tot het beheren en bewaken van de liquiditeitspositie.
Wel constateren wij dat de liquiditeitsplanning over het eerste halfjaar niet volledig is. Hiermee is dit bestand niet bruikbaar als sturingsinformatie voor het opstellen van de liquiditeitsplanning 2020 of meerjarenraming. Er is zo bijvoorbeeld onvoldoende inzicht op geplande investeringsuitgaven en subsidieverstrekkingen > € 20.000. De Treasurer wordt onvoldoende/ te laat geïnformeerd in het proces van grond aan- en verkopen en uitgaven op investeringen. Daarom adviseren wij dat de Treasurer een meer proactieve houding aanneemt.

De bereidheid, snelheid van aanlevering en de kwaliteit van prestatielevering is positief. Verplichting om de prestatielevering direct op te nemen in Key2Financiën bestaat niet, maar bij uitvraag levert men wel snel en goed.

Positieve ontwikkeling binnen het proces begraafrechten is het opstellen van de tussentijdse aansluiting tussen de sub-administraties Key2Begraven en GOUW-IT en de financiële administratie. Er bestaat een uitvoerige interne controle middels het opstellen van deze periodieke aansluitingen en analyse van eventuele verschillen. Daarnaast is vastgesteld dat gewerkt wordt conform de juiste tarieven zoals vastgesteld in de verordeningen. Er is zichtbaar gemaakt dat tarieven 2020 middels het 4-ogen principe gecontroleerd en aangepast zijn.

Verbijzonderde Interne Controle binnen het sociaal domein kan op dit moment niet goed worden opgezet. We hebben geconstateerd dat veel processen zijn beschreven. Binnen het sociaal domein is tot nu toe alleen een vorm van interne controle mogelijk door vanuit Concerncontrol de dossiercontroles uit te voeren met behulp van de beschikbare systemen en dossiers. Hiermee zit Concerncontrol op de stoel van de eerste lijn en wordt niet duidelijk op welke wijze het sociaal domein de verantwoordelijkheid neemt voor de efficiënte, effectieve, doelmatige, doeltreffende en rechtmatige uitvoering van hun processen. Voor WMO voorzieningen, Participatie LO, Jeugd lokale voorzieningen, schuldhulpverlening, collectiefvervoer en leerlingenvervoer zijn geen volledige dossiers beschikbaar gekomen en nog dusdanig veel openstaande vragen dat het lastig is om bevindingen op te stellen. We gaan in nader overleg met het sociaal domein bepalen hoe we de processen verbeteren en met name welke maatregelen worden getroffen om de Interne Controle binnen de lijn te gaan borgen.
Een uitwerking van de bevindingen op procesniveau, uitgesplitst naar gemeenten en de BAR-organisatie, is opgenomen in de bijlagen 3 tot en met 6.

4. Stand van zaken opvolging managementletter

In het dagelijks bestuur is in september jl. besloten in dit verslag de stand van zaken met betrekking tot de opvolging van de punten uit de managementletter en de jaarrekeningcontrole op te nemen. De meeste bevindingen en aanbevelingen raken de VIC's zoals die worden uitgevoerd. Een aantal thema's is overkoepelend, die worden door de concerncontroller besproken in de reguliere overleggen met de managers en directie.

De Follow-op aanbevelingen in de managementletter worden zoveel als mogelijk direct opgenomen bij de bevindingen in de VIC's zoals in hoofdlijnen in hoofdstuk 3 is beschreven. De punten uit de managementletter zoals die in dit hoofdstuk zijn opgenomen worden opgepakt bij de procesbeschrijvingen zoals die nog staan gepand in de periode vanaf 1 oktober 2020. Hieronder een aantal ontwikkelingen op dat terrein. Een detailoverzicht van de bevindingen van de accountant is opgenomen in een aparte bijlage 7. In dat overzicht is per aanbeveling de stand van zaken kort weergegeven.

De stand van zaken op bevindingen uit de managementletter

Het ontbreekt aan **interne controle** binnen de lijn. Deze bevinding komt uit de managementletters van de afgelopen jaren als rode draad terug.

Stand van zaken 2020:

Dit punt is niet zichtbaar opgepakt in de lijn. Het uitwerken en beleggen van procesrollen zoals dat in het Uitvoeringsplan BAR 2020 geborgd moet zijn heeft nog geen zichtbaar resultaat opgeleverd.

Het is daarbij van belang om de verbinding te zoeken met Concerncontrol om zo de juiste interne controles en de meest efficiënte wijze van vastlegging af te stemmen. Vastlegging is van groot belang om aantoonbaar proces te beheersen.

(EU)-Aanbestedingen. Inkoopopdrachten worden niet in alle gevallen rechtmatig aanbesteed.

Stand van zaken 2020:

Dit proces is volop in het vizier. De aandacht voor aanbestedingen is groot. Contract beheer wordt opgezet vanuit een stuurgroep. Er zijn in 2020 al 2 crediteurenscans uitgevoerd. Er wordt vanuit inkoopadvies nog matig gerapporteerd op basis van de scans en er wordt niet zichtbaar één uitvoeringslijn getrokken naar het gebruik van zaaktypen in GreenValley. Hiervoor moet beter aandacht komen. Er is geen garantie te geven dat zaken uit het verleden niet alsnog leiden tot EU-aanbestedingsfouten. Nog steeds zijn dossiers niet geheel op orde.

Memoriaalboekingen. Er wordt geen zichtbare controle uitgevoerd op de juistheid van handmatig ingevoerde memoriaalboekingen.

Stand van zaken 2020:

Het proces memorialen dagboek 50-61 is in het eerste halfjaar 2020 beschreven en er is een instructie gemaakt voor de medewerkers. Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen.

Facturen kunnen worden gecorrigeerd via het **dagboek 19 correctiefacturen** door een medewerker van de financiële administratie zonder dat de kredietbeheerder/ budgethouder akkoord kan geven op de feitelijke boeking.

Stand van zaken 2020:

Het proces memorialen dagboek 19 correctiefacturen is in het eerste halfjaar 2020 beschreven en er is een instructie gemaakt voor de medewerkers. Er is een tool aangeschaft waardoor het mogelijk wordt vanuit het systeem af te dwingen dat de factuur opnieuw in routing wordt gebracht en de budgethouder voor de correctie toestemming geeft. Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen.

Detacheringsovereenkomsten. De facturatie (detacheringsopbrengsten) op basis van detacheringsovereenkomsten wordt niet (tijdig) uitgevoerd.
Stand van zaken 2020:
Het proces is dit jaar opnieuw beschreven. De procesbeheerder ziet 2 zwakke punten in het proces die bij de managers liggen. Er moeten nog tools aangereikt worden om die zwakke plekken aan te pakken. Er zijn zichtbaar minder detacheringen vanaf 2020. De sturing vanuit HR kan nog beter. De procesbeheerder moet zich nog de echte uitvoerend eigenaar gaan voelen van het gehele proces inclusief de ontvangsten.

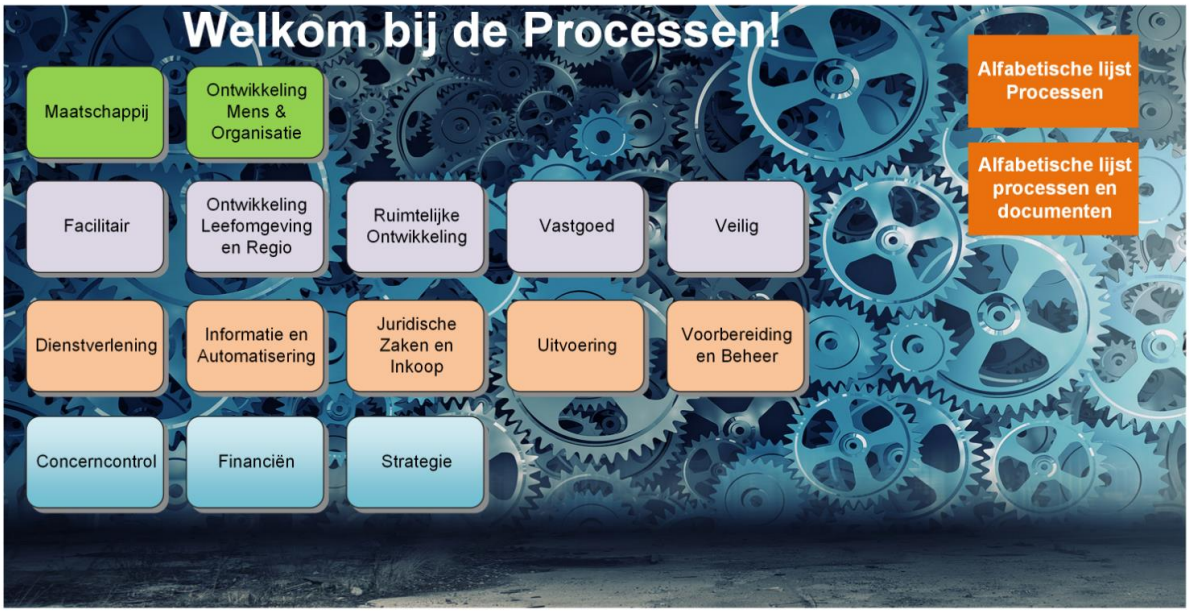
Subsidies van derden. Er is onvoldoende zicht op verantwoordingstermijnen, werkzaamheden en verplichtingen met betrekking tot inkomende (aangevraagde) subsidies van derden.
Stand van zaken 2020:
Het proces voor subsidies van derden is beschreven. Een projectondersteuner krijgt een nadrukkelijke rol in het opbouwen van het dossier en inzicht in de vast te leggen zaken van een subsidiebeschikking. Voordeel is dat de projectondersteuner nu de dossiers gaat beheren vanuit procesmatig denken.
Er wordt nog gezorgd naar een goede afstemming met de zaaktypen in GreenValley.

Grondexploitaties. Er wordt onvoldoende zichtbaar dat er wordt getoetst op gemaakte schattingen.
Stand van zaken 2020:
Het proces is beschreven. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd. De eerste zichtbare, aantoonbaar gedocumenteerde challenge heeft in 2020 plaatsgevonden.

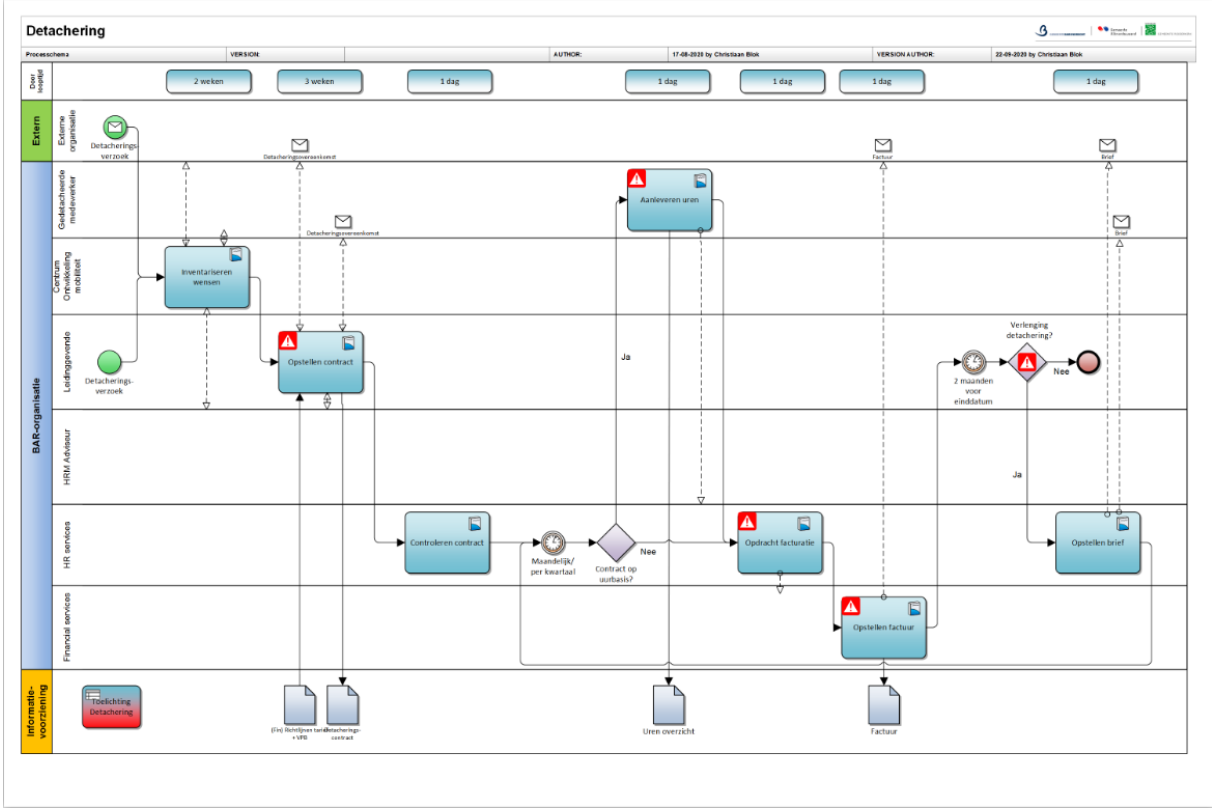
Garantstellingen. Er wordt geen risicoanalyse gemaakt op instellingen waaraan garantstellingen zijn verstrekt.
Stand van zaken 2020:
Nog niet opgepakt. Er zijn in 2020 geen nieuwe garantstellingen afgegeven. Over de lopende garantstellingen kan niet worden vastgesteld dat er een vorm van controle op plaatsvindt.

Bijlage 1

Alle processen die beschreven worden liggen vast in I-Server, voor iedereen toegankelijk via bar-plaza: http://iserver-portal.domein.loc/#/document/viewer/dbded1ef-a1e5-4739-99b6-57b9c19dd042?library=70adff44-b979-4170-93d7-0e0cab85f59d



Als voorbeeld nemen we het proces detacheringen eigen personeel op zoals dat recent is beschreven in I-Server.



Bijlage 2

In de vorige procesplaat is dit teken opgenomen

Door in de procesplaat op dat teken te klikken verschijnt een Excel overzicht zoals in de tekst is opgenomen.

Procesnaam Detachering
Proceseigenaar Erica Kersten
Procesbeheerder Marjan Hogeweg
Datum laatst bewerkt 19-08-2020
Doel van het proces Ervoor zorgen dat een medewerker op een rechtmatige wijze gedetacheerd wordt bij een externe organisatie

Naam (sub)proces	Naam Processtap	Input	Wat?	Wie?	Bevoegdheid	Waarom?	Documenten
Detachering	Inventariseren wensen	Detacheringsverzoek	Er wordt gekeken wat de wensen zijn en of er een match qua organisatie of medewerker	Centrum ontwikkeling mobiliteit	Uitvoerend	Het is noodzakelijk dat er een match is tussen een organisatie en een medewerker om een overeenkomst af te sluiten	
Detachering	Opstellen contract	Match tussen een organisatie en een medewerker	Voorbereiden met benodigde informatie ophalen bij HR advies en ontwikkeling, externe organisatie Het contract opstellen in Youforce Ondertekenen van het contract door externe organisatie, leidinggevende en gedetacheerde medewerker; Vervolgens uploadt de leidinggevende het getekende contract in Youforce	Leidinggevende	Verantwoordelijk en uitvoerend	Juridisch vast te leggen dat er een detacheringsovereenkomst is afgesloten tussen de verschillende partijen.	1. Detacheringsovereenkomst
Detachering	Controleren contract	Ondertekend contract	Controleren of het contract ondertekend is en in Youforce aanwezig is en controleren wat de afspraken zijn m.b.t. facturatie en deze registreren in een Excel bestand	HR services	Uitvoerend	Er dient geborgd te worden dat het contract volledig is voordat die het personeelsdossier ingaat, daarnaast moet er op de juiste manier gefactureerd worden	1. Detacheringsovereenkomst 2. Excel bestand checklist maandafhandeling
Detachering	Aanleveren uren	Urenoverzicht	Aanleveren van de gewerkte uren bij HR services	Gedetacheerde medewerker	Uitvoerend	Het uurzoverzicht is de basis waarop de factuur opgesteld gaat worden	
Detachering	Opdracht facturatie	Urenoverzicht Excelbestand checklist maandafhandelingen	Aanmaken van een opdracht dat Financial services een factuur op moet stellen	HR services	Uitvoerend	Ervoor zorgen dat er een factuur verstuurd gaat worden	
Detachering	Opstellen factuur	Opdracht tot opstellen factuur	Opstellen en het verzenden van een factuur naar de externe organisatie	Financial services	Uitvoerend	Ervoor zorgen dat de detachering betaald wordt	1. Factuur
Detachering	Verlenging detachering?	Signaal dat het contract afloopt	Het beoordelen van of de detachering verlengd gaat worden. Bij verlenging dient de leidinggevende de nieuwe einddatum in Youforce te zetten en gaat deze naar de stap 'opstellen brief'. Bij geen verlenging bevestigt leidinggevende dat het contract stopt en stopt het proces	Leidinggevende	Verantwoordelijk en uitvoerend	Om te bepalen of de detachering verlengd gaat worden	1. Herinneringsmail Youforce
Detachering	Opstellen brief	Verlenging detachering	Op basis van de nieuwe einddatum wordt er een brief opgesteld. Deze wordt verzonden naar de externe partij	HR services	Uitvoerend	Om een bevestiging te geven aan de externe organisatie en de medewerker dat het contract verlengd wordt	1. Brief verlengen detachering

Opslagplaats documenten	Data	Applicaties	Output /verantwoordelijkheid	Grondslag	Risico aanwezig?	Toelichting Risico	Beheersmaatregelen	Risico bij overdracht?	Toelichting overdracht (risico)
	-	• Ms Outlook mail	Verantwoordelijk voor het aanleveren van een match tussen een organisatie en een medewerker		Nee			Niet aanwezig	
• Youforce	• Basisgegevens medewerker (adres, geboortedatum, functie, salaristrede) • Naam en functie Leidinggevende • Adresgegevens externe partij	• Youforce	Ondertekend contract die in Youforce hangt	• CAO SGO • Wet op Gemeenschappelijke regelingen (GR) • Sociaal statuut	Ja	1. Verkeerde facturatie doordat uurtarief verkeerd wordt vastgelegd. 2. Er wordt geen contract opgesteld met de externe partij en de medewerker	1. HR services controleert het contract Gebruik van een standaard contract 2. Financial services mag alleen op opdracht vanuit HR services een factuur maken om de detacheringsuren door te belasten naar de externe organisatie	Laag	Leidinggevende stuurt het contract naar het verkeerde adres/mailadres op
•Youforce • I-schijf: I:\ORG\DMO\HRA\Salarisadministratie\01. Maandproductie\01. Maandmutaties\,	• Basisgegevens medewerker (adres, geboortedatum, functie, salaristrede) • Naam en functie Leidinggevende • Adresgegevens externe partij	• Youforce • I-schijf	Contract die in het personeelsdossier toegevoegd is Registratie welke facturatie nodig is voor het betreffende contract		Nee			Niet aanwezig	
	• E-mailadres • Naam	• Ms Outlook mail	Urenoverzicht van de gewerkte uren in de mail		Ja	Er komt geen geld binnen omdat de uren niet gefactuurd kunnen worden wanneer deze niet aangeleverd worden	Overzichtslijst bij HR services checken met of de urenoverzichten zijn aangeleverd. Indien niet aanwezig wordt de leidinggevende en de medewerker gevraagd om het aan te leveren	Niet aanwezig	
	• Gegevens medewerker (Naam, te factureren bedrag) • Adresgegevens externe partij	Youforce	Opdracht tot opstellen factuur		Ja	Geen of te weinig betaald doordat er onjuiste gegevens op de factuur staan	Er wordt een tweeogenprincipe gehanteerd bij het opstellen van een factuur	Niet aanwezig	
• Key2Financien	• Gegevens medewerker (Naam, te factureren bedrag) • Adresgegevens externe partij • Adres- en betalingsgegevens BAR-organisatie	Key2Financien	Factuur		Ja	Geen of te weinig betaald doordat er onjuiste gegevens op de factuur staan	Er wordt een tweeogenprincipe gehanteerd bij het opstellen van een factuur	Laag	Factuur komt niet aan bij de externe organisatie
• Youforce	• Naam medewerker • Einddatum contract	• Youforce	Keuze van het wel of niet verlengen contract	Afspraken externe partij	Ja	Medewerker blijft bij externe organisatie, zonder de leidinggevende actie ondernemnt op het signaal waardoor de facturatie niet meer uitgevoerd wordt.	Signalering in Youforce	Niet aanwezig	
• Youforce	• Naam medewerker • Einddatum contract	• Youforce	Brief verlenging detachering		Nee			Niet aanwezig	

Bijlage 3 Bevindingen Barendrecht

EU-aanbestedingen

De bevindingen over de eerste maanden van 2020 hebben geen consequenties voor de controleverklaring van de accountant. De inkoop-adviseur voert de EU-scan uit. Daarmee wordt van elke crediteur bepaald of er sprake moet zijn van EU-aanbesteden en of die procedure daadwerkelijk juist is uitgevoerd.

Bevindingen:

- Een tijdelijke raamovereenkomst met Boot & Darts is gesloten van 1-10-2019 tot 20-10-2020. Inmiddels is een bedrag van € 72.583,00 uitgegeven over deze contractperiode.
  Deze overeenkomst ontstaat na een regionale aanbesteding van 1-10-2015 tot en met 30-9-2019. Een nieuwe aanbesteding is niet tijdig gestart wegens onvoldoende tijd voor personele inzet op de aanbesteding. Er is niet vastgesteld dat er een afwijkingsvoorstel is goedgekeurd om af te wijken van het lokale inkoopbeleid. Bij dergelijke uitgaven past een meervoudig onderhandse procedure.
  Lokaal inkoopbeleid wordt niet juist toegepast. De kosten moeten conform beleid meervoudig onderhands worden aanbesteedt.
  De enkelvoudige procedure is niet conform de beleidsregels. De regionale aanbesteding loopt van 1-10-2015 tot en met 30-9-2019. De nieuwe aanbesteding gaat in op 20-10-2020. De tussenliggende periode wordt overbrugd met een tijdelijke overeenkomst groter dan € 50.000 en is enkelvoudig aanbesteedt.
  De nieuwe aanbestedingsprocedure is niet tijdig gestart. Het ontbreken van voldoende tijd voor het voeren van deze procedure wordt aangevoerd als reden voor een overbruggingsovereenkomst.
- De inkoopadviseur rapporteert bevindingen naar aanleiding van de EU-scan. In die rapportages wordt op dit moment onvoldoende stelling genomen over de juistheid van de gevoerde procedures. Inkoopadviseurs wordt geadviseerd om op basis van opgevraagde en opgeslagen stukken in alle gevallen een standpunt in te nemen over de gebruikte procedure. Het niet beschikbaar krijgen van informatie van de vakafdelingen kan geen onderdeel zijn van een rapportage. Vakafdelingen worden geacht hun aanbestedingsprocedures op orde te hebben en desgevraagd gegevens te overleggen.

Wij adviseren om vanuit een aanbestedingskalender te plannen. Daarmee kan tijdig personele ruimte vrij worden gemaakt om procedures voor te bereiden. In de gesprekken met de inkoopadviseurs zal steeds de volledige wijze van rapporteren aan de orde worden gesteld om zo verbeteringen door te blijven voeren.

Betalen en facturen

Er is in het 1e en 2e kwartaal 2020 een grote hoeveelheid facturen komen te vervallen. Grotendeels ingegeven door een technische storing E-herkenning en vooral het door de crediteuren aan het verkeerde bedrijf factureren. Bevinding:

- De opdrachtverstrekking aan leveranciers is onvoldoende duidelijk. Factuuradres en routenummer moeten duidelijker gecommuniceerd worden met de crediteur.

Wij adviseren om bij opdrachtverstrekkingen nadrukkelijk op te nemen op welke wijze de factuur aangeboden dient te worden aan het juiste bedrijf.

Inhuur personeel

Er wordt een bedrag van € 599.300 begroot voor inhuur personeel. Op 24-7-2020 is er een bedrag van € 834.579,68 uitgegeven aan inhuur. De kosten worden geboekt op diverse grootboeknummers en vallen weg in programma's. Voor de inhuur van personeel is een aanbesteding gehouden waarbij de inhuurdesk onderdeel is. De inhuurdesk heeft contracten met diverse leveranciers. Door deze werkwijze is het mogelijk zonder losse aanbestedingsprocedures toch rechtmatig in te huren.

Bevinding:

- Van 7 leveranciers ontvangt de gemeente Barendrecht rechtstreeks facturen. Dat betekent dat die bedrijven niet zijn ondergebracht bij de inhuurdesk. Alle inhuur buiten de inhuurdesk om heeft direct te maken met de inkoop- en aanbestedingsregels.

Wij adviseren om de nu nog lopende contracten buiten de raamovereenkomst op te pakken. In de nieuwe overeenkomst is opgenomen dat inhuur buiten de raamovereenkomst om geen optie is.

Subsidieverstrekking

Er wordt steeds meer gestuurd op budgetplafonds in de begroting. Het budgetplafond wordt steeds meer leidend bij de toets op de aanvraag. De rol van accounthouders wordt steeds duidelijker, hier is nog wel winst te behalen.

Bevindingen:

- De dossiervorming is onvoldoende. In het zaaktype is onvoldoende vastgelegd welke overwegingen er zijn om bepaalde stappen af te ronden. Hierdoor worden de inhoudelijke argumenten gemist waarop een besluit is gebaseerd.
- Er wordt onvoldoende vastgelegd in de beschikking welke afspraken zijn verbonden aan de subsidie.
- Er wordt onvoldoende of niet gemotiveerd in de beschikking waarom er wordt afgeweken van de bedragen uit de aanvraag.
- De rol van de accounthouder gedurende het subsidiejaar is onvoldoende ingericht. Tussentijdse evaluaties en afspraken worden onvoldoende in het dossier opgenomen.
- Niet elke subsidie wordt verstrekt op basis van een betaalopdracht. In enkele gevallen kan de subsidievrager zelf factureren aan de gemeente. Deze werkwijze is gebaseerd op afspraken uit het verleden die niet worden herijkt. Het verzuim van het indienen van een factuur zou betekenen dat een toegekende subsidie zo niet wordt uitbetaald. Het ontbreekt in deze casus aan voldoende onderbouwing om deze werkwijze te rechtvaardigen.

Op dit moment is een verbetertraject van subsidieaanvraag t/m de verantwoording opgepakt waarbij de werkwijze en de inhoudelijke afspraken met elkaar aan de orde zullen komen. Concerncontrol is hierbij aan de voorkant betrokken.

Correctiefacturen (dagboek 19)

Dagboek 19 wordt gebruikt om op factuurniveau, zichtbaar en herleidbaar een factuur te corrigeren. Niet in alle gevallen heeft de budgethouder zichtbaar akkoord gegeven op de correctie. Het komt ook voor dat een factuur de jaarschijf passeert en de kosten gesplitst moeten worden over de verschillende jaarschijven. Dit soort boekingen wordt niet altijd in overleg of op aangeven van een budgethouder uitgevoerd, maar is soms een administratieve handeling vanuit de financieel medewerker.

Bevindingen:

- Niet in alle gevallen is er zichtbaar akkoord gegeven door de budgethouder op de correctie van de factuur.
- Een factuur die in een verkeerd boekjaar wordt ontvangen wordt wel geboekt en daarna door geboekt naar het goede boekjaar. Hier is niet zichtbaar dat een crediteur wordt meegenomen in een andere manier van factureren. Budgethouder en kredietbeheerder kunnen hierover met de crediteur in overleg.

Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen. Dit item is ook onderdeel van de managementletter van de accountant. Zie hierover uitgebreidere informatie in hoofdstuk 4.

Memorialen

In vrijwel alle gevallen wordt bij de boeking een onderliggend document opgenomen waaruit blijkt dat de budgethouder instemt met de administratieve verwerking via een memoriaal. Bij de overgang van de jaarschijven is het nodig om een NTB (nog te betalen opdracht) of NTO (nog te ontvangen opdracht) aan te maken. Het gaat hier om afdelingskosten die nog worden verwacht.

Bevindingen:

- Niet in alle gevallen blijkt uit de achterliggende stukken wat de reden van de boeking is.
- Niet in alle gevallen is er zichtbaar toestemming gegeven door de budgethouder.

Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen. Dit item is ook onderdeel van de managementletter van de accountant. Zie hierover uitgebreidere informatie in hoofdstuk 4.

Investeren (waarderen, activeren en afschrijven)

Bevinding:

- Bij het aanmaken van nieuwe nummers voor investeringen en activa is geen zichtbare controle op de invoer. Hier is geen sprake van het 4-ogenprincipe. Dit punt wordt wel opgepakt, de implementatie hiervan staat gepland voor het 4de kwartaal 2020.

Bijlage 4 Bevindingen Albrandswaard

Europese aanbestedingen

De inkoop-adviseur voert de EU-scan uit. Daarmee wordt van elke crediteur bepaald of er sprake moet zijn van EU-aanbesteden en of die procedure daadwerkelijk juist is uitgevoerd.

Het onderzoek naar de rechtmatige aanbesteding van Laanbroek Schoeman Adviseurs en De Jong Gortemaker Algra is op een haar na afgerond. Dit onderzoek is in samenspraak met de accountant uitgevoerd. De vraag is of de onderhandse procedures rechtmatig zijn of dat hier sprake zou moeten zijn van 2 Europese aanbestedingen.
Op 13 oktober jl. is de volgende conclusie getrokken.
Twijfel over de vraag of de projecten gegund aan Laanbroek Schoeman adviseurs voor de projectleiding en gebruikersbegeleiding rechtmatig zijn. Deze twee projecten zijn ongeveer gelijktijdig op de markt gekomen. Dit is niet keihard fout te rekenen. Er wordt door Deloitte geconcludeerd dat deze aanbesteding niet als onrechtmatig wordt gezien, er wel over wordt gerapporteerd. De definitieve memo's van Deloitte worden nog verwacht, daarna zal dit dossier worden afgesloten.
Alleen rechtspraak kan hierop uitsluitsel geven.

Bevindingen:

- De inkoopadviseur rapporteert bevindingen naar aanleiding van de EU-scan. Deze rapportages per crediteur kunnen niet met een open-einde afgerond worden. De inkoopadviseur zal informatie moeten verzamelen die volledig is en een oordeel moeten geven over de aanbesteding. Medewerkers moeten hiertoe alle informatie in GreenValley in het juiste zaaktype opnemen. Hierop kan nadrukkelijker worden gestuurd.

Betalen en facturen

In het 1de kwartaal 2020 zijn binnen bedrijf Albrandswaard 3 facturen verwijderd. Niemand kent de oorzaak, navraag loopt via Centric. In voorgaande jaren is het verwijderen ook voorgekomen dat facturen daadwerkelijk verwijderd kunnen worden.
Bevinding:

- Verwijderen van facturen uit de registratie in Key2Financiën is een terugkerend iets. Het loggen van de gegevens leidt niet naar de medewerker die deze handeling heeft uitgevoerd. Het niet na kunnen gaan van de historie van deze verwijdering is zorgelijk. Opvolging omtrent het zonder bekende oorzaak verwijderen van facturen behoeft de aandacht.

Verwijderen van facturen moet binnen het systeem uitgesloten worden. Wanneer blijkt dat dit binnen het softwarepakket van Centric niet mogelijk is adviseren wij een goed logboek op te bouwen waaruit altijd terug is te halen waarom en door wie een factuur is verwijderd.

Er is in het 1^{e} en 2^{e} kwartaal 2020 een grote hoeveelheid facturen komen te vervallen. Grotendeels ingegeven door enerzijds een technische storing E-herkenning en anderzijds vooral het door crediteuren aan het verkeerde bedrijf factureren.
Bevinding:

- De opdrachtverstrekking aan leveranciers is onvoldoende duidelijk. Factuuradres en routenummer moeten duidelijker gecommuniceerd worden met de crediteur.

Wij adviseren om bij opdrachtverstrekkingen nadrukkelijk op te nemen op welke wijze de factuur aangeboden dient te worden aan het juiste bedrijf.

Inhuur personeel

Er wordt een bedrag van € 427.500 begroot voor inhuur personeel. Op 24-7-2020 is er een bedrag van € 366.396 uitgegeven aan inhuur. De kosten worden geboekt op diverse grootboeknummers en vallen weg in programma's. Voor de inhuur van personeel is een aanbesteding gehouden waarbij de

inhuurdesk onderdeel is. De inhuurdesk heeft contracten met diverse leveranciers. Door deze werkwijze is het mogelijk zonder losse aanbestedingsprocedures toch rechtmatig in te huren.
Bevindingen:

- Van 3 leveranciers ontvangt de gemeente Albrandswaard rechtstreeks facturen. Dat betekent dat die bedrijven niet zijn ondergebracht bij de inhuurdesk.
- Van 4 crediteuren is niet vast te stellen dat de kosten juist op de kostensoort 300000 (inhuur personeel) zijn geboekt. Na onderzoek bij de budgethouder blijkt dat in deze gevallen de kosten naar de juiste kostensoort zijn overgeboekt. Hiermee staat vast dat de kosten niet altijd op de juiste kostensoort worden geboekt door een kredietbeheerder/ budgethouder.

Wij adviseren om de nu nog lopende contracten buiten de raamovereenkomst op te pakken. In de nieuwe overeenkomst is opgenomen dat inhuur buiten de raamovereenkomst om geen optie is.

Subsidieverstrekking
Dossiervorming vindt plaats in GreenValley. Niet in alle gevallen zijn de dossiers compleet en op een eenduidige plaats terug te vinden. Door de COVID-19 crisis is het nog niet gelukt alle dossiers volledig en compleet in GreenValley vast te leggen. Alle documenten zijn wel beschikbaar gesteld. We adviseren de dossiers zo snel als mogelijk op orde te brengen.

Correctiefacturen (dagboek 19)
Het komt ook voor dat een factuur de jaarschijf passeert en de kosten gesplitst moeten worden over de verschillende jaarschijven. Het komt ook voor dat een factuur in een ander boekjaar wordt ontvangen dan het boekjaar waarin de kosten moeten vallen. Dit soort boekingen wordt niet altijd in overleg of op aangeven van een budgethouder uitgevoerd, maar is soms een administratieve handeling op vanuit de financieel medewerker.
Bevinding:

- Niet in alle gevallen is een kredietbeheerder/ budgethouder betrokken bij het opstellen van een nog te ontvangen of nog te betalen bedrag.

Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen. Dit item is ook onderdeel van de managementletter van de accountant. Zie hierover uitgebreidere informatie in hoofdstuk 4.

Memorialen
Geconstateerd wordt dat de werkwijze van verwerken van memorialen anders is binnen Albrandswaard dan in de 3 andere bedrijven. Dit bemoeilijkt de onderlinge vervangbaarheid.
Bevindingen:

- Niet in alle gevallen blijkt uit de achterliggende stukken wat de reden van de boeking is.
- Niet in alle gevallen is er zichtbaar toestemming gegeven door de budgethouder.
- Een mail als onderbouwing zou in originele vorm bijgevoegd moeten worden en niet als printscreen geplakt in een Excel document. Hierdoor is niet vast te stellen dat de originele tekst van een kredietbeheerder/ budgethouder is gebruikt.

Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen. Dit item is ook onderdeel van de managementletter van de accountant. Zie hierover uitgebreidere informatie in hoofdstuk 4.

Investeren (waarderen, activeren en afschrijven)
Bevinding:

- Bij het aanmaken van nieuwe nummers voor investeringen en activa is geen zichtbare controle op de invoer. Hier is geen sprake van het 4-ogenprincipe. Dit punt wordt wel opgepakt, de implementatie hiervan staat gepland voor het 4de kwartaal 2020.

Bijlage 5 Bevindingen Ridderkerk

EU-aanbestedingen

De bevindingen over het eerste halfjaar hebben geen consequenties voor de controleverklaring van de accountant. De inkoop-adviseur voert de EU-scan uit. Daarmee wordt van elke crediteur bepaald of er sprake moet zijn van EU-aanbesteden en of die procedure daadwerkelijk juist is uitgevoerd.

Bevindingen:

- Er zijn contacten voor onbepaalde tijd afgesloten. Dat is niet wenselijk. Binnen de stuurgroep wordt hierop een besluit voorbereidt waarmee een inventarisatie plaats gaat vinden van alle contracten voor onbepaalde tijd. Na de inventarisatie zal een planning gemaakt worden om die contracten opnieuw op de markt te zetten voor bepaalde tijd.
- De inkoopadviseur rapporteert bevindingen naar aanleiding van de EU-scan. Deze rapportages per crediteur kunnen niet met een open-einde afgerond worden. De inkoopadviseur zal informatie moeten verzamelen die volledig is en een oordeel moeten geven over de aanbesteding. Medewerkers moeten hiertoe alle informatie in GreenValley in het juiste zaaktype opnemen. Hierop kan nadrukkelijker worden gestuurd.

Betalen en facturen

Er is in het 1e en 2e kwartaal 2020 een grote hoeveelheid facturen komen te vervallen. Grotendeels ingegeven door enerzijds een technische storing E-herkenning en anderzijds vooral het door crediteuren aan het verkeerde bedrijf factureren.

Bevinding:

- De opdrachtverstrekking aan leveranciers is onvoldoende duidelijk. Factuuradres en routenummer moeten duidelijker gecommuniceerd worden met de crediteur.

Wij adviseren om bij opdrachtverstrekkingen nadrukkelijk op te nemen op welke wijze de factuur aangeboden dient te worden aan het juiste bedrijf.

Inhuur personeel

Er wordt een bedrag van € 371.100 begroot voor inhuur personeel. Op 24-7-2020 is er een bedrag van € 456.512 uitgegeven aan inhuur. De kosten worden geboekt op diverse grootboeknummers en vallen weg in programma's. Voor de inhuur van personeel is een aanbesteding gehouden waarbij de inhuurdesk onderdeel is. De inhuurdesk heeft contracten met diverse leveranciers. Door deze werkwijze is het mogelijk zonder losse aanbestedingsprocedures toch rechtmatig in te huren.

Bevindingen:

- Van 2 crediteuren komt vast te staan dat die kosten niet juist zijn geboekt en is gevraagd dit te corrigeren.
- Van 10 crediteuren komt vast te staan dat die zijn ingezet buiten de inhuurdesk om. Dit leidt niet tot onrechtmatigheden.

Wij adviseren om de nu nog lopende contracten buiten de raamovereenkomst op te pakken. In de nieuwe overeenkomst is opgenomen dat inhuur buiten de raamovereenkomst om geen optie is.

Subsidieverstrekking

Dossiervorming vindt plaats in GreenValley. Niet in alle gevallen zijn de dossiers compleet en op een eenduidige plaats terug te vinden. Door de COVID-19 crisis is het nog niet gelukt alle dossiers volledig en compleet in GreenValley vast te leggen. Alle documenten zijn wel beschikbaar gesteld. We adviseren wel de dossiers zo snel als mogelijk op orde te brengen.

Correctiefacturen (dagboek 19)

Het komt ook voor dat een factuur de jaarschijf passeert en de kosten gesplitst moeten worden over de verschillende jaarschijven.

Bevindingen:

- Het komt ook voor dat een factuur in een ander boekjaar wordt ontvangen dan het boekjaar waarin de kosten moeten vallen. Dit soort boekingen wordt niet altijd in overleg of op aangeven van een budgethouder uitgevoerd, maar is soms een administratieve handeling op vanuit de financieel medewerker.

Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen. Dit item is ook onderdeel van de managementletter van de accountant. Zie hierover uitgebreidere informatie in hoofdstuk 4.

Memorialen

Niet in alle gevallen is er bij de memoriaalboeking een goedkeuring van de budgethouder opgenomen. Ook is niet in alle gevallen de achterliggende informatie opgenomen waaruit blijkt dat de memoriaal terecht wordt opgesteld.

Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen. Dit item is ook onderdeel van de managementletter van de accountant. Zie hierover uitgebreidere informatie in hoofdstuk 4.

Belastingen heffen en kwijtschelden

Bevindingen:

- Er is gewerkt aan een nieuwe bevoegdhedenmatrix. Nog niet is vastgesteld of de functiescheiding voldoende is geborgd met die nieuwe matrix. Er is afgesproken dat bij de VIC over het 2^{e} halfjaar per persoon een bevoegdhedenoverzicht worden aangeleverd. Dit betreft printscreens uit gouw-IT die aansluiten bij de bevoegdhedenmatrix.
- Het leegstandsoverzicht is in 2020 bijgewerkt. Nog niet is vastgesteld dat de leegstand volledig in beeld is gedurende een heel jaar. Procesanalyse later dit jaar zal dit uitwijzen.
- Er is onvoldoende zekerheid of de sub administratie juist en volledig is aangesloten op bijvoorbeeld de BAG en Kadaster. In het tweede halfjaar zal opnieuw een deelwaarneming worden uitgevoerd.
- De wijze waarop het team de checklist heeft ingevuld is onzorgvuldig en onvolledig. Conclusie hieruit is dat er onvoldoende inzicht lijkt te zijn in onderliggende reden van deze VIC, te weten vaststellen dat de aanslagoplegging volledig is. Bij de start van de VIC over het 2^{e} halfjaar zal vanuit Concerncontrol extra aandacht worden besteed aan dit onderwerp. Ook bij het beschrijven van het proces in I-server zal dit aan bod komen.
- Verzonden beschikkingen op aanvragen kwijtschelding hebben in eerste instantie verwezen naar besluitvorming door de raad in december 2018. Dit moet zijn 2019. Deze juridische fout is wel hersteld.

Investeren (waarderen, activeren en afschrijven)

Bevinding:

- Bij het aanmaken van nieuwe nummers voor investeringen en activa is geen zichtbare controle op de invoer. Hier is geen sprake van het 4-ogenprincipe. Dit punt wordt wel opgepakt, de implementatie hiervan staat gepland voor het 4de kwartaal 2020.

Bijlage 6 Bevindingen BAR-organisatie

EU-aanbestedingen

De bevindingen over het eerste halfjaar hebben geen consequenties voor de controleverklaring van de accountant. De inkoop-adviseur voert de EU-scan uit. Daarmee wordt van elke crediteur bepaald of er sprake moet zijn van EU-aanbesteden en of die procedure daadwerkelijk juist is uitgevoerd.

Bevindingen:

- De inkoopadviseur rapporteert bevindingen naar aanleiding van de EU-scan. Deze rapportages per crediteur kunnen niet met een open-einde afgerond worden. De inkoopadviseur zal informatie moeten verzamelen die volledig is en een oordeel moeten geven over de aanbesteding. Medewerkers moeten hiertoe alle informatie in GreenValley in het juiste zaaktype opnemen. Hierop kan nadrukkelijker worden gestuurd.

Betalen en facturen

Er is in het 1e en 2e kwartaal 2020 een grote hoeveelheid facturen komen te vervallen. Grotendeels ingegeven door enerzijds een technische storing E-herkenning en anderzijds vooral het door crediteuren aan het verkeerde bedrijf factureren.

Bevinding:

- De opdrachtverstrekking aan leveranciers is onvoldoende duidelijk. Factuuradres en routenummer moeten duidelijker gecommuniceerd worden met de crediteur.

Wij adviseren om bij opdrachtverstrekkingen nadrukkelijk op te nemen op welke wijze de factuur aangeboden dient te worden aan het juiste bedrijf.

Inhuur personeel

Er wordt een bedrag van € 637.200 begroot voor inhuur personeel. Op 24-7-2020 is er een bedrag van € 360.684 uitgegeven aan inhuur. De kosten worden geboekt op diverse grootboeknummers en vallen weg in programma's. Voor de inhuur van personeel is een aanbesteding gehouden waarbij de inhuurdesk onderdeel is. De inhuurdesk heeft contracten met diverse leveranciers. Door deze werkwijze is het mogelijk zonder losse aanbestedingsprocedures toch rechtmatig in te huren. Er wordt nog steeds gewerkt met personeel dat niet via de inhuurdesk wordt ingezet.

Bevindingen:

- Er zijn 6 crediteuren die niet binnen de raamovereenkomst vallen. Dit is niet onrechtmatig daar het om kleinere of eenmalige uitgaven gaat.

Op 24-7-2020 is er een bedrag van € 2.739.122 uitgegeven aan inhuur op vacatureruimte. De kosten worden geboekt op diverse grootboeknummers en vallen weg in programma's. Voor de inhuur van personeel is een aanbesteding gehouden waarbij de inhuurdesk onderdeel is. De inhuurdesk heeft contracten met diverse leveranciers. Door deze werkwijze is het mogelijk zonder losse aanbestedingsprocedures toch rechtmatig in te huren. Er wordt nog steeds gewerkt met personeel dat niet via de inhuurdesk wordt ingezet.

Bevindingen:

- Er zijn 6 crediteuren die niet binnen de raamovereenkomst vallen. Dit is niet onrechtmatig daar het om kleinere of eenmalige uitgaven gaat.

Wij adviseren om de nu nog lopende contracten buiten de raamovereenkomst op te pakken. In de nieuwe overeenkomst is opgenomen dat inhuur buiten de raamovereenkomst om geen optie is.

Detacheringen eigen personeel

De volledigheid van de opbrengsten is een belangrijk onderdeel in dit proces. Team HR-services is nog niet voldoende instaat om de verantwoordelijk managers en teamleiders aan te spreken op het uitblijven van urenoverzichten om een nota op te kunnen laten maken. Ook wordt vastgesteld dat team HR-services het tussentijds vaststellen van de volledigheid van de opbrengsten niet in het proces

heeft geborgd. Het team is er van overtuigd dat Financiën zelfstandig verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk ontvangen dan de inkomsten.
Bevindingen:

- Managers en teamleiders gebruiken niet in alle gevallen het proces in Youforce voor het aangaan of verlengen van een detachering. Hierdoor worden niet alle processtappen juist en volledig doorlopen en komt het voor dat er van de gebruikelijke werkwijze wordt afgeweken. Zo kan het voorkomen dat een overeenkomst van derden wordt gebruikt waar de regel is dat onze overeenkomst leidend moet zijn.
- Niet elke manager of teamleider doorloopt het proces in Youforce voor het aangaan van een detachering. Hierdoor ontstaan er definitieverschillen en worden inkomsten niet eenduidig geboekt.

Wij adviseren de procesbeheerder het gebruik van het proces in YouForce nogmaals te benadrukken en het gesprek aan te gaan met de manager of teamleider die het proces onjuist gebruikt.

Correctiefacturen (dagboek 19)
Het komt ook voor dat een factuur de jaarschijf passeert en de kosten gesplitst moeten worden over de verschillende jaarschijven. Het komt ook voor dat een factuur in een ander boekjaar wordt ontvangen dan het boekjaar waarin de kosten moeten vallen. Dit soort boekingen wordt niet altijd in overleg of op aangeven van een budgethouder uitgevoerd, maar is soms een administratieve handeling op vanuit de financieel medewerker. Vanaf 1-10-2020 treedt dit proces in werking. Bij de VIC over het tweede halfjaar wordt beoordeeld of de opzet, bestaan en werking voldoen. Dit item is ook onderdeel van de managementletter van de accountant. Zie hierover uitgebreidere informatie in hoofdstuk 4.

Salarissen en declaraties
Bij het in dienst treden van een nieuwe medewerker moet er een VOG worden opgevraagd. Dit wordt door de betreffende manager verzorgd.. Procedure bij aanvragen van een VOG is dat er standaard voor alle medewerkers gekozen wordt voor hetzelfde screeningsprofiel. Alleen bij de medewerkers van Maatschappij wordt een uitzondering gemaakt, hierbij wordt een extra keuze aangevinkt met betrekking tot “diensten in de persoonlijke leefomgeving”.
In het standaard profiel wordt de nieuwe medewerker niet gescreend op de onderdelen “budgetbevoegdheid hebben” en “personen die vanuit hun functie mensen en/of een organisatie(deel) aansturen”. In een aantal specifieke (leidinggevende)functies adviseren wij dat hierop wel gescreend wordt. Door HR-services zal bij de managers onder de aandacht worden gebracht dat het bij het aanvragen van een VOG mogelijk is om meerdere screeningsprofielen te kiezen en wordt gevraagd daarin een zorgvuldige afweging te maken die afgestemd is op de functie-eisen.
Bevinding:

- Verwerking van mutaties in Youforce is een taak van de leidinggevende. Het niet standaard controleren van mutaties door HR-services zorgt dat er nu correcties achteraf plaatsvinden.
- Er is vastgesteld dat er meerdere keren onkosten dubbel zijn gedeclareerd en uitbetaald. Dit zijn herstelbare fouten die inmiddels ook zijn gecorrigeerd. Teamleiders zijn verantwoordelijk voor de declaraties van hun teamleden. HR-services gaat aandacht vragen voor betere controle op mutaties door de teamleiders.

Investeren (waarderen, activeren en afschrijven)
Bevinding:

- Bij het aanmaken van nieuwe nummers voor investeringen en activa is geen zichtbare controle op de invoer. Hier is geen sprake van het 4-ogenprincipe. Dit punt wordt wel opgepakt, de implementatie hiervan staat gepland voor het 4de kwartaal 2020.

GEMEENTEBARENDRECHT | Gemeente Albrandswaard | GEMEENTE RIDDERKERK

Algemeen bestuur van de BAR-organisatie

Uw brief van:		Ons kenmerk:	GV 242545
Uw kenmerk:		Contact:	J.C.S. Wagenvoort
Bijlage(n):	Normenkader rechtmatigheid	Doorkiesnummer:	+31180698403
		E-mailadres:	j.wagenvoort@bar-organisatie.nl
		Datum:	17 februari 2021

Betreft: Normenkader 2020 BAR-Organisatie

Geachte leden van het algemeen bestuur,

Onderdeel van het controle protocol is het normenkader (toetsingskader) rechtmatigheid. Dit is een inventarisatie van de relevante wet- en regelgeving ten behoeve van de accountantscontrole.
Het controle protocol voor de accountantscontrole voor de jaarrekening van 2015 t/m 2019 is door u vastgesteld in de vergadering van 14 juli 2015. Met de verlenging van het contract met Deloitte als accountant voor het boekjaar 2020 is op 10 december 2019 door u besloten dat het controle protocol 2015-2019 ongewijzigd van kracht blijft voor de controle op het boekjaar 2020.
Het normenkader is ook voor het boekjaar 2020 geactualiseerd en wordt u ter kennisgeving aangeboden.

De actualisatie heeft plaatsgevonden op basis van besluiten van het algemeen bestuur en besluiten van provinciale- en landelijke overheid. Conform het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) betreft het hier verordeningen en besluiten waar financiële beheersmaatregelen uit voortvloeien en die betrekking hebben op het boekjaar 2020.

De accountant beschikt hiermee over een actueel normenkader waarmee hij bij de accountantscontrole van de jaarrekening 2020 rekening moet houden. Vooruitlopend op de formele besluitvorming is het Normenkader Rechtmatigheid 2020 aan het begin van hun controlewerkzaamheden als concept aangeboden aan de accountant.

Hoogachtend,

Het dagelijks bestuur van de BAR-organisatie,

de secretaris,

Hans Cats

de voorzitter,

Drs. Jolanda de Witte

Normenkader rechtmatigheid BAR-Organisatie 2020

Hoofdproces	Naam regeling	ingaande
Bestuursrecht / financiën	Gemeenschappelijke regeling BAR-organisatie (3e wijz. Dd 17-12-19)	02-07-13
Financieel Beheer	Kadernota Rechtmatigheid	01-10-18
Financieel Beheer	Treasurystatuut 2018 BAR-Organisatie	01-01-18
Financieel Beheer	Mandaatbesluit Treasuryfunctie BAR-Organisatie 2018	01-01-18
Financieel Beheer	Nota Activabeleid BAR-organisatie	15-12-15
Financieel Beheer	Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden	30-12-14
Financieel Beheer	Controleverordening BAR-organisatie	09-12-14
Financieel Beheer	Financiële regeling BAR-organisatie	01-01-14
Financieel Beheer	Budgethoudersregeling BAR-organisatie	01-01-14
Financieel Beheer	Uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden	05-04-09
Financieel Beheer	Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO)	19-09-03
Financieel Beheer	Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten	17-01-03
Financieel beheer	Wet Financiering Decentrale overheden (FIDO)	14-12-00
Inkoop	Europese aanbestedingswetgeving	01-07-16
Juridische Zaken	Wnra-transitie	01-01-20
Juridische Zaken	Algemeen Mandaatbesluit BAR-Organisatie 2019	05-03-19
Juridische Zaken	Algemene wet bestuursrecht	04-06-92
Juridische Zaken	Organisatieregeling en directieraadstatuut BAR-organisatie 2020	01-01-20
Juridische Zaken	Algemeen onder-mandaatbesluit Directieraad BAR-Organisatie 2019	08-03-19
Personeel en organisatie	Klachtenregeling BAR-Organisatie 2020	01-01-20
Personeel en organisatie	HRM mandaat en volmachtbesluit BAR-organisatie	01-01-20
Personeel en organisatie	HRM mandaat- en volmachtregeling BAR-organisatie	01-01-20
Personeel en organisatie	BAR-personeelshandboek	01-01-20
Personeel en organisatie	CAO gemeenten 1-1-2020 tot 1-1-2021	01-01-20
Personeel en organisatie	(onkostenVergoeding voor politieke ambtsdragers van gemeenten	01-01-20
Personeel en organisatie	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke sector	01-01-16
Rechtmatigheid	Controleprotocol accountantscontrole 2015-2019 (incl. verlenging 2020)	26-06-15
Rechtmatigheid	mandatering autorisatie gebruik geautomatiseerde systemen	19-09-14
Rechtmatigheid	Archiefregeling BAR-organisatie 2014	21-01-14
Rechtmatigheid	Reglement van Orde Algemeen Bestuur (AB) BAR-organisatie	21-01-14
Rechtmatigheid	Regeling bezwarencommissie personeelsaangelegenheden BAR	24-12-13
Rechtmatigheid	Machtiging vertegenwoordiging in rechte ABRS	07-12-13
Rechtmatigheid	Machtiging vertegenwoordiging in rechte CRvB	07-12-13
Rechtmatigheid	Machtiging vertegenwoordiging in rechte	07-12-13
Staats en bestuursrecht	Gemeentewet	24-06-16
Staats en bestuursrecht	Wet gemeenschappelijke regelingen	17-12-14

Analyse MO2020

Werkdruk

Communicatie

Samenwerking

Visie & Doelen

Leeswijzer:

Het medewerkersonderzoek draagt als meet- en sturingsinstrument bij aan de ontwikkeldoelen van de BAR-organisatie. Door regelmatig te meten, wordt het mogelijk de beleving van de medewerker in de organisatie te volgen. De onderzoeksresultaten van 2019 zijn door de directieraad vertaald naar vijf doelstellingen. Deze hebben een plek gekregen in het uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020. Het gaat om de volgende vijf doelstellingen:

1. Medewerkers ervaren dat er meer aandacht is voor hoe het met ze gaat, hun resultaten en hun persoonlijke ontwikkeling;
2. Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie;
3. Medewerkers ervaren minder werkdruk;
4. Betere horizontale samenwerking tussen clusters en teams;
5. Medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt doordat er duidelijke doelen zijn en duidelijke prioritering is.

Bovengenoemde vijf doelstellingen zijn verbonden met de medewerkersonderzoek onderdelen: leiderschap, betrokkenheid, werkdruk, samenwerking en informatievoorziening. In 2019 heeft er op deze onderdelen een 0-meting plaatsgevonden. Directieraad heeft een doelscore (ambitie) voor 2020 en 2021 meegegeven. Deze doelscore kan nu worden afgezet tegen de resultaten van 2020. Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Schematische weergave van de doelscore (ambitie) in relatie tot de daadwerkelijke score

Onderdeel	Score 2019	Doel 2020	Score 2020	Benchmark gemeenten > 100.000	Doel 2021
Leiderschap	6,7	6,9	7,2	-	7,0
Betrokkenheid	5,5	6,0	6,2	6,4	6,5
Werkdruk	5,1	5,2	5,1	5,4**	5,3
Samenwerking	7,2	6,0*	7,4* & 6,2*	7,4	6,2*
Informatievoorziening	4,7	4,9	5,6	5,0	5,1

* Medewerkers gaven in 2019 aan over het algemeen wel tevreden te zijn over de samenwerking in het eigen team, maar niet over de over de samenwerking buiten het team. Dit vormde de aanleiding om ook de samenwerking buiten het team onderdeel uit te gaan laten maken van het medewerkersonderzoek. De verwachting hierbij was dat vanaf 2020 de scores in een andere orde van grootte uit zouden komen. De doelscores voor 2020 en 2021 zijn op dit onderdeel in 2019 daarom lager ingeschat. De overall score op samenwerking scoort 2020 een 7,4. De samenwerking buiten het team scoort een 6,2.

** De score op werkdruk in 2019 bij de benchmark gemeenten > 100.000, bedroeg 5,2. Deze bedraagt nu 5,4. In verhouding tot de benchmarkgemeenten zijn wij op dit onderdeel niet vooruit gegaan.

Schematische weergave van alle uitgevraagde onderdelen in relatie tot de daadwerkelijke score

Op advies van Effectory zijn, om tot een goed vergelijk te komen met de benchmark & 2019, organisatie breed 9 onderdelen uitgevraagd. Ook m.b.t. de doelstellingen had en heeft het een meerwaarde meer onderdelen uit te vragen. Werkdruk & herstelbehoefte bijvoorbeeld, geven alleen in elkaars context een goed beeld van de beleving.

SCORES OP DE MODULES

GR BAR-Organisatie

	Betrokkenheid	Bevlogenheid	Sociale veiligheid	Herstelbehoefte	Samenwerking	Informatievoorziening	Werkdruk	Leiderschap	Werkgeverschap
GR BAR-Organisatie (n=749)	6,2	7,2	7,7	5,6	7,4	5,6	5,1	7,2	6,8
Vorige meting (n=682)	5,5	7,1	7,4	5,7	7,2	4,7	5,1	6,7	6,1
Benchmark Gemeenten >100.000	6,4	7,3	7,4	5,8	7,4	5,0	5,4	-	6,7
Top 3 Benchmark Gemeenten >100.000	6,6	7,5	7,6	6,0	7,5	5,6	5,7	-	7,1

Let op: als een score kleurt, doet GR BAR-Organisatie het beter of slechter op dat punt dan de vorige meting of de benchmark

Geconstateerd kan worden dat de organisatiewijzigingen die met het Uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020 zijn ingevoerd, in de meting zijn vruchten afwerpt. Dit terwijl Corona direct na de start van BAR2020 zijn intrede deed. Een knappe prestatie in moeilijke tijden. De kunst is nu de trotspunten te behouden en de verbeterpunten mee te nemen bij de doorontwikkeling van de BAR-organisatie.

Trotspunten de BAR-organisatie

Verbeterpunten de BAR-organisatie

Tot slot. Dit medewerkersonderzoek kent een andere aanpak dan vorig jaar. In de basis is het onderzoek voor iedereen gelijk. We stellen iedereen vragen over o.a. samenwerking, informatievoorziening, werkdruk en leiderschap. Daarnaast heeft iedere teamleider in 2020 de gelegenheid gekregen thema onderdelen toe te voegen. Hier heeft ongeveer 85% van de teamleiders gebruik van gemaakt. De vier meest gekozen onderdelen zijn: management vanuit vertrouwen, high performing team, tevredenheid op afstand werken en inhoud werk. Omdat dit op teamniveau maatwerkrapportages heeft opgeleverd, kunnen we ons bij de uitwerking alleen baseren op de onderdelen die BAR-breed zijn uitgevraagd.

Met betrekking tot de uitkomsten van de onderdelen die BAR-breed zijn uitgevraagd, kunnen we constateren dat de door medewerkers aangedragen verbeterpunten, betrekking hebben op dezelfde thema's als in 2019 en het Mini MO Corona. Deze thema's vormen weer het vertrekpunt voor onderstaande uitwerking waarbij de focus ligt op de aandachtspunten voor onze organisatie en de borging van de uitkomsten voor doorontwikkeling.

Werkdruk	
Constatering & de relatie met het MO2019	In absolute zin is de ervaren werkdruk in de organisatie met een gelijk gebleven cijfer beoordeeld; zowel in 2019 als 2020 met een 5,1. In relatieve zin scoorde de BAR-organisatie lager dan de benchmark onder 100.000+-gemeenten (deze benchmark 100.000+ verbeterde zich van 5.2 in 2019 naar 5.4 in 2020). De BAR-organisatie blijft hiermee ook onder het voor 2020 gestelde doel van 5.2. Opvallend is het gegeven dat de teamleiders tot de uitschieters naar beneden behoren met een score van 3.4 en ook de groep clustermanagers met 4.4 lager scoren dan de groep leidinggevenden in 2019 (4,8). De uitbreiding van het aantal leidinggevenden heeft daarmee vooralsnog niet geleid tot een vermindering van de ervaren werkdruk in die groep. Daar staat overigens tegenover dat het thema leiderschap met een score van gemiddeld een 7.2 een stuk hoger ligt dan de 6,7 van de meting in 2019. Het met werkdruk samenhangende thema herstelbehoefte is vrijwel gelijk gebleven aan de resultaten van 2019. Bij werkdruk ervaart men dat er meer werk is dan men aankan, of dat dit alleen met extra werkuren kan worden opgevangen. Bij het thema herstelbehoefte ervaren medewerkers dat, naarmate de werkdruk langere tijd aanhoudt, zij buiten het werk minder energie hebben voor andere zaken. Medewerkers geven aan dat efficiency qua capaciteit soms te ver is door gevoerd, dat er daardoor onvoldoende ruimte resteert voor bijvoorbeeld vervanging bij ziekte. Ook vindt men dat reële prioritering soms wel plaatsvindt maar dat daar in de praktijk niet veel rekening mee wordt gehouden. De nieuwe organisatiestructuur en de pandemie hebben ook een negatieve invloed op de ervaren werkdruk. M.b.t. de reorganisatie: doordat veel taken en verantwoordelijkheden een gewenningsperiode vergden maar ook omdat men vindt dat de werkverdeling van de teamleiders in vele situaties niet de beoogde 50-50 betrof. De teamleiders hebben vaak teveel capaciteit moeten aanwenden voor hun leidinggevende taak, waardoor hun inhoudelijke bijdrage bij het team terechtkwam. M.b.t. de pandemie: Het elkaar niet meer tegenkomen op de wandelgangen, het afhankelijk zijn van de team-sessies, het thuiswerken: het vraagt meer van medewerkers.
Aandachtpunt(en) organisatieontwikkeling	• **(Aan)sturing** BAR2020 richt zich o.a. op het kanaliseren van de werkdruk. Door teamleiders het eerste aanspreekpunt te maken voor sturing van en aandacht voor de medewerker en de teams niet groter te laten zijn dan 8-16 medewerkers, streeft men per saldo meer aandacht na. Beoogd wordt hiermee de medewerker meer ondersteuning te bieden bij het uitvoeren en prioriteren van zijn werkzaamheden. Medewerkers ervaren dat er meer aandacht voor ze is. Leiderschap wordt binnen één jaar tijd hoger gewaardeerd dan de doelscore. De inzet van teamleiders heeft echter geen effect gehad op de ervaren werkbelasting. Hier wordt t.o.v. van vorig jaar meer aandacht voor gevraagd. Dit heeft enerzijds met de taakeisen

	(verhouding 50% inhoud, 50% p-taken veelal niet haalbaar) van teamleiders te maken en anderzijds de rol(on)duidelijkheid. De meeste teamleiders vervullen voor het eerst de rol van teamleider en leven in de beleving "doe ik nog wel de goede dingen en doe ik de dingen goed". Hou binnen de organisatieontwikkeling aandacht voor het bieden van ondersteuning in het uitvoeren en prioriteren van werkzaamheden en ondersteun teamleiders bij het eigen maken van de rol als leidinggevende. Om werkdruk te kanaliseren moet er voor leidinggevenden ruimte zijn om de stressoren te beïnvloeden. Werkinhoud, werkcontext en regelmogelijkheden hebben invloed op de werkdruk. Daar de werkdruk onder leidinggevenden zelf al als hoog wordt ervaren, is het van belang op organisatieniveau na te gaan hoe de inhoud en organisatie van het werk en de context van het werk positief kan worden beïnvloed. • **De herstelbehoefte en de kans op uitval** Bij een structureel te hoge werkbelasting raken mensen de grip en controle op de uit te voeren werkzaamheden kwijt. Er is geen overzicht meer. Dit uit zich in een hogere herstelbehoefte. De vraag om aandacht voor de werkdruk is toegenomen terwijl de herstelbehoefte binnen veel onderdelen van onze organisatie niet is gedaald. Effectory geeft aan dat er relatie bestaat tussen werkdruk, herstelbehoefte en uitval. Als we e.e.a. afzetten tegen de verzuimcijfers van afgelopen ja(a)r(en), dan verdient het de aanbeveling om naast een goed verzuimbeleid aandacht te houden voor de werkbelasting ter voorkoming van (langdurige) uitval. Medewerkers vragen om prioritering in het werk. Dit wordt breed gedeeld. Medewerkers die invloed hebben op de inrichting en kwaliteit van hun werk, weten waar ze een bijdrage aan leveren, die de gelegenheid en ondersteuning krijgen om te leren/zich door te ontwikkelen, vallen minder snel uit en ervaren meer werkplezier. Werkplezier versterkt de identificatie / verbondenheid van medewerkers met de doelen van de organisatie en het werk. Dit vertaalt zich in lagere verzuimcijfers en een hogere eNPS score. • **Ambitieniveau versus capaciteit** - Er is een grote drive onder medewerkers om goed te doen, om echt iets te bereiken. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het te veel is. Er is een grote behoefte aan prioritering in het werk. Pas de capaciteit aan aan het ambitieniveau of maak keuzes en zeg nee. Wat doen we wel, wat doen we niet. Dit beroep wordt met name gedaan aan bestuur, directie en management. De breed gedeelde ervaring is dat er steeds nieuwe vragen en ambities bij komen zonder dat hier capaciteit tegenover staat. Hou oog voor wat haalbaar is. Ook met het oog op de voorgenomen bezuinigingen. Veel medewerkers geven aan dat niet alles realiseerbaar is met de huidige beschikbare formatie. - Uniformeer & standaardiseer processen als tegenhanger van de ervaren toenemende bureaucratie.

	- Wees duidelijk wat er van medewerkers verwacht wordt en zorg voor duidelijke taakomschrijvingen. Immers, wanneer men grip en controle heeft op het eigen werk, komt dit ten goede aan de vitaliteit van de medewerker. - Hou ruimte/lucht in de formatie om in te spelen op ontwikkelingen in het werk en t.b.v. de employability van medewerkers. - Geef binnen de opgaven, programma's en projecten van de BAR-organisatie aan wat prioriteit heeft • **Balans tussen privé en werk** Werk en privé spelen zich sinds maart 2020 aan dezelfde keukentafel af. De eigen gezondheid in relatie tot die van familieleden, de zorg voor kinderen / familie, verwachtingen van werk / productiviteit; de pandemie heeft veel impact op de werk en privé balans. Collega's waarderen van elkaar dat er alles aan wordt gedaan het werk door te laten gaan. Het vinden en vasthouden van een balans blijft echter een uitdaging zolang de pandemie aanhoudt. Omgangs- en aansturingsaspecten vragen nu nog meer aandacht dan voorheen. Maak duidelijk wat vanuit de organisatie van medewerkers wordt verwacht en geef ruimte aan medewerkers om hun verwachtingen en ideeën t.a.v. het werk / de werkvoorraad uit te spreken. In de rol van leidinggevende is het meer dan ooit van belang contact te hebben met en aandacht te hebben voor de medewerker(s). • **Taakeisen en Rol(on)duidelijkheid** BAR2020 richt zich op het flexibel inzetten van gelegenheidsteams. Dit moet ervoor zorgen dat de medewerkers duidelijkheid krijgen over hun takenpakket. Ook de invoering van een vaste werkmethode voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap moet duidelijkheid gaan verschaffen over de rol- en taakverdeling. Deze methode beoogt meer inzicht te bieden in het werk van medewerkers door het leggen van dwarsverbanden in de uitvoering van bestaande en nieuwe programma's, projecten en opgaves. • **BAR2020 versus de pandemie** Hoewel bepaalde projectonderdelen in het kader van BAR2020 door de pandemie enige vertraging oplopen, zien we tegelijkertijd dat vanuit de nieuwe organisatiestructuur de nog uit te werken projecten gaandeweg in gang gezet worden. Het is nog meer dan voorheen van belang binnen deze projecten en het werk aandacht te hebben voor de factoren waarvan bekend is dat ze invloed hebben op de vitaliteit van medewerkers: werk/regeldruk & taakeisen, rol(on)duidelijkheid, (weinig)autonomie op het werk, spanningen van buiten meenemen naar het werk, (zwak)leiderschap, employability en ongewenste omgangsvormen.

Borging uitkomsten	De uitkomsten worden meegenomen in het project Tussenevaluatie BAR2020, Duurzaam werken 3.0, het project Goed Werkgeverschap (deelproject het goede gesprek, werk-&regeldruk, deelproject vitaliteit en verzuim). Inzet op balans tussen privé en werk zal worden opgepakt door de BAR-academie. Vanuit HR wordt gewerkt aan een helder en transparant verzuimbeleid. Onderdeel van dit beleid is het op peil brengen van het kennisniveau van wet -en regelgeving onder teamleiders, het ontwikkelen van adequate gespreksvaardigheden en het 'learning on the job' ondersteunen van teamleiders bij de re-integratie van medewerkers. Doel is de werkdruk bij leidinggevenden te verminderen en de kennis toe te laten nemen. De BAR-academie ontwikkelt een leerlijn gericht op de nieuwe rollen van manager en teamleider. Binnen de leerlijn wordt ook aandacht besteed aan het delen van ervaringen.
Aansluiting doel(en) directieraad	• Meer aandacht voor medewerkers • Betere sturing

	Communicatie
Constatering & de relatie met het MO2019	Het thema informatievoorziening scoort in 2020 met 5,6 bijna een punt hoger dan in 2019 (4,7) en steekt ook gunstig af tegen de benchmark, waarbij de BAR-organisatie tot de top drie behoort. Niettemin hebben medewerkers nog wel een aantal suggesties ter optimalisering. Zo kan de besluitvorming op directie en managementniveau nog transparanter. Men ervaart soms zelf teveel op zoek te moeten naar informatie of zelf te moeten achterhalen wat besloten en besproken is in plaats van direct geïnformeerd te worden. Ook constateren medewerkers dat, mede door de nieuwe organisatiestructuur, clusters en teams elkaar soms nog moeilijk kunnen vinden. Men heeft moeten wennen aan het werken op afstand en ervaren dat dit belemmerend heeft gewerkt voor de informatieoverdracht. Medewerkers vragen aandacht voor het aantal kanalen waaruit zij hun informatie moeten halen en de systemen waarin zij hun input moeten verwerken. Soms ziet men door de bomen het bos niet meer. Specifieke aandacht vraagt men voor BAR-plaza, waar sommigen het moeilijk vinden de voor hen relevante informatie te vinden. Ondanks de vraag om aandacht voor de communicatie, ervaren medewerkers over het algemeen een verbetering ten opzichte van het vorige onderzoek en waarderen de toegenomen aandacht van directie en management voor (het informeren van) de organisatie.
Aandachtpunt(en) organisatieontwikkeling	• **Informeer pro-actief** Er bestaat onder medewerkers de behoefte om vanuit directie en management eerder (en op vaste momenten) updates te ontvangen over besluitvorming, ontwikkelingen en veranderingen. Maak duidelijk waarom je doet wat

	je doet, waar het een bijdrage aan levert en wat dit betekent voor het werk/de werkvloer. Hiermee draag je bij aan de identificatie / verbondenheid van medewerkers met de (ontwikkel)doelen van de organisatie. • **(Horizontale) informatieoverdracht en samenwerking** De wijzigingen in de organisatiestructuur en het werken op afstand vraagt meer aandacht voor wie waarvan is. Hou zicht op wat zich in de 'keuken van de ander' afspeelt. Hierdoor wordt het risico beperkt dat werkzaamheden onvoldoende, dubbel of helemaal niet worden uitgevoerd. Medewerkers die weten wat er van ze verwacht wordt en wat ze (horizontaal) van elkaar kunnen verwachten communiceren effectiever. Dit komt de samenwerking ten goede. Communicatie en samenwerking zijn dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. • **BAR-Plaza en wijze van communiceren** Wanneer men weet wat medewerkers relevante informatie vinden, kan men ook de vindbaarheid van deze informatie verbeteren. Een vaste plek wordt belangrijk gevonden evenals de eenduidigheid in de informatievoorziening. T.a.v. de wijze van communiceren worden de volgende aanbevelingen meegegeven: deel niet alleen mee maar licht ook toe (met name m.b.t. ontwikkelingen en veranderingen en wat dit betekent of gaat betekenen voor medewerkers), heb aandacht voor nieuwe vormen van communicatie zoals videoboodschappen, plaatjes/schema's i.p.v. tekst. • **Werken in opgaven, programma's en projecten** Wat betreft communicatie gaat BAR2020 uit van het duidelijker neerzetten van werkzaamheden in opgaven, programma's en projecten. Door vooraf te bepalen welke disciplines hierbij worden ingezet, creëert men een (tijdelijk) samenwerkingsverband waar medewerkers elkaar beter weten te vinden. Er wordt een procesorganisatie ingericht. Communicatie tussen medewerkers en tussen organisatie-eenheden wordt bevorderd door duidelijke processen, het benoemen van proceseigenaren en het beleggen van procesrollen. • **Organisatie van het werk** Ongeveer 80% van de werkzaamheden die de BAR-organisatie uitvoert is beheersmatig/administratief van aard. Medewerkers kunnen dit werk het beste uitvoeren wanneer het goed georganiseerd is en processen vaststaan (wat kunnen we van elkaar verwachten en hoe gaan we dat doen). Het wat en hoe komt terug in de visie op dienstverlening en de visie op partnerschap. Geadviseerd wordt dit te betrekken als het gaat om houding en gedrag (visie op dienstverlening), de organisatie van het werk / de werkprocessen. Goede communicatie over en sturing op is hierbij onontbeerlijk.

Borging uitkomsten	De uitkomsten worden meegenomen in het project Tussenevaluatie BAR2020, Duurzaamwerken 3.0 en het project Goed Werkgeverschap ((horizontale)samenwerking met de ontwikkelactiviteiten werken in (gelegenheids)teams & de werkmethode voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap).
Aansluiting doel(en) directieraad	• Meer aandacht voor medewerkers • Betere sturing • Visie op dienstverlening • Visie op partnerschap

Samenwerking	
Constatering	Ook samenwerking als thema scoort positiever ten opzichte van het vorige onderzoek. Een 7,4 ten opzichte van een 7,2 in 2019. Ook de benchmark komt uit op 7,4. Samenwerking met collega's en inspanningen van collega's worden gewaardeerd. De bereidheid elkaar te helpen, er samen de schouders onder te zetten, er voor elkaar te zijn; het heeft een positief effect op de betrokkenheid / het teamgevoel. Suggesties ter verbetering betreffen vaak onbekendheid met taakverdeling en verantwoordelijkheden van teams en clusters. Wie doet nu precies wat en wie moet ik wanneer waar bij betrekken. De nieuw ingerichte organisatieonderdelen zijn nog niet goed op elkaar ingespeeld, worden nog als eilandjes beschouwd. Medewerkers vinden het ook verklaarbaar dat het soms even wat zoekwerk vergt; de gewijzigde organisatiestructuur en de pandemie hebben de samenwerking tussen collega's ingrijpend veranderd. Medewerkers zijn hier niet onverdeeld positief over maar men vindt wel mogelijkheden om met de gewijzigde omstandigheden om te gaan. De samenwerking met andere teams en clusters wordt verschillend gewaardeerd. De samenwerking buiten het team scoort een 6,2. Dit is hoger dan waar men, gezien de wijziging van de organisatiestructuur, rekening mee had gehouden (6,0). Hoewel medewerkers buiten het eigen team en cluster een gebrek aan betrokkenheid of behulpzaamheid van collega's ervaren, ziet men dit niet zozeer als onwil, maar eerder als een gevolg van werkdruk of een capaciteitstekort. Medewerkers vragen aandacht voor duidelijke bedrijfsprocessen, zodat samenwerking minder willekeurig, bijvoorbeeld op basis van persoonlijke voorkeur, plaatsvindt. Ook voor de samenwerking over drie gemeenten en de onderlinge bereikbaarheid wordt aandacht gevraagd.
Aandachtpunt(en) organisatieontwikkeling	• **(Horizontale) samenwerking en informatieoverdracht** Het werken in (gelegenheids)teams en de werkmethode voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap hebben binnen BAR2020 o.a. tot doel te komen tot een betere horizontale samenwerking binnen clusters en teams. De pandemie en het werken in teams lijkt de samenwerking een positieve boost te hebben gegeven. In

	de organisatie zien we dat medewerkers zich door de pandemie ook over de grenzen van teams en clusters heen organiseren om de nodige projecten en acties in gang te kunnen zetten. Desondanks zien we, buiten de in gang gezette projecten en acties, dat de nieuwe organisatiestructuur en het werken op afstand meer aandacht vraagt van wie waarvan is. Hou zicht op wat zich in de 'keuken van de ander' afspeelt. Hierdoor wordt het risico beperkt dat werkzaamheden onvoldoende, dubbel / inefficiënt of helemaal niet worden uitgevoerd. Medewerkers die weten wat er van ze verwacht wordt en wat ze (horizontaal) van elkaar kunnen verwachten (taken en verantwoordelijkheden teams en clusters), communiceren effectiever. Dit komt de samenwerking ten goede. • **Samenwerking onder (werk)druk** Bij een hoge werkdruk is de natuurlijke reflex om grip en controle op de (eigen) uit te voeren werkzaamheden en taken te krijgen. Tegelijkertijd is een goede samenwerking van belang om de werkdruk te verlagen en de gewenste resultaten te behalen in het werk waar meerdere personen, teams en of clusters bij betrokken zijn. De rol van de leidinggevende is erop gericht om tot een goede verdeling te komen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen medewerkers (hierbij rekening houdend met hun bekwaamheden). De meeste teamleiders en managers ervaren echter zelf al een hoge werkdruk waarbij teamleiders vaak ook nog voor het eerst de rol van teamleider vervullen. Draag binnen de organisatieontwikkeling zorg voor het bieden van ondersteuning in het uitvoeren en prioriteren van werkzaamheden. Hou ruimte/lucht in de formatie om over de uit te voeren werkzaamheden en taken heen te kijken. • **Samenwerking over drie gemeenten** Medewerkers vragen de meeste aandacht voor de thema's werkdruk, communicatie, samenwerking en visie&doelen. Aandacht voor de wijze waarop onze organisatie nu is ingericht komt binnen samenwerking het meest tot uitdrukking. Er is behoefte aan eenheid en eenduidigheid/uniformiteit. Het bestuurlijk alles in drievoud moeten aanleveren en uitvoeren wordt niet gezien als efficiënt en effectief. Hou bij de doorontwikkeling van de BAR-organisatie aandacht voor een (samenwerkings)vorm die in positieve zin bijdraagt aan een verlaging van de werkdruk, de te leveren prestaties en de dienstverlening (zowel intern als extern). • **Bereikbaarheid & facilitering (digitale)samenwerking** Uit de uitkomsten kan opgemaakt worden dat medewerkers verwachten dat samenwerken op afstand iets is wat zal blijven. Het verdient de aanbeveling oog te houden voor de (telefonische) bereikbaarheid van collega's en de organisatie verder te faciliteren in de (digitale)samenwerking.
Borging uitkomsten	De uitkomsten worden meegenomen in het crisisteam, tussenevaluatie BAR2020, Duurzaamwerken 3.0, het project Goed Werkgeverschap (horizontale)samenwerking met de ontwikkelactiviteiten werken in

	(gelegenheids)teams & de werkmethode voor opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap) en de leerlijn management en teamleiders.
Aansluiting doel(en) directieraad	• Meer aandacht voor medewerkers • Betere sturing • Visie op dienstverlening • Visie op partnerschap

Visie & Doelen	
Constatering & relatie MO2019	Gevraagd naar de duidelijkheid van de organisatiedoelen is men positiever ten opzichte van de vorige meting, 5.8 vs 5.3 in 2019. Genoemde 5.8 is gelijk aan de score van de benchmark. Ook waar het gaat om de doelstellingen van de BAR-organisatie, de communicatie over beleidsveranderingen en transparantie van besluitvorming wordt een ruim hogere score bereikt. Meer medewerkers zijn bekend met de kernwaarden van de BAR-organisatie. Medewerkers vragen aandacht voor de praktische doorvertaling van de visie. Zien we deze daadwerkelijk terug in de dagelijkse gang van zaken? Wie is verantwoordelijk voor het toetsen hiervan? Men vindt het lastig doelen en visie van de BAR-organisatie te blijven onderscheiden van de gemeentevisies. Een aantal medewerkers ervaart ook meer voor een van de gemeenten te werken dan voor de BAR-organisatie. Omdat visie en doelen per gemeente verschillen is het moeilijk om je te gedragen als één organisatie, ook naar buiten toe. Dit is ook een van de redenen dat men een bar-identiteit mist, een bar-gevoel. Sommige medewerkers wijzen erop dat doelen en ambities gevaar kunnen lopen door verschillende efficiencyslagen en bezuinigingen.
Aandachtpunt(en) organisatieontwikkeling	Onderstaande doelstellingen hebben een plek gekregen in het uitvoeringsplan BAR-organisatie 2020: 1. Medewerkers ervaren dat er meer aandacht is voor hoe het met ze gaat, hun resultaten en hun persoonlijke ontwikkeling; 2. Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie; 3. Medewerkers ervaren minder werkdruk; 4. Betere horizontale samenwerking tussen clusters en teams; 5. Medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt doordat er duidelijke doelen zijn en duidelijke prioritering is. De uitkomsten van het medewerkersonderzoek tonen aan dat BAR2020 op vier van de vijf doelstellingen een positieve bijdrage heeft geleverd. De kunst is deze positieve ontwikkeling vast te houden, de aanbevelingen van

	medewerkers ter harte te nemen en bovengenoemde doelstellingen in de doorontwikkeling van de organisatie mee te nemen. • **BAR-identiteit versus identificatie / verbondenheid** Er bestaat een relatie tussen weten waar je samen(werkend) op organisatieniveau een bijdrage aan levert en de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. E.e.a. versterkt de identificatie / verbondenheid van medewerkers met de doelen van de organisatie en het werk. Identificatie / verbondenheid van medewerkers met de doelen van de organisatie en het werk, is voor een groot deel afhankelijk van de organisatie zelf. Van onderstaande factoren is bekend dat ze (in positieve zin) invloed hebben: ✓ Organisatiebeleid en bedrijfscultuur (Aansprekende visie, duidelijke doelen & 'stip op de horizon') ✓ Weten waar men in het werk/de dienstverlening een bijdrage aan levert ✓ Leiderschap (waar staan / gaan we voor) ✓ Beschikbare middelen om de functie uit te oefenen (mate van invloed op de inrichting en kwaliteit van het eigen werk. Ruimte die vanuit de organisatie geboden wordt om inwoners / collega's / bestuur goed te helpen) ✓ Erkenning voor persoonlijke prestaties ✓ Samenwerking, teamgeest, communicatie ✓ Carrièremogelijkheden binnen de organisatie (arbeidsvoorwaarden, ondersteuning & facilitering om te leren/zich door te ontwikkelen). Hou bij de doorontwikkeling van de organisatie oog voor bovengenoemde factoren. Het geheel heeft meer impact dan de som der delen. De BAR-identiteit is dan ook onlosmakelijk verbonden met de mate van identificatie met de doelen en doelstellingen van de organisatie en het werk. • **Aansprekende visie, duidelijke doelen & 'stip op de horizon'** Eenduidigheid in visie, doelstellingen en aanpak draagt bij aan de identificatie / verbondenheid met de organisatie. Draag continu uit waar de organisatie voor staat en heen wil. Kijk hierbij naar de lange termijn, de bijdrage van de organisatie aan de maatschappij en het bestaansrecht van de organisatie. Maak het zichtbaar, concretiseer doelen en doelstellingen en koppel de ambities aan haalbare doelstellingen. • **Missie** Onderzoek wijst uit dat veel medewerkers zingeving zoeken in hun werk en zich afvragen of ze relevant bezig zijn.

	Wees helder in de maatschappelijke missie. Waartoe is de organisatie op aarde. Het is belangrijk om aan medewerkers duidelijk te maken waarom je doet wat je doet. Daarmee creëer je een verhaal en kweek je betrokkenheid.
Borging uitkomsten	Het verkrijgen van een grotere identificatie / verbondenheid van medewerkers met de doelen van de organisatie en het werk maakt onderdeel uit van de organisatieopgave BAR-identiteit. Binnen deze opgave zullen de uitkomsten gebruikt worden als input voor verdere doorontwikkeling. De uitkomsten worden verder meegenomen in het project Goed Werkgeverschap, deelproject inspirerende directie en tussenevaluatie BAR2020.
Aansluiting doel(en) directieraad	• Meer aandacht voor medewerkers • Visie op dienstverlening • Visie op partnerschap

BAR-organisatie MO 2020

Samenvatting

GR BAR-Organisatie

Oktober/november 2020

Uw consultant

Maartje Erkelens

E: maartje.erkelens@effectory.com

T: +31 (0)20 30 50 100

Inhoudsopgave

Uitleg bij de rapportage en actie.....4

Scores op de modules.....11

Scores op de vragen.....14

Uitleg bij de rapportage en actie

Uitleg bij de resultaten

De resultaten van het onderzoek brengen nauwkeurig in kaart wat er in uw organisatie speelt. Het onderzoek geeft u nauwkeurig inzicht in uw organisatie, vanuit het perspectief van diegenen die daar het meeste over kunnen vertellen: uw eigen medewerkers.
Het uitgangspunt van het medewerkersonderzoek is dat organisaties pas optimaal kunnen presteren wanneer zij de juiste medewerkers hebben en deze medewerkers zowel willen als kunnen presteren.

Berekening van de scores
In de rapportage worden de resultaten weergegeven in de vorm van een gemiddelde score. Elk gegeven antwoord heeft een waarde. Het gemiddelde van die antwoordwaardes bepaalt de score per vraag (zie tabel). Deze scores zijn te vinden in het hoofdstuk 'Scores op de vragen'. De opbouw voor de resultaten geldt voor alle antwoordcategorieën met een vijfpuntschaal.

Negatief geformuleerde stellingen (bijvoorbeeld 'De opdrachten die ik krijg zijn vaak moeilijk te combineren') ontvangen tegenovergestelde scores. Een helemaal mee eens score krijgt een 0 en een helemaal mee oneens score krijgt een 10. Alle scores in de rapportage zijn daarmee op dezelfde manier te lezen.

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

In het hoofdstuk 'Scores op de modules' wordt per afgenomen module het gemiddelde modulecijfer getoond. Dit is een gemiddelde van de vragen die in de module opgenomen zijn.

Verwerking van antwoorden op open vragen
De antwoorden van open vragen worden letterlijk overgenomen in de rapportage.

Vergelijking in de rapportage
Uw onderzoeksresultaten worden vergeleken met een door u geselecteerde benchmark. Dit is een actuele benchmark gebaseerd op de resultaten van medewerkersonderzoeken die uitgevoerd zijn binnen de publieke sector.

Waar mogelijk wordt naast het vergelijk met de benchmark, een intern vergelijk gemaakt met de vorige meting en/of onderliggende groepen.

Kleuring in de rapportage

InternetSpiegel gebruikt kleuringen in de rapportages om de onderzoeksresultaten meer betekenis te geven.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Relevant verschil
- Zeer relevant verschil

Welke kleuring gebruikt InternetSpiegel?
Scores worden gekleurd op basis van absolute én significante afwijkingen. De kleur groen geeft aan dat er een relatief positief verschil is gevonden. En de kleur rood geeft aan dat er een relevant negatief verschil is gevonden tussen de huidige meting en datgene waartegen afgezet wordt (bijvoorbeeld de benchmark, de vorige meting of een bovenliggend niveau binnen de organisatie).

Hoe kunt u de resultaten lezen?
Bij kleuring worden *de scores van de huidige meting altijd als uitgangspunt* genomen. Het betekent dat als uw score afgezet wordt tegen meerdere referentiepunten, het vakje kleurt met de score waartegen afgezet wordt. De kolom met de Top 3 kleurt niet, dit zijn streefscores.

De kleuring in de rapportage is een hulpmiddel bij het bepalen van acties. Wanneer bijvoorbeeld de organisatie donkerrood kleurt ten opzichte van de benchmark, vraagt dit om aandacht en actie. Dat wat lichtrood kleurt, heeft mogelijk actie nodig. Door in gesprek te gaan met uw medewerkers, kunt u samen tot actieplannen komen om deze punten te verbeteren.

Absolute en significante afwijkingen
Absolute afwijkingen zijn gebaseerd op het verschil tussen twee gemiddelden, namelijk tussen de uitgangswaarde (scores huidige meting) en de referentiescore (bijvoorbeeld score van de benchmark).
Bij een significante afwijking is nagegaan hoe groot de kans is dat het gevonden verschil berust op toeval. Als er een significante (betekenisvolle) afwijking wordt gevonden, betekent dat dat de kans dat deze afwijking op toeval berust zeer klein is en dus relevant.

Door zowel absolute als significante afwijkingen te kleuren, krijgt u inzicht in de concrete punten waar uw organisatie gericht mee aan de slag kan gaan.

Of kleuring optreedt in de rapportage wordt bepaald aan de hand van de omvang van de afwijking. Is het absolute verschil tussen twee scores groter dan 0,7 dan wordt dit als relevant beschouwd. Bij een afwijking groter dan 1,5 is er sprake van een zeer relevant verschil. Bij significante verschillen met 99% betrouwbaarheid wordt een afwijking donker gekleurd. Een verschil wordt licht gekleurd bij 95% betrouwbaarheid.

	Relevant verschil	**Zeer relevant verschil**
Significantie niveau	95%	99%
Absolute afwijking	> 0,7	> 1,5
Afwijking bij % vragen	> 7%	> 15%

Voorbeeld
Twee respondenten hebben beide ‘mee eens’ ingevuld. Omgerekend is dit een gemiddelde score van een 7,5. Maar als een respondent ‘helemaal mee eens’ invult, wat omgerekend een 10 is, en de ander ‘niet mee eens, niet mee oneens’, wat omgerekend een 5 is, is dat ook een gemiddelde score van een 7,5. Dezelfde score dus, maar een groot verschil in meningen in het tweede geval. Dit betekent dat het gemiddelde statistisch gezien minder sterk is, maar in dit soort situaties kan het cijfermatige verschil toch doorslaggevend zijn als de absolute afwijking groot genoeg is.

Tien tips om succesvol aan de slag te gaan met het medewerkersonderzoek

Het startpunt om aan de slag te gaan met de resultaten is de eindpresentatie van uw consultant. Daarna is het zaak om de resultaten te communiceren binnen uw organisatie. En deze te vertalen naar duidelijke en concrete acties, die de prestatie van uw organisatie zullen verbeteren. Wij geven u **TIEN** concrete **TIPS** om succesvol aan de slag te gaan:

1 **Commitment vanuit de top** is cruciaal:
- Laat zien dat het onderzoek in de top serieus genomen wordt door ook op het hoogste niveau acties te nemen;
- Laat de communicatie over het onderzoek vanuit de top plaatsvinden.

2 Zorg voor **voldoende snelheid** nadat de resultaten bekend zijn, zowel bij het communiceren van de resultaten als bij het komen tot actieplannen. Management en medewerkers zijn optimaal betrokken om met de resultaten aan de slag te gaan direct ná de uitvoering van het onderzoek.

3 Wees **transparant** bij het communiceren van de resultaten. Maak de resultaten van de hele organisatie voor alle medewerkers inzichtelijk, en de resultaten per groep alleen voor de desbetreffende groep.

4 Leg de **eindverantwoordelijkheid in de lijn**. Maak teams verantwoordelijk voor het communiceren, het opstellen én het uitvoeren van de actieplannen.

5 **Betrek medewerkers** bij het maken en uitvoeren van actieplannen zodat er draagvlak wordt gecreëerd. Dit motiveert medewerkers om mee te werken aan de verbeteringen waar zij zelf invloed op hebben.

6 Zorg voor **een duidelijk én eenduidig proces** met heldere deadlines:
- Wanneer verwacht u dat de resultaten besproken zijn met de medewerkers?
- Wanneer moeten de actieplannen concreet zijn; hoe moeten deze eruit zien én waar worden deze vastgelegd?
- Hoe volgt u de voortgang voor wat betreft het nemen van acties? Wordt er één persoon verantwoordelijk gesteld voor het monitoren van het hele proces?

7 Geef **navolging aan de gemaakte actieplannen**. Neem waar mogelijk de actieplannen op in bestaande communicatiemomenten:
- In jaarplannen of kwartaalrapportages;
- Als agendapunt van bestaande overleggen;
- Als onderdeel van functionerings- of beoordelingsgesprekken.

8 **Beperk het aantal actieplannen**, zodat het aantal uit te voeren acties haalbaar is.

9 **Blijf communiceren gedurende het jaar**. Maak een communicatieplan tot aan de volgende meting:
- Plan een aantal evaluatiemomenten in voor het management team;
- Communiceer tussentijds over de voortgang van de actieplannen;
- Communiceer wanneer de volgende meting plaatsvindt.

10 Richt u op de **verbeterpunten die binnen de eigen beïnvloedingssfeer** liggen, geef punten die buiten de beïnvloedingssfeer liggen aan bij degenen die er wel invloed op hebben.

Resultaat & Actie

Resultaten en actieplan online
Met Resultaat & Actie ziet u waar en wanneer u maar wilt alle resultaten van uw onderzoek. Zo kunt u dus de resultaten bekijken en bewerken tot een actieplan in één digitale omgeving.

Vragen?
Heeft u vragen over de Resultaat & Actie? Neem dan contact op met uw projectmanager

Waar kan InternetSpiegel bij helpen?

Presentaties van de resultaten
Voor elk team in de organisatie kan een presentatie worden gemaakt. Deze presentatie dient als basis voor leidinggevenden, waarmee zij zelf de resultaten aan hun medewerkers kunnen presenteren. InternetSpiegel kan deze presentaties ook voor u verzorgen. Op die manier krijgen medewerkers meteen deskundige uitleg en advies bij de resultaten.

Workshops
U kunt workshops volgen om samen met uw medewerkers concreet aan de slag te gaan met de resultaten. InternetSpiegel heeft hier een gespecialiseerd team voor. De workshops die we aanbieden, zijn onder te verdelen in twee typen:

Aan de slag actieworkshop:

In deze workshop komt u in één dagdeel op energieke en efficiënte wijze tot een actieplan. Onder leiding van een ervaren trainer gaat een team aan de slag met hun resultaten om binnen hun eigen invloedsfeer een concreet en gedragen plan te maken.

Aan de slag train-de-trainer-workshop:
In deze workshop krijgt u uitleg over hoe u aan de slag kunt gaan met de resultaten. Door opleiding in de Aan de slag methodiek, kunnen leidinggevenden of interne adviseurs goed voorbereid een team ondersteunen. Aan deze workshop kunnen maximaal 20 deelnemers meedoen.

Extra presentaties
Wilt u meer presentaties door de InternetSpiegel consultant voor bepaalde teams? Dat kan. Neem contact op met uw consultant.

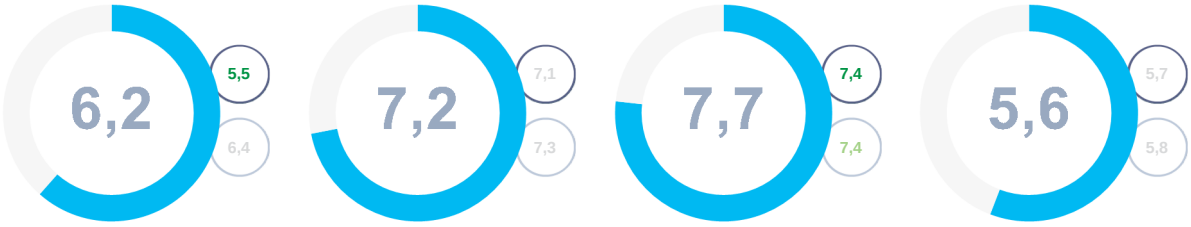
Aan de slag
Op www.effectory.nl/aan-de-slag kunt u filmpjes bekijken over de workshops. Als u meer informatie wilt ontvangen, dan sturen we u dit graag toe.

HOE SCOORT ONZE ORGANISATIE?

Respons

GR BAR-Organisatie

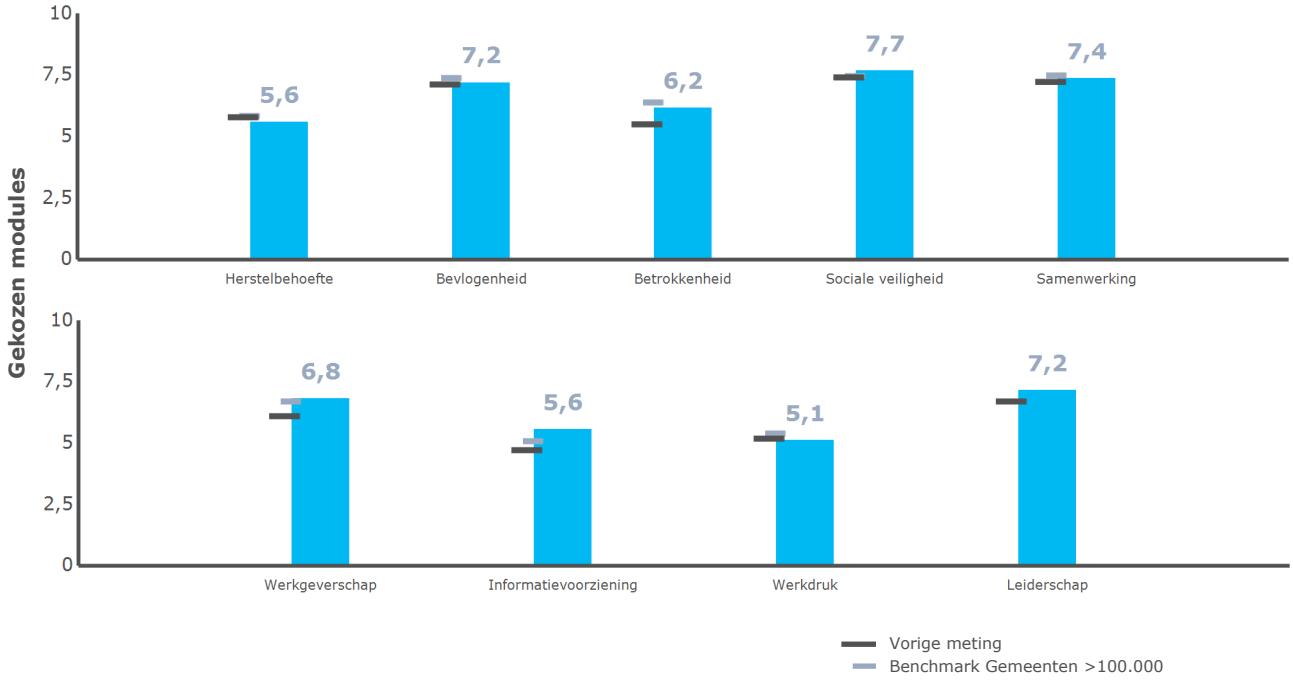
73,6%



Betrokkenheid | Bevlogenheid | Sociale veiligheid | Herstelbehoefte

Kleuring ten opzichte van Benchmark Gemeenten >100.000

- zeer relevant verschil
- relevant verschil
- geen relevant verschil
- zeer relevant verschil
- relevant verschil
- score van de vorige meting
- score van Benchmark Gemeenten >100.000



Trotspunten de BAR-organisatie	Verbeterpunten de BAR-organisatie
Collega's	Werkdruk
Samenwerking	Communicatie
Klantgerichtheid	Samenwerking

TOP 5: DÉ SELECTIE VAN JULLIE MEDEWERKERS

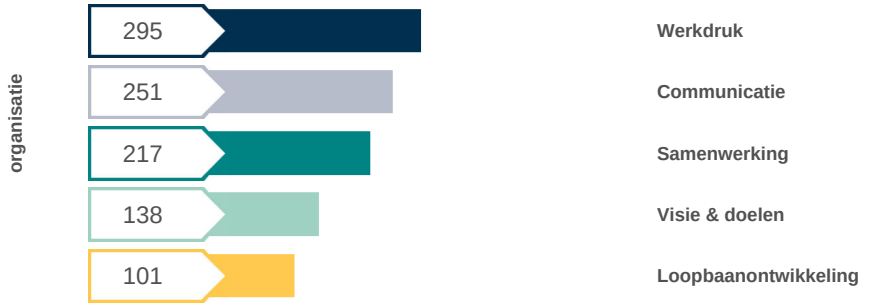
GR BAR-Organisatie

Trotspunten de BAR-organisatie

N=(716)

Verbeterpunten de BAR-organisatie

N=(633)



Scores op de modules

SCORES OP DE MODULES

GR BAR-Organisatie

	Betrokkenheid	Bevlogenheid	Sociale veiligheid	Herstelbehoefte	Samenwerking	Informatievoorziening	Werkdruk	Leiderschap	Werkgeverschap
GR BAR-Organisatie (n=749)	*6,2*	*7,2*	*7,7*	*5,6*	*7,4*	*5,6*	*5,1*	*7,2*	*6,8*
Let op: als een score kleurt, doet GR BAR-Organisatie het beter of slechter op dat punt dan de vorige meting of de benchmark									
Vorige meting (n=682)	5,5	7,1	7,4	5,7	7,2	4,7	5,1	6,7	6,1
Benchmark Gemeenten >100.000	6,4	7,3	7,4	5,8	7,4	5,0	5,4	-	6,7
Top 3 Benchmark Gemeenten >100.000	6,6	7,5	7,6	6,0	7,5	5,6	5,7	-	7,1

GR BAR-Organisatie (n=749)	*6,2*	*7,2*	*7,7*	*5,6*	*7,4*	*5,6*	*5,1*	*7,2*	*6,8*
Let op: als een score kleurt, doet die onderliggende groep het beter of slechter op dat punt dan GR BAR-Organisatie									
BBO Barendrecht (n=9)	5,6	5,9	7,4	5,6	6,9	6,4	4,9	6,9	6,1
BBO Ridderkerk (n=15)	6,7	8,4	8,7	7,5	8,7	7,3	5,6	8,9	7,6
Clustermanagers (n=13)	6,5	7,9	7,8	7,0	7,6	6,5	4,4	7,1	7,8
Concerncontrol (n=9)	6,4	7,6	7,9	6,9	6,9	6,9	4,6	8,8	7,1
Dienstverlening (n=39)	6,6	7,1	7,2	4,6	6,9	6,0	6,0	6,7	7,0
Directie (n=3)									
Facilitair (n=28)	6,6	7,3	7,6	6,0	7,9	6,9	5,9	8,8	7,6
Financiën (n=38)	6,3	6,9	7,6	6,4	7,5	5,8	6,0	6,7	6,6
Inform. & Automatis. (n=43)	6,5	7,0	7,4	5,5	6,9	6,0	5,8	7,1	7,0
Jur. Zkn en Inkoop (n=21)	6,5	7,4	8,0	6,4	7,8	6,0	5,7	7,8	7,4
Maatschappij 1 (n=38)	5,0	6,8	7,9	4,7	7,8	3,4	4,6	7,1	5,3
Maatschappij 2 (n=72)	6,1	7,3	7,4	5,8	7,5	4,9	4,9	6,8	6,5
Maatschappij 3 (n=70)	5,3	7,0	7,5	5,5	7,3	4,6	4,9	7,3	6,2
Ontw. lfo en regio (n=25)	6,3	6,4	7,3	4,9	7,4	5,7	3,9	6,1	6,6
Ontw. Mens & Org. (n=36)	5,8	7,3	7,6	5,8	7,8	5,7	5,0	7,6	7,0
Regieteam Albrandswaard (n=11)	5,3	6,7	7,1	6,0	7,0	5,1	5,4	6,1	6,6
Ruimtelijke ontwikk. (n=44)	5,7	7,0	7,9	5,4	7,4	5,6	5,1	7,1	6,5
Strategie (n=8)	6,5	7,7	8,1	5,1	7,6	5,9	3,5	7,9	7,7

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. Meer informatie vindt u in de onderzoeksverantwoording.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE MODULES

GR BAR-Organisatie

	Betrokkenheid	Bevlogenheid	Sociale veiligheid	Herstelbehoefte	Samenwerking	Informatievoorziening	Werkdruk	Leiderschap	Werkgeverschap
GR BAR-Organisatie (n=749)	*6,2*	*7,2*	*7,7*	*5,6*	*7,4*	*5,6*	*5,1*	*7,2*	*6,8*
Let op: als een score kleurt, doet die onderliggende groep het beter of slechter op dat punt dan GR BAR-Organisatie									
Teamleiders (n=55)	**6,8**	7,7	**8,2**	4,9	7,3	5,9	**3,4**	7,0	7,3
Uitvoering (n=58)	6,3	7,4	8,0	5,6	7,6	5,8	**6,3**	7,0	7,0
Vastgoed (n=24)	6,2	7,6	8,2	6,3	7,3	5,4	6,0	6,4	7,3
Veilig (n=27)	6,3	6,9	6,6	5,1	**5,3**	5,2	4,9	6,5	6,5
Voorbereiding & beh. (n=63)	6,3	7,3	7,8	5,4	7,3	5,7	5,0	7,5	7,1

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. Meer informatie vindt u in de onderzoeksverantwoording.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

Scores op de vragen

SCORES OP DE VRAGEN

GR BAR-Organisatie

	Huidige meting	Vorige meting	Benchmark Gemeenten >100.000	Top 3 Benchmark Gemeenten >100.000
n=	749	682		
Bevlogenheid				
1a) Mijn werk inspireert me	7,3	7,2	7,4	7,6
1b) Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	7,7	7,6	7,8	8,0
1c) Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	6,5	6,3	6,7	7,0
Betrokkenheid				
2a) Ik ervaar problemen van de BAR-organisatie als mijn eigen problemen	4,9	-	5,2	5,6
2b) De BAR-organisatie betekent veel voor mij	6,3	5,8	6,7	7,0
2c) Ik voel me thuis in de BAR-organisatie	7,2	-	7,2	7,8
Sociale veiligheid				
3a) Op mijn werk durf ik mezelf te zijn	7,9	7,4	7,6	7,8
3b) Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen	7,9	7,7	7,6	7,8
3c) Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven	7,3	7,0	7,1	7,3
Herstelbehoefte				
4a) Na een werkdag ben ik volledig uitgeput *	5,5	5,6	5,8	6,2
4b) Na een werkdag moeten ze me even met rust laten *	5,6	6,0	5,9	6,0
4c) Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen *	5,6	5,6	5,7	5,9

*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*

Samenwerking				
5a) Mijn directe collega's helpen mij om het werk gedaan te krijgen	7,1	6,7	7,2	7,5
5b) De samenwerking tussen mij en mijn directe collega's verloopt goed	7,8	7,7	8,0	8,2
5c) Mijn directe collega's tonen waardering als ik mijn werk goed doe	7,2	7,0	7,3	7,4
Samenwerking, vervolg				
6a) Binnen mijn team komen wij afspraken na	7,0	6,6	-	-
Samenwerking buiten het team				
7a) De samenwerking met andere teams is goed	6,2	-	5,8	6,5
Informatievoorziening				
8a) De organisatiedoelen zijn duidelijk voor mij	5,8	5,3	5,8	6,2
8b) Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben, word ik op tijd geïnformeerd	6,1	5,3	5,5	6,0
8c) In de BAR-organisatie worden beleidsveranderingen duidelijk uitgelegd	5,2	4,3	4,7	5,2
8d) De besluitvorming binnen de BAR-organisatie is transparant	5,1	4,1	4,7	5,1

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN

GR BAR-Organisatie

		Huidige meting	Vorige meting	Benchmark Gemeenten >100.000	Top 3 Benchmark Gemeenten >100.000
	n=	749	682		
Informatievoorziening, vervolg					
9a)	De visie van de BAR-organisatie is me duidelijk	5,7	4,9	5,5	6,0
9b)	Ik ben bekend met de kernwaarden van de BAR-organisatie	6,2	5,6	-	-
Werkdruk					
10a)	Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan *	4,7	4,6	4,8	5,2
10b)	Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg *	5,4	5,4	5,7	6,1
10c)	Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe *	5,3	5,4	5,6	5,9

*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*

Werkdruk, vervolg					
11a)	*Ik vind mijn werkdruk (% Goed)*	*59,0*	-	*61,5*	*66,5*
	% Veel te laag	*0,1*	-	*0,3*	
	% Te laag	*1,5*	-	*2,3*	
	% Te hoog	*33,1*	-	*30,6*	
	% Veel te hoog	*6,3*	-	*5,4*	
Leiderschap					
12a)	Mijn leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen medewerkers	7,0	6,3	6,1	6,6
12b)	Mijn leidinggevende toont respect voor mijn gevoelens	7,9	7,5	7,5	7,9
12c)	Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken	7,1	6,7	6,6	6,9
12d)	Mijn leidinggevende laat ons zien dat hij/zij hoge verwachtingen van ons heeft	6,8	6,3	-	-
12e)	Mijn leidinggevende heeft een goed beeld van wat onze teamdoelen zijn	7,0	6,6	6,6	7,1
12f)	Mijn leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	7,0	6,4	6,4	6,9
Leiderschap, vervolg					
13a)	Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte en verantwoordelijkheid om mijn werk goed te kunnen doen	8,4	8,1	-	-
Werkgeverschap					
14a)	Ik ben tevreden over mijn werk bij de BAR-organisatie	7,4	6,9	7,4	8,1
14b)	Ik ben tevreden over de BAR-organisatie als organisatie	6,7	5,6	6,6	7,2
14c)	Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben	7,3	6,9	6,9	7,3
14d)	Ik ben trots op de BAR-organisatie	6,3	5,5	6,6	7,1
14e)	Ik voel dat ik gewaardeerd word door de BAR-organisatie	6,5	5,5	6,0	6,6
14f)	Ik sta achter de doelstellingen van de BAR-organisatie	6,6	6,0	6,8	7,0
14g)	*Hoe waarschijnlijk is het dat je de BAR-organisatie als werkgever zou aanbevelen aan vrienden en kennissen?*	*-11,5*	-	-	-

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (1/3)

	GR BAR-Organisatie	BBO Barendrecht	BBO Ridderkerk	Clustermanagers	Concerncontrol	Dienstverlening	Directie	Facilitair	Financiën
n=	749	9	15	13	9	39	3	28	38
Bevlogenheid									
1a) Mijn werk inspireert me	7,3	5,6	8,5	8,1	8,1	7,3		6,8	6,6
1b) Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	7,7	6,9	8,8	8,7	7,8	8,0		7,9	7,5
1c) Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	6,5	5,3	8,0	6,9	6,9	6,3		7,1	6,5
Betrokkenheid									
2a) Ik ervaar problemen van de BAR-organisatie als mijn eigen problemen	4,9	4,7	5,2	4,8	5,0	5,2		5,0	5,3
2b) De BAR-organisatie betekent veel voor mij	6,3	5,3	6,7	7,3	7,2	7,0		7,1	6,3
2c) Ik voel me thuis in de BAR-organisatie	7,2	6,7	8,2	7,5	6,9	7,4		7,8	7,4
Sociale veiligheid									
3a) Op mijn werk durf ik mezelf te zijn	7,9	7,8	8,7	7,9	8,1	7,4		7,9	7,8
3b) Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen	7,9	6,9	8,8	7,7	8,1	7,5		7,8	7,8
3c) Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven	7,3	7,5	8,5	7,7	7,5	6,7		7,1	7,3
Herstelbehoefte									
4a) Na een werkdag ben ik volledig uitgeput *	5,5	5,8	7,8	6,5	6,7	4,7		6,1	6,0
4b) Na een werkdag moeten ze me even met rust laten *	5,6	5,0	7,3	6,9	6,7	4,8		6,0	6,8
4c) Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen *	5,6	5,8	7,3	7,5	7,5	4,5		6,0	6,4

*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*

	GR BAR-Organisatie	BBO Barendrecht	BBO Ridderkerk	Clustermanagers	Concerncontrol	Dienstverlening	Directie	Facilitair	Financiën
Samenwerking									
5a) Mijn directe collega's helpen mij om het werk gedaan te krijgen	7,1	6,7	8,7	7,5	6,4	6,7		7,8	7,4
5b) De samenwerking tussen mij en mijn directe collega's verloopt goed	7,8	7,8	9,0	8,1	7,2	7,2		8,5	8,0
5c) Mijn directe collega's tonen waardering als ik mijn werk goed doe	7,2	6,4	8,5	7,1	7,2	6,9		7,4	7,3
Samenwerking, vervolg									
6a) Binnen mijn team komen wij afspraken na	7,0	8,1	8,3	8,1	6,1	6,5		7,9	6,6
Samenwerking buiten het team									
7a) De samenwerking met andere teams is goed	6,2	6,4	7,0	6,3	7,5	5,5		6,4	5,9

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (1/3)

	GR BAR-Organisatie	BBO Barendrecht	BBO Ridderkerk	Clustermanagers	Concerncontrol	Dienstverlening	Directie	Facilitair	Financiën
n=	749	9	15	13	9	39	3	28	38
Informatievoorziening									
8a) De organisatiedoelen zijn duidelijk voor mij	5,8	5,6	7,3	8,1	6,9	6,2		6,9	6,1
8b) Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben, word ik op tijd geïnformeerd	6,1	6,9	7,8	6,7	6,9	5,6		7,4	6,5
8c) In de BAR-organisatie worden beleidsveranderingen duidelijk uitgelegd	5,2	6,1	6,8	5,8	6,8	6,3		6,6	5,4
8d) De besluitvorming binnen de BAR-organisatie is transparant	5,1	6,6	7,2	5,4	6,6	5,7		6,3	5,3
Informatievoorziening, vervolg									
9a) De visie van de BAR-organisatie is me duidelijk	5,7	6,1	7,2	7,9	7,5	6,2		6,6	5,7
9b) Ik ben bekend met de kernwaarden van de BAR-organisatie	6,2	5,8	7,5	8,8	7,5	6,2		6,9	6,1
Werkdruk									
10a) Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan *	4,7	4,4	6,0	5,0	3,9	5,3		5,4	5,4
10b) Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg *	5,4	5,0	5,5	4,4	4,4	6,9		6,3	6,0
10c) Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe *	5,3	5,3	5,3	3,7	5,6	5,9		6,0	6,5

*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*

Werkdruk, vervolg									
11a) Ik vind mijn werkdruk (% Goed)	*59,0*	*66,7*	*73,3*	*69,2*	*55,6*	*69,2*		*82,1*	*68,4*
% Veel te laag	*0,1*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*		*0*	*0*
% Te laag	*1,5*	*0*	*0*	*7,7*	*0*	*2,6*		*0*	*0*
% Te hoog	*33,1*	*22,2*	*26,7*	*23,1*	*33,3*	*23,1*		*17,9*	*26,3*
% Veel te hoog	*6,3*	*11,1*	*0*	*0*	*11,1*	*5,1*		*0*	*5,3*
Leiderschap									
12a) Mijn leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen medewerkers	7,0	6,7	8,8	6,9	8,1	6,3		8,9	6,8
12b) Mijn leidinggevende toont respect voor mijn gevoelens	7,9	7,5	9,2	7,7	8,9	7,6		9,2	7,6
12c) Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken	7,1	5,8	8,7	7,3	9,4	6,7		8,3	6,4
12d) Mijn leidinggevende laat ons zien dat hij/zij hoge verwachtingen van ons heeft	6,8	6,9	8,3	6,5	8,9	6,9		8,5	6,4
12e) Mijn leidinggevende heeft een goed beeld van wat onze teamdoelen zijn	7,0	7,5	9,5	6,7	9,2	6,9		8,8	6,6
12f) Mijn leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	7,0	6,7	9,2	7,5	8,3	6,1		8,8	6,6
Leiderschap, vervolg									
13a) Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte en verantwoordelijkheid om mijn werk goed te kunnen doen	8,4	8,3	9,7	9,0	8,3	7,8		8,8	8,2

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (1/3)

	GR BAR-Organisatie	BBO Barendrecht	BBO Ridderkerk	Clustermanagers	Concerncontrol	Dienstverlening	Directie	Facilitair	Financiën
n=	749	9	15	13	9	39	3	28	38
Werkgeverschap									
14a) Ik ben tevreden over mijn werk bij de BAR-organisatie	7,4	6,4	8,3	7,9	7,2	7,4		8,1	7,4
14b) Ik ben tevreden over de BAR-organisatie als organisatie	6,7	6,1	7,3	8,1	6,9	7,4		7,8	6,4
14c) Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben	7,3	6,7	8,5	8,1	8,6	7,1		7,8	7,4
14d) Ik ben trots op de BAR-organisatie	6,3	5,3	7,0	7,3	6,3	6,5		7,6	6,1
14e) Ik voel dat ik gewaardeerd word door de BAR-organisatie	6,5	5,8	7,3	6,9	6,6	7,2		7,0	6,3
14f) Ik sta achter de doelstellingen van de BAR-organisatie	6,6	6,4	7,2	8,3	6,3	6,5		7,3	6,3
14g) Hoe waarschijnlijk is het dat je de BAR-organisatie als werkgever zou aanbevelen aan vrienden en kennissen?	*-11,5*	*-33,3*	*20,0*	*23,1*	*0*	*0*		*17,9*	*-15,8*

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (2/3)

	GR BAR-Organisatie	Inform. & Automatis.	Jur. Zkn en Inkoop	Maatschappij 1	Maatschappij 2	Maatschappij 3	Ontw. Ifo en regio	Ontw. Mens & Org.	Regieteam Albrandswaard
n=	749	43	21	38	72	70	25	36	11
Bevlogenheid									
1a) Mijn werk inspireert me	7,3	7,1	7,6	6,8	7,3	7,1	6,8	7,4	6,8
1b) Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	7,7	7,6	7,9	7,6	7,9	7,6	6,8	8,0	7,5
1c) Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	6,5	6,3	6,9	5,9	6,6	6,3	5,5	6,4	5,7
Betrokkenheid									
2a) Ik ervaar problemen van de BAR-organisatie als mijn eigen problemen	4,9	5,4	4,8	4,1	5,1	4,1	5,6	3,9	4,1
2b) De BAR-organisatie betekent veel voor mij	6,3	6,7	6,8	5,0	6,3	5,3	6,1	6,0	5,7
2c) Ik voel me thuis in de BAR-organisatie	7,2	7,4	7,9	5,9	7,0	6,8	7,2	7,6	6,1
Sociale veiligheid									
3a) Op mijn werk durf ik mezelf te zijn	7,9	7,6	8,1	8,1	7,6	7,8	7,8	7,6	7,0
3b) Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen	7,9	7,6	8,2	8,2	7,7	7,8	7,5	7,6	7,3
3c) Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven	7,3	7,0	7,6	7,4	6,9	7,0	6,7	7,5	7,0
Herstelbehoefte									
4a) Na een werkdag ben ik volledig uitgeput *	5,5	5,5	6,3	4,7	5,7	5,3	5,1	6,0	5,7
4b) Na een werkdag moeten ze me even met rust laten *	5,6	5,6	6,5	4,5	5,8	5,8	4,9	5,6	5,9
4c) Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen *	5,6	5,3	6,3	4,9	5,9	5,7	4,8	5,8	6,4

*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*

Samenwerking									
5a) Mijn directe collega's helpen mij om het werk gedaan te krijgen	7,1	6,7	7,4	7,2	7,2	6,9	6,8	7,6	7,0
5b) De samenwerking tussen mij en mijn directe collega's verloopt goed	7,8	7,3	8,5	8,4	8,1	7,9	7,6	8,0	7,5
5c) Mijn directe collega's tonen waardering als ik mijn werk goed doe	7,2	6,9	7,6	7,8	7,4	7,0	7,9	7,7	6,6
Samenwerking, vervolg									
6a) Binnen mijn team komen wij afspraken na	7,0	6,0	7,9	7,6	7,0	7,1	6,9	7,3	5,7
Samenwerking buiten het team									
7a) De samenwerking met andere teams is goed	6,2	6,6	7,3	5,5	6,0	6,2	5,6	6,6	5,7

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

Zeer relevant verschil — Geen relevant verschil — Zeer relevant verschil

Relevant verschil — Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (2/3)

	GR BAR-Organisatie	Inform. & Automatis.	Jur. Zkn en Inkoop	Maatschappij 1	Maatschappij 2	Maatschappij 3	Ontw. Ifo en regio	Ontw. Mens & Org.	Regieteam Albrandswaard
n=	749	43	21	38	72	70	25	36	11
Informatievoorziening									
8a) De organisatiedoelen zijn duidelijk voor mij	5,8	6,3	6,1	3,9	5,1	5,1	5,1	6,3	5,2
8b) Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben, word ik op tijd geïnformeerd	6,1	6,4	7,0	3,6	5,2	5,1	6,2	6,7	5,9
8c) In de BAR-organisatie worden beleidsveranderingen duidelijk uitgelegd	5,2	6,0	5,7	3,2	4,7	4,1	5,6	5,2	4,5
8d) De besluitvorming binnen de BAR-organisatie is transparant	5,1	5,5	5,4	3,1	4,6	4,3	5,8	4,4	4,8
Informatievoorziening, vervolg									
9a) De visie van de BAR-organisatie is me duidelijk	5,7	6,2	6,0	4,0	5,4	5,0	5,3	5,5	5,7
9b) Ik ben bekend met de kernwaarden van de BAR-organisatie	6,2	6,3	7,3	4,4	5,6	5,0	5,7	7,7	6,8
Werkdruk									
10a) Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan *	4,7	4,9	5,4	3,8	4,8	4,4	3,4	4,7	4,8
10b) Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg *	5,4	6,2	6,4	5,4	5,2	5,1	3,5	5,4	5,7
10c) Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe *	5,3	6,2	5,2	4,6	4,8	5,1	4,7	4,9	5,7
*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*									
Werkdruk, vervolg									
11a) Ik vind mijn werkdruk (% Goed)	*59,0*	*60,5*	*76,2*	*44,7*	*55,6*	*44,3*	*28,0*	*69,4*	*45,5*
% Veel te laag	*0,1*	*0*	*0*	*0*	*1,4*	*0*	*0*	*0*	*0*
% Te laag	*1,5*	*2,3*	*0*	*2,6*	*4,2*	*1,4*	*0*	*0*	*0*
% Te hoog	*33,1*	*30,2*	*23,8*	*44,7*	*34,7*	*45,7*	*44,0*	*27,8*	*54,5*
% Veel te hoog	*6,3*	*7,0*	*0*	*7,9*	*4,2*	*8,6*	*28,0*	*2,8*	*0*
Leiderschap									
12a) Mijn leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen medewerkers	7,0	6,9	7,5	7,1	6,7	6,9	6,3	7,2	6,1
12b) Mijn leidinggevende toont respect voor mijn gevoelens	7,9	7,6	8,6	8,6	7,4	8,0	7,7	8,5	7,0
12c) Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken	7,1	7,0	7,5	7,2	6,7	7,5	6,3	7,5	5,9
12d) Mijn leidinggevende laat ons zien dat hij/zij hoge verwachtingen van ons heeft	6,8	7,0	7,3	6,6	6,7	6,8	5,7	7,2	5,9
12e) Mijn leidinggevende heeft een goed beeld van wat onze teamdoelen zijn	7,0	7,0	8,1	6,4	6,5	7,3	5,4	7,6	5,9
12f) Mijn leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	7,0	7,2	7,6	7,0	6,5	7,3	5,7	7,5	5,9
Leiderschap, vervolg									
13a) Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte en verantwoordelijkheid om mijn werk goed te kunnen doen	8,4	8,4	8,9	8,7	8,0	8,2	8,5	8,7	8,0

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (2/3)

	GR BAR-Organisatie	Inform. & Automatis.	Jur. Zkn en Inkoop	Maatschappij 1	Maatschappij 2	Maatschappij 3	Ontw. Ifo en regio	Ontw. Mens & Org.	Regieteam Albrandswaard
n=	749	43	21	38	72	70	25	36	11
Werkgeverschap									
14a) Ik ben tevreden over mijn werk bij de BAR-organisatie	7,4	7,8	7,5	5,9	7,2	6,7	6,8	7,5	7,3
14b) Ik ben tevreden over de BAR-organisatie als organisatie	6,7	7,0	7,4	5,1	6,5	6,3	6,4	6,9	6,6
14c) Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben	7,3	7,2	7,9	5,6	6,8	6,6	7,3	7,6	7,7
14d) Ik ben trots op de BAR-organisatie	6,3	6,7	7,0	4,8	6,0	5,8	5,9	6,1	5,5
14e) Ik voel dat ik gewaardeerd word door de BAR-organisatie	6,5	6,5	7,3	5,1	6,3	6,0	6,5	6,9	5,9
14f) Ik sta achter de doelstellingen van de BAR-organisatie	6,6	6,6	7,3	5,2	6,5	6,1	6,7	6,7	6,6
14g) Hoe waarschijnlijk is het dat je de BAR-organisatie als werkgever zou aanbevelen aan vrienden en kennissen?	*-11,5*	*-9,3*	*4,8*	*-50,0*	*-20,8*	*-27,1*	*-24,0*	*-8,3*	*-27,3*

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (3/3)

	GR BAR-Organisatie	Ruimtelijke ontwikk.	Strategie	Teamleiders	Uitvoering	Vastgoed	Veilig	Voorbereiding & beh.
n=	749	44	8	55	58	24	27	63
Bevlogenheid								
1a) Mijn werk inspireert me	7,3	7,7	8,4	8,0	7,3	7,6	7,0	7,5
1b) Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	7,7	7,3	8,4	7,9	7,8	8,1	7,2	7,7
1c) Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	6,5	6,0	6,3	7,1	7,1	7,0	6,2	6,8
Betrokkenheid								
2a) Ik ervaar problemen van de BAR-organisatie als mijn eigen problemen	4,9	4,5	4,3	5,8	5,1	5,2	4,6	5,3
2b) De BAR-organisatie betekent veel voor mij	6,3	5,3	6,9	6,9	6,6	6,3	7,0	6,5
2c) Ik voel me thuis in de BAR-organisatie	7,2	6,8	8,1	7,7	7,4	7,3	7,3	7,3
Sociale veiligheid								
3a) Op mijn werk durf ik mezelf te zijn	7,9	8,2	8,1	8,3	8,1	8,8	6,9	7,9
3b) Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen	7,9	8,0	8,1	8,5	8,0	8,4	7,1	7,9
3c) Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven	7,3	7,6	8,1	7,8	7,5	7,6	6,0	7,7
Herstelbehoefte								
4a) Na een werkdag ben ik volledig uitgeput *	5,5	5,6	5,0	4,9	5,3	6,5	4,9	5,3
4b) Na een werkdag moeten ze me even met rust laten *	5,6	5,5	5,0	5,1	6,1	5,8	5,4	5,2
4c) Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen *	5,6	5,2	5,3	4,7	5,5	6,5	5,1	5,6

*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*

	GR BAR-Organisatie	Ruimtelijke ontwikk.	Strategie	Teamleiders	Uitvoering	Vastgoed	Veilig	Voorbereiding & beh.
Samenwerking								
5a) Mijn directe collega's helpen mij om het werk gedaan te krijgen	7,1	7,3	7,5	7,0	7,4	7,0	4,3	7,1
5b) De samenwerking tussen mij en mijn directe collega's verloopt goed	7,8	7,7	7,8	7,7	8,1	7,7	5,6	7,5
5c) Mijn directe collega's tonen waardering als ik mijn werk goed doe	7,2	7,4	7,5	7,3	7,3	7,0	6,1	7,1
Samenwerking, vervolg								
6a) Binnen mijn team komen wij afspraken na	7,0	6,7	7,2	7,5	7,1	6,8	5,0	7,1
Samenwerking buiten het team								
7a) De samenwerking met andere teams is goed	6,2	5,7	5,9	6,4	6,8	6,1	5,6	6,1

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (3/3)

	GR BAR-Organisatie	Ruimtelijke ontwikk.	Strategie	Teamleiders	Uitvoering	Vastgoed	Veilig	Voorbereiding & beh.
n=	749	44	8	55	58	24	27	63
Informatievoorziening								
8a) De organisatiedoelen zijn duidelijk voor mij	5,8	5,2	7,5	6,7	6,1	6,0	5,4	5,8
8b) Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben, word ik op tijd geïnformeerd	6,1	6,3	7,2	6,5	6,2	6,5	5,6	6,3
8c) In de BAR-organisatie worden beleidsveranderingen duidelijk uitgelegd	5,2	5,4	4,3	5,2	5,6	4,6	4,8	5,3
8d) De besluitvorming binnen de BAR-organisatie is transparant	5,1	5,5	4,7	5,3	5,5	4,8	4,9	5,4
Informatievoorziening, vervolg								
9a) De visie van de BAR-organisatie is me duidelijk	5,7	5,4	7,8	6,4	6,0	5,7	5,2	5,4
9b) Ik ben bekend met de kernwaarden van de BAR-organisatie	6,2	5,9	7,5	7,6	6,5	5,8	5,3	5,7
Werkdruk								
10a) Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan *	4,7	4,5	3,8	3,3	6,1	5,6	4,4	4,5
10b) Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg *	5,4	5,4	3,6	3,5	6,1	5,7	5,4	5,4
10c) Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe *	5,3	5,4	4,1	3,5	6,5	6,6	4,8	5,0

*Vragen met een * hebben een negatieve lading. De antwoorden op deze vragen zijn in deze rapportage daarom omgepoold, zodat de rapportage eenduidig leesbaar is. Hoge scores op deze onderwerpen kunnen derhalve (net als bij de overige thema's) positief worden geduid.*

Werkdruk, vervolg								
11a) Ik vind mijn werkdruk (% Goed)	*59,0*	*56,8*	*62,5*	*30,9*	*74,1*	*66,7*	*63,0*	*66,7*
% Veel te laag	*0,1*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
% Te laag	*1,5*	*4,5*	*0*	*0*	*1,7*	*0*	*0*	*0*
% Te hoog	*33,1*	*31,8*	*37,5*	*50,9*	*20,7*	*29,2*	*33,3*	*31,7*
% Veel te hoog	*6,3*	*6,8*	*0*	*18,2*	*3,4*	*4,2*	*3,7*	*1,6*
Leiderschap								
12a) Mijn leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen medewerkers	7,0	7,3	7,8	6,8	6,9	6,3	4,8	7,7
12b) Mijn leidinggevende toont respect voor mijn gevoelens	7,9	7,9	8,4	7,7	7,7	6,8	7,0	8,0
12c) Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken	7,1	7,2	8,1	7,0	7,0	6,8	6,0	7,3
12d) Mijn leidinggevende laat ons zien dat hij/zij hoge verwachtingen van ons heeft	6,8	6,3	7,5	6,7	6,6	6,5	7,0	6,8
12e) Mijn leidinggevende heeft een goed beeld van wat onze teamdoelen zijn	7,0	6,8	7,8	6,8	7,1	6,0	5,9	7,7
12f) Mijn leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	7,0	6,8	7,8	7,2	6,7	6,4	5,7	7,3
Leiderschap, vervolg								
13a) Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte en verantwoordelijkheid om mijn werk goed te kunnen doen	8,4	8,5	8,8	8,4	8,1	8,3	7,9	8,6

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil

SCORES OP DE VRAGEN: GROEPEN NAAST ELKAAR

GR BAR-Organisatie (3/3)

	GR BAR-Organisatie	Ruimtelijke ontwikk.	Strategie	Teamleiders	Uitvoering	Vastgoed	Veilig	Voorbereiding & beh.
n=	749	44	8	55	58	24	27	63
Werkgeverschap								
14a) Ik ben tevreden over mijn werk bij de BAR-organisatie	7,4	7,3	8,1	7,9	7,7	8,4	7,1	7,6
14b) Ik ben tevreden over de BAR-organisatie als organisatie	6,7	6,0	6,9	7,1	6,9	7,4	7,1	6,9
14c) Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben	7,3	7,6	8,4	7,8	7,3	7,7	6,4	7,9
14d) Ik ben trots op de BAR-organisatie	6,3	5,6	7,5	6,7	6,8	6,8	6,3	6,5
14e) Ik voel dat ik gewaardeerd word door de BAR-organisatie	6,5	6,4	7,8	7,2	6,3	6,0	6,1	6,8
14f) Ik sta achter de doelstellingen van de BAR-organisatie	6,6	6,3	7,5	7,3	6,8	6,5	6,0	6,8
14g) Hoe waarschijnlijk is het dat je de BAR-organisatie als werkgever zou aanbevelen aan vrienden en kennissen?	*-11,5*	*-25,0*	*12,5*	*-3,6*	*0*	*-8,3*	*-14,8*	*-6,3*

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. 'Uitleg bij de resultaten' biedt meer informatie over kleuring en resultaten.

- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil
- Geen relevant verschil
- Zeer relevant verschil
- Relevant verschil