

Aan De Gemeenteraad van Albrandswaard

Datum 16 januari 2015
Betreft Raadsinformatiebrief Follow-up onderzoek Sportbesluit
Contactpersoon W.A. Fijan
Doorkiesnummer 0180 698405
Email w.fijan@BAR-organisatie.nl
Bijlage(n)
Ons kenmerk 127410
Uw kenmerk
CC

Geachte raadsleden,

Hofhoek 5
3176 PD Poortugaal
Postbus 1000
3160 GA Rhoon
Telefoon 010 506 11 11
Fax 010 501 81 80
www.albrandswaard.nl
Bankrekeningnummer
BNG 28.50.20.420

Openingstijden

Publiekzaken:
ma, di, do, vr.:

09.30 - 13.00 uur

woensdag:

13.00 - 16.30 uur

17.30 - 20.00 uur

zaterdag:

09.30 - 11.30 uur

Kantoor ma t/m vr:

09.00 - 16.30 uur

(alleen volgens afspraak)

INLEIDING

Het bureau Concerncontrol van de BAR-organisatie voert jaarlijks verschillende onderzoeken uit naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid en uitvoering. Jaarlijks wordt een onderzoeksplan opgesteld met de voorgenomen onderzoeken voor het betreffende jaar.

Eén van de onderzoeken voor 2014 is het follow-up onderzoek naar aanleiding van het eerder uitgevoerde onderzoek Sportbesluit voor de gemeente Barendrecht. Omdat de uitkomst van dit follow-up onderzoek betrekking heeft op het verbeteren van de bedrijfsvoering in de gehele BAR-organisatie hebben wij er voor gekozen om dit follow-up onderzoek op te nemen in het onderzoeksplan 2014 van de BAR-organisatie. Het resultaat van dit follow-up onderzoek is als bijlage bijgevoegd bij dit voorstel. Als tweede bijlage treft u het onderzoeksplan 2014 aan.

KERNBOODSCHAP

Met het follow-up onderzoek willen we inzicht krijgen in de doeltreffendheid van het proces van invoering van het Sportbesluit. Het follow-up onderzoek moet bijdragen aan aanbevelingen ter verbetering van de bedrijfsvoering van de BAR -organisatie.

CONSEQUENTIES

Hoewel het initiële onderzoek een onderzoek binnen de Gemeente Barendrecht betrof, heeft de evaluatie betrekking op maatregelen en stappen die in de BAR-organisatie nog steeds gelden.

Pagina 2/2

VERVOLG

*Met het follow-up onderzoek zijn de verschillende acties uitgevoerd en geëvalueerd.
De bevindingen zijn meegenomen bij het optimaliseren van de bedrijfsprocessen.*

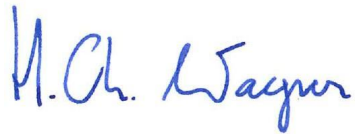
BIJLAGEN

1. 127013 Het resultaat van het follow-up onderzoek Sportbesluit.
2. 127011 Het onderzoeksplan 2014.

Met vriendelijke groet,
het college van de gemeente Albrandswaard,
de secretaris, de burgemeester,



Hans Cats



drs. Hans-Christoph Wagner

Onderzoeksplan 2014 Doelmatigheid en doeltreffendheid

BAR - Organisatie

Auteur:	Datum:	Versie:	Rapportnaam:	Pagina
Concerncontrol	2014	1.0	Onderzoeksplan 2014 Doelmatigheid en Doeltreffendheid	pagina 1 van 7

1. Inleiding

In artikel 213a van de gemeentewet is de eigen onderzoeksfunctie van het college geregeld. Dit artikel luidt:

Het college verricht periodiek onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door hem gevoerde bestuur. De raad stelt bij verordening regels hierover.

De raden van Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk geven invulling aan de wet met het vaststellen van de Verordening (onderzoeken) doelmatigheid en doeltreffendheid. Deze verordeningen bepalen dat de verschillende colleges jaarlijks preventief organisatiegericht onderzoek verrichten bij een gemeentelijke afdeling en/of één themagericht onderzoek binnen de organisatie. Vanuit de BAR-organisatie worden de voorgenomen onderzoeken opgenomen in een onderzoeksplan dat jaarlijks door de BAR-directie en de afzonderlijke colleges wordt vastgesteld. Dit is het onderzoeksplan 2014 voor de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.

2. Definities

Onder doelmatigheid verstaan we de mate waarin de gewenste prestaties worden gerealiseerd met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen. Met andere woorden: wordt de juiste hoeveelheid geld, personeel en dergelijke ingezet om de beoogde resultaten te bereiken.

Onder doeltreffendheid verstaan we de mate waarin de gewenste prestaties en beoogde maatschappelijke effecten van het beleid daadwerkelijk worden behaald.

3. Artikelen

In de verordeningen van de BAR gemeenten zijn de volgende artikelen opgenomen in artikel 2 met betrekking tot de onderzoeksfrequentie en het onderzoeksplan:

Barendrecht	Albrandswaard	Ridderkerk
<p>Het college onderzoekt jaarlijks de doelmatigheid van de uitvoering van gemeentelijke taken en van het functioneren van gemeentelijke organisatieonderdelen.</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 preventief organisatiegericht onderzoek• 1 themagericht onderzoek• 1 programma onderzoek.	<p>Het college onderzoekt jaarlijks de doelmatigheid van (onderdelen van) de klantgroepen/teams van de gemeente en de uitvoering van taken van de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elke gemeentelijke taak eens in de 8 jaar.• Jaarlijks de doeltreffendheid van 1 of meer programma's.	<p>Het college onderzoekt jaarlijks de doelmatigheid van (onderdelen van) organisatie eenheden en de uitvoering van taken door de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elke gemeentelijke taak eens in de 8 jaar.• Jaarlijks de doeltreffendheid van programma's / paragrafen.

In de verschillende verordeningen is onder artikel 3 opgenomen:

3.1 Het college stelt jaarlijks een onderzoeksprogramma op en zendt deze naar de raad. In dit onderzoeksplan staat te verrichten interne onderzoeken naar de doelmatigheid en doeltreffendheid en wordt per onderzoek aangegeven: "het object, de doelstelling en de reikwijdte" van het onderzoek.

3.2 De onderzoeken in het onderzoeksprogramma worden in de verkenningsfase van het onderzoek nader uitgewerkt in een onderzoeksplan. In dit onderzoeksplan wordt weergegeven;

- het object van het onderzoek,
- de reikwijdte van het onderzoek,
- de onderzoeksmethode,
- de doorlooptijd van het onderzoek,
- de uitvoering van het onderzoek,
- indien relevant de geraamde (door te berekenen) kosten van het onderzoek.

Auteur:

Concerncontrol,

Datum:

2014

Versie:

1.0

Rapportnaam:

Onderzoeksplan 2014
Doelmatigheid en
Doeltreffendheid

Pagina:

pagina 2 van 7

4. Uitvoering en frequentie

Uitvoering van doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoeken vindt plaats door de afdeling Concerncontrol die werkzaam is binnen de BAR-organisatie. Concerncontrol maakt jaarlijks een onderzoeksplan dat aan de BAR directie en het college van elke afzonderlijke BAR gemeente wordt aangeboden. In het onderzoeksplan worden uitsluitend onderzoeken opgenomen waarvan alle drie de BAR gemeenten kunnen profiteren. De afzonderlijke colleges bepalen vervolgens of zij instemmen met de voorgestelde onderzoeken. Hiervan stellen zij hun eigen gemeenteraad in kennis. Concerncontrol zal vervolgens de onderzoeken opnemen in haar activiteitenplan voor 2014. Het door Concerncontrol op te stellen onderzoeksplan wordt voor de start van het onderzoek ter vaststelling aangeboden aan het college.

De verschillende colleges kunnen ook aan hun gemeente controller in hun regieteam opdracht geven om onderzoeken uit te voeren ten behoeve van hun eigen gemeente. Deze onderzoeken vallen buiten de in dit onderzoeksplan genoemde onderzoeken die vanuit de BAR-organisatie worden uitgevoerd.

In 2014 worden drie onderzoeken uitgevoerd namelijk:

Eén doelmatigheidsonderzoek bij een afdeling of een onderdeel hiervan.

Eén doelmatigheidsonderzoek bij een gemeentelijke taak,

Eén vervolgonderzoek naar een eerder onderzocht activiteit..

Met betrekking tot de frequentie wordt opgemerkt dat het bij het streven om jaarlijks tenminste één programma en/of één paragraaf te toetsen door de hoeveelheid aan programma's en paragrafen voor Concerncontrol niet haalbaar is om alle programma's en paragrafen in 1 collegeperiode aan een onderzoek te onderwerpen. Bij de keuze van onderzoeken wordt hierom voorgesteld om daar onderzoek uit te voeren waar zich de grootste (financiële) risico's bevinden en niet naar een volledige toets van alle programma's te streven. De focus ligt hierbij met name op verbetering van de kwaliteit, efficiency en rechtmatigheid van de dienstverlening binnen de afzonderlijke BAR gemeenten en binnen de BAR-organisatie.

Prioriteren van onderzoeken

Naast het uitvoeren van de doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoeken die volgen uit de verschillende verordeningen "onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid" ziet Concerncontrol het als een belangrijke taak om ook flexibel en adequaat onderzoek uit te voeren als gevolg van nieuw feiten en inzichten die zich voordoen gedurende het lopende onderzoeksjaar. De ervaring heeft inmiddels geleerd dat het moeilijk een jaar vooraf is in te schatten aan welk onderzoek de meeste behoefte is en waar de risico's op het moment van daadwerkelijk starten van het onderzoek het grootst is. In dit plan geven we daarom slechts een indicatie van onderzoeksonderwerpen. Het definitieve onderwerp wordt steeds in samenspraak met de BAR directie en de afzonderlijke gemeenten voor aanvang van het onderzoek bepaald.

5. Onderwerpen

In 2014 voert Concerncontrol een aantal doelmatigheidsonderzoeken uit of rond deze af (onderzoek toezicht op kapitaalgoederen).

Bepalen onderzoeksonderwerpen 2014

Voor het bepalen van de onderzoeken in 2014 is door Concerncontrol bekeken welke organisatie-onderdelen en thema's, gezien de risicogevoeligheid, in aanmerking kunnen komen voor nader onderzoek. Het afgelopen jaar heeft de bedrijfsvoering van de verschillende gemeenten voornamelijk in het teken gestaan van de overgang naar de nieuwe BAR organisatie. Een gevolg hiervan is dat veel bedrijfsprocessen opnieuw moeten worden ingericht. Per proces dienen de risico's opnieuw tegen het licht te worden gehouden. Ook de accountant geeft na haar jaarlijkse interim controle een visie over de mogelijke risico's waarmee de nieuwe BAR organisatie te maken krijgt. Het is van belang dat de organisatie aanbevelingen en signalen van de accountant adequaat oppakt en meeneemt bij haar verbetertrajecten.

BAR

Concerncontrol is al vanaf 2012 gestart met het betrekken van de overige BAR gemeenten bij het vaststellen van onderzoeksonderwerpen. Ook is Concerncontrol de afgelopen jaren voorzichtig gestart met het in BAR verband gezamenlijk uitvoeren van onderzoeken. Doel hiervan was om zoveel mogelijk van elkaar te leren en de onderlinge werkzaamheden zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. Hierdoor kunnen taken efficiënter worden uitgevoerd. Dit heeft de afgelopen jaren er al toe geleid dat onderzoeken draagkracht hadden bij de verschillende BAR gemeenten.

Vanuit Concerncontrol wordt normaal gesproken voorgesteld om in het onderzoeksplan één onderzoek nog niet in te vullen. De ervaring leert namelijk dat er ook in de loop van een jaar behoefte ontstaat om onderzoek te doen naar aanleiding van een actuele gebeurtenis of incident. Dit heeft doorgaans tot gevolg dat lopende of nog te starten onderzoeken vertraging oplopen. Omdat begin dit jaar gestart is met het onderzoek kapitaalgoederen en er vanuit het college van Barendrecht een verzoek is gekomen om een eerder onderzoek naar het Sportbesluit te evalueren wordt voorgesteld om deze beiden onderwerpen als onderzoeken voor 2014 mee te nemen. De resterende onderzoeksruimte van het vrije onderzoek kan vervolgens in 2014 worden benut voor een derde onderzoek.

Een tweede argument om de onderzoeksruimte op deze wijze in te vullen is de organisatiebrede verandering als gevolg van de BAR samenwerking. Het doorlichten of onderzoeken van een afdeling die in het betreffende jaar gestart is en nog aan grote veranderingen onderhevig is, lijkt weinig zinvol. Bovendien zal de start BAR organisatie in 2014 de nodige extra inzet van de organisatie vergen. Er zal veel tijd en energie nodig zijn voor het goed inrichten en opzetten van de nieuwe afdelingen.

Voorgesteld wordt dan ook om in 2014 drie onderzoeken uit te voeren:

Uit te voeren onderzoeken in BAR verband in 2014:

1. Doelmatigheidonderzoek bij een programma en/of paragraaf:

Onderzoek 1 - Onderhoud kapitaalgoederen

Bij dit onderzoek wordt ondermeer gekeken naar de wijze waarop het onderhoud van kapitaalgoederen is uitgewerkt in beheerplannen. Omdat het onderzoek eind 2013 is aanbesteed beperkt het onderzoek zich tot de wijze waarop Barendrecht dit proces heeft ingericht. De opvolging van de aanbevelingen zal echter, na afronding van het onderzoek in 2014, worden gericht op het bedrijfsproces binnen de BAR organisatie. Het doel van dit onderzoek is: "Het inzichtelijk maken van de doeltreffendheid van de organisatie en uitvoering van het onderhoud van de kapitaalgoederen, teneinde hierin mogelijke verbeteringen aan te brengen." Belangrijke vragen zijn: Hoe is het onderhoud en beheer van kapitaalgoederen georganiseerd? Welke doelstellingen zijn geformuleerd en hoe zijn deze vormgegeven? Worden de doelstellingen gerealiseerd en in hoeverre zijn kostenberekeningen realistisch? Is er sprake van integraliteit en op welke wijze worden de beheerplannen in de begroting en jaarrekening opgenomen? Enz.

2. Doelmatigheidonderzoek van een gemeentelijke taak:

Onderzoek 2 – Administratie en vastlegging begrotingswijzigingen

De afgelopen jaren heeft de accountant voor de gemeenten Ridderkerk regelmatig gewezen op het risico dat begrotingswijzigingen niet juist, volledig en tijdig in de financiële administratie zijn verwerkt. Het is van belang dat hier binnen de BAR organisatie zichtbaar op wordt gecontroleerd. Concerncontrol wil in 2014 binnen de BAR organisatie alle financieel belangrijk processen ten aanzien van dit onderwerp toetsen. Hierbij komen de verschillende rechtmatigheid criteria aan bod en worden aanbevelingen gedaan om de risico's ten aanzien van dit onderwerp beheersbaar te maken.

3. Evaluatie opvolging aanbevelingen uit bestaand (organisatiebreed) onderzoek:

Onderzoek 2 – Evaluatie organisatiebrede aanbevelingen onderzoek Sportbesluit

In 2012 en 2013 is binnen Barendrecht onderzoek gedaan naar de invoering van het Sportbesluit in de gemeentelijke organisatie. In het rapport is een aantal aanbevelingen gedaan dat zich specifiek richt op de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd en de wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. De aanbevelingen uit dit rapport hebben veel raakvlakken met het werken volgens de BAR-code binnen de huidige BAR-organisatie.

Voorgesteld wordt om in 2014 nader onderzoek te doen naar de wijze waarop de aanbevelingen uit het rapport onderzoek Sportbesluit zijn opgevolgd en toegepast worden binnen de huidige BAR organisatie.

6. Algemene werkwijze bij de uitvoering van doelmatigheidsonderzoeken

1. Opstellen van onderzoeksplannen

Concerncontrol stelt jaarlijks een onderzoeksprogramma op dat eerst in het BAR-directie overleg wordt besproken en daarna in de verschillende colleges. De colleges bepalen uiteindelijk welke onderzoeken worden uitgevoerd. De colleges sturen het onderzoeksprogramma ieder jaar uiterlijk voor de begrotingsbehandeling naar de auditcommissie/raadscommissie met hierin opgenomen de in het komende jaar te verrichten doelmatigheidsonderzoeken. De uitvoering van doelmatigheidsonderzoeken vindt plaats door Concerncontrol. Voor de start van elk onderzoek wordt een onderzoeksplan gemaakt.

2. In het onderzoeksplan wordt per doelmatigheidsonderzoek aangegeven:

a) Het object van onderzoek

Omschreven wordt wat het object en de afbakening van het doelmatigheidsonderzoek zijn. Daarbij worden globaal de scheidslijnen aangegeven van de te onderzoeken organisatieonderdelen, de procedures, de processen en de instrumenten.

b) De reikwijdte van het onderzoek

De reikwijdte van ieder onderzoek strekt zich in beginsel uit over alle organen (raad, college), organisatie-eenheden en instellingen waarvoor de gemeente bestuurlijk verantwoordelijk is of waarvan de activiteiten geheel of in belangrijke mate door de gemeente worden bekostigd. De reikwijdte kan in het onderzoeksplan worden ingeperkt door het aangeven van het te onderzoeken tijdvak en de te onderzoeken organen, organisatie-eenheden en instellingen. De reikwijdte van onderzoeken moet van te voren duidelijk worden aangegeven; het betreft onderzoeken naar de uitvoering van het gemeentelijke beleid, het beheer van de middelen en de procesgang. Aangegeven moet worden welk tijdvak wordt onderzocht en welke organisatie-eenheden en eventueel niet-gemeentelijke instellingen bij het onderzoek worden betrokken.

c) Wijze van uitvoering van het onderzoek en onderzoeksmethode

Aangegeven wordt welke methoden (benchmarking, interviews, enquête, enzovoorts) gebruikt zullen worden; op welke wijze hiermee wordt omgegaan en welke stappen er in het onderzoekstraject zullen worden gezet voor tot de opstelling van een onderzoeksrapport wordt overgegaan.

d) Doorlooptijd van het onderzoek

Van te voren wordt aangegeven hoeveel tijd de verschillende stappen in het onderzoek vragen.

3. Opstellen onderzoeksopzet

Concerncontrol neemt contact op met de verantwoordelijke afdelingsmanager om het onderzoek voor te bespreken. De resultaten van dit gesprek worden meegenomen bij het opstellen van de onderzoeksopzet. Hierin is het onderwerp nader afgebakend en worden de doel- en probleemstelling uitgewerkt. Verder beschrijft Concerncontrol op hoofdlijnen op welke wijze het onderzoek zal worden uitgevoerd en welke functionarissen van de betreffende vakafdeling hierbij zullen worden betrokken.

4. Uitvoering van het onderzoek

Tijdens de uitvoering van het onderzoek worden interviews gehouden, worden dossiers opgevraagd, wordt eventueel aanvullend schriftelijk materiaal (ook van andere gemeenten) diepgaander bestudeerd, worden indien nodig deskundigen geraadpleegd en wordt de verkregen informatie geanalyseerd. De bevindingen, de conceptconclusies en de aanbevelingen worden in een conceptrapportage vastgelegd.

5. Reactie door vakafdeling

Elke rapportage bevat minimaal een analyse van de onderzoeksresultaten en aanbevelingen voor verbetering. De conceptrapportage gaat ter lezing naar de betreffende afdelingsmanager. Deze wordt in de gelegenheid gesteld om een reactie te geven op de weergave van de feiten. Met het oog op de voortgang hanteren wij voor de becommentariëring van de rapportage een maximale termijn van 3 weken (na verzending van de rapportage). Bij overschrijding van deze termijn zal het stuk zonder commentaar aan het college worden toegestuurd.

6. Afronding rapport

Na ijking van de reacties van de afdelingsmanager worden eventuele correcties door Concerncontrol verwerkt in de conceptrapportage, waarna de onderzoeksrapportage definitief wordt afgerond. De niet in de definitieve rapportage opgenomen reacties van de afdelingsmanager worden als bijlage aan het rapport toegevoegd. Een definitief exemplaar van het rapport wordt naar de vakafdeling en naar de betreffende directeur en de vakwethouder gestuurd en desgewenst mondeling toegelicht.

7. Wijze van behandeling in BAR directie en College

Het definitieve onderzoeksrapport wordt ter vaststelling wordt aangeboden aan de afzonderlijke colleges. Het college stelt het onderzoeksrapport vast en bepaalt of er een plan van aanpak aan de hand van de overgenomen aanbevelingen moet worden opgesteld door de vakafdeling. De vakafdeling is gelet op de voortgang gehouden om binnen één maand, na ontvangst van de opdracht van het college, een plan van aanpak voor de te treffen (organisatorische) maatregelen op te stellen. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor het (laten) monitoren van de uitvoering van het plan van aanpak door de vakafdeling; het stafbureau Concerncontrol ondersteunt het afdelingshoofd hierbij.

8. Wijze van behandeling in de Raad

Het onderzoeksrapport wordt na besluitvorming door het college ter kennisname aan de auditcommissie respectievelijk de raadscommissie, waaronder het onderwerp van het doelmatigheidsonderzoek valt, gestuurd en kan desgewenst door de commissieleden op de agenda worden geplaatst. Het plan van aanpak voor het opvolgen van de aanbeveling wordt na vaststelling door het college eveneens ter kennisname naar de Raad gestuurd.

De betreffende vakwethouder is bestuurlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan van aanpak. De auditcommissie/commissie houdt controle op het plaatsvinden van de onderzoeken. Dit vooraf aan de hand van het jaarlijkse onderzoeksplan en achteraf aan de hand van de verantwoording in de tussentijdse rapportages (BURAP's) en de jaarrekening.

9. Vervolgonderzoek

Om vast te stellen of de aanbevelingen uit het doelmatigheidsonderzoek zijn opgevolgd en er maatregelen zijn genomen om verbeteringen door te voeren wordt door Concerncontrol na een jaar een vervolgonderzoek uitgevoerd. De doelstelling van dit onderzoek is na te gaan welke maatregelen naar aanleiding van de aanbevelingen uit het doelmatigheidsonderzoek zijn getroffen en of deze tot de gewenste effecten hebben geleid.



FOLLOW UP

NAAR AANLEIDING VAN ONDERZOEK SPORTBESLUIT

Stand van zaken per 31 juli 2014

1. Inleiding

In de vergadering van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Barendrecht d.d. 27 maart 2012 is het rapport van Concerncontrol besproken, waarin onderzoek is gedaan naar het proces van invoering van het Sportbesluit in de gemeentelijke organisatie.

De conclusie van dit rapport luidt als volgt:

“Het is duidelijk dat het hier gaat om een complexe materie rondom de invoering van het sportbesluit. Er zijn diverse factoren, die gezamenlijk een rol hebben gespeeld bij de vertraging in het opstellen van de overeenkomst en het vervolgens factureren van bedragen.

Allereerst kan geconcludeerd worden dat de complexiteit van de materie tot aanzienlijke vertraging heeft geleid. Ook de vele wisselingen van medewerkers en teammanagers en vervolgens de kanteling van de organisatie hebben geleid tot stagnatie in het proces. Vervolgens is er wel opgeschaald, maar is onvoldoende gestuurd op voortgang van de acties. Dit heeft enerzijds te maken met het onvoldoende maken van heldere afspraken en stellen van deadlines en prioriteiten en anderzijds met het elkaar – op diverse lagen in de organisatie - vervolgens onvoldoende aanspreken op het nakomen van de afspraken. De informatie en signaleringsfunctie op het gebied van budgetten is daarbij niet voldoende geweest om de openstaande factuurbedragen voldoende op het netvlies te brengen van teammanager, afdelingsmanager en/of DTA”.

In het rapport zijn vervolgens de volgende aanbevelingen gedaan om de geconstateerde knelpunten op te lossen:

1. Bekijk vooraf goed en realistisch of de organisatie het uitvoeren van complexe materie zowel capacitair als kwalitatief wel aankan. Indien dit niet het geval is: huur vervolgens niet alleen expertise in de vorm van advies in, maar ook in de vorm van uitvoerende capaciteit.

2. Maak meer resultaatgerichte afspraken met medewerkers en stuur hier vervolgens op (taakplan, startgesprek, voortgangsgesprek). Hou acties niet te abstract, maar benoem ze concreet, eventueel in subactiviteiten.

3. Schep meer duidelijkheid in de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de teammanager versus de programmamanager.

4. Afspreken en aanspreken op alle niveaus: strakker monitoren van de voortgang van lijstjes. Geen genoeg nemen met het antwoord “dat dit wordt uitgezocht” of “dat er aan gewerkt wordt”. Kom er tijdig (bijvoorbeeld een week later) weer op terug.

5. Verbeter de managementinformatie en signaleringsfunctie rondom budgetten. De leidinggevende van de budgethouder moet ook los van de budgethouder kunnen beschikken over informatie ten aanzien van de budgetten en signalering van afwijkingen daarin.

In de bovengenoemde vergadering heeft het college zijn waardering uitgesproken over het rapport. Het college is van mening dat de aanbevelingen wezenlijke cultuuraspecten bevatten die ook voor andere onderdelen van de organisatie van toepassing zijn. Doel van de aanbevelingen is toe te werken naar een verdere professionalisering van de organisatie, met name op het gebied van sturing. Het college kan zich vinden in de aanbevelingen, die op verschillende niveaus moeten worden opgepakt, en geeft de organisatie de opdracht om deze aanbevelingen binnen vier weken in een op te stellen plan van aanpak nader uit te werken.¹

Het DTA (managementteam bestaande uit Directieteam en Afdelingsmanagers) van de gemeente Barendrecht heeft een reactie gegeven op de voorgestelde aanbevelingen. Hierbij doet zij diverse voorstellen om de aanbevelingen in de dagelijkse werkpraktijk te realiseren.

B. Follow up 2014

Vanuit het college van Barendrecht is begin 2014 voorgesteld om de stand van zaken van de uitvoering van de aanbevelingen te onderzoeken als onderdeel van het onderzoeksplan 2014. De uitkomsten van dit zogenaamde 213a onderzoek kunnen vervolgens ook gebruikt worden om de werkprocessen in de BAR-organisatie te verbeteren. Het Follow-up onderzoek is uitgevoerd door de afdeling Concerncontrol.

C. Aanbevelingen, maatregelen en stand van zaken per 31 juli 2014

In dit onderdeel hebben wij nogmaals de aanbevelingen opgenomen met hieronder de reactie van het toenmalige DTA van Barendrecht. Direct hierna is de stand van zaken opgenomen per 31 juli 2014.

Aanbeveling 1. Bekijk vooraf goed en realistisch of de organisatie het uitvoeren van complexe materie zowel capacitair als kwalitatief wel aankan. Indien dit niet het geval is: huur vervolgens niet alleen expertise in de vorm van advies in, maar ook in de vorm van uitvoerende capaciteit.

¹ B&W-notulen d.d. 27 maart 2012

Reactie DTA in 2012:

We zijn als management van mening dat we voortaan scherper moeten sturen op de vraag of medewerkers – gelet op hun kwaliteiten en competenties - in staat mogen worden geacht complexe taken (danwel in complexiteit groeiende taken) uit te voeren. Bij deze afweging nemen we ook de mogelijkheid van inhoudelijke danwel procesmatige ondersteuning door het management zelf in overweging. Deze ondersteuning kan ook plaatsvinden vanuit andere afdelingen en/of teams.

We zijn van mening dat terughoudend moet worden omgegaan met het inhuren van externe expertise. In sommige situaties kan het echter wel zinvol zijn om dit middel in te zetten, op voorwaarde dat kennis en ervaring wordt overgedragen aan de naaste medewerkers, zodat kennisontwikkeling plaatsvindt.

Daarnaast willen we werken aan het creëren van meer vertrouwen bij de medewerkers om fouten ofwel complexe vraagstukken eerder te delen met collega's én management. Binnen de organisatiecultuur moet hiervoor openheid en ruimte worden gegeven, waarbij onveilige cultuuraspecten moeten worden weggenomen. Hierbij hebben we als management een belangrijke voorbeeldrol. Het maken van fouten en het bespreekbaar maken van complexe vraagstukken mag niet ervaren worden als een schande, maar als een (positief) leermoment in de persoonlijke (door-)ontwikkeling. Wij werken eraan om dit gevoel van veiligheid bij medewerkers te vergroten.

Follow up onderzoek 2014

Binnen de BAR organisatie is hard gewerkt om de medewerkers uit de drie aangesloten gemeenten in de nieuwe organisatie te positioneren op basis van hun individuele kwaliteiten en competenties. Een belangrijk onderdeel hierbij is het creëren van vertrouwen bij medewerkers om fouten of complexe vraagstukken eerder te delen.

Met ingang van 2014 is er de BAR-code die erop gericht is om te sturen op basis van vertrouwen. Daarnaast is er de special Taskforce die een belangrijke rol speelt bij het coachen en ondersteunen van het management. Er wordt nadrukkelijk aandacht geschonken aan onderwerpen als "vertrouwen" en "voorbeeldgedrag". Alle afdelingsmanagers dragen zorg voor een taakplan per medewerker, voeren een startgesprek en houden voortgangsgesprekken.

Aanbeveling 2. Maak meer resultaatgerichte afspraken met medewerkers en stuur hier vervolgens op (taakplan, startgesprek, voortgangsgesprek). Hou acties niet te abstract, maar benoem ze concreet, eventueel in subactiviteiten.

Reactie DTA in 2012:

In nauwe samenhang met de invoering van Het Nieuwe Werken zullen we de werkafspraken tussen leidinggevenden en medewerkers een resultaatgerichter karakter geven. Conform de aanbeveling zullen de gevraagde acties zo SMART mogelijk worden geformuleerd. Tegelijkertijd zullen wij ook individueel sturen op houding en gedrag om de samenwerking tussen afdelingen en teams te bevorderen.

Follow up onderzoek 2014

Begin 2014 is Het Nieuwe Werken, in de vorm van werken volgens de BAR-code, formeel organisatiebreed ingevoerd binnen de gehele BAR-organisatie. Belangrijk onderdeel hierbij is het werken met taakplannen. Ook is er een nieuwe gesprekscyclus geïntroduceerd, waarbij er meer focus ligt op het behalen van resultaten.

Aanbeveling 3. Schep meer duidelijkheid in de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de teammanager versus de programmamanager.

Reactie DTA:

Bij besluit d.d. 17 april jl. heeft het college het programmamanagement Accommodaties binnen de organisatie opgeheven en ondergebracht in de lijnorganisatie (borging OBEO). De in het rapport beschreven onduidelijkheid bij medewerkers over de verantwoordelijkheden tussen beide functionarissen is hiermee weggenomen. Aandachtspunt is en blijft het borgen van de benodigde integraliteit om, uitgaande van de verschillende maatschappelijke doelstellingen, afgewogen keuzes te maken op het gebied van accommodaties. De borging van integraliteit zal in de uitwerking van het nieuwe accommodatiebeleid een belangrijke rol spelen.

Follow up onderzoek 2014

Deze aanbeveling maakt geen onderdeel meer uit van het follow-up onderzoek omdat de relatie teammanager versus programmamanager zoals deze er was in de oude gemeentelijke situatie niet meer bestaat. Bij het uitwerken van het nieuwe accommodatiebeleid in BAR-verband wordt de borging van de integraliteit meegenomen.

Aanbeveling 4. Afspreken en aanspreken op alle niveaus: strakker monitoren van de voortgang van lijstjes. Geen genoeg nemen met het antwoord “dat dit wordt uitgezocht” of “dat er aan gewerkt wordt”. Kom er tijdig (bijvoorbeeld een week later) weer op terug.

Reactie DTA:

Als DTA beamen we de noodzaak tot strakkere monitoring op activiteiten- en/of voortgangsoverzichten. Als DTA beschouwen wij dit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij wij als management elkaar vaker aanspreken. Bovendien zullen we hiertoe ook onze medewerkers gericht aansturen. In de gesprekken zullen we met name proberen om zoveel mogelijk openheid en transparantie te creëren in de informatievoorziening over activiteiten, om eventuele knelpunten vroegtijdiger én doelgericht te kunnen oplossen. Een middel om deze sturing te realiseren zijn de zgn. projectkaarten, waarmee we als management de verschillende projecten beter kunnen beheersen en tijdig kunnen bijsturen bij afwijkingen.

Follow up onderzoek 2014

Voor het monitoren van de voortgang voor het monitoren van de voortgang van acties en toezeggingen worden momenteel diverse methodes gebruikt (excel-lijstjes, Pepperflow). Onderzocht wordt of we in BAR-verband met een eenduidig systeem kunnen gaan werken.. Het wel of niet toepassen van een projectkaart gaat in overleg met de verantwoordelijke wethouder. De projectkaart is namelijk voor interne sturing. In 2013 een burap Grondbedrijf ingevoerd, die in de 2^e helft van het jaar verschijnt. Hierin wordt het bestuur uitgebreid per Grex geïnformeerd op verschillende onderdelen. Dit lijkt op een projectkaart, maar wordt doordat het allemaal Grexen zijn één samenhangend geheel. Hierbij zit ook een totale conclusie over de financiële situatie, de risico's, de relatie met de reserve Grondbedrijf en of eventuele keuzes gemaakt moeten worden.

Aanbeveling 5. Verbeter de managementinformatie en signaleringsfunctie rondom budgetten. De leidinggevende van de budgethouder moet ook los van de budgethouder kunnen beschikken over informatie ten aanzien van de budgetten en signalering van afwijkingen daarin.

Reactie DTA:

We vinden dat het management periodiek de ontwikkeling van de budgetten moet monitoren aan de hand van door het team P&C op te stellen budgetrapportages. Vanaf dit jaar (te beginnen in september 2012) zullen we als DTA periodiek management-bijeenkomsten wijden aan de budgetontwikkelingen, waarbij inzicht wordt gegeven in over- en onderschrijdingen van het eerste half jaar. Daarnaast zullen de financieel adviseurs periodiek overleg gaan voeren met de managementteams van de afdelingen.

Follow up onderzoek 2014

Het management onderschrijft nog steeds het belang van een goede informatie en signaleringsfunctie ten aanzien van de budgetten. Zeker na de overgang naar de nieuwe BAR-organisatie is het van groot belang dat het budgetbeheer goed op orde is. Binnen de BAR-organisatie wordt dan ook hard gewerkt aan het “in control” brengen van de budgetten. Dit is een doorlopend proces. Inmiddels is voor het bestuur een eerste rapportage gemaakt ten aanzien van de budgetten.

Het DB van de BAR-organisatie heeft begin april 2014 de BAR-directie gevraagd een actieplan op te stellen dat ertoe leidt dat de BAR organisatie binnen afzienbare tijd in control is, met name op het gebied van financiën/budgetbeheer en het gebied van toerekening personele inzet (Tim). Het “Plan van aanpak BAR in control” is inmiddels gereed. In het plan geeft de BAR-organisatie aan welke stappen de organisatie onderneemt om meer grip op de uren en de budgetten te krijgen. Deze acties zijn in het 2e kwartaal 2014 uitgevoerd, en hebben geleid een onderstaande rapportage ten aanzien van de stand van zaken van budgetten en uren.

De BAR-organisatie heeft de volgende algemene maatregelen getroffen om antwoord te geven op de in het rapport geschetste ontwikkelingen:

Verbetering samenwerking op concernniveau

De organisatie is van mening dat er binnen afdelingen en teams sprake is van een goede samenwerking, maar dat de samenwerking tussen afdelingen en teams verbeterd kan worden. Het komt voor dat afdelingen en/of teams onvoldoende samenwerken, waardoor het gewenste resultaat niet of in onvoldoende mate wordt bereikt.

Ook de verantwoordelijkheid bij medewerkers zal op een hoger niveau moeten worden gebracht. Wij willen dit als volgt stimuleren:

- door als management het goede voorbeeld te geven in houding en gedrag en in de dagelijkse werkpaktijk het concernbelang een belangrijke plaats toe te kennen. Ook geven we voldoende ruimte aan het kenbaar én bespreekbaar maken van de belangen van alle afdelingen, om vervolgens het concernbelang scherp in beeld te brengen.
- door als management meer te spreken over concernbrede ontwikkelingen, die alle afdelingen raken, o.a. met thema's als Het Nieuwe Werken, duurzaamheid, decentralisaties, Metropoolregio, rijksbezuinigingen, regionale samenwerking.
- door als management interne samenwerking, met name tussen afdelingen en/of teams, meer te waarderen en te belonen (o.a. in functionerings- en beoordelingscyclus).
- door als management elkaar meer te informeren over belangrijke ontwikkelingen in afdelingen en/of teams en onderlinge uitwisseling en leerstages te stimuleren.
- door in managementbijeenkomsten medewerkers uit te nodigen en hen te laten vertellen over belangrijke ontwikkelingen op hun vakgebied.
- door de afstand tussen verschillende managers te verkleinen, o.a. door frequentere afstemmingsmomenten en het bijwonen van afdelingsoverleggen door de directieleden.

- door als management scherper in beeld te krijgen wat de sterke punten van medewerkers zijn in plaats van het enkel bijspijkeren van hun zwakke punten (m.b.v. talentmanagement); deze sterke punten vervolgens organisatiebreed inzetten.
- door als management continu aandacht te besteden aan goede communicatie over de doelstellingen van onze (gemeentelijke) activiteiten.

Tot stand brengen van een gezamenlijke bedrijfsvoeringsvisie

Een ander middel om de geconstateerde knelpunten te kunnen wegnemen is het bespreken én uitdragen van de recent tot stand gekomen bedrijfsvoeringsvisie, die antwoord geeft op de vraag hoe onze organisatie zich gaat ontwikkelen in de komende jaren en – wellicht nog belangrijker - waarom. Deze visie, die de Strategische Visie “Barendrecht investeert in Ontmoeting” als basis heeft, richt zich op diverse organisatorische ontwikkelingen die op dit moment in de gemeente een belangrijke rol spelen, o.a. de BAR-samenwerking, Het Nieuwe Werken, duurzaamheid, regie voeren en Antwoord 2015. De bedrijfsvoeringsvisie is een belangrijk richtsnoer voor alle medewerkers en biedt duidelijkheid en houvast in de complexer wordende werkomgeving.

In de bedrijfsvoeringsvisie betrekken we ook de uitkomsten van de recent gehouden cultuurscan in de organisatie. Onze huidige organisatie kenmerkt zich door een mix van verschillende culturen, waarbij in sommige afdelingen het accent ligt op een zakelijke, geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving en in andere afdelingen nieuwe ontwikkelingen en plannen centraal staan. Deze cultuur heeft er in de afgelopen jaren voor gezorgd dat de organisatie veel goede dingen tot stand heeft gebracht in Barendrecht, o.a. de bouw van de nieuwbouwwijk Carnisselande, de overkapping van het NS-station en het realiseren van diverse hoogwaardige maatschappelijke voorzieningen in de gemeente op het gebied van sport, cultuur en recreatie.

Nieuwe ontwikkelingen vragen echter om een verandering van onze organisatiecultuur. De weg naar een moderne, wendbare organisatie vraagt flexibiliteit van zowel medewerkers als leidinggevendenden. Voorbij is de tijd dat vanuit een stabiele werkomgeving de gemeente kon worden bestuurd. De huidige tijd vraagt om een creatieve, dynamische en ondernemende gemeente waarin medewerkers hun nek durven uitsteken en risico's durven nemen. Hierin werken medewerkers nauw samen en helpen elkaar om tot goede resultaten te komen. Deze organisatie is ook vriendelijk en mensgericht, waarin men oprecht betrokken is met elkaar. De successen die we nastreven komen in gezamenlijkheid tot stand. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid; met elkaar vormen we immers het gezicht van de gemeente Barendrecht!

De gewenste cultuuromslag betekent niet dat we onze gestructureerde werkwijze achter ons moeten laten. De goede aspecten hiervan willen we immers graag behouden en breed inzetten. Het betekent wel een accentverschuiving naar meer ondernemerschap, wendbaarheid, mensgerichtheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Het ontwerp van de bedrijfsvoeringsvisie wordt op dit moment voorgelegd aan de organisatie, waarbij alle medewerkers, OR en college in de gelegenheid zullen worden gesteld om een reactie te geven. Alle reacties zullen worden gebundeld, waarna de visie in het najaar ter vaststelling zal worden aangeboden aan het college.

Follow up onderzoek 2014

Bovengenoemde acties zijn afgerond.

D. Evaluatie

De organisatie heft zich ingespannen om opvolging te geven aan de verschillende aanbevelingen uit het onderzoek. Met name op het gebied van startprocedures en personeelsbegeleiding is hiermee een belangrijke stap gezet naar een nieuwe efficiënte organisatie. Inmiddels zijn de taakplannen gereed en hebben de eerste startgesprekken plaatsgevonden. Met name op het gebied van budgetbeheer zijn echter nog stappen te zetten. De overgang naar de BAR-organisatie zorgde voor een hoge werkdruk in het algemeen gedurende de opstartfase, veranderende en nieuwe verantwoordelijkheden voor de budgethouders en een volledig nieuw systeem van budgetbewaking en bevoegdheden. Concerncontrol adviseert om de reeds ingezette verbeteracties ten aanzien van budgetbeheersing voort te zetten.

Aan Rekenkamercommissie Albrandswaard
De heer J.W. Verheij
voorzitter
P/a Franckstraat 102
2901 RD Capelle aan den IJssel

Datum 16 januari 2015
Betreft 213a Follow-up onderzoek Sportbesluit
Contactpersoon W.A. Fijan
Doorkiesnummer 0180 698405
Email w.fijan@bar-organisatie.nl
Bijlage(n) 2
Ons kenmerk 127408
Uw kenmerk
CC

Hofhoek 5
3176 PD Poortugaal
Postbus 1000
3160 GA Rhoon
Telefoon 010 506 11 11
Fax 010 501 81 80
www.albrandswaard.nl
Bankrekeningnummer
BNG 28.50.20.420

Geachte heer Verweij,

Met deze brief (met bijlagen) willen we u informeren over de uitkomsten van het 213a follow-up onderzoek Sportbesluit dat is opgenomen als onderzoek in het onderzoeksplan 2014.

Het bureau Concerncontrol van de BAR-organisatie voert jaarlijks verschillende zogenaamde 213a onderzoeken uit naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid en uitvoering. Eén van de onderzoeken voor 2014 is het follow-up onderzoek naar aanleiding van het eerder uitgevoerde onderzoek Sportbesluit voor de gemeente Barendrecht. Omdat de uitkomst van dit follow-up onderzoek betrekking heeft op het verbeteren van de bedrijfsvoering in de gehele BAR-organisatie hebben wij er voor gekozen om dit follow-up onderzoek op te nemen als 213a onderzoek in het onderzoeksplan 2014 van de BAR-organisatie. Het resultaat van dit follow-up onderzoek is als bijlage bijgevoegd bij dit voorstel. Als tweede bijlage treft u tevens ter informatie het onderzoeksplan 2014 aan.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
het college van de gemeente Albrandswaard,
de secretaris, de burgemeester,

Openingstijden
Publiekzaken:
Aanvragen
reisdocumenten,
rijbewijzen etc.
Maandag t/m vrijdag:
08.00 - 12.30 uur
Maandagavond:
17.30 - 20.00 uur
Woensdagmiddag:
12.30 - 15.00 uur
Afhalen reisdocumenten,
rijbewijzen etc.
Maandag t/m vrijdag:
08.00 - 16.30 uur
Maandagavond:
17.30 - 20.00 uur

Hans Cats

drs. Hans-Christoph Wagner

Overig:
(alleen volgens afspraak)
Maandag t/m vrijdag:
09.00 - 16.30 uur