
notitie HERIJKING DOELSTELLINGEN BAR

1. Aanleiding

Eind 2015 heeft de Rekenkamer Barendrecht haar rapport “Samen en nog steeds apart” gepresenteerd. In het rapport is onderzocht in hoeverre de realisatie van de doelstellingen van de BAR-organisatie op koers ligt en in hoeverre de BAR-organisatie adequaat wordt aangestuurd om de doelstellingen te realiseren.

Voor de opbouw van de BAR-organisatie zijn vier jaren uitgetrokken (2014-2017). Het betreft een grootschalige reorganisatie met drie verschillende culturen en 800 medewerkers die samengaan in een nieuwe organisatie. Dit is een omvangrijk traject, wat begin 2018 zal zijn afgerond. Deze meting van de Rekenkamer betreft dus nadrukkelijk een tussenstand.

In het rapport zijn de zeven oorspronkelijke doelstellingen als uitgangspunt aangehouden:

1. Het vergroten van de kracht van de drie gemeenten
2. Het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening
3. Het beperken van de kwetsbaarheid
4. Het vergroten van de kwaliteit en deskundigheid
5. Het versterken van de integraliteit bij regionale ontwikkelingen
6. Het vergroten van de efficiency
7. Het beter kunnen inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De Rekenkamer constateert onder meer dat de realisatie van de doelstellingen achterblijft, dat er een zekere spanning is tussen de doelstellingen en dat er nog niet voldoende maatregelen worden getroffen om de doelstellingen alsnog te realiseren.

De aanbevelingen van de Rekenkamer aan het Dagelijks Bestuur (DB) van de BAR-organisatie zijn als volgt:

1. Herijk de doelstellingen van de BAR-samenwerking en maak deze doelstellingen SMART. Houd hierbij rekening met:
 1. De spanningen tussen de verschillende doelstellingen van de BAR-samenwerking
 2. De inherente inefficiëntie in het huidige samenwerkingsmodel als gevolg van de behoefte aan maatwerk in de beleidsuitvoering en facilitaire ondersteuning per gemeente (eigenheid per gemeente)Leg de herijkte en SMART-geformuleerde doelstellingen ter goedkeuring voor aan de gemeenteraden van de drie gemeenten
2. Formuleer prestatieafspraken met de ambtelijke organisatie ten aanzien van de realisatie van de doelstellingen en borg de realisatie van deze afspraken in de planning & controlcyclus van de BAR-organisatie
3. Tref vervolgens onderbouwde maatregelen om de prestatieafspraken te realiseren

Het DB ziet dit moment, halverwege de uitgezette koers 2014-2017, als een uitgelezen moment om de doelstellingen nogmaals te bekijken en waar nodig te herijken.

2. Herijken van de doelstellingen

De zeven doelstellingen voor de samenwerking zijn opgesteld ruim voordat de samenwerking haar uiteindelijke vorm heeft gekregen, in een periode waarin de BAR-samenwerking vooral een projectmatige invulling had. Ook was dit nog voor de economische crisis. Inmiddels is de BAR-organisatie in de uiteindelijke vorm twee jaar onderweg. Dit is een goed moment om te bekijken in hoeverre de oorspronkelijke doelstellingen (nog) aansluiten bij de huidige vorm van samenwerking.

Hierbij moet allereerst een onderscheid worden gemaakt tussen het bestuurlijke aspect aan de ene kant en de BAR als organisatie aan de andere. De aanbevelingen van de Rekenkamer voor het Dagelijks Bestuur gaan niet over de bestuurlijke kant zoals het vergroten van de bestuurskracht. Dit aspect wordt dan ook buiten beschouwing gelaten in deze herijking.

Daarnaast is in de huidige economische context bijvoorbeeld de wens om een aantrekkelijke speler op de arbeidsmarkt te zijn wat minder urgent geworden. Ook is deze doelstelling inmiddels volgens ons gerealiseerd doordat de omvang van de organisatie maakt dat we aantrekkelijker zijn. Het werken volgens de BAR-code, met de mogelijkheid van plaats en tijd onafhankelijk werken, heeft daar ook aan bijgedragen.

Bij het vaststellen van de doelstellingen voor de BAR-organisatie gaat het nu met name om de vraag “Wanneer zijn we tevreden over het functioneren van de BAR-organisatie”? Dit is het uitgangspunt bij de herijking van de doelstellingen.

In de BAR-organisatie zijn alle ambtenaren van drie gemeenten samengevoegd, die gezamenlijk de drie gemeentebesturen op een professionele manier ondersteunen in hun activiteiten voor de lokale samenleving (*missie in het GR-BAR Concernperspectief 2014-2018*).

De centrale opgave is een optimaal functionerende ambtelijke organisatie die ervoor zorgt dat de drie gemeenten autonoom kunnen blijven opereren, ook met de huidige complexe opgaven zoals die van de drie decentralisaties. **We willen hierbij een uitstekende dienstverlening bieden, tegen acceptabele kosten met een kwalitatief deskundige en robuuste organisatie.**

Met deze zin als uitgangspunt kan een link worden gelegd met de oorspronkelijke zeven doelstellingen, waarbij het totaal aantal doelstellingen wordt gereduceerd tot een drietal:

Oorspronkelijke doelstelling	Herijkte doelstelling
1. Het vergroten van de kracht van de drie gemeenten	<i>n.v.t. (is doelstelling voor besturen)</i>
2. Het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening	1. Excellente dienstverlening
3. Het beperken van de kwetsbaarheid	3. Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie
4. Het vergroten van de kwaliteit en deskundigheid	3. Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie
5. Het versterken van de integraliteit bij regionale ontwikkelingen	<i>n.v.t. (is doelstelling voor besturen)</i>

Oorspronkelijke doelstelling	Herijkte doelstelling
6. Het vergroten van de efficiency	2. Acceptabele kosten
7. Het beter kunnen inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	<i>Is gerealiseerd en bovendien minder relevant geworden – niet opnieuw opgenomen (zie ook rapport Rekenkamer Barendrecht)</i>

Dit zijn daarom de drie belangrijkste doelstellingen:

- 1. Excellente dienstverlening**
- 2. Acceptabele kosten**
- 3. Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie**

3. Spanning tussen de doelstellingen

De Rekenkamer constateert een zekere spanning tussen de oorspronkelijke doelstellingen. Uiteraard hangt er enerzijds aan bijvoorbeeld (nog) ruimere openingstijden (= betere dienstverlening) een prijskaartje, terwijl er anderzijds bezuinigd moet worden. Dit kan soms haaks op elkaar staan. Daarom ook de tweede nieuwe doelstelling: tegen acceptabele kosten. Er zal steeds de afweging moeten worden gemaakt of de mate van toename van (bijvoorbeeld) de dienstverlening opweegt tegen de kosten die ermee samenhangen. Ook is er volgens de Rekenkamer een spanning tussen de doelstelling om de efficiency te vergroten en de wens van de gemeenten om zelfstandig te blijven.

Bij het inboeken van de taakstelling van € 5 miljoen is rekening gehouden met de gekozen organisatievorm (ambtelijke samenvoeging), het takenpakket en het dienstverleningsniveau van dát moment.

Realisatie van de taakstelling

Doelstelling is een bezuiniging van 10% op de totale kosten ad € 62 miljoen die in de BAR zijn ingebracht. Deze taakstelling is ingeboekt en verdeeld over de personele lasten (2/3e deel) en over de overige lasten (1/3e deel). Ook is er een verdeling gemaakt over de opbouw naar deze € 5 miljoen in de jaren 2015, € 1.667.000, in 2016 € 3.334.000 en in 2017 € 5.000.000.

In de loop van 2015 zijn er onvoorziene structurele extra uitgaven voor de BAR-Organisatie geconstateerd, deze zijn als extra taakstelling opgenomen tot een bedrag van € 885.000 in 2017. Dit betreft overigens kosten, zoals voor de herijking HR21, waarmee de individuele gemeenten ook geconfronteerd zouden zijn zónder de ambtelijke samenvoeging.

De personele taakstelling is per domein ingeboekt en valt onder het integraal management principe van de domeindirecteuren. De taakstelling op de overige lasten is verdeeld (grotweg) over de categorieën huisvesting, facilitaire zaken, opleiding & beloning en procesoptimalisatie.

In het staatje hieronder is te zien dat er inmiddels een bedrag van € 4,73 miljoen structureel aan bezuiniging is gerealiseerd. Dit is een besparing van 7,6% op het totaal. Hiermee ligt de organisatie ruim voor op de geplande koers van 1/3 van de realisatie in 2015 (€ 2,1 miljoen).

Met de geplande en ingeboekte bezuinigingen in de jaren 2016 en 2017 komt de totale besparing zelfs op € 7,29 miljoen. Dit is 11,7% in plaats van de 10% van de doelstelling.

(x € 1 miljoen)	taakstelling
gerealiseerd voor 2014	1,20
Extra opgevangen kosten 2015 e.v.	0,82
Taakstelling personeel gerealiseerd 2015	1,76
Taakstelling overig gerealiseerd 2015	0,95
Subtotaal: gerealiseerd t/m 2015	4,73
Ingeboekt te realiseren 2016	1,58
Ingeboekt te realiseren 2017	0,99
TOTAAL	7,29

Taakstelling onder druk

De vrees die de Rekenkamer heeft over het niet realiseren van de taakstelling blijkt niet uit de financiële stand van zaken van de BAR en de reeds gerealiseerde bezuinigingen. Wel zien we bij het realiseren van het overige deel van de taakstelling enkele aandachts- en knelpunten.

1. Omdat de BAR-organisatie behalve de bijdragen van de gemeenten geen inkomstenbronnen kent, is zij voor de dekking van hogere kosten afhankelijk van de drie gemeenten. Ook heeft de BAR-organisatie geen potje voor onvoorzien, waardoor alle tegenvallers die zelf opgevangen worden ten koste gaan van het beschikbaar gestelde budget voor de vastgestelde taken (verkapte bezuiniging). Dit betekent dat er geen ruimte is om bijvoorbeeld de implementatie van nieuwe taken en wetgeving, zoals de omgevingswet, te bekostigen vanuit het bestaande budget. Voor deze zaken zullen dan ook middelen gevraagd moeten worden aan de drie gemeenten. Overigens is dit niet anders dan voorheen, toen er nog geen sprake was van een gefuseerde organisatie.
2. Het uitblijven van intensieve bestuurlijke samenwerking draagt niet bij aan het halen van de efficiëntytaakstelling. Daarnaast is eenduidigheid in de bedrijfsvoeringsprocessen een vereiste om de taakstelling te behalen. Dit blijft een aandachtspunt in de komende periode.
3. De taakstelling van 10% is berekend over het totale ingebrachte budget van € 62 miljoen. Echter, een deel van de € 62 miljoen, namelijk een bedrag van € 19,2 miljoen, betreft de ingebrachte budgetten voor maatwerk. Op een realisatie van een bezuiniging op dit gedeelte van het budget kan de BAR-organisatie niet sturen. Het is namelijk de individuele gemeente die bepaalt of het geld wel of niet ingezet wordt. Inmiddels heeft zich een concreet voorbeeld voorgedaan, waarbij een gemeente heeft gekozen om twee vacante functies samen te voegen tot één. De hiermee ontstane bezuiniging is direct als voordeel in de betreffende gemeente geboekt en niet in de BAR-organisatie. Het gaat immers om het

ingebracht maatwerk budget. Dit betekent dat de taakstelling van de BAR-organisatie in feite veel zwaarder is dan het uitgangspunt van 10%.

4. Prestatieafspraken en indicatoren

De drie hoofddoelstellingen worden in zo concreet mogelijke prestatieafspraken vertaald. Deze maken het mogelijk de voortgang en ontwikkeling te volgen en waar nodig bij te sturen. Dit kan door bij elke prestatieafpraak een indicator te benoemen en daarbij een norm van te stellen.

Veel van de indicatoren worden op dit moment al gemeten en gebruikt om bij te sturen. Hierbij geldt in sommige gevallen op dit moment dat er verschillende normen per gemeente zijn. Voorgesteld wordt om met deze herijking van de doelen ook de normen eenduidig vast te stellen.

Doelstelling	Prestatieafspraken	Indicator	Realisatie 2015	Norm 31-12-2016	Norm 31-12-2017
Excellente dienstverlening	De klant staat centraal voor ons. We zorgen voor kwalitatief goede producten met een goede service en persoonlijke benadering	<ul style="list-style-type: none"> • Waardering algehele dienstverlening (Waarstaatjegemeente.nl) • <i>Tevredenheid cliënten wmo/werk en inkomen/jeugdhulp (nulmeting vindt momenteel plaats)</i> 	7,1 (Barendrecht)	>7,2	>7,5
	We zorgen ervoor dat de wachttijd aan de telefoon zo kort mogelijk is	<ul style="list-style-type: none"> • Wachttijd aan de telefoon 	1m56s.	<60 sec.	<30 sec.
	We zorgen ervoor dat de wachttijd aan de balie zo kort mogelijk is	<ul style="list-style-type: none"> • Wachttijd aan de balie (met afspraak) 	64,3% < 5 min.	80% < 5 min.	90% < 5 min.
	Onze leveranciers worden zo snel mogelijk betaald	<ul style="list-style-type: none"> • Betaaltermijn facturen 	85,6% binnen 30 dagen	90% binnen 30 dagen	90% binnen 30 dagen
	We handelen bezwaarschriften zo snel mogelijk af	<ul style="list-style-type: none"> • Afhandeltermijn bezwaarschriften 		90% binnen 12 weken	90% binnen 12 weken
	We beantwoorden alle klantvragen zo snel mogelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Afwikkeling klantvragen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aanvragen Wet Werk & Bijstand ○ Aanvragen WMO ○ Aanvragen vergunningen ○ Subsidieaanvragen ○ Meldingen openbare ruimte 		90% binnen termijn	95% binnen termijn

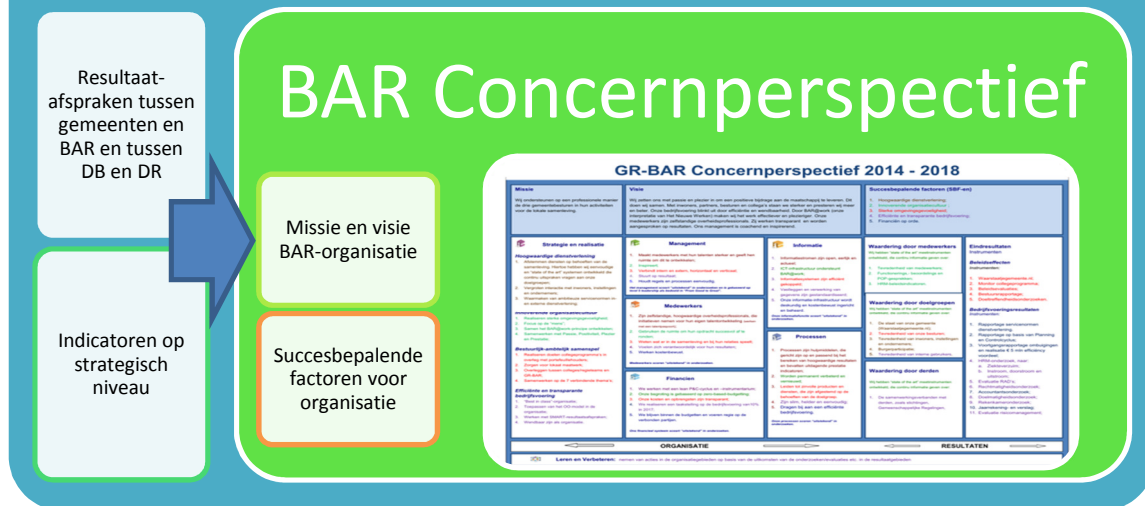
Doelstelling	Prestatieafspraken	Indicator	Realisatie 2015	Norm 31-12-2016	Norm 31-12-2017
Acceptabele kosten	We organiseren de samenwerking binnen de door de gemeenten beschikbaar gestelde budgetten. Uitgangspunt is een meerjarig sluitende exploitatie	<ul style="list-style-type: none"> Budgetafwijking BAR-begroting op totaalniveau 	nmb		< 1%
	We realiseren de ingeboekte taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> Taakstelling (ingeboekte 5 miljoen) wordt gerealiseerd 	33%	66%	100%
	We zorgen voor een transparante en getrouwe financiële administratie	<ul style="list-style-type: none"> Goedkeurende accountantsverklaring BAR en drie gemeenten 	nmb	100%	100%
Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie ¹	We zorgen ervoor dat onverwacht vertrek of ziekte van een collega gemakkelijk kan worden opgevangen	<ul style="list-style-type: none"> Percentage medewerkers zonder vervanger Gemiddelde bezetting in fte per specifieke functie 	15% 3,17	<19% >2,38	<19% >2,38
	We zorgen voor deskundigheid in eigen organisatie	<ul style="list-style-type: none"> percentage specifieke functies 	77%	>75%	>75%

5. Samenhang met concernperspectief

De doelstellingen zijn bewust beperkt in aantal gehouden. Op strategisch niveau zijn dit de belangrijkste items die ertoe doen. Uiteraard vindt er op operationeel niveau sturing plaats op meerdere onderliggende indicatoren. De bovengenoemde doelstellingen en resultaatsafspraken zijn de afspraken die gemaakt worden tussen gemeenten en BAR en vervolgens tussen Dagelijks Bestuur en Directieraad. De Directieraad maakt vervolgens een vertaling naar wat er nodig is voor de organisatie. Dit vindt zijn weerslag in het Concernperspectief.

¹ Bij deze doelstelling hebben we gebruik gemaakt van de normen en indicatoren die de Rekenkamer in haar rapport heeft gebruikt

BAR doelstellingen



In het Concernperspectief zijn, op basis van de doelstellingen, de missie en visie voor de organisatie bepaald. Vervolgens is bekeken welke factoren van (cruciaal) belang zijn om invulling te kunnen geven aan de doelstellingen, missie en visie. Dit heeft geresulteerd in het benoemen van onderstaande vijf factoren die het succes van de organisatie bepalen:

1. Excellente dienstverlening
2. Innoverende organisatiecultuur
3. Sterke omgevingsgevoeligheid
4. Efficiënte en transparante bedrijfsvoering
5. Financiën op orde

Deze factoren zijn dermate belangrijk voor het succes van de organisatie dat er extra aandacht aan besteed wordt. Ze zijn ook opgenomen in de begroting 2015-2018. De succesbepalende factoren zijn zaken die van cruciaal belang zijn om de hiervoor benoemde doelstellingen uit te kunnen voeren. Er zit dus een samenhang, en soms ook overlap, tussen de doelstellingen en de succesbepalende factoren.

Zo is om onze klanten goed te kunnen bedienen (wat een van de drie hoofd doelstellingen is), "excellente dienstverlening" als concept van cruciaal belang. Om een robuuste organisatie te kunnen zijn, moet er de komende jaren ingezet worden op een sterke omgevingsgevoeligheid en een innoverende organisatiecultuur.

Maar het Concernperspectief gaat ook dieper dan alleen de doelstellingen en prestatieafspraken. Ze geven ook weer hoe de organisatie zou moeten opereren, welke houding en gedrag daar bij past en welke accenten er de komende periode liggen.

GR-BAR Concernperspectief 2014 - 2018

<p>Missie</p> <p>Wij ondersteunen op een professionele manier de drie gemeentebesturen in hun activiteiten voor de lokale samenleving.</p>	<p>Visie</p> <p>Wij zetten ons met passie en plezier in om een positieve bijdrage aan de maatschappij te leveren. Dit doen wij samen. Met inwoners, partners, besturen en collega's staan we sterker en presteren wij meer en beter. Onze bedrijfsvoering blijkt uit door efficiënte en werkbareheid. Door BAR@werk (onze interpretatie van Het Nieuwe Werken) maken wij het werk effectiever en plezieriger. Onze medewerkers zijn zelfstandige overheidsprofessionals. Zij werken transparant en worden aangesproken op resultaten. Ons management is coachend en inspirerend.</p>		<p>Succesbepalende factoren (SBF-en)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoogwaardige dienstverlening; 2. Innovatieve organisatiecultuur; 3. Sterke omgevingsgevoelsgesteldheid; 4. Efficiënte en transparante bedrijfsvoering; 5. Financiën op orde. 	
<p>Strategie en realisatie</p> <p>Hoogwaardige dienstverlening</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afspreken diensten op basis van de samenleving. Hierbij hebben wij eenvoudige en 'state of the art' systemen ontwikkeld die continue uitdagingen vragen aan onze doelgroepen; 2. Vergroten interactie met inwoners, instellingen en ondernemers; 3. Waarmaken van ambitieuze servicenormen in- en externe dienstverlening; <p>Innovatieve organisatiecultuur</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiseren sterke omgevingsgevoelsgesteldheid; 2. Focus op de 'mens'; 3. Samen het BAR@werk-principe ontwikkelen; 4. Samenwerken met Passie, Positiviteit, Plezier en Prestatie; <p>Bestuurlijk-ambtelijk samenspel</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiseren doelen collegeprogramma's in overleg met portefeuillehouders; 2. Zorgen voor inzicht meten; 3. Overleggen tussen colleges/regieclubs en GR-BAR; 4. Samenwerken op de 7 verbindende thema's; <p>Efficiënte en transparante bedrijfsvoering</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 'Staat in class' organisatie; 2. Toepassen van het OO-model in de organisatie; 3. Werken met SMART-resultaatafspraken; 4. Werkbaar zijn als organisatie. 	<p>Management</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maakt medewerkers met hun talenten sterker en geeft hen ruimte om dit te ontwikkelen; 2. Inspireert; 3. Verbindt intern en extern, horizontaal en verticaal; 4. Stuur op resultaat; 5. Houdt regels en processen eenvoudig. <p><i>Het management scoort "uitstekend" in onderzoeken en is gebaseerd op level 3 leadership als bedoeld in "First Good to Great".</i></p>	<p>Informatie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informatiestromen zijn open, eerlijk en actueel; 2. ICT-infrastructuur ondersteunt BAR@werk; 3. Informatiesystemen zijn efficiënt gekoppeld; 4. Vastleggen en verwerking van gegevens zijn gestandaardiseerd; 5. Onze informatie-infrastructuur wordt deskundig en kostenbewust ingericht en beheerd. <p><i>Onze informatie scoort "uitstekend" in onderzoeken.</i></p>	<p>Waardering door medewerkers</p> <p>Wij hebben "state of the art" meetinstrumenten ontwikkeld, die continue informatie geven over:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tevredenheid van medewerkers; 2. Functionerings-, beoordelings en POP-gesprekken; 3. HRM-beleidsindicatoren. 	<p>Eindresultaten Instrumenten</p> <p>Beleids-effecten</p> <p>Instrumenten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Waarschaatsgemeente.nl; 2. Monitor collegeprogramma; 3. Beleids-evaluaties; 4. Bestuursrapportage; 5. Doelmatigheidsonderzoeken.
	<p>Medewerkers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zijn zelfstandige, hoogwaardige overheidsprofessionals, die initiatieven nemen voor hun eigen talentontwikkeling (werken met een leersysteem); 2. Gebruiken de ruimte om hun opdracht succesvol af te ronden; 3. Weten wat er in de samenleving en bij hun relaties speelt; 4. Voelen zich verantwoordelijk voor hun resultaten; 5. Werken kostenbewust. <p><i>Medewerkers scoort "uitstekend" in onderzoeken.</i></p>	<p>Processen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Processen zijn hulpmiddelen, die gericht zijn op en passend bij het bereiken van hoogwaardige resultaten en bevatten uitgaande prestatie indicatoren; 2. Worden permanent verbeterd en vernieuwd; 3. Leiden tot zinnige producten en diensten, die zijn afgestemd op de behoeften van de doelgroep; 4. Zijn slim, helder en eenvoudig; 5. Dragen bij aan een efficiënte bedrijfsvoering. <p><i>Onze processen scoort "uitstekend" in onderzoeken.</i></p>	<p>Waardering door doelgroepen</p> <p>Wij hebben "state of the art" meetinstrumenten ontwikkeld, die continue informatie geven over:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De staat van onze gemeente (Waarschaatsgemeente.nl); 2. Tevredenheid van onze besturen; 3. Tevredenheid van inwoners, instellingen en ondernemers; 4. Burgerparticipatie; 5. Tevredenheid van interne gebruikers. 	<p>Bedrijfsvoeringsresultaten Instrumenten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rapportage servicenormen dienstverlening; 2. Rapportage op basis van Planning en Controlcyclus; 3. Voortgangrapportage omvangrijgen en realisatie € 5 mln efficiency voordeel; 4. HRM-onderzoek, naar: <ol style="list-style-type: none"> a. Ziekteverzuim; b. Instroom, doorstroom en uitstroom; 5. Evaluatie RAD's; 6. Rechtmatigheidsonderzoek; 7. Accountantsonderzoek; 8. Doelmatigheidsonderzoek; 9. Risicoanalyseonderzoek; 10. Jaarrekening- en verslag; 11. Evaluatie risicomanagement;
← ORGANISATIE →		← RESULTATEN →		
<p>Leren en Verbeteren: nemen van acties in de organisatiegebieden op basis van de uitkomsten van de onderzoeken/evaluaties etc. in de resultaatgebieden</p>				

Onderstaand wordt per succesbepalende factor weergegeven wat daar onder wordt verstaan en wat dit betekent voor de BAR-organisatie en -medewerkers.

Bovenaan staat het bieden van *excellente dienstverlening* aan onze inwoners en partners. Zij zijn immers degenen voor wie wij werken! De andere vier succesbepalende factoren staan uiteindelijk allemaal in dienst van het kunnen bieden van eerste klas dienstverlening. Het gaat hierbij om welke diensten we bieden (hier kan iedere gemeente haar eigen accenten leggen), maar zeker zo belangrijk is op welke manier we dat doen. En juist op dat laatste aspect is de gezamenlijke BAR-organisatie aan zet. Wij willen dat onze diensten afgestemd zijn op de behoeften van de doelgroepen en dat ze voldoen aan ambitieuze servicenormen. Afspraken komen we na. We zijn open en transparant in wat we doen, ook als zaken niet goed gaan. Er is continue aandacht voor de kwaliteit van processen. De principes van gastheerschap ('Hostmanship') zullen de komende jaren in onze externe dienstverlening stevig verankerd worden. Dienstverlening draait om aandacht voor mensen. Centraal bij gastheerschap staat dan ook het bieden van dienstverlening vanuit de leefwereld en de vraag van onze klanten. Andere kernbegrippen zijn: dienen, het geheel zien, verantwoordelijkheid nemen, consideratie hebben, kennis hebben en dialoog voeren.

Excellente dienstverlening komt tot uitdrukking in drie aspecten: kwaliteit, service en persoonlijke benadering. We hebben dat vertaald in "drie blikjes":

- Blikje:** dat zijn onze producten, de basiskwaliteit. De klant verwacht dat je dat zondermeer levert.
- Blikje +:** dat wat we doen om het de klant gemakkelijk te maken- communicatie, verkoop, service
- Blikje ++:** wat jij er als persoon nog aan toevoegt en wat de beleving van de klant bepaalt

Wij willen werken vanuit een *sterke omgevingsgevoeligheid* zodat wat we doen zinvol is en we wendbaar zijn wanneer de context verandert. Daarvoor zijn we aangesloten op wat er in de samenleving speelt en wat de behoeften van onze doelgroepen zijn. Interactie met inwoners, instellingen en ondernemers is onontbeerlijk. Hierbij hoort ook dat we waar mogelijk ruimte bieden aan initiatieven waarmee deze partijen zelf komen, zeker in een tijd waarin we als overheid ook meer verwachten van de eigen kracht van inwoners en samenleving.

De gemeente die in overleg met partners tot keuzes komt of zaken in (publiek-private) samenwerking met hen oppakt, wordt steeds belangrijker. Niet in de laatste plaats vanwege de drie decentralisaties. Achterliggende gedachte is dat de gemeente sterk afhankelijk is van andere partijen voor het realiseren van gewenst maatschappelijk effect.

In een tijd waarin (horizontale) netwerken belangrijker worden, waarin de overheid taken decentraliseert en waarin onze burgers kritischer, mondiger en bekwaamer worden in het gebruik van moderne media en informatietechnologie, neemt de roep om openheid, transparantie en verantwoording toe.

Wij zullen onze bedrijfsvoering moeten aanpassen aan bovengenoemde ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is dat binnen de wijze waarop we verantwoording afleggen, de nadruk meer komt te liggen op kwalitatieve verantwoording (wat is het effect, de 'outcome') dan enkel op kwantitatieve verantwoording (waaraan hebben we onze middelen besteed, de output).

Tot slot hoort bij omgevingsgevoeligheid ook dat we als werkgever zelf een bijdrage leveren aan maatschappelijke doelstellingen, door bijvoorbeeld leerwerkplaatsen te bieden en mensen met arbeidshandicap in dienst te nemen.

Om onze organisatie in te richten langs de lijn van de succesbepalende factoren is innovatie onmisbaar. Zonder *innoverende organisatiecultuur* blijven we achter bij andere, vergelijkbare overheidsorganisaties en kunnen wij niet excelleren in de prestaties die wij voor de lokale samenlevingen leveren.

Het gaat allereerst om het aansluiten bij de toenemende (behoefte aan) digitalisering van onze maatschappij en de mogelijkheden die informatietechnologie biedt. Hier liggen duidelijk kansen voor kostenbesparing én voor verbetering van onze dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan: het digitaliseren van output zoals facturen, beschikkingen en bezwaarschriften, het digitaal ontvangen van stukken zodat inscannen niet langer nodig is, het digitaal opstellen en afhandelen van bestuurlijke behandelvoorstellen, het aanbieden van steeds meer digitale producten en zaakgericht werken. Wij werken toe naar een bedrijfsvoering en dienstverlening die gekenmerkt wordt door 'digitaal, tenzij...', er is altijd ruimte voor maatwerk en persoonlijk contact. De informatietechnologie brengt uitdagingen met zich mee, omdat de omvang en complexiteit van informatiestromen toeneemt. Zo loopt de toestroom van opinies, vragen en meldingen niet langer via enkele afgebakende kanalen, maar wordt ook via 'onofficiële' sociale media van alles de wereld ingebracht. Zaken die wij op moeten pakken en waar we adequaat op moeten reageren.

Daarnaast past het bij deze tijd dat we ruimte scheppen voor het experimenteren met, en leren van nieuwe (publiek-private) samenwerkingsconcepten en vormen van burgerparticipatie c.q. overheidsparticipatie.

Met de filosofie van het werken volgens BAR-code geven we vorm aan een interne innoverende organisatiecultuur. We bieden medewerkers de mogelijkheden om hun werk zoveel mogelijk op basis van hun talent en naar eigen inzicht vorm te geven. De mogelijkheid om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken draagt bij aan de werk-privé balans en stimuleert het werken op locatie bij

partners (omgevingsgevoeligheid). Een innoverende cultuur op de werkvloer en medewerkers die zich goed voelen, dragen bij aan de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten.

Onze gezamenlijke BAR bedrijfsvoering kenmerkt zich door een *efficiënte en transparante bedrijfsvoering*. Digitaliseren, waar mogelijk standaardiseren en het continue slim, helder en eenvoudig ('lean') maken van processen staan centraal. Het samengaan van de drie ambtelijke organisaties betekent dat we direct aan de slag zijn gegaan met het tegen het licht houden en optimaliseren van onze processen. De processen uit de drie 'oude' ambtelijke organisaties worden nu immers in elkaar geschoven en dubbelingen in de uitvoering van taken kunnen worden weggenomen. De samenwerking biedt ook nieuwe kansen wat betreft het gezamenlijk kiezen van investeringen van bepaalde werkzaamheden of juist het in gezamenlijkheid overlaten aan de markt hiervan.

Om onze *financiën op orde* te houden werken we met een lean P&C-cyclus en instrumentarium. Onze kosten en opbrengsten zijn transparant en we blijven binnen de door de raden vastgestelde budgetten.

6. Sturen en bijsturen

De prestatieafspraken vormen onderdeel van gesprek tussen dagelijks bestuur en directieraad. Daarnaast wordt er op deze onderdelen frequent managementinformatie gegenereerd. In de planning & control-producten (tussenrapportages en jaarrekening) worden de besturen geïnformeerd over de voortgang.

7. Communicatie

We onderscheiden 4 doelgroepen in de communicatie over de herijking van de BAR-doelstellingen:

1. Medewerkers van de BAR-organisatie
2. Management van de BAR-organisatie
3. Raden van de drie gemeenten
4. Inwoners van de drie gemeenten

Medewerkers van de BAR-organisatie - In de boodschap aan medewerkers ligt de focus op de doelstellingen die voortaan gehanteerd worden en de koppeling met de concrete prestatieafspraken. Een mooi moment om te communiceren of we op koers liggen is rond 31-12-2016 en 31-12-2017. Dan communiceren we of de gestelde normen die gelden voor de prestatieafspraken gehaald zijn. We maken dit bij voorkeur visueel.

Een van de directeuren plaatst na het besluit van het AB over de herijkte doelstellingen een bericht op BAR-Plaza met een beknopte toelichting (zie hoofdboodschap hieronder) en de aankondiging dat er op afdelingsniveau verder over gepraat wordt. Op die manier kan de manager aansluiten bij de betrokkenheid van de medewerkers bij de prestatieafspraken die op de betreffende afdeling van toepassing zijn en kan daar specifiek op doorgepraat worden. Hier leent een bredere setting, zoals bij een roadshow, zich niet voor.

Management van de BAR-organisatie en raden van de drie gemeenten - In de communicatie met het management en de raden (via de formele lijnen) wordt, naast de toelichting op de herijking van de doelstellingen en de prestatieafspraken (de hoofdboodschap), de koppeling met het concernperspectief en de stand van zaken van de doelstellingen (m.n. de taakstelling) meegenomen. Aandachtspunt hierbij is de aansluiting tussen de drie herijkte doelstellingen en de vijf succesbepalende factoren.

Inwoners – De inwoners van Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk worden in de communicatie met name geïnformeerd over de kwaliteitsnormen die we hanteren. Dus: hoe snel nemen we de telefoon op, enzovoorts.

De hoofdboodschap aan de doelgroepen is:

In aanloop naar de BAR samenwerking hebben we zeven doelstellingen opgesteld. We hebben vier jaar uitgetrokken om de BAR-organisatie op te bouwen (2014-2017). Een grootschalige reorganisatie met verschillende culturen en 800 medewerkers vraagt deze tijd.

Na twee jaar praktijkervaring met de BAR-organisatie heeft het Algemeen Bestuur bekeken of de doelstellingen nog up-to-date zijn. Dit mede naar aanleiding van het rapport 'Samen en nog steeds apart' van de Rekenkamer Barendrecht van eind 2015. De conclusie is dat een deel van de doelstellingen niet meer actueel is voor de BAR-organisatie. De belangrijkste doelstellingen voor de BAR-organisatie tot en met 2017 zijn:

- 1. Excellente dienstverlening*
- 2. Acceptabele kosten*
- 3. Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie*

Aan deze doelstellingen heeft het AB concrete prestatieafspraken gekoppeld, bijvoorbeeld over het aantal seconden wachttijd aan de telefoon (Excellente dienstverlening), het te bezuinigen bedrag (Acceptabele kosten) en over vervanging bij ziekte of vertrek van een collega (Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie).

8. Gevraagde beslissing

Gevraagde beslissing:

- *De in de notitie Herijking doelstellingen BAR benoemde doelstellingen, prestatieafspraken, indicatoren en normen voor de BAR-organisatie vast te stellen*

9. Besluitvormingsproces

5 februari 2016	:	Oriënterende bespreking in DB BAR
4 maart 2016	:	Definitieve vaststelling in DB BAR
15 maart 2016	:	Ter besluitvorming in extra AB
		Daarna via de colleges naar de gemeenteraden