



Bestuursopdracht

TRANSITIE KLEINE OVERHEID

AGENDA VAN ROOSENDAAL

Copyright © 2003
Gemeente Roosendaal

Auteur	Jan Zonneveld
Versienummer	2.1
Documentnaam	<i>Bestuursopdracht Transitie Kleine Overheid</i>
Status	<i>Concept</i>
Editiedatum	21 februari 2012

Distributielijst

Monitorgroep en transitieteam

Projectleider

Naam

Opdrachtgever

Naam: Jan Dik

Functie: ambtelijk opdrachtgever

Datum:

Datum: 22 februari 2012

Paraaf:

Paraaf:

Versie historie

Versie: 1	Datum:31-01-2012	Verschil met voorgaande versie:
Versie: 2	21-02-2012	Omgezet in het format van de Bestuursopdracht
Versie: 2.1	22-02-2012	Inclusief bijlagen en wijziging naam project anders werken in Participatief werken

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	3
1 WAT WILLEN WE BEREIKEN MET DEZE TRANSITIE	4
1.1 AANLEIDING VOOR DEZE TRANSITIE.....	4
1.2 PROBLEEMANALYSE VAN DE TRANSITIE	4
1.2.1 <i>Bezuinigingsopgave transitie "Kleine Overheid"</i>	4
1.2.2 <i>Veranderopgave transitie "Kleine Overheid"</i>	4
1.3 DOELSTELLINGEN VAN DE TRANSITIE	5
1.4 BETROKKEN PARTIJEN BIJ DEZE TRANSITIE.....	6
1.5 UITGANGSPUNTEN EN RANDVOORWAARDEN VOOR DEZE TRANSITIE	6
1.6 RELATIES MET ANDERE TRANSITIES	6
2 WAT GAAN WE DAARVOOR DOEN	6
2.1 TOETSINGSKADER VOOR DEZE TRANSITIE	6
2.1.1 <i>Project Strategisch Personeelsmanagement en -planning</i>	7
2.1.2 <i>Project Leanmanagement</i>	8
2.1.3 <i>Project Mobiliteit</i>	9
2.1.4 <i>Project Participatief werken</i>	10
2.2 ALTERNATIEVEN BINNEN DEZE TRANSITIE	11
2.3 EVALUATIE VAN DEZE TRANSITIE.....	11
3 WAT MAG DE TRANSITIE KOSTEN	13
3.1 PERSONEEL	13
3.2 ORGANISATIE	13
3.3 FINANCIËN	14
3.4 PLANNING	14
3.5 RISICO'S	14
4 WAT GAAN WE COMMUNICEREN	16
4.1. INTERACTIVITEIT	16
4.2. COMMUNICATIEPLAN C.Q. PARAGRAAF.....	16
4.3. ROL VAN DE RAAD BIJ DEZE TRANSITIE	16

1 Wat willen we bereiken met deze transitie

1.1 Aanleiding voor deze transitie

De Agenda van Roosendaal (AvR) beschrijft de gewenste toekomst voor de gemeente volgens de gemeenteraad. In de AvR wordt gevraagd om een veranderde rolopvatting van de gemeente in relatie tot de samenleving. Daarnaast dwingen ombuigingen tot een heroriëntatie op wat de gemeente doet en ook hoe we het doen. Uiteindelijk moet dit leiden tot een efficiënt(er) overheidsapparaat: slank, krachtig, actief en kwalitatief in een nieuw evenwicht met de samenleving.

Uiteindelijk zal Roosendaal in denken en doen zo dienen te veranderen dat we de doelstellingen sneller, beter en goedkoper bereiken. Visie, concrete doelen stellen en focus houden op alle niveaus om gezamenlijk de juiste resultaten te realiseren. Anders leren doen is voorwaarde voor succesvolle verandering. Kansrijke aanpak is verantwoordelijkheid nemen voor resultaten en leren om onze tijd effectief te besteden. Op individueel, team- en afdelingsniveau zal het uitwerken van "Participatief werken" moeten resulteren in het vergroten van de bereidheid en bekwaamheid om adequaat aan onze organisatiedoelstellingen te werken. Dat vraagt voor de meesten andere vaardigheden dan het uitvoeren van het dagelijkse werk.

Dit plan beschrijft de aanpak van de transitie Kleine overheid. De implementatie van de complete Agenda van Roosendaal wordt vormgegeven door 3 transitieteams, te weten Decentralisatie taken hogere overheden, Organisatie & Personeel en taken met een externe werking. De transitie Kleine overheid is één van de onderwerpen die binnen het transitieteam Personeel & organisatie moet worden uitgewerkt.

1.2 Probleemanalyse van de transitie

1.2.1 Bezuinigingsopgave transitie "Kleine Overheid"

Op basis van de Agenda van Roosendaal moet in de transitie Kleine overheid een bezuinigingstaakstelling ingevuld worden van uiteindelijk € 5 miljoen (het bedrag loopt in tranches op van 2012 tot 2015) op de bedrijfsvoering van de eigen organisatie. In totaal zal van deze € 5 miljoen circa € 1,25 miljoen structureel bezuinigd worden op de materiële bedrijfsvoeringsbudgetten en zal de resterende ombuiging van € 3,75 miljoen vooral op personele capaciteit moeten worden gevonden.

In de AvR zijn al enkele onderwerpen benoemd, waarop binnen het primaire proces bezuinigd moet worden (o.a. toezicht & handhaving, dienstverlening, minder beleid); totaal € 1,5 miljoen. Vanuit de transitie zal worden bewaakt dat deze taakstelling daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Daarnaast zal vanuit de transitie worden gestuurd op de invulling van de resterende € 2,25 miljoen door te snijden in personele kosten (zowel in de middelenfuncties als in de bedrijfsvoering organisatiebreed).

1.2.2 Veranderopgave transitie "Kleine Overheid"

In de transitie "Kleine Overheid" moet vorm gegeven worden aan een van de opgaven die als een rode draad door de AvR loopt, te weten een "veranderde rolopvatting". In deze nieuwe rolopvatting is het niet de gemeente meer die voor elk maatschappelijk probleem een oplossing bedenkt of eenzijdig bepaalt hoe dingen gaan. De gemeente is onderdeel van het

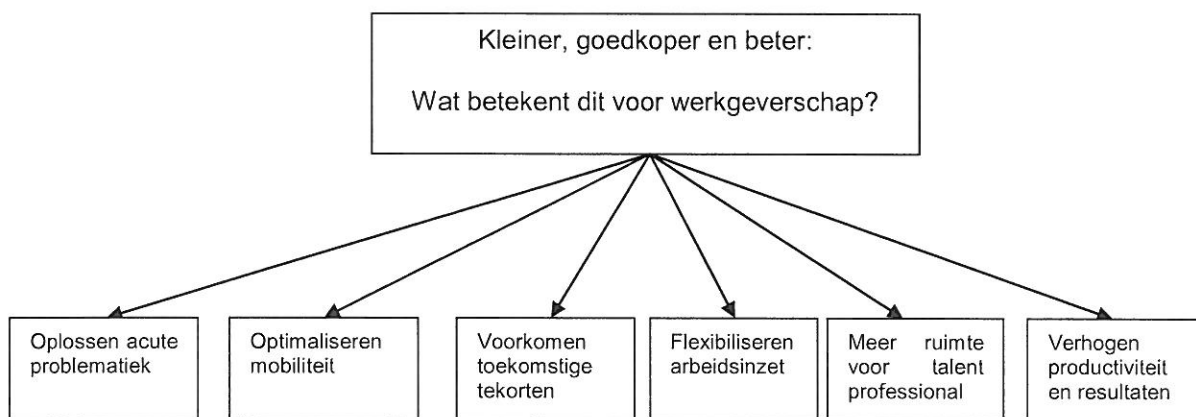
netwerk van maatschappelijke instellingen. Regels, regelgeving en handhaving worden zo veel mogelijk beperkt en controle maakt plaats voor vertrouwen.

Geïnvesteed wordt in samenwerking met lokale en regionale partners en in het faciliteren van initiatieven. Dit vraagt van de organisatie een veranderaanpak, die moet resulteren in een kleinere, slagvaardige lokale overheid die doet wat echt nodig is voor stad, dorpen en inwoners. De gemeente richt zich daarbij (hoofdzakelijk) op de wettelijke taken en heeft zorg voor een veilige leefomgeving. "Vertrouwen in het zelforganiserend vermogen van de samenleving, het loslaten van verantwoordelijkheid en zaken anders organiseren", leiden volgens de AvR onvermijdelijk tot een kleinere overheid.

Vanuit de transitie zal programmatisch sturing gegeven moeten worden aan de veranderaanpak. Die moet leiden tot aanpassing van de organisatie en aanpassing van werkwijzen en werkhouding om in de komende jaren aan deze nieuwe rolopvatting adequaat invulling te kunnen geven en ook de benodigde taakstelling te realiseren.

1.3 Doelstellingen van de transitie

De transitie kent 2 doelstellingen, te weten: de invulling van een bezuiniging op de bedrijfsvoering van uiteindelijk € 5 miljoen en een verandering van de manier van werken van de organisatie. De doelstellingen van het hervormingsgebied Kleine Overheid vatten we samen:



Wij gaan op vier sporen aan de slag om de vereiste resultaten te bereiken en in 2016 de Kleine Overheid van Roosendaal te zijn. Dat doen we via de hoofdsporen: Strategische Personeels management en -Planning, Mobiliteit, Lean- en meanmanagement en Participatief werken. In combinatie moeten deze borgen dat de doelstellingen Kleine Overheid behaald worden. Voor de veranderingen zijn drie ontwikkelingen dominant:

1. Wendbaarheid en flexibiliteit van onze organisatie en vooral mobiliteit van medewerkers zijn randvoorwaardelijk om sneller en beter te werken met minder geld en mensen.
2. Versnelling in en van de organisatie via anders werken door scherp operationeel management, is noodzakelijk want het resultaatbereik is te traag, te kostbaar en niet professioneel genoeg.
3. Maximale sturing werkprocessen om doelmatiger en doeltreffender te werken en met meer plezier voor medewerkers. Stevige focus op het 'lean en mean gehalte' van onze werkprocessen moet kostenefficiëntie en -reductie opleveren.

1.4 Betrokken partijen bij deze transitie

De raad en het college zijn betrokken bij deze transitie. De intern betrokken partijen bij deze transitie zijn het GMT, afdelingshoofden, teamleiders en de medewerkers, evenals de OR.

1.5 Uitgangspunten en randvoorwaarden voor deze transitie

De transitie Kleine Overheid omvat meer dan alleen de invulling van een bezuinigingsopdracht. De kleine overheid staat niet alleen voor *goedkoper* maar ook voor *anders* en *beter*. Op diverse fronten kan dat een ingrijpende verandering betekenen. Dit vraagt om een veranderaanpak waarbij projectmatig gewerkt wordt aan de resultaten per onderdeel, maar ook gestuurd wordt op de samenhang tussen projecten en activiteiten. Centrale vraagstelling voor dit plan is: wat moeten we doen in de jaren 2012, 2013, 2014 en 2015 om in 2016 de doelstellingen AvR – Kleine Overheid gerealiseerd te hebben? De planning van de projecten voor 2012 is uitgewerkt in bijlage 4.

In dit Transitieplan Personeel en Organisatie, onderdeel Kleine Overheid, volgens de AVR beschrijven we kort de inhoud en aanpak voor de planperiode 2012 – 2015. Aan de basis ligt de centrale vraagstelling: Wat moeten we gedaan hebben in de jaren 2012, 2013, 2014 en 2015 om in 2016 de doelstellingen van de kleine overheid gerealiseerd te hebben? Het fundament wordt gevormd door een richtinggevende takendiscussie waarbij GMT en het College van B. en W. definitieve keuzes voor de organisatiedoelstellingen maken. Met de uitkomst als focus kan de personeelsmatch ingezet worden met een reeks van maatregelen. De taakstelling omvat structureel € 5 miljoen per eind 2015. Dit transitieplan omvat 4 onderscheiden projecten als evenzoveel bouwstenen, maar de slagkracht komt tot zijn recht door de onderlinge samenhang en afstemming.

Langs vier sporen wordt gewerkt om de vereiste resultaten te bereiken. In combinatie moeten deze projecten ertoe leiden dat de drie doelstellingen van de Kleine Overheid behaald worden. De programmasturing is gericht op onderlinge afstemming werkzaamheden *in* en *tussen* de sporen. Zodra de programma-aanpak en – sturing in ontwikkeling en uitvoering zijn geborgd, kunnen de werkzaamheden weer regulier in de lijn worden ondergebracht. Het gaat om de vier volgende projecten: Strategisch Personeelsmanagement en –Planning (SPP); Lean- en meanmanagement; Mobiliteit; Participatief werken.

1.6 Relaties met andere transities

Deze transitie is gerelateerd aan de transities verbonden partijen en verzelfstandiging van de Stok, evenals alle transities die betrekking hebben op werkwijzen van de ambtelijke organisatie en betrekking op de personeelsbezetting.

2 Wat gaan we daarvoor doen

2.1 Toetsingskader voor deze transitie

Richtinggevend zijn de AvR en richtlijnen van het college voor de transities. Op basis van strategische keuzes van het GMT – voorzien per 2^e kwartaal 2012 – wordt helder hoe de organisatie zich moet gaan ontwikkelen. Deze keuzes worden leidend voor de strategische personeelsplanning, uitmondend in een confrontatie personele beschikbaarheid en personele behoefte voor de periode 2012 – 2020. Dit project resulteert in een meerjarige aanpak van strategisch personeelsmanagement en een actieplan HR-maatregelen op basis van de

personele match/mismatch. Het projectresultaat is de concrete invulling van de personeelsbezuiniging en herstructurering personeelsinzet, uitgaande van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. We houden rekening met een totale uitstroom van circa 100 medewerkers tot 2016.

In vervolg op de strategische keuzes GMT uitwerken van project lean en mean ter vereenvoudiging van onze werkprocessen en maximale efficiency. In 2012 starten we met de pilot bij de afdeling Dienstverlening (domein sociale zaken). De pilots worden benut om de aanpak voor de rest van de werkprocessen te definiëren en te optimaliseren. Het effect van dit project is naar schatting een maximale efficiency van 10% in onze productiviteit (diensten en producten). Dit is een gemiddelde, want afhankelijk van het type werk en omstandigheden.

In vervolg op de resultaten van SPP worden maatregelen ingezet, die actief ingrijpen op de bezetting: efficiënter werken, regionale samenwerking, verzelfstandigen/privatiseren van onderdelen/taken, mobiliteit tussen gemeenten, bevorderen uitstroom ouderen, stimuleren vertrek met premies, stimuleren via Sociaal Plan. Het effect van dit project is een verbeterde organisationele flexibiliteit en personele mobiliteit, o.a. met behulp van een mobiliteitsbureau voor opvang van medewerkers en herplaatsing. Naast deze structurele ontwikkelingen blijft mobiliteit ook op de korte termijn van belang om –ondanks de vacaturestop- de huidige taken verantwoord uit te kunnen voeren. SPP en Lean zullen naar verwachting pas in de loop van 2012 tot zichtbare (structurele) resultaten gaan leiden. Om de taakstelling 2012 te realiseren is het nodig te blijven sturen op de personele uitgaven.

Volgens de AvR moet de organisatie anders gaan werken en opereren vanuit een “veranderde rolopvatting”. Het is niet de gemeente meer die voor elk maatschappelijk probleem een oplossing bedenkt of eenzijdig bepaalt hoe dingen gaan. De gemeente is onderdeel van het netwerk van maatschappelijke instellingen. Regels, regelgeving en handhaving worden zo veel mogelijk beperkt en controle maakt plaats voor vertrouwen. Geïnvesteed wordt in samenwerking met lokale en regionale partners en in het faciliteren van initiatieven. Deze gewenste verandering zal planmatig uitgewerkt worden met maatregelen/interventies, inclusief borging in de organisatie.

2.1.1 Project Strategisch Personeelsmanagement en -planning

In SPP worden het strategisch doel en de organisatiedoelstellingen op een termijn van 3 – 8 jaar in beeld gebracht. Via SPP maakt het GMT een strategische analyse van de interne/ externe ontwikkelingen. Hiermee wordt duidelijk hoe de organisatie zich moet gaan ontwikkelen en hoeveel personeel/ met welke competenties daarvoor nodig is.

Dit beeld wordt gerelateerd aan het beschikbare en gewenste personeel naar kwantiteit en kwaliteit. De tijdshorizon is 3 – 8 jaar en in 2014/2015 zullen we in eigen beheer opnieuw deze exercitie uitvoeren als tussenevaluatie. Het GMT zal volgens deze aanpak SPP starten op hoofdprocessen-niveau in vervolg op de bestuurlijke uitspraken volgens AvR.

Een vereenvoudigd model kan inzichtelijk maken welke keuzes bestaan en hoe deze uit te werken. Vervolgens gaan de afdelingsmanagers met teamleiders en adviseurs aan de slag om een discussieboek te maken met de mogelijke uitwerking.

In de AvR worden hiervoor al wat piketpaaltjes geslagen:

- Taken die niet onze eerste verantwoordelijkheid zijn of niet meer passen bij de rolopvatting, worden geschrapt;

- Minder beleid maken en kritisch bezien of (opstellen van) regels echt nodig zijn;
- Taken op het gebied van toezicht en handhaving worden vorm gegeven uitgaande van de eigen verantwoordelijkheid van burgers en inzetten op vertrouwen i.p.v. controle;
- Door vraaggericht te werken vanuit vertrouwen en samenwerking kan met minder ondersteuning en een gerichte organisatie van planning en control worden volstaan;
- De organisatie wordt kleiner en vangt dat op door intensief in te zetten op mobiliteit van medewerkers.
- Samenwerking met externe instellingen, bedrijven en andere gemeenten (o.a. BER) moet leiden tot betere en efficiëntere productontwikkeling.

In de taakinventarisatie kunnen we tegelijk gemaakte kosten en hoeveelheden producten en diensten vastleggen. Hiermee kunnen we de efficiency van de taakuitvoering toetsen. Hiermee kan de vergelijking met taakuitvoering in eigen beheer en afstoten, uitbesteden, privatisering en verzelfstandiging gemaakt worden. Naast het minimale uitvoeringsniveau moeten dan ook het 'feitelijke' en 'wenselijke' uitvoeringsniveau worden onderzocht. Vastgesteld moet worden welke verschil bestaat tussen de 'bestuurlijk bekrachtigde werksituatie en de spontaan gegroeide werksituatie. Daarmee kan een genuanceerde herijking van onze taken en taakuitvoering toegepast.

Methode en tool omvatten een streefcijfers–middelen–model voor herinrichting en taakstelling van de organisatie. De toepassing levert op het kwantitatief/kwalitatief afstemmen van personeelsbehoefte (streefformatie) en personeelsbeschikbaarheid (feitelijke bezetting) op basis van beschikbare middelen. De bezuiniging op personeelsbudget zal op aangeven van het GMT met een doorlichting van de operationele taken, strak uitgezet moeten worden in tijd, acties en maatregelen.

Prestatiesturing betreft meetbaar en stuurbaar maken van prestaties van medewerkers met als doel dat we meer resultaatgericht werken. Voor iedereen wordt helder wat belangrijk is en waar naartoe wordt gewerkt. Essentie is creëren van een gemeenschappelijk begrip. Wat moet er worden gerealiseerd voor de organisatie, en hoe moet dat gerealiseerd worden? Managers en medewerkers krijgen duidelijk en geaccepteerd wat wederzijdse verwachtingen zijn. De forse uitstroom door pensionering geeft, mits aldus centraal gestuurd, flexibiliteit om in de tijd centraal te plannen. Samengevat leidt de aanpak tot de volgende resultaten:

- gedeelde analyse door GMT met belangrijkste interne/externe ontwikkelingen met impact toekomstige personeelsbehoefte
- inventarisatie op de benodigde en toekomstige competenties van medewerkers;
- inzicht in kwantitatieve/kwalitatieve kloof tussen beschikbaar en benodigde personeelsbehoefte;
- actieplan met maatregelen op organisatie en afdelingsniveau per medewerker.

2.1.2 Project Leanmanagement

Gaat het bij SPP om de vraag "wat we gaan doen" bij Leanmanagement gaat het om de vraag het zo goed mogelijk te doen. Door het herontwerpen van processen (samen met de betrokken medewerkers) gaan we ons werk écht anders (beter, sneller) en goedkoper organiseren. Hiermee leveren we door slimmer werken een flinke bijdrage aan de bezuinigingstaakstelling. Plus we verlenen betere en snellere service aan de burgers en bedrijven van onze stad. De te behalen resultaten zijn:

- herontwerpen van onze werkprocessen:

- meer kwaliteit: klantgericht, transparant, administratieve lastenverlichting, sneller, minder fouten, op maat en proactief met op zijn minst gelijkblijvende klantgerichtheid;
- verhoogde efficiency met circa 10% productiviteitstoename digitaliseren;
- werkprocessen zijn klaar voor "Het Nieuwe Werken" in onze kantoorhuisvesting;
- sturen op inverdieneffecten (met businesscases) projecten gericht op efficiency van processen externe dienstverlening en interne bedrijfsvoering;
- borgen continue procesverbetering in denken en doen bij bestuur, GMT en afdelingsmanagement, en medewerkers;
- inspireren medewerkers en verhogen werkplezier dankzij procesverbetering.

De aanpak is erop gericht om een klein team van medewerkers op te leiden om deze aanpak van procesoptimalisatie binnen de andere afdelingen te faciliteren en te begeleiden. Deze aanpak borgt een organisatiebrede eenduidige aanpak en de consequenties voor medewerkers kunnen in het project mobiliteit tijdig worden gesignaleerd en worden opgepakt. De accenten vanuit het project "Participatief werken" worden waar mogelijk tijdens de optimalisatie direct geïmplementeerd.

In 2012 starten we met minimaal de Pilot bij de afdeling Dienstverlening (domein sociale zaken). De pilots worden benut om de aanpak voor de rest van de werkprocessen te definiëren en te optimaliseren. Op basis van de resultaten van het SPP project worden voor de komende jaren wederom een aantal processen geoptimaliseerd. Als eerste zullen de processen worden geoptimaliseerd die het meest arbeidsintensief zijn of waar de meeste middelen in omgaan of waar als gevolg van pensionering de meeste medewerkers zullen vertrekken.

2.1.3 Project Mobiliteit

De vergelijking van de gewenste/benodigde bezetting en de werkelijke bezetting levert de uitdaging om met minder personeel en met meer en andere kwaliteiten het werk te doen en de gewenste verandering te bereiken. Ingezet wordt op duurzame inzetbaarheid van onze eigen medewerkers, verhoging van de arbeidsproductiviteit en (baan)mobiliteit. De optimale baanmobiliteit wordt bevorderd door het creëren van een mobiliteitscultuur, het investeren in inzetbaarheid en employability van medewerkers en versterking faciliteiten die mensen ondersteunen vrijwillig van baan te wisselen.

Ook individuele behoeften veranderen. Medewerkers stellen andere eisen aan werk dan eerdere generaties. Voor een deel is dat vooral economische zekerheid en in toenemende mate zoekt men meer autonomie en flexibiliteit. De grens tussen werk en privé vervaagt. De gewijzigde behoeften vragen om andere arbeidsrelaties: sociale zekerheden – ook voor ambtenaren - worden minder, levenslange dienstverbanden verdwijnen, behoefte aan aanvullende competenties bij medewerkers, samen met vraag naar meer flexibiliteit en mobiliteit en minder personeelsbudget.

In het project Mobiliteit wordt hiervoor:

- In beeld gebracht welke zaken in de huidige situatie mobiliteit belemmeren en mobiliteitsondersteunende maatregelen uitgewerkt;
- Faciliteiten en ondersteuning geboden voor medewerkers die mobiel willen zijn. Bezien hoe mobiliteitsondersteuning in organisatie vorm moet krijgen (mobiliteits'bureau').

In het project is de situatie met de huidige vacaturestop een bijzonder aandachtspunt. Zodra er vanuit SPP (en Lean) een duidelijke Soll-situatie beschikbaar komt, is duidelijk welke ombouw van het personeelsbestand moet gaan plaatsvinden. Tot dat moment is het zaak om enerzijds te zorgen dat de personele taakstelling voor 2012 wordt gerealiseerd en anderzijds het werk (zeker op cruciale functies) doorgang vindt. Omdat het realiseren van de taakstelling op bedrijfsvoering ook valt binnen de transitie Kleine overheid wordt (en voor het vinden van oplossingen de mobiliteit van medewerkers van belang is) valt de regie op de vacaturetoets/ vacaturecommissie ook binnen dit project.

Stand van zaken voor wat betreft de personele uitgaven aan het begin van 2012 is zo dat er een bedrag van ongeveer € 1,3 miljoen niet vastligt in lopende verplichtingen. Het betreft geblokkeerde vacatures, tijdelijke besteding die eindigt en nieuwe vacatures door o.a. pensionering. Theoretisch zou het dus - als deze middelen niet nodig zijn voor crisissituaties- mogelijk zijn de taakstelling voor 2012 te realiseren. (taakstelling is € 2,5 miljoen: € 1,2 miljoen materieel budget; € 1,3 miljoen personeel).

Dit vraagt om voortzetting van de strikte regie op het niet invullen van vacatures vanuit de beschikbare budgetten. Naar verwachting zullen er in 2012 ca 7 medewerkers gebruik maken van pensionering. Doordat deze in principe niet worden vervangen zal interne verschuiving noodzakelijk zijn zolang er geen duidelijke resultaten zijn vanuit het project SPP en Lean. Het accent voor dit project ligt in 2012 m.n. op het begeleiden van deze mobiliteit en het ontwikkelen van instrumenten om vanaf 2013 de mobiliteit beter te kunnen ondersteunen. Hierbij moet gedacht worden aan bevorderen uitstroom ouderen en medewerker aanstellen in algemene dienst.

2.1.4 Project Participatief werken

In de AvR wordt beschreven dat de organisatie anders moet gaan werken en moet gaan opereren vanuit een "veranderde rolopvatting". Naast een externe werking (we doen andere dingen of; dingen niet meer) betekent dat ook een interne werking. De andere relatie zal vragen om een andere werkstijl en een andere houding/ gedrag. Ook het nieuwe werken vraagt om een verandering in sturing van command en control naar meer sturing op vertrouwen en output. Goed communiceren op en met de 'werkvloer' is nodig: elke ambtenaar moet weten welke resultaten hij moet behalen om doelen van de gemeente te verwezenlijken en hoe hij/zij daarop wordt beoordeeld.

In de AvR wordt een nieuwe rolopvatting beschreven waarbij de gemeente niet meer voor elk maatschappelijk probleem een oplossing bedenkt of eenzijdig bepaald hoe dingen gaan. De gemeente is onderdeel van het netwerk van maatschappelijke instellingen en organisaties. Regels, regelgeving en handhaving worden zo veel mogelijk beperkt en controle maakt plaats voor vertrouwen. Geïnvesteed wordt in samenwerking met lokale en regionale partners en in het faciliteren van initiatieven. Deze forse omslag moet resulteren in een kleinere, slagvaardige lokale overheid die doet wat echt nodig is voor stad, dorpen en inwoners.

Als organisatie zullen we snel en krachtig moeten anticiperen op deze veranderende rolopvatting, zeker terwijl er druk staat op efficiency en effectiviteit. Dat vereist een veranderaanpak waarin door een combinatie van verstandig bezuinigen en slimmer werken, we uiteindelijk ook resultaatgerichter, ondernemender en productiever met minder bureaucratie werken. Qua intentie is de gewenste verandering in de AVR duidelijk verwoord. Inmiddels is gestart met enkele ontwikkelingen die hierbij passen waaronder de projecten verantwoordelijkheden laag in de organisatie, verbeteren klantgerichtheid en het managementontwikkelingstraject. Voorgesteld wordt deze projecten af te ronden dan wel te

continueren waarbij de accenten worden gelegd op verbeteren vraaggericht werken en sturing op vertrouwen en output.

2.2 Alternatieven binnen deze transitie

Of en zo ja hoe uitwerken van alternatieven mogelijk is, zal aan bod komen in de afzonderlijke projectplannen.

2.3 Evaluatie van deze transitie

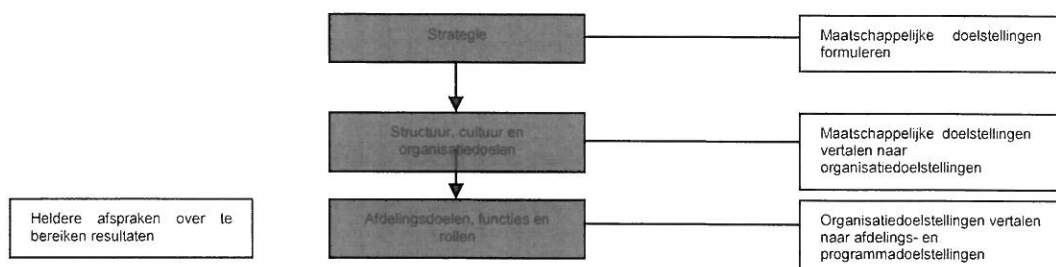
In het project SPP wordt in beeld gebracht hoe de organisatie zich de komende jaren moet ontwikkelen. Hierbij is vooral de vraag aan de orde WAT de organisatie moet gaan doen. In het project Lean wordt op verschillende processen gekeken HOE we bestaande (en nieuwe) taken het meest optimaal kunnen uitvoeren. Beantwoording van beide vragen moet ertoe leiden dat we in beeld krijgen hoe de organisatie zich gaat ontwikkelen en welke inzet van personele capaciteit daarbij nodig is. Als organisatie willen we adequaat sturen op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers met als doelen:

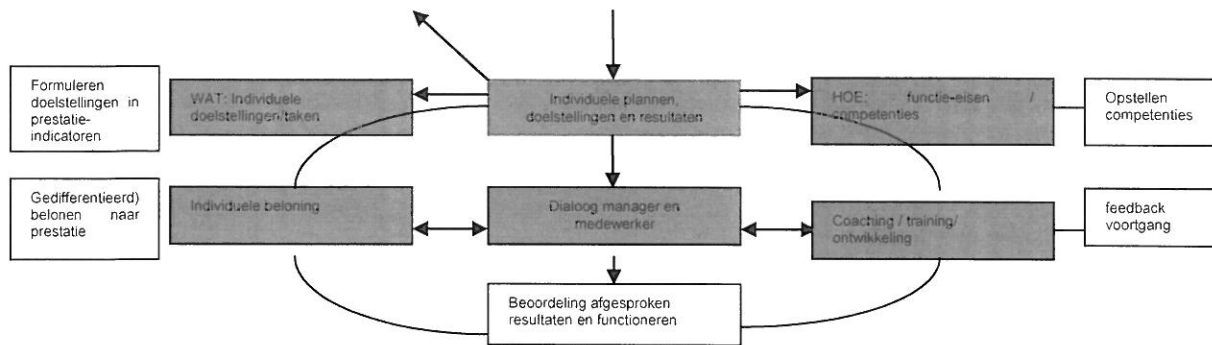
- We benutten het aanwezige talent maximaal en hebben betrokken en gemotiveerde medewerkers. Duurzame inzetbaarheid vertaalt zich daarnaast ook in laag verzuim en weinig menselijke fouten, dus in lagere (faal)kosten en met meer en betere prestaties;
- We slagen erin ondanks economische tegenwind of krapte op de arbeidsmarkt goed personeel aan te trekken en te houden. Ze kunnen daarmee de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening waarborgen;
- We hebben de inzetbaarheid van het personeel zo georganiseerd dat we goed kunnen omgaan met veranderende omstandigheden. Daarmee kunnen we adequater reageren;
- We ontwikkelen het talent en bevorderen het werkvermogen van de medewerkers en stimuleren eigen initiatieven van medewerkers voor duurzame inzetbaarheid.

Prestatiesturing betreft dan het meetbaar en stuurbaar maken van prestaties van medewerkers met als doel dat we meer resultaatgericht werken. Voor iedereen wordt helder wat belangrijk is en waar naartoe wordt gewerkt. Essentie is creëren van een gemeenschappelijk begrip. Wat moet er worden gerealiseerd voor de organisatie, en hoe moet dat gerealiseerd worden? Managers en medewerkers krijgen duidelijk en geaccepteerd wat wederzijdse verwachtingen zijn.

Het proces van prestatiesturing wordt in onderstaand figuur weergegeven. De strategische en/of maatschappelijke doelstellingen worden vertaald naar individuele doelstellingen. Er worden heldere afspraken gemaakt over te bereiken resultaten (planning). Er vindt continue feedback plaats over de voortgang (coaching). Afgesproken resultaten en functioneren worden beoordeeld. Eventueel kan worden gedifferentieerd in beloning naar prestatie.

Figuur 2: Besturing prestaties





Om prestatiesturing succesvol te laten verlopen zijn de volgende aspecten belangrijk:

Ondersteunend organisatieklimaat.

- De organisatie moet durven differentiëren tussen excellente, goede en onvoldoende performance. De capaciteit van managers om performance in beeld te brengen en mensen hier daadwerkelijk op aan te spreken is van groot belang.

Management

- Draagvlak onder staf- en lijnmanagement:
 - staf- en lijnmanagement moeten de voordelen inzien en zich ervoor inzetten het goed te laten werken, dan kan er echt resultaat bereikt worden;
- Sterke managementvaardigheden:
 - inhoud is belangrijk deel van het verhaal, maar echt effect wordt bereikt tijdens de gesprekken management/medewerkers: gespreksvaardigheden van beide kanten zijn essentieel.
 - Overtuigende rol van topmanagement: heldere visie en strategie plus duidelijke vertaling naar organisatiedoelstellingen, zijn belangrijk houvast voor planning in het proces.
- Afstemming van doelstellingen:
 - Afstemming doelstellingen tussen managers biedt inhoudelijk grote voordelen. en kunnen zorgen dat deze doelstellingen elkaar versterken en cumulatief tot meerwaarde leiden.

Inrichting van de cyclus

- Complete jaarcyclus.
 - In succesvolle organisaties bestaat het proces uit drie en soms uit vier onderdelen: doelen stellen (planning), coaching en beoordeling. Als de cyclus doelen stellen-coaching-beoordeling goed werkt, dan kan het vierde onderdeel 'beloning' als een goede bekrachtiging van het proces werken.
- Balans in sturen op resultaten en op gedrag:
 - oog voor zowel concrete resultaten bereiken als voor het gedrag dat hiermee gepaard gaat, heeft het sterkste effect.
- Actieve inbreng medewerkers:
 - Van medewerkers wordt verwacht zelf actief voortgang resultaatafspraken te volgen met verantwoordelijkheid om zo nodig bijsturing te vragen. Belangrijk is deze verwachting expliciet en herhaaldelijk te communiceren.
- Goede bruikbare resultaatafspraken:
 - Resultaatafspraken SMART formuleren: Specifiek, Meetbaar, Ambitueus, Realistisch en Tijdgebonden.
- Goede bruikbare ontwikkelafspraken:
 - Ontwikkelafspraken koppelen aan resultaat (intentie-gedrag-effect), ontwikkelingsgericht, zichtbaar, individueel, gedeeld tussen medewerker en manager en energiegevend.

HR hulpmiddelen

- Bruikbare hulpmiddelen.
 - Op orde hebben ondersteunende HR-hulpmiddelen om hiervan baat te hebben bij toepassen prestatiesturing, zoals goede up-to-date functiebeschrijvingen en

competentieprofielen. Goed beschrijven van wat er van de functie verwacht wordt en welk gedrag daarbij hoort.

- Een digitaal systeem.
 - Een goed, eenvoudig te gebruiken geautomatiseerd systeem kan het proces bijzonder vergemakkelijken.

Ondersteuning HR

- Goede ondersteuning door HR.
 - sterke HR-staf om ondersteunende, begeleidende en stimulerende rol naar het management te vervullen in het proces.

Uiteindelijk zal dit vertaald moeten worden in een aanpassing van de toegestane formatie en invulling van de taakstelling op bedrijfsvoering van 5 miljoen. Het project mobiliteit moet ertoe leiden dat er zoveel flexibiliteit en mobiliteit ontstaat dat het mogelijk is om de nieuwe werkzaamheden en de nieuwe werkwijze in te vullen met het bestaande potentieel van medewerkers. Tevens moet tijdig worden geanticipeerd op deze mobiliteit zodat sprake is van een zoveel als mogelijke organische wijziging. Echter ook moet bewaakt worden dat er geen ongewenste mobiliteit ontstaat, want dit vraagt onevenredig veel inspanning van leidinggevende en medewerkers en leidt tot desinvesteringen als gevolg dat verstrekte opleidingen teniet gedaan worden.

Het project Participatief werken moet ertoe leiden dat de in de AvR beschreven andere rolopvatting binnen de organisatie verder wordt ingevoerd en dat er een aanpak komt om deze doelstellingen in de organisatie vorm te geven en te borgen. Enerzijds zal het gaan om houding&gedrag, anderzijds om een andere invulling van taken. Als Participatief werken leidt tot structurele aanpassing van taken en werkzaamheden moet dit worden meegenomen in SPP en het optimaliseren van werkprocessen met de leanmethode. De genoemde 4 projecten hebben hiermee een sterke kwalitatieve en kwantitatieve relatie. Dit betekent dat versnelling of vertraging direct merkbaar is in de benodigde formatieve inzet per project. Tussentijdse afstemming is essentieel voor het borgen van de twee genoemde organisatiedoelstellingen.

3 Wat mag de transitie kosten

3.1 Personeel

Voor de 4 projecten zal een beroep worden gedaan op inzet eigen personeel in de projectgroepen. Deze interne uren worden niet afzonderlijk doorbelast.

3.2 Organisatie

Voor deze transitie is een aparte projectorganisatie ingericht. Deze ziet er als volgt uit:

Bestuurlijk opdrachtgever

- Namens het College van B&W is hij aanspreekpunt voor en portefeuillehouder van "Kleine Overheid";
- Bij zaken uit "Kleine Overheid" met een grote relationele/bestuurlijke complexiteit speelt de politieke opdrachtgever een actieve rol.

Ambtelijk opdrachtgever

- Namens het GMT is hij aanspreekpunt voor en portefeuillehouder van "Kleine Overheid";
- Is eindverantwoordelijke naar het College;

- Stelt geld beschikbaar voor de uitvoering van de transitieonderdelen, waaronder de "Kleine Overheid".
- Fiatteert projectdocumenten (transitieverzoek, projectplan e.d.);
- Is binnen de vastgestelde kaders integraal verantwoordelijk voor de transitie en stuurt op een goede en tijdige uitvoering;
- Is budgethouder van het transitieplan;
- Is verantwoordelijk voor een transparante opzet van het plan en periodieke rapportage over de realisatie doelstellingen;
- de voortgang aan de opdrachtgever (-s);
- Is verantwoordelijk voor voorbereiding ambtelijke en bestuurlijke besluitvorming (dossiers) die vooraf zijn afgestemd met de politieke en ambtelijke opdrachtgevers.

Teamleider P&O capaciteit

- Stelt personele capaciteit en reguliere budgettaire ruimte (projectportfolio) beschikbaar aan de transitieorganisatie;
- Stemt in overleg met de transitie manager regelmatig vast waar de transitieorganisatie begint en eindigt om de transitie- en projectresultaten te integreren in de staande organisatie;
- Beiden dragen zorg voor de transitiecontrol en zorgen voor rapportage over de voortgang van de projectactiviteiten en de realisatie van de transitiedoelstellingen;

Projecten

- *De onderscheiden projecten worden afzonderlijk beschreven in de bijgaande 4 projectplannen*

3.3 Financiën

Het beschikbare materiële budget SPP bevat een bedrag van ruim € 70.000, -. Met dit budget wordt de externe ondersteuning en de methode met IT-tools bekostigd. Het budget voor het project Participatief werken komt ten laste van het reguliere budget communicatie.

3.4 Planning

Dit transitieplan omvat de jaren 2012 – 2016 en per project worden de planningen uitgewerkt voor zover dat nu mogelijk is. In de loop van dit jaar zal de planning beter ingeschat kunnen worden op de diverse projectonderdelen.

3.5 Risico's

Cruciale randvoorwaarde voor het succes van SPP en de daarvoor benodigde mobiliteit is de feitelijke beschikbaarheid van het investeringsbudget ad € 2¼ miljoen (in tranches olopend) voor het tijdvak 2012 – 2015. Met dit incidentele budget wordt de benodigde omslag in personeelsbezetting financiële taakstelling personeelsbudget ad 3.750.000, - gerealiseerd. Voor Leanmanagement is een raming gemaakt voor 2012 en 2013. Het project Participatief werken heeft een budget geraamd dat ten laste komt van het beschikbare budget communicatie. De claim voor de planperiode 2012 – 2016 is als volgt opgebouwd en verwerkt.

Claim frictiefonds SPP					
Idem mobiliteit	500.000	850.000	400.000	200.000	1.950.000
Idem leanmanagement	50.000	100.000	100.000	50.000	
Idem Participatief werken	224.500 (15.000)	129.000			

Voor de transformatie via Strategische Personeels Planning is incidenteel een budget noodzakelijk om de opvallende functies te herbezetten uit het personeelsbestand. Om deze omslag te realiseren is een budget nodig per opvallende functie van € 25.000, -, te weten € 10.000, - frictiekosten en € 15.000, - opleidingskosten.

Totaal komt dat uit op € 1.950.000, -. De omslag vergt een investering om de benodigde organisatie- en individuele flexibiliteit te realiseren. Alle medewerkers zullen bereid moeten zijn om optimaal flexibel te zijn in het werk. Zij zullen ook geoefend en toegerust moeten worden gelet op ontwikkeling van de vereiste bekwaamheid.

De resterende € 300.000 is benodigd voor de transitie Mobiliteit. Alle medewerkers zullen bereid moeten zijn om optimaal flexibel te zijn in het werk. Zij zullen ook geoefend en toegerust moeten worden gelet op ontwikkeling van de vereiste bekwaamheid. Benodigd is een incidenteel bedrag van € 2.000, - per medewerker voor 25% van de organisatie.

De ontwikkeling van het strategisch kader voor de organisatie en de implementatie ervan staat onder druk van de ambities op politiek en bestuurlijk niveau. De inherente spanning tussen droom en daad zal werkende weg gehanteerd moeten worden. De beschikbaarheid van de inzet van het investeringsbudget en ureninzet projectorganisatie is randvoorwaardelijk. Dit budget is nog niet klip en klaar beschikbaar gesteld. Uitblijven van de financiën komt de geloofwaardigheid en haalbaarheid bij OR en medewerkers niet ten goede. Zeker niet nu al twee keer eerder dit project op het laatste moment is afgeblazen.

De uitstroom van personeel als dekking voor de taakstelling in combinatie met een slot op de voordeur, vergt het uiterste aan stuurmanskunst binnen korte tijd om de werkdruk niet onaanvaardbaar te lopen oplopen. Het adequaat operationeel vertalen en sturen van de herstructurering taakstelling, maakt de kans op overbelasting groot. Van medewerkers wordt een grote mate van flexibiliteit verwacht om tijdens 'de verbouwing de winkel open te houden'.

Belangrijke risico's zijn actieve betrokkenheid managers en operationele organisatiesturing door teamleiders onder druk van korte termijnresultaten. Direct leidinggevenden zullen zich op de operationele sturing en coaching moeten kunnen richten. Als hen de ruimte voor deze inzet niet voldoende geboden kan worden, is het risico dat de middellange termijn resultaten onder de maat blijven.

De context van bezuinigen op medewerker, salarissen en pensioen brengt onzekerheid mee en vraagt meer dan voorheen aandacht voor duidelijke keuzes: wat doen we niet en wat wel en op welk niveau. Ondertussen moet juist ook het werkplezier behouden, gestimuleerd en gefaciliteerd worden door de inzet van medewerkers te waarderen. Prestatiesturing en het aanspreken op resultaten gaat samen met waardering voor inzet en behaalde resultaten.

4 Wat gaan we communiceren

4.1. *Interactiviteit*

Het project draagt weliswaar bij aan de wijze waarop wij als organisatie functioneren in algemene zin en specifiek als 'kleine overheid', maar zal vooralsnog beperkt blijven tot externe communicatie over de realisatie van de taakstelling. Anders is dat voor het project Participatief werken, dat wordt in het projectplan verder toegelicht.

4.2. *Communicatieplan c.q. paragraaf*

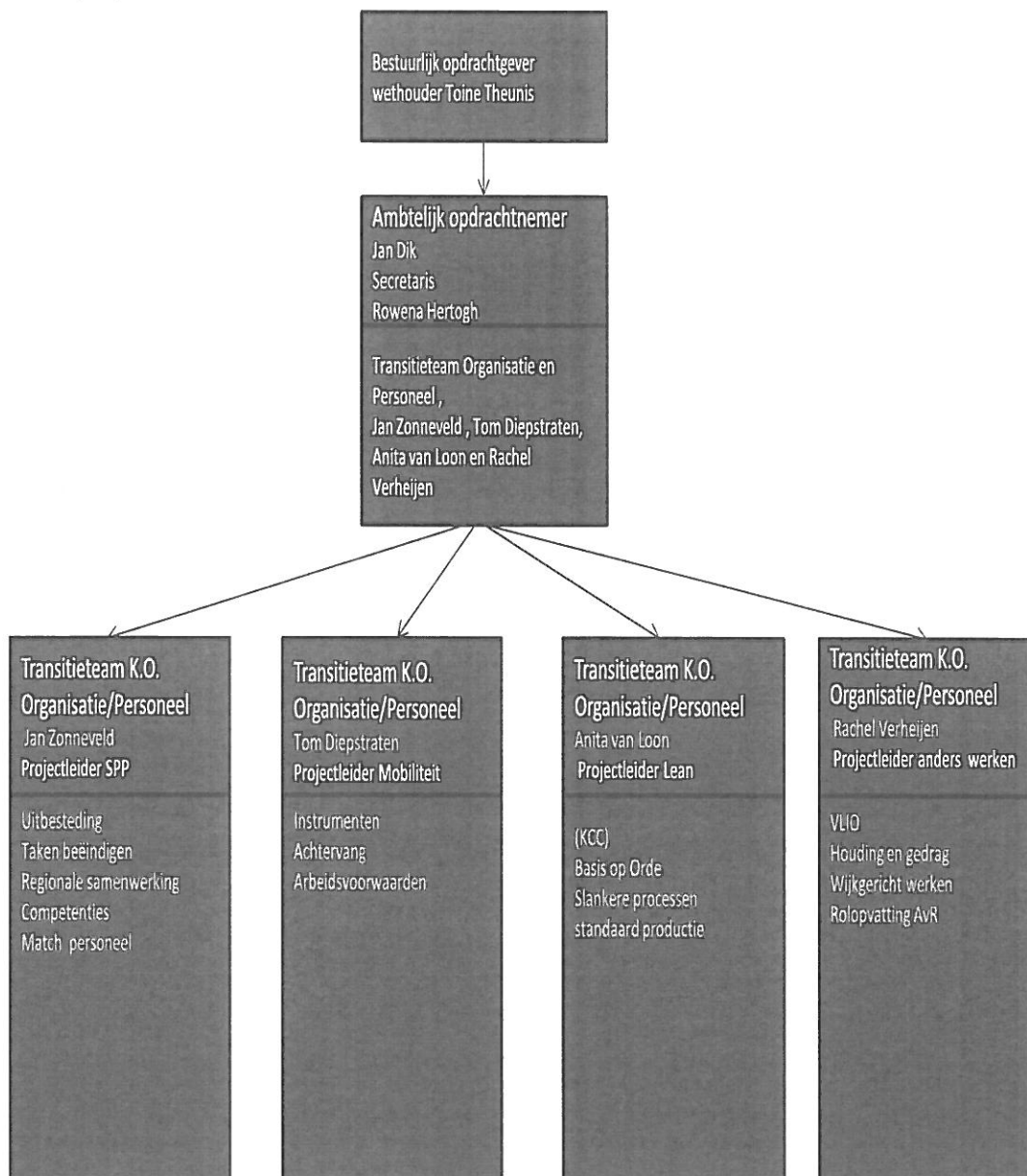
Extern zal de communicatie gericht zijn op de realisatie van de taakstelling. Intern zal via SharePoint gecommuniceerd worden over organisatiebrede aanpak en –uitvoering. Via de lijnorganisatie zal de informatie over de afdelingsspecifieke invulling gecommuniceerd worden. Op individuele basis zal waar mogelijk elke medewerker persoonlijk worden benaderd als het hem of haar direct raakt.

4.3. *Rol van de raad bij deze transitie*

Besluitvorming over uitwerking en uitvoering is aan het college van b. en w. De raad wordt actief geïnformeerd over de voortgang en resultaten van dit onderdeel van de transitie Kleine Overheid.

Bijlage 1: Sturing Agenda van Roosendaal transitie Kleine Overheid

Sturing Agenda van Roosendaal Transitie Kleine Overheid



Bijlage 2: Realisatie taakstelling personeelsbudget/apparaatskosten bedrijfsvoering AvR

kostensoort	2012	2013	2014	2015
Taakstelling AvR: 11. Herstructurering primair proces en minder apparaatskosten en 12. herstructurering bedrijfsvoering	2.500.000	3.200.000	3.900.000	5.000.000
- herstructurering bedrijfsvoering materieel	1.200.000	1.300.000	1.200.000	1.250.000
- reductie personeelsbudget o.b.v. situatie medio 2011	785.000	785.000	785.000	785.000
reductie personeelsbudget pensionering ultimo jaar.....	265.000	616.000	1.165.000	1.965.000
Vrijwillige jaarlijkse uitstroom (aanneمة gem. 5 fte jaarlijks)	250.000	500.000	750.000	1.000.000
Realisatie bezuiniging structureel	2.500.000	3.200.000	3.900.000	5.000.000

Bijlage 3: Overzicht bezetting en uitstroom afdelingen door natuurlijk verloop

Gemeente Roosendaal									
Categorie	aantal mdw	percentage mdw	FTE totaal	gemid. FTE	percentage fte's	aantal mannen	aantal vrouwen	aantal FT	aantal PT
Totaal 20-24	6	0,9%	4,4	0,73	0,8%	2	4	2	4
Totaal 25-29	34	5,0%	30,3	0,89	5,5%	18	16	23	11
Totaal 30-34	60	8,8%	50,1	0,84	9,1%	25	35	30	30
Totaal 35-39	87	12,8%	68,1	0,78	12,4%	38	49	33	54
Totaal 40-44	102	15,0%	79,6	0,78	14,5%	50	52	47	55
Totaal 45-49	121	17,8%	100,1	0,83	18,2%	60	61	62	59
Totaal 50-54	111	16,3%	88,0	0,79	16,0%	66	45	61	50
Totaal 55-59	112	16,5%	90,8	0,81	16,5%	67	45	62	50
Totaal 60-64	45	6,6%	38,0	0,85	6,9%	34	11	22	23
Totaal 65+	1	0,1%	0,3	0,28	0,1%	1	0	0	1
TOTAAL	679	100,0%	549,8	0,81	100,0%	361	318	342	337

Uitstroom wegens pensionering 2012 – 2020

Aantal mdw per afd

Categorie	B	BC	D	L	O	S	Ov	Totaal
Totaal 55-59	29	9	42	18	7	5	1	111
Totaal 60-64	9	1	16	10	1	1	1	39
Totaal 65+	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAAL	38	10	58	28	8	6	2	150

Bijlage 4: Planning op hoofdpunten transitie Kleine Overheid	2012											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Bouwsteen Strategisch Personeelsmanagement												
1. Strategische module en takendiscussie GMT												
2. Strategische Analysemodule en takendiscussie Afdelingen												
3. Afronding SOLL incl. competenties door GMT												
4. Basisgegevens Employability en Capability Scan												
5. GMT-bijeenkomst gezamenlijke analyse IST												
6. Confrontatie SOLL en IST GMT plus												
7. Afronding met actieplan HR-maatregelen en implementatie												
Bouwsteen Mobiliteit												
1. Plan van Aanpak voorbereiden												
2. Afstemming op SOLL bouwsteen strategische module SPP												
3. Afstemming op IST bouwsteen strategische module SPP												
4. Implementatie maatregelen												
5. Inrichting lokaal 'mobiliteitscentrum'												
Bouwsteen Lean en Mean												
1. Pilot 1 afd. Dienstverlening												
2. Pilot 2 afd. Bedrijfsondersteuning												
3. Evaluatie en afstemming op bouwsteen strategische module SPP												
4. Keuze aanpak vervolg i.o. afdelingen												
5. Implementatieplan aanpak hoofdprocessen en kernprocessen												
Bouwsteen Participatief werken												
1. Implementeren project VLIO												
2. Inrichten kwaliteitssysteem en invoeren												
3. Optimaliseren HR-gesprekscyclus												
4. Houding en gedrag afstemmen op klantgerichtheid en resultaatgerichtheid												