

## SimPublic Hillevoort

### 1. Soort aanvraag

Actie

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

Projectnaam

Startdatum

Einddatum

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrek in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

E

Procesverbetering

zelfsturing  
taakrotatie en taakverrijking  
uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën

SimPublic Hillevoort

01-11-2010

31-10-2011

De gemeente Hillegom wil het delen van kennis en ervaring binnen de gemeente en tussen gemeenten bevorderen teneinde de arbeidsproductiviteit te verhogen. Dit is nodig omdat de organisatie vergriest en intellectueel kapitaal als gevolg hiervan verdwijnt. Deze en andere ontwikkelingen waaronder digitalisering bieden ook kansen. De gemeente Hillegom wil hierop inspelen. De gemeentelijke organisatie zal daarom in de komende jaren omschakelen naar een procesmatig en integraal functionerende organisatie, waarin duurzaam leren centraal staat. Om dit te bewerkstelligen wil de gemeente kennisdeling sterk bevorderen en wil dit in de praktijk uittesten middels een pilot. Zij zal hiervoor serious gaming toepassen om in een virtuele omgeving te experimenteren met de wijze waarop informatie gedeeld kan worden en of multidisciplinair werken de kennisontwikkeling bevordert en resultaat gericht werken en sturend vermogen onder medewerkers toeneemt. Deze activiteiten zullen uiteindelijk leiden tot een implementatieplan. Het implementatieplan beschrijft aan de hand van een aantal casussen hoe door middel van een virtuele omgeving samengewerkt kan worden in een gemeentelijke organisatie.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

De kosten baten analyse geeft mede input aan de vervolgplanning. De projectgroep zal in samenwerking met de stuurgroep komen tot een activiteiten en tijdsplanning.

9754

Activiteit

kosten/baten analyse van vervolgtraject

Op basis van het implementatieplan wordt een kosten/baten analyse gemaakt door de projectleider met de projectgroep. Hierbij worden de kosten voor de procesaanpassingen afgewogen tegen de verwachte groei in arbeidsproductiviteit, de mate van zelforganisatie van

medewerkers, taakafstemming op capaciteiten van de medewerkers, de arbeidsbetrokkenheid en de (interne) arbeidsmobiliteit van de medewerkers. Deze kosten/baten analyse wordt met de stuurgroep besproken, eventuele voorstellen zullen in het concept verwerkt worden.

11054

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

Naar aanleiding van de pilot en de tussentijdse evaluaties wordt door de projectleider een verslag gemaakt. Het concept implementatieplan wordt besproken in de stuurgroep. Op basis hiervan wordt het plan definitief gemaakt.

6860

Activiteit

uittesten van implementatieplan

Op basis van de analyses wordt de pilot gedraaid. De pilot zal in de vorm van serious gaming komen tot een set aan procesverbeteringen. De procesverbeteringen zijn gericht op interne werk en taakverdeling. Door middel van het toepassen van een digitale omgeving wil de gemeente Hillegom samen met de partners een aantal casussen uitwerken. De casussen beschrijven dagelijkse praktijken en processen die gemeenten uitvoeren. De projectgroep bereidt de casussen voor. KCLO begeleidt de gemeente en de partners in dit proces. Naar aanleiding van de resultaten van de evaluatie van elke casus, wordt een concept implementatieplan ontwikkeld.

66866

Activiteit

opstellen meetbare doelstellingen

De meetbare doelstellingen worden opgesteld op basis van de analyses enerzijds en de geconcludeerde innovatiepotentie anderzijds, als resultante van fase 1 en 2. Deze worden zoveel mogelijk SMART geformuleerd. Dit zal gedaan worden door de leden van de projectgroep. De resultaten van deze meetbare doelstellingen zullen met de stuurgroep worden afgestemd en vastgesteld. De doelstellingen zullen als basis dienen voor de pilot waarbij de casussen uitgewerkt gaan worden.

3292

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

Met de geconstateerde knelpunten en verbetermogelijkheden als uitgangspunt wordt de sociale innovatiepotentie vastgesteld in overleg met de medewerkers. De medewerkers van de organisatie zullen begeleiding ontvangen van een externe deskundige op het gebied van serious gaming. Daarbij worden instrumenten en werkwijzen ontwikkeld.

18027

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

De huidige situatie wordt nader in kaart gebracht. Met verschillende medewerkers vanuit de gemeentelijke organisatie voert de projectgroep in de vorm van 6 groepssessies (1 groepssessie per casus) overleggen. Doelstelling is om per casus in kaart te brengen wat de knelpunten zijn in een taakgerichte organisatie en wat de mogelijke oplossingen zijn. In dit kader wordt ook een procesaangestuurde organisatiestructuur meegenomen. De projectgroep stelt de resultaten af met de stuurgroep.

18027

1. Licht de mate van innovatie toe

zie vorige aanvraag

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?

zie vorige aanvraag

3. Licht de verankering toe

zie vorige aanvraag

4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

zie vorige aanvraag

5. Licht de haalbaarheid toe

zie vorige aanvraag

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.  
6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

Zakelijke dienstverlening  
Overheid

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

nieuw beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

51- 250

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

51- 75%

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

door verbetering van een bestaand proces  
door prestatie-indicatoren te benoemen  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

anders, namelijk:

zie vorige aanvraag

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

leverancier(s) nemen deel  
externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel  
collega-organisaties uit de sector nemen deel

anders, namelijk:

zie vorige aanvraag

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Er worden geen inkomsten gegenereerd in dit project.

Aanvraag

0

#### 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

Door middel van een offerteverzoek wordt de externe deskundige ingehuurd.

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.  
Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	133880
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	133880
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	33470
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	33470
ESF subsidie	100410
<hr/>	
Totale financiering	133880

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

versie 2 opzet AOIC.doc  
Kopie van bijlage\_activiteiten\_en\_begroting\_Actie\_E.xls  
Draagvlak document.pdf  
Draagvlak Eindhoven en amsterdam.pdf  
Intentieverklaring OR.pdf  
PlanSimPublicHillevoort doc2.doc  
antwoorden aanvullende infobrief.doc

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagstijdvak, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooien te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden.

Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

100410

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar.

De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen.

De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.





## Werktitel: anders werken = anders denken

### 1. Soort aanvraag

Actie	E
Selecteer het thema waar het project zich op richt:	Arbeidstijdenmanagement Procesverbetering
Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt Arbeidstijdenmanagement	ontkoppelen werk en werkplek
Procesverbetering	multi inzetbaar personeel uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën
Projectnaam	Werktitel: anders werken = anders denken
Startdatum	01-05-2011
Einddatum	29-02-2012
Projectinhoud Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrekt in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.	Zoetermeer wil haar burgers, bedrijven en instellingen snel, goed en betaalbaar tot dienst zijn. Dat vraagt de inzet van professionele en gemotiveerde medewerkers en van adequate (digitale) middelen. Een optimale dienstverlening vraagt dat medewerkers midden in de samenleving staan, samenwerking zoeken en kennis delen. De gemeente Zoetermeer ziet zich gesteld voor een ingrijpende bezuinigingsoperatie. #Meer met minder# is alleen mogelijk als we erin slagen anders te gaan werken, slimmer en creatiever, met optimaal gebruik van de technologische verworvenheden van deze tijd. Voor de vormgeving hiervan hanteert de gemeente Zoetermeer de begrippen multi-inzetbaarheid, kennisdeling en tijd- en plaatsafhankelijk werken.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit	activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject
	Als laatste activiteit zal het implementatieplan compleet worden gemaakt voor het vervolgtraject te gaan plannen. De activiteiten die nodig zijn voor het uitvoeren van het implementatieplan zijn op dit moment helder en de eerder gemaakte businesscase(s) laat duidelijk zien welke onderdelen in aanmerking komen voor invoering.
	10240
Activiteit	kosten/baten analyse van vervolgtraject
	Bij aanvang van deze fase is het beeld van de problematiek en de innovatiekansen dermate concreet dat er een business case of kosten/baten analyse kan worden gemaakt. Deze dient als basis voor de uiteindelijke besluitvorming over het vervolgtraject.
	20480
Activiteit	verslag maken van uitgetest implementatieplan

In deze fase worden de in fase 4 uitgevoerde pilots objectief geëvalueerd. Vragen die worden beantwoord: wat blijkt reëel, wat valt tegen en welke innovaties blijven behouden in het uiteindelijke plan-en vervolgtraject.

19260

Activiteit

uittesten van implementatieplan

Omdat in de voorgaande fasen waarschijnlijk zeer verschillende innovaties naar voren komen, zal door middel van kleine pilots gekeken worden naar de haalbaarheid en het effect van de bedachte innovaties. De pilots kunnen sterk variëren en zullen helder worden bij benadering van deze fase.

37120

Activiteit

opstellen meetbare doelstellingen

Fase van resultaten concretiseren. Deze fase is weer een stap concreter: wat gaan we zichtbaar/meetbaar veranderd zien nadat het implementatieplan is geïmplementeerd. In deze fase zal tevens gekeken worden naar andere organisaties en zal gebruik worden gemaakt van extern advies.

10240

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

Fase van convergeren. Welke van de geïnventariseerde zaken lenen zich voor optimalisatie via sociale innovatie? In deze fase zal de scope en omvang van het implementatieplan en achterliggende implementatietraject helder worden.

23040

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

Fase van divergeren. Door middel van workshops, interviews met medewerkers op verschillende functietypen en directie en/of enquêtes helder krijgen wat er aan wensen en problemen leeft en op ons afkomt in de toekomst.

35840

### 3. Deelnemerinformatie

#### 1. Licht de mate van innovatie toe

-Meer met minder- is alleen mogelijk als we erin slagen anders te gaan werken, slimmer en creatiever, met optimaal gebruik van de technologische verworvenheden van deze tijd. Medewerkers zullen andere (digitale) vaardigheden moeten aanleren en flexibeler ingezet moeten kunnen worden op verschillende taken (verbreding takenpakket). Om hun inzetbaarheid te vergroten moeten zij toegang hebben tot alle noodzakelijke informatie en moeten zij hun kennis en ervaring kunnen delen met anderen binnen en buiten de gemeente. Zij creëren zelf de netwerken die zij daarvoor nodig hebben. Thuiswerken brengt werk naar huis en daar zullen medewerkers mee moeten leren omgaan. Het kantoor wordt ontmoetingsplek. De toekomst biedt mogelijkheden, maar herbergt vele vragen waarop wij de antwoorden nog moeten vinden. De weg waarlangs wij de antwoorden op onze vragen gaan vinden zal worden beschreven in het implementatieplan.

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële

Allereerst zijn de in het project opgevoerde ontwikkelingen ingegeven door het collegeprogramma 2010-2014 van de gemeente Zoetermeer. In de bijlage: draagvlak document ESF E zijn een besluit van de directie en een brief van de OR bijgesloten waarin de steun voor deze ontwikkeling wordt uitgesproken. De projectgroep die de aanvraag heeft voorbereid is samengesteld uit verschillende disciplines uit de organisatie. In het vervolg komt dit ook tot uitting in de



afspraken gemaakt?

projectsamenstelling en betrokkenheid van CMT en OR (zie bijlage: PVA ESF project)

3. Licht de verankering toe

Door de samenstelling van de projectgroep en de stuurgroep en door de concrete opdracht vanuit het college om met dit thema aan de slag te gaan, is de verankering geborgd. De betrokkenheid van de OR zorgt ervoor dat ook vanuit de kant van het personeel een goed vertegenwoordiging is tijdens het proces. Er is dan ook zowel politieke als ambtelijke steun.

4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

Succesvolle implementatie van Sociale Innovatie binnen de overheid is nog relatief nieuw. Dit project wil dan ook graag antwoorden vinden op de vele vragen die leven rond dit thema. In tijd is de langste periode dan ook uitgetrokken voor het maken van een visie en het realiseren van scenario's. Activiteiten als hierboven genoemd zijn zeer branchespecifiek en daarmee is de kennis die wordt opgedaan tevens van toepassing bij ander gemeenten en publieke instellingen. Het project draagt daarom bij aan de doelstellingen van ESF rond overdraagbaarheid.

5. Licht de haalbaarheid toe

Vanuit draagvlak en een concrete opdracht is de haalbaarheid reëel. In de voorgaande onderdelen is hier al veel over gezegd. De planning voor het project is gebaseerd op doorlooptijden. Hierbij is rekening gehouden met de beperkte inzetmogelijkheid van de deelnemers (niemand werkt full-time aan het project) en de doorlooptijd van beleids en besluitvorming.

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.

6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

Overheid

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

nieuw beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

rond de gemiddelde toename van arbeidsproductiviteit (tussen 1-2%)

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

11- 50

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

76- 100%

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

door verbetering van een bestaand proces  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

er nemen geen externe relaties deel aan het project

anders, namelijk:

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Niet van toepassing

Aanvraag 0

## 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders? Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

We verwachten gedurende het project extern advies in te huren waar zinvol. De regie van het volledige project ligt bij de gemeente Zoetermeer.

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.  
Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	156220
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	156220
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	39055
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	39055
ESF subsidie	117165
<hr/>	
Totale financiering	156220

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

AOIC beschrijving ESF E oktober 2010 Herzien januari 2011 Zoetermeer.doc  
activiteiten en begroting.xls  
Bijlage deelnemende werkgevers en externe uitvoerders.xls  
Draagvlak document ESF E.pdf  
Bijlage samenwerkingsdocument.pdf  
Bijlage machtiging deelnemende werkgevers.pdf  
PvA ESF project Herzien januari 2011.doc  
Opmerkingen.doc

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdstip, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooien te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

117165

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar. De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen.

De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.



## Sociale innovatie door ABU

### 1. Soort aanvraag

Actie

E

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Procesverbetering

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

zelfsturing  
verbeterteams  
multi inzetbaar personeel  
taakrotatie en taakverrijking

Projectnaam

Sociale innovatie door ABU

Startdatum

01-01-2011

Einddatum

31-12-2011

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project.  
Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is.  
Betreft in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q.  
oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

Eind 2005 begin 2006 besloten de gemeenten in de Alblasserwaard/Vijfheerenlanden (waaronder Hardinxveld-Giessendam) om per gemeente een bestuurskrachtonderzoek te laten uitvoeren. De conclusies die door de onderzoekers werden gepresenteerd in het voorjaar van 2006 waren voor de gemeente Hardinxveld-Giessendam op een aantal fronten negatief. Met name de organisatie, financiën, communicatie en strategie waren onderwerpen die aangepakt diende te worden. zelfs het voortbestaan als zelfstandige en autonome gemeente kwam zichtbaar in gevaar. Reeds tijdens het onderzoek heeft het management zich toegeleigd op de organisatieontwikkeling. Na een aantal jaren getracht te hebben om het niveau middels traditionele organisatieontwikkelingen op een hoger plan te tillen, heeft het management in 2010 besloten om het roer drastisch om te gooien. Uit een interne analyse kwam naar voren dat de tot dan ingezette top-down aanpak niet de weg was om te komen tot de gewenste beoordelingscijfer 10. Medewerkers moeten actief worden betrokken bij de organisatieverandering. Zij moeten zelf hun stempel kunnen drukken op hun werkplek. Gezamenlijk bouwen aan een gezamenlijke toekomst moet het credo worden. In september 2010 is de visie neergeschreven 'Dromen met de voeten op de grond', dat de gemeente weergeeft over 6 jaar ( in het projectplan wordt deze visie nader uitgewerkt). De organisatie wil gaan excelleren als kleine zelfstandige gemeente. Tegen het politieke klimaat in wil de gemeente Hardinxveld-Giessendam met dit project aantonen dat ook kleine gemeenten bestaansrecht hebben. De gemeente wil door het instellen van permanente (verbeter)werkgroepen een open innovatie inzetten die leidt tot een nieuwe manier van werken. Het uiteindelijke doel is dat door de nieuwe manier van team- en resultaatgericht werken een hogere bestuurskrachtbeoordeling kan worden bereikt gepaard met een hogere klant- en medewerkerstevredenheid. Belangrijk uitgangspunt bij dit project is het adagium: 'Altijd met plezier naar het werk waarbij Burgers centraal staan en de vele uitdagingen met beide handen worden aangegrepen. Aan dit project nemen in totaal 50 medewerkers deel verdeeld over vier werkgroepen. De kracht van deze werkgroepen is: - het zelfsturende karakter; - de grote verscheidenheid aan deelnemende disciplines; - open en constructieve houding; - vrijgemaakte tijd;

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhoudén (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de

gedetailleerde<i>/> omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

De rapportages en evaluaties die door de werkgroepen worden opgesteld en verzameld, worden door het MT gebundeld. De bevindingen worden samengevat en in een plenaire sessie gepresenteerd aan alle medewerkers en het College. In het verslag worden alle werkmethoden, procesverbeteringen, resultaten, bevindingen, producten en vervolgstappen omschreven. Dit verslag kan openbaar worden gemaakt voor geïnteresseerden.

7650

Activiteit

uittesten van implementatieplan

De werkgroepen gaan zelfstandig aan de slag met het uitwerken en testen van hun verbeterpunten. De leden van het MT fungeren als klankbord en kunnen waar nodig begeleiding bieden. De manier van werken moet inzicht geven in de best werkbare aanpak voor teamgericht functioneren binnen de gemeente. De uiteindelijke uitwerking en het testen van de verbeterpunten zal uiteindelijk 7 tot 8 maanden in beslag nemen. Gedurende de testperiode worden vorderingen nauwlettend gevolgd door zowel de werkgroepen als de klankbordleden. Hiervoor zullen verschillende nader te bepalen onderzoekstechnieken worden gehanteerd. Vorderingen worden op het intranet gepubliceerd. Deelresultaten worden in de vorm van een pilots getest. Communicatie via intranet, personeelsblad en personeelsbijeenkomsten en intern sociaal netwerk Yammer. Het project vormt een vast agendapunt in het MT. Persoonlijk contact tussen klankbord (MT-leden), OR en werkgroepen moet zorgen voor een breed draagvlak onder de medewerkers.

51600

Activiteit

opstellen meetbare doelstellingen

De gemeente Hardinxveld-Giessendam wil in dit project gaan werken met teamgericht verbeteren op basis van continue verbeterprocessen. Deze nieuwe vorm van werken moet inzicht bieden op welke wijze bottom-up teamgericht werken werkbaar is voor de gemeente. De autonomie die de teams krijgen om zelf tot verbeteringen en nieuwe werkwijze te komen betekent ook een andere manier van leidinggeven. Kortom op projectbreed niveau is de doelstelling van dit project om in 12 maanden te komen tot een werkbaar methodiek voor teamgericht werken binnen een kleine gemeente. Op werkgroep-niveau bepalen de vier gedefinieerde werkgroepen aan de hand van de geformuleerde knelpunten en oplossingsrichtingen welke doelstellingen zij hierin willen koppelen. De doelstellingen moeten concreet meetbaar zijn en een toegevoegde waarde hebben voor de klant. Qua richting worden de doelen voor de werkgroepen als volgt ingekaderd: 1. Werkgroep ABU Ontwikkelen van verbeteringen die de klant- en medewerkerstevredenheid direct verhogen. 2. Werkgroep Innovatie en deregulering Ontwikkelen van verbeteringen die de arbeidsproductiviteit van de organisatie verhogen, procesvertragingen elimineren, dubbelingen verwijderen, e.d. 3. Werkgroep Klant Contact Centrum (KCC) Ontwikkelen van nieuwe processen die moeten leiden tot een blauwdruk voor het KCC zodat de burger in de toekomst voor al zijn vragen bij één (digitaal) loket terecht kan. 4. Werkgroep Communicatie Stroomlijnen, vereenvoudigen en bevorderen van interne en externe communicatie zodat vertrouwen, betrokkenheid en enthousiasme bij zowel burgers als medewerkers stijgt (meetbaar aan de hand van verschillende tevredenheidsonderzoeken)

12900

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

Het volgende projectonderdeel moet een continu proces gaan worden. Iedere werkgroep moet worden uitgedaagd om te komen tot procesverbeteringen die resulteren in het wegwerken van de



geformuleerde knelpunten. Dit onderdeel is niet te vatten in en afgebakend geheel. Het is een iteratief proces waar leren en open innoveren voorop staan. Iedere nieuwe verbetering zou op haar beurt weer een nieuwe verbetering kunnen (moeten) uitlokken. Alle verbeteringen die worden uitgedacht dienen bij te dragen aan de verbetering van de dienstverlening aan de burger. Binnen de individuele werkgroepen worden ideeën op basis van een democratisch besluitvormingsmodel bij meerderheid toegewezen aan subwerkgroepen die deze ideeën verder uitwerken voor een pilot. De uitgewerkte verbeterpunten/ ideeën worden per kwartaal gepresenteerd aan de andere werkgroepen. Indien verbeterpunten/ ideeën andere competenties vereisen dan die in de werkgroep aanwezig dan worden andere medewerkers op ad hoc basis gevraagd om mee te doen. Het proces van verbeteren, innoveren, gebruiken en wederom verbeteren versterkt de creativiteit, de betrokkenheid en de kwaliteit van het werken binnen de gemeente Hardinxveld-Giessendam. Het zelfsturende karakter dat uitgaat van deze manier van werken moet als een katalysator gaan werken op de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Deze activiteit moet leiden tot een uitgebreid plan van aanpak voor verbeterpunten. De verbeteringen worden voorgelegd aan het MT en vastgesteld. Verbeteringen die voor een pilot in aanmerking komen worden gepubliceerd op het intranet.

18800

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

In het onderzoek naar de huidige status van het onderwerp; dat ieder werkgroep behandeld wordt uitvoerig ingegaan op aspecten die belemmerend werken op de arbeidsproductiviteit, burger- en medewerkerstevredenheid, kwaliteit van de processen en doorlooptijd. In de vorm van een SWOT-analyse worden de verschillende onderdelen gedefinieerd. Daarna wordt aan de hand van een op te stellen confrontatiematrix een prioriteit toegekend aan de onderwerpen. Dit projectonderdeel leidt tot een uitvoerige dwarsdoorsnede van de organisatie. De rapportage die wordt opgesteld door de werkgroepen wordt intern geanalyseerd en vastgesteld door het MT en het College. Via het intranet zullen de knelpunten worden gepubliceerd. Iedere werkgroep heeft vervolgens een set knelpunten gedefinieerd die als uitgangspunt dienen om te komen tot een horizontale procesverbetering.

18800

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervoltraject

Bij een positieve beoordeling van de nieuwe teamgerichte werkwijze wordt een plan van aanpak opgesteld voor een organisatiebrede uitrol. Dit plan zal worden opgesteld in samenwerking met de werkgroepen. De uitkomsten worden gepresenteerd aan alle medewerkers en het College van B & W.

7650

Activiteit

kosten/baten analyse van vervoltraject

Op basis van de uitkomsten die in het verslag staan verwoord onderzoekt het MT van de gemeente in hoeverre kosten van het nieuwe teamgericht werken opwegen tegen de baten. In samenwerking met de accountant wordt de berekening gevalideerd. Hierbij wordt in ogenschouw genomen wat de kosten zijn met betrekking tot de bijscholing van de medewerkers die met het teamgerichte werken aan de slag zouden moeten gaan, de kosten van werkplekinrichting, ICT-systemen, e.d.

7650

### 3. Deelnemerinformatie

#### 1. Licht de mate van innovatie toe

De gemeente Hardinxveld-Giessendam heeft zichzelf in de opgestelde Droom een aantal grote uitdagingen voorgespiegeld waaronder

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?

3. Licht de verankering toe

4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

5. Licht de haalbaarheid toe

zelfstandigheid, klanttevredenheid en doorlooptijden. Het realiseren van deze droom lukt niet met standaard; top-down opgelegde procesverbeteringen. Hiervoor is een nieuwe ontwikkelingsaanpak nodig. De gemeente kiest voor een model van autonome werkgroepen die in teamverband gaan toewerken naar het realiseren van de droom. Dit is nieuw voor de gemeente Hardinxveld-Giessendam. Gemeenten zijn van origine een traditionele sector; waar hiërarchie met veel verschillende managementlagen aan de orde van de dag zijn. Het loslaten van deze vertrouwde manier van werken vereist durf, draagvlak, geduld en resources. De gemeente is van mening dat door de nieuwe manier van teamgericht werken medewerkers meer ruimte zullen ervaren om te komen tot open innovaties die leiden tot een algehele verbetering van de organisatie waar uiteindelijk de klant (de burger) de positieve gevolgen van zal ondervinden. Daar waar normaal in klein verbeterteam wordt opgezet is in dit project juist sprake van een zeer grote ontwikkelcoalitie. Een aanzienlijk deel van de medewerkers heeft zich voor dit project ingeschreven. Ondermeer dit open karakter van het project is innovatief voor dergelijke trajecten.

Het MT is ervan overtuigd dat het realiseren van de droom (via het op te stellen projectplan ABU) alleen kan worden bereikt als de medewerkers in teamverband het voortouw nemen. Daarom is er op 9 september 2010 een kick-off bijeenkomst geweest waarbij 89 van de 130 medewerkers aanwezig waren. Tijdens deze bijeenkomst is door het MT de droom gepresenteerd. Het voltallige College van B&W was hierbij aanwezig ter ondersteuning van de ingeslagen koers. De medewerkers zijn uitgedaagd om deel te nemen aan een van de vier opgezette werkgroepen. Maar liefst 50 medewerkers van verschillende afdelingen en lagen; hebben gehoor gegeven aan deze oproep en hebben zich aangemeld. Hieruit blijkt de grote betrokkenheid onder het personeel. Medewerkers die niet deelnemen aan het project worden op de hoogte gehouden van de vorderingen door communicatie via intranet, personeelsblad en personeelsbijeenkomsten en intern sociaal netwerk Yammer.

De organisatie wil gaan excelleren als kleine zelfstandige gemeente. Het politieke klimaat kenmerkt zich momenteel door bezuinigen en schaalvergroting door fusies. De gemeente Hardinxveld-Giessendam wil met dit project aantonen dat ook kleine gemeenten bestaansrecht hebben. Dat ook zij door slim te werken en te organiseren een hoge mate van klant- en medewerkerstevredenheid kunnen halen. Zonder dat dit onnodig veel extra middelen hoeft te kosten. De verankering in de eigen organisatie is groot. De deelnamebereidheid onder de medewerkers is groot doordat de gedeelde visie helder en realistisch is. De reeds in te zetten activiteiten geven vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de medewerkers en verlangen van het management om op te treden als procesbegeleider in plaats van een traditionele manager.

De organisatie wil gaan excelleren als kleine zelfstandige gemeente. Het politieke klimaat kenmerkt zich momenteel door bezuinigen en schaalvergroting door fusies. De gemeente Hardinxveld-Giessendam wil met dit project aantonen dat ook kleine gemeenten bestaansrecht hebben. Dat ook zij door slim te werken en te organiseren een hoge mate van klant- en medewerkerstevredenheid kunnen halen. Zonder dat dit onnodig veel extra middelen hoeft te kosten. Het model dat in dit project wordt gehanteerd zal zeker in de belangstelling staan bij andere gemeenten. Zowel grote als kleine gemeenten staan voor de opgave om te bezuinigen en tegelijkertijd de kwaliteit van hun dienstverlening te moeten verhogen. Het MT van Hardinxveld-Giessendam is de fase reeds voorbij waarin zij dachten door top-down procesverbeteringen dit te bereiken. Andere gemeenten zitten wellicht nog in die fase. Ook zij zullen tot inzicht komen dat deze uitdagingen alleen zijn te realiseren in een open en innovatieve samenwerking met de medewerkers. Verder: Collega-gemeenten worden uitgenodigd op een open-innovatie dag om de succesvolle aanpak van de gemeente Hardinxveld-Giessendam toe te lichten. Tevens zullen projectleden via sociale-media netwerken (Yammer, LinkedIn en Twitter) regelmatig publiceren over de voortgang. Daarnaast zal de gemeente in contact treden met de VNG om met hen te overleggen of zij een klankbordrol kunnen vervullen. Tevens is dit dan ook weer een manier om aandacht te krijgen voor deze innovatieve aanpak. Tot slot zal ook via Binnenlands Bestuur aandacht gevraagd worden voor deze wijze van doorontwikkelen.

Er is in dit project een relevante indeling gemaakt naar vier

werkgroepen. Deze werkgroepen worden begeleid door een MT-lid die mede fungeert als klankbord. De afzonderlijke resultaten van de verschillende projectonderdelen worden op gezette tijden besproken in het MT en gedeeld met het College en de andere medewerkers van de gemeente. Dit moet de betrokkenheid, het vertrouwen en de interne creativiteit bevorderen. Daarnaast gelden voor dit project de volgende onderdelen: - rollen en taken binnen de werkgroepen (structuur) De innovatie is deels ook terug te vinden in de opzet van de werkgroep. Deze zijn organisch opgezet. Het management heeft gekozen om ook op deze manier medewerkers te laten doorontwikkelen. Door deze wijze worden de competenties van de medewerkers vergroot (bv taakvolwassener en kwaliteitsgericht). - wijze van aansturing van het project Het project wordt door een projectleider (MT-lid) begeleid, deze heeft regelmatig contact met de werkgroepen en de voortgang monitort en uitlijnt met andere processen (zoals SWOT-analyse, MTO e.d.) - op welke wijze wordt de voortgang geborgd De voortgang van het project wordt gemonitord door het MT aan de hand van onderzoeken en evaluaties. - welke plek krijgt de deelname aan een werkgroep in het takenpakket van een medewerker? Management, directie en college van Burgemeester en Wethouders hebben besloten dat deelname in de werkgroep belangrijk is. Medewerkers worden derhalve gefaciliteerd om in de werkgroep plaats te nemen. Dit kan enerzijds door keuzes te maken in het werk anderzijds door geld beschikbaar te stellen voor werkzaamheden (externe inhuur) die door deelname aan deze werkgroepen niet gedaan kan worden.

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.  
6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

anders, namelijk:

Overheid

nieuw beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

51- 250

76- 100%

door kwaliteitsverbetering van een product of dienst  
door verbetering van een bestaand proces  
door prestatie-indicatoren te benoemen  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Aanvraag

Niet van toepassing

0

## 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

Op basis van offerteprocedure, zoals vermeld in de bijgevoegde bijlage 1

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	125050
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	125050
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	31263
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	31263
ESF subsidie	93787
<hr/>	
Totale financiering	125050

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

- 1 bijlage AO-IC.doc
  - 2 bijlage\_activiteiten\_en\_begroting\_Actie\_E.xls
  - 3 bijlage\_deelnemende\_werkgevers\_en\_externer uitvoerders\_Actie\_E.xls
  - 4 Bijlage Draagvlakformulier.PDF
  - 5 bijlage\_samenwerkingsdocument\_Actie\_E\_2010.pdf
  - 6 bijlage Volmachtformulier projectleider.PDF
  - 7 Bijlage uitgewerkt voorstel 20-10.DOC
- Bijlage vragenbrief 2010ESFN700.doc

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdstip, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooiën te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

93787

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar. De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen. De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.







## Zelfsturing Concernstaf gemeente Laarbeek

### 1. Soort aanvraag

Actie

E

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Procesverbetering

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

zelfsturing  
verbetereteams  
multi inzetbaar personeel  
taakroulatie en taakverrijking  
uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe  
technologieën

Projectnaam

Zelfsturing Concernstaf gemeente Laarbeek

Startdatum

01-05-2011

Einddatum

30-04-2012

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project.  
Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is.  
Betrekt in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q.  
oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

Aanleiding De aanleiding voor dit project is drieledig: -de gemeente heeft in september 2010 een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid vastgesteld: het beter benutten en ontwikkelen van de kwaliteiten van onze professionals, het onderling leren en verbreden van inzetbaarheid past binnen dit beleid -het integraal en resultaatgericht werken binnen de gemeentelijke organisatie kan worden versterkt: het werken met meerdere, multidisciplinair samengestelde en op resultaat gerichte zelfsturende teams draagt hieraan bij -net als alle overige gemeenten wordt ook onze gemeente geconfronteerd met efficiencykortingen en decentralisatie van taken: dit vraagt het efficiënter inrichten van werkprocessen en sneller en beter werken / adviseren tegen lagere kosten Doelen De doelen voor dit project zijn de volgende (geformuleerd op einddatum pilot): -in mei 2012 functioneert de Concernstaf als een zelfsturende eenheid, zonder aansturing door een hiërarchisch leidinggevende -in mei 2012 functioneren de reguliere werkprocessen van de Concernstaf gestandaardiseerd, gedigitaliseerd en met een ingebedde integrale advisering -in mei 2012 functioneert binnen de Concernstaf een model van #onderling leren# -in mei 2012 heeft de Concernstaf minimaal twee voorstellen succesvol geïmplementeerd met een organisatiebrede meerwaarde op het gebied van digitale dossiervorming, digitalisering werkprocessen, integrale advisering en/of social media -arbeidsproductiviteit van de Concernstaf is tussen mei 2011 en mei 2012 significant toegenomen (te meten o.b.v. TNO-tool). Oplossingsrichtingen In deze richting willen wij de oplossingen zoeken: -organiseren werkteams rondom reguliere taken -organiseren werkteams rondom bijzondere taken / projecten -organiseren regeltaken binnen het team -organiseren interne communicatie binnen het team -organiseren communicatie met stakeholders vanuit het team (externe communicatie) Omvang project De omvang van het project, beschreven in termen van betrokkenen: -pilot: hierbij worden alle 15 medewerkers van de Concernstaf betrokken -vanuit pilot: uitrollen organisatiebrede activiteiten op gebied digitalisering werkprocessen, integrale advisering, social media (135 medewerkers) -aansluitend: uitrollen zelfsturing voor teams binnen organisatie (Publiekszaken, 20 medewerkers) en voor intergemeentelijke teams (belastingen, ICT, financiële administratie # in totaal 45 medewerkers)

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten

arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

Opstellen definitief implementatieplan, vertaling maken naar intergemeentelijke zelfsturende teams (Laarbeek # Gemert-Bakel).

14928

Activiteit

kosten/baten analyse van vervolgtraject

Bijstelling plan in een vervolgtraject en in een activiteiten- en vervolgplanning, maken kosten-batenanalyse vervolgtraject voor Concernstaf en overige afdelingen.

8061

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

Verslag maken van uitgetest implementatieplan: evaluatie ervaringen binnen en buiten afdeling, evaluatie behaalde resultaten.

7232

Activiteit

uittesten van implementatieplan

Realisatie van reëel geachte voorstellen door werkgroepen en medewerkers. Training medewerkers Concernstaf in onder meer (integraal) samenwerken, effectief vergaderen en conflicthantering.

22182

Activiteit

opstellen meetbare doelstellingen

In projectgroep en door de diverse werkgroepen worden de globaal vastgestelde doelen vertaald en wordt een doelstelling op het gebied van de gemeten en gewenste arbeidsproductiviteit geformuleerd.

7636

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

In projectgroep en door de diverse werkgroepen worden knelpunten vertaald, doelstellingen verfijnd en voorstellen uitgewerkt omtrent het organiseren van werkteams rondom reguliere en bijzondere taken, het organiseren van regeltaken, in- en externe communicatie. Er vindt een selectie van reële voorstellen plaats en deze worden vertaald in een samenhangend totaalpakket.

22141

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

-Er gaat binnen de Concernstaf momenteel veel tijd verloren aan onderling overleg en terugkoppeling. De adviseurs van de Concernstaf zijn geneigd om lastige adviesvragen bij het management terug te leggen. Dat is niet wenselijk en kost veel tijd. -Er wordt binnen de Concernstaf nog onvoldoende gewerkt met standaarden en draaiboeken, waardoor het wiel te vaak opnieuw moet worden uitgevonden. Hiermee gaat veel tijd verloren. -Integrale advisering is nog niet voldoende ingebed: adviseurs van de Concernstaf spreken in hun bijdrage aan organisatiebrede vraagstukken en opdrachten een andere taal dan hun doelgroepen en er kan meer aandacht worden besteed aan heldere communicatie richting het management (in een taal die aansluit bij het management). Een doelgroepgerichte communicatie kan meer worden ingebed in de bijdragen van de

Concernstaf. -De adviseurs van de Concernstaf zien vooral de inhoudelijke verschillen als het gaat om hun rol van interne adviseur. Er wordt te weinig een beroep gedaan op elkaars deskundigheid: men kan meer van elkaar leren als het gaat om effectief en efficiënt adviseren / werken. -Vanuit de Concernstaf worden tot nu toe te weinig integrale ideeën geleverd en uitgewerkt om de organisatie naar het digitale tijdperk te krijgen: meer de voordelen benutten van digitale dossiervorming en het hierop laten aansluiten van integrale advisering, meer gebruik van social media in de in- en externe communicatie, digitalisering van werkprocessen. Een analyse van de arbeidsproductiviteit vindt plaats in samenwerking met TNO en aan de hand van de TNO-tool arbeidsproductiviteit.

7636

### 3. Deelnemerinformatie

1. Licht de mate van innovatie toe

nvt

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?

nvt

3. Licht de verankering toe

nvt

4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

nvt

5. Licht de haalbaarheid toe

nvt

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.

6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

Overheid

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

verdieping, concretisering van bestaand beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

51- 250

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

26- 50%

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

door verbetering van een bestaand proces  
door prestatie-indicatoren te benoemen  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

klant(en) nemen deel  
externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel

anders, namelijk:

### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

## 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Aanvraag

n.v.t.

0

## 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

-project- en procesbegeleiding, nader te selecteren, via Europese aanbesteding -inschakeling TNO / TNO-tool voor berekening arbeidsproductiviteit

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.  
Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	89816
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	89816
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	22497
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	22497
ESF subsidie	67319
<hr/>	
Totale financiering	89816

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

Zelfsturing Concernstaf gemeente Laarbeek - AO,IC.doc  
Activiteitenbegroting - zelfsturend team concernstaf gemeente Laarbeek.xls  
Bijlage deelnemende werkgevers.xls  
Draakvlakdocument.pdf  
bijlage samenwerkingsdocument en deelnemende werkgevers.pdf  
bijlage samenwerkingsdocument en deelnemende werkgevers.pdf  
Zelfsturing Concernstaf gemeente Laarbeek.doc  
brief 18012011, antwoord op informatieverzoek 2010ESFN678.doc

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdstip, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooiën te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

67319

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar. De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen. De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.





## Sociale Innovatie Brandweer Roermond

### 1. Soort aanvraag

Actie

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

Projectnaam

Startdatum

Einddatum

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrek in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

E

Arbeidstijdenmanagement  
Procesverbetering

rooster flexibiliteit

zelfsturing  
multi inzetbaar personeel  
taakrotatie en taakverrijking

Sociale Innovatie Brandweer Roermond

01-02-2011

31-01-2012

De brandweer van Roermond bestaat uit de afdelingen Preventie en Repressie en is verantwoordelijk voor de brandveiligheid in het district Roermond. In totaal werken er in de organisatie 55 personen in beroepsdienst en 220 personen in vrijwillige dienst. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben hun invloed op het werk van de brandweer. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot de visie #Brandweer over Morgen# waarin een andere vorm van brandweezorg wordt uiteengezet. De nadruk van de werkzaamheden binnen de brandweer komt bij preventie te liggen en minder bij repressie. De inzetbaarheid van het brandweerpersoneel sluit niet aan bij de veranderende vraag die aan de brandweer gesteld wordt. Er ontstaan knelpunten op het gebied van planning, sturing en competenties. Het blijven voldoen aan de wettelijke eisen is hierbij een complicerende factor. Hierdoor blijft de arbeidsproductiviteit achter. De Brandweer van de gemeente Roermond is van mening dat er een slag te maken is wat betreft de arbeidsproductiviteit. Oplossingsrichtingen zijn te vinden in: # De planning van de capaciteitsplanning binnen de afdeling Repressie # Het inbrengen van meer zelfsturing binnen de afdelingen Preventie en Repressie # Het zorgen voor diversificatie van taken binnen de afdelingen Preventie en Repressie en tussen de afdelingen onderling. Voor dit project stelt de brandweer een projectteam samenstellen dat de over-all projectleiding verzorgt. Rond de speerpunten worden werkgroepen geformeerd. Om een breed draagvlak te creëren en een solide verankering te borgen worden medewerkers uit de verschillende lagen van de organisatie betrokken. De opgedane kennis wordt verspreid en toegepast binnen de Veiligheidsregio Limburg Noord en toegevoegd aan de datakennisbank van de brandweer (Brandweerkennisnet). Hierdoor wordt de opgedane kennis verspreid binnen de andere Veiligheidsregio's in Nederland. Om de resultaten van het project ook ten goede te laten komen aan andere organisaties worden deze gedeeld met andere organisaties in de veiligheidsketen. De projectresultaten hebben daarmee niet alleen een arbeidsproductiviteit verhogend effect voor de brandweer Roermond, maar zullen ook andere organisaties inspireren.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

Nadat de definitieve keuze voor de oplossingen is gemaakt, is de volgende stap voor het projectteam het ontwikkelen van activiteiten en tijdsplanning voor het vervolgtraject. De gekozen oplossingen zullen worden geïmplementeerd waarna de Brandweer Roermond over indicatoren beschikt om de voortgang te monitoren of het zelfregulerend vermogen op termijn is toegenomen, er competenties en kwalificaties zijn ontwikkeld en ingebed in de organisatie. Hiermee wordt de Brandweer Roermond in staat gesteld om de focus te leggen op die alternatieven die snel tot een positief resultaat voor de organisatie zullen leiden; een korte doorlooptijd van de implementatie is niet alleen wenselijk maar ook noodzakelijk gezien het onder druk staan van het veiligheidsniveau als gevolg van vergrijzing, krimp en individualisering. Er wordt een termijn bepaald voor de uiterlijke implementatie (uiterlijk binnen 1 jaar na het kiezen van de oplossing moet deze ingevoerd zijn).

3800

Activiteit

kosten/baten analyse van vervolgtraject

De resultaten uit het verslag van het uitgeteste implementatieplan worden vergeleken met de doelstellingen die zijn opgesteld. Bepaald wordt welke veranderingen er feitelijk nodig zijn en zullen worden doorgevoerd binnen de organisatie, en welke investeringen er nodig zijn om deze veranderingen daadwerkelijk door te voeren binnen de organisatie. Deze investeringen zullen bijvoorbeeld gepaard gaan met de inkoop van opleidings- en coachingtrajecten. Daarnaast zullen kosten gemaakt kunnen worden voor het op langere termijn ondersteunen van de medewerkers die een gewijzigde werkinhoud en verantwoordelijkheid krijgen. Kortom: het toepassen van het concept van de #Brandweer over Morgen#, leidt naar verwachting tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit binnen de brandweer, bij de hoofdwerkgevers van het vrijwillige brandweerpersoneel. Ook wordt de maatschappelijke veiligheid verhoogd. Op basis van deze fase wordt bepaald of de voorgenomen maatregelen daadwerkelijk haalbaar zijn en worden doorgevoerd binnen de brandweer.

5320

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

Voor de onderwerpen planning, zelfsturing, competenties repressie en competenties preventie worden tussenverslagen en een eindverslag gemaakt van de resultaten. Per onderwerp wordt aangegeven wat de beginsituatie was, wat de doelstelling van de uitgewerkte situatie was, hoe men te werk is gegaan en wat de uiteindelijke resultaten zijn. Van belang is dat de resultaten in onderlinge samenhang worden gezien; in het op te maken verslag zal hierin worden ingegaan. Het projectteam verzamelt de verkregen informatie en stelt het totaal verslag op. Zij krijgen hiervoor input van de projectleiders van de werkgroepen. In samenwerking met het management en extern deskundigen worden de resultaten beoordeeld en worden conclusies getrokken. Dit wordt gepresenteerd aan de OR en de betrokken medewerkers.

3800

Activiteit

uittesten van implementatieplan

Om de gewenste arbeidsproductiviteitstijging te realiseren denkt de brandweer aan de volgende activiteiten: 1. Het aanpassen van de planning van de afdeling Repressie waarbij preventieve werkzaamheden die de afdeling Repressie kan uitvoeren worden ingepland. Hierdoor ontstaat ruimte in de planning van de afdeling Preventie voor voorlichtende en adviserende werkzaamheden. 2. Het aanleren van inzicht bij medewerkers zodat zij zelf in staat zijn in te zien wanneer het verstandig is preventieve werkzaamheden op te pakken zonder dat de repressieve werkzaamheden hieronder lijden. 3. Het aanleren van de benodigde preventie competenties door de medewerkers repressie. Hierna wordt getest of de preventieve werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. 4. Het aanleren van de benodigde competenties door de medewerkers preventie. Hierna wordt

getest of de preventieve werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. In de testfase worden op kleine schaal getest of en zo ja hoe de bovenstaande activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan de gewenste arbeidsproductiviteitsstijging. De testgroep bestaat uit de projectmedewerkers.

26800

Activiteit

opstellen meetbare doelstellingen

Op basis van de analyse van de knelpunten wat betreft de arbeidsproductiviteit en de analyse van de sociale innovatie heeft de brandweer een goed beeld van de huidige situatie en de gewenste situatie na implementatie. Op basis van deze twee analyses zal de brandweer meetbare doelstellingen opstellen. Op deze manier kan de brandweer bepalen of de doelstellingen daadwerkelijk zijn behaald. De brandweer verwacht dat het uiteindelijk mogelijk moet zijn om het aantal en de aard van de uitrukken met 50% te verminderen. In deze stap zal deze doelstelling nader tegen het licht worden gehouden. Daarnaast zullen ook andere meetbare doelstellingen worden geformuleerd. De doelstellingen die worden geformuleerd kunnen worden onderverdeeld in korte termijn doelstellingen en lange termijn doelstellingen. De korte termijn doelstellingen zijn bedoeld om de voortgang van het totale implementatieproject te kunnen monitoren. Indien noodzakelijk kan het project worden bijgestuurd. Op deze manier wordt de lange termijn doelstelling opgedeeld in verschillende tussenstappen waardoor de realisatie van de lange termijn doelstelling meer hanteerbaar en dus beter haalbaar wordt.

3800

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

De brandweer verwacht een grote sociale innovatiepotentie. In deze fase wordt nader onderzocht of onderstaande aannames correct zijn: # Het verminderen van het alarmeren en uitrukken van het brandweerpersoneel zorgt voor minder verstoring bij instructies, oefeningen en fysieke trainingen en biedt ruimte voor preventieve werkzaamheden. Deze activiteit draagt bij aan de thema's arbeidstijdenmanagement en procesverbetering, specifiek aan een toename van de roosterflexibiliteit, vergroting van multi-inzetbaarheid, taakrotatie, zelfsturing en taakverrijking. # Zorgt voor een minder zware belasting voor het brandweerpersoneel in zowel fysiek als mentaal-emotioneel opzicht. Hierdoor zal het ziekteverzuim afnemen. Dit vergemakkelijkt arbeidstijdenmanagement door een toename van de roosterflexibiliteit. # Heeft minder slijtage aan materieel als gevolg. Hierdoor hoeven brandweermedewerkers minder onderhoud en reparaties uit te voeren. Hierdoor ontstaat ruimte om meer preventieve werkzaamheden uit te voeren. Deze activiteit draagt bij aan de thema's arbeidstijdenmanagement en procesverbetering, specifiek aan een toename van de roosterflexibiliteit, vergroting van multi-inzetbaarheid, taakrotatie, zelfsturing en taakverrijking. # Zorgt voornamelijk voor minder verstoringen van werksituatie van vrijwilligers bij hun hoofdwerkgever. Hierdoor neemt de arbeidsproductiviteit van deze medewerkers bij hun hoofdwerkgever toe. Dit draagt bij aan het thema arbeidstijdenmanagement en een vergroting van de roosterflexibiliteit. # Het verlengen van de arbeidsproductiviteit van de medewerkers van de afdeling Repressie. Doordat zij competenties ontwikkelen op het gebied van preventie kunnen zij na hun actieve repressiecarrière binnen de brandweer blijven werken (leeftijdsbewust personeelsbeleid). Hierdoor blijft de expertise en arbeidsproductiviteit behouden voor de brandweer. Deze activiteit draagt bij aan het thema procesverbetering, specifiek aan een vergroting van multi-inzetbaarheid, taakrotatie en taakverrijking.

22600

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

Het doel is te komen tot een organisatie waarvan de personeelsformatie in staat is om te gaan met de verandering in brandweezorg. De volgende vijf knelpunten worden nader geanalyseerd: 1. Planning. De preventieve werkzaamheden die de afdeling Repressie zou kunnen



uitvoeren moeten binnen de planning van de afdeling passen. Gezien het ad-hoc karakter van het reageren op meldingen en de wettelijke eisen die gesteld worden aan de repressie medewerkers is de planning weinig flexibel. Er wordt een analyse uitgevoerd naar de wijze waarop deze nieuwe werkzaamheden ingepland kunnen worden. 2. Zelfsturing. De brandweer is hiërarchisch georganiseerd. Repressie medewerkers moeten zelf gaan inzien wanneer zij gedurende de dag tijd hebben om preventieve werkzaamheden te verrichten zonder dat hier de repressieve werkzaamheden onder lijden. Er wordt onderzocht op welke wijze zelfsturing ingebed moet worden in de organisatie. 3. Competenties Repressie. De preventieve taken die het repressie personeel krijgt toebedeeld vergen andere competenties. Er wordt onderzocht welke competenties nodig zijn voor het uitvoeren van de preventieve werkzaamheden, welke aanwezig zijn en welke ontwikkeld moeten worden. 4. Competenties Preventie. Ook de nieuwe taken op het gebied van advies en voorlichting die de afdeling Preventie krijgt, vergen andere competenties. Door het gebrek aan ervaring met advies en voorlichting, worden deze taken momenteel niet effectief en niet efficiënt ingevuld. Binnen de afdeling Preventie wordt nader geanalyseerd welke competenties nodig zijn voor de uitvoer van de meer dienstverlenende taken, welke competenties aanwezig zijn en welke ontwikkeld moeten worden. 5. Wettelijke eisen. Er wordt een analyse uitgevoerd naar de wettelijke eisen rondom de inzet van de afdeling Repressie (de verhouding tussen actieve dienst en rusttijden) en welke ruimte dit overlaat om andere (preventieve) activiteiten uit te voeren.

22600

### 3. Deelnemerinformatie

#### 1. Licht de mate van innovatie toe

Dit project is zeer innovatief, niet alleen voor de brandweer van Roermond, maar ook voor andere brandweerdiensten en andere organisaties die te maken hebben met wettelijke voorschriften rondom de inzet van personeel. De manoeuvreer ruimte wat betreft de inzet van personeel en daardoor de grip op verhoging van de arbeidsproductiviteit voor dit type organisaties is per definitie beperkt. Een belangrijk element in de aanpak van de brandweer Roermond is gelegen in de combinatie van de verandering in de werkinhoud, meer focus op preventie terwijl tegelijkertijd het veiligheidsniveau (repressie) gegarandeerd moet blijven. Beide typen werkzaamheden kennen een geheel andere dynamiek. Repressie is ad hoc en moeilijk te plannen, terwijl preventie wel goed planbaar is. Het uitvoeren van beide taken vergt andere competenties. Het combineren van beide taken in de tijd is complex. Deze integrale gecombineerde aanpak is voor de brandweezorg nieuw. Voorwaarde hierbij is dat de medewerkers naast de vereiste kwaliteiten voor de repressie ook over preventieve vaardigheden moeten gaan beschikken, niet alleen toetsend maar ook faciliterend en adviserend. Om deze verandering mogelijk te maken moeten de medewerkers over vaardigheden beschikken om meer zelfsturend op te treden. Hiertoe wordt een beroep gedaan op een verbetering van de benutting van de kwaliteiten van de aanwezige medewerkers waarmee een lijn wordt gevolgd die zowel voor de brandweer Roermond als andere organisatie tot vernieuwde inzichten kan leiden. De wijziging van werkwijzen, planning, roosterflexibiliteit en verbetering van de aansluiting tussen gewenste en aanwezige competenties, zal een versterkend effect hebben op het bereiken van de resultaten. Het betekent een andere manier van werken en denken, waardoor (mede doordat medewerkers bij de ontwikkeling betrokken zullen worden) aanwezige talenten van de medewerkers meer benut zullen worden. In aanvulling daarop zullen medewerkers en leidinggevenden geschoold worden om het werk en nieuwe verantwoordelijkheden goed uit te kunnen voeren, waarmee talent van de organisatie zowel benut als op langere termijn ontwikkeld wordt. Uiteindelijk moet het geheel van acties leiden tot een procesverbetering in de brandweezorg.

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële

Betrokkenheid van mensen uit verschillende afdelingen/lagen van de organisatie is noodzakelijk. Het project wordt gedragen door een dwarsdoorsnede van de organisatie van de brandweer Roermond. Om de beschreven problematiek niet geïsoleerd te benaderen, zijn twee speerpunten benoemd waarbij in de analysefase (knelpunten, oplossingsrichtingen) en bij de test- en eindrapportagefase een brede vertegenwoordiging van de organisatie betrokken wordt. Er is daarmee

afspraken gemaakt?

gekozen voor een representatieve weergave van de organisatie binnen het projectteam, waarin zowel mensen vanuit de staf als vanuit het lijnmanagement worden betrokken. In de werkgroepen zijn zowel medewerkers van preventie als repressie vertegenwoordigd. Tevens wordt, bijvoorbeeld middels de interviews, gevraagd naar de mening van de medewerkers en worden de uitvoerenden betrokken bij het uittesten van het implementatieplan. Daarnaast wordt de OR betrokken bij de opmaak van het project en zal ook tijdens de uitvoering nauw betrokken blijven; gedurende het project zal ook regelmatig input worden gevraagd van de OR. Indien tijdens de projectuitvoer tussenrapportages opgemaakt worden, dan zal ook het MT van de tussenresultaten op de hoogte worden gesteld. 2.b Om de resultaten van het project ook ten goede te laten komen aan andere organisaties, heeft de brandweer Roermond het voornemen de resultaten ook binnen de Veiligheidsregio te presenteren. Medewerkers van de korpsen van de brandweer Echt-Susteren, Maasgouw en Roerdalen nemen actief deel in de werkgroepen. Tenslotte wordt een adviesbureau betrokken bij de uitvoer van het project.

3. Licht de verankering toe

Om een breed draagvlak te creëren en een solide verankering te borgen zijn de medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie betrokken bij project, zoals bij brainstormsessies, interviews en in het projectteam, welke een dwarsdoorsnede van de organisatie vormt. Met de betrokkenheid van medewerkers tijdens de projectuitvoer en het belang van hun input ten behoeve van het op te maken implementatieplan wordt de acceptatie door medewerkers verhoogd. De nieuwe manier van werken zal van invloed zijn op de cultuur binnen de brandweer. De opgedane kennis zal worden verspreid en toegepast binnen alle kazernes van de brandweer Roermond. Hiermee richt het project zich op ruim 300 medewerkers. Om de resultaten van het project ook ten goede te laten komen aan andere organisaties, heeft de brandweer Roermond het voornemen de resultaten ook binnen de Veiligheidsregio te presenteren. Medewerkers van de korpsen van de brandweer Echt-Susteren, Maasgouw en Roerdalen nemen actief deel in de werkgroepen. Door de samenwerking met diverse partijen in de zorg en de politie in de Veiligheidsregio zullen de projectresultaten daarmee niet alleen de arbeidsproductiviteit bij de brandweer Roermond verhogen, maar ook hun effect hebben daarbuiten.

4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

De te ontwikkelen aanpak is interessant voor vele andere brandweerkorpsen en andere organisaties die te maken krijgen met een meer preventieve taak en daarnaast een repressieve taak hebben (zorg, politie). De aanpak is daarmee in potentie brancheoverschrijdend. Iedere fase van het project wordt zorgvuldig gedocumenteerd, zodat altijd na te gaan is welke aanpak is gehanteerd en wat de resultaten waren. Omdat de problematiek bij meerdere brandweerkorpsen speelt, kunnen de oplossingsrichtingen (meer flexibiliteit door multi inzetbaarheid en een grotere span of control) ook voor andere organisaties relevante inzichten opleveren. De bevindingen en concrete oplossingen die naar voren zullen komen, zullen daarmee ook buiten de organisatie van de brandweer Roermond bruikbaar toegepast kunnen worden. De brandweer Roermond heeft het voornemen haar aanpak en resultaten te delen met andere instellingen. Deze kennisdeling zal niet alleen binnen de kazernes van de brandweer Roermond zelf plaatsvinden, ook door de betrokkenheid van de korpsen van Echt-Susteren, Roerdalen en Maasgouw en de Veiligheidsregio is kennisdeling mogelijk en wordt de mate van overdraagbaarheid in hoge mate geborgd.

5. Licht de haalbaarheid toe

De haalbaarheid van dit project wordt op verschillende manieren gewaarborgd. Er wordt gebruik gemaakt van een externe partij om de expertise in huis te halen die binnen de organisatie zelf onvoldoende aanwezig is. Uit de verschillende bedrijfsonderdelen en lagen van de organisatie zijn medewerkers betrokken bij het project, zodat een zo volledig mogelijk beeld wordt verkregen. Dit is belangrijk omdat, indien succesvol, de veranderingen organisatiebreed zullen worden doorgevoerd. Ook wordt er zo draagvlak gecreëerd. De rollen en taken (binnen de projectgroep, de werkgroepen en daarbuiten) zullen duidelijk worden omschreven, waarbij de verantwoordelijkheden in het project geformuleerd zijn. De geformuleerde aanpak sluit aan bij de gestelde doelstellingen, begroting en aansturing van het project. Zo zal bij de keuze van mogelijke oplossingsrichtingen realiseerbaarheid en draagvlak vanuit de organisatie een belangrijke rol spelen en zal ook bij het opstellen van meetbare (tussen) doelstellingen het projectteam worden bijgestaan door extern deskundigen. Tevens zullen tijdens het uittesten van het implementatieplan de OR en een aantal medewerkers

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.  
6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

anders, namelijk:

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel. Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel. Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Aanvraag

#### 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.  
Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

op regelmatige basis feedback geven. De ervaringen van de medewerkers worden daarmee gekoppeld aan de ervaringen en inschattingen van het projectteam en de werkgroepen.

Overheid

nieuw beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

251- 500

76- 100%

door kwaliteitsverbetering van een product of dienst  
door verbetering van een bestaand proces  
door prestatie-indicatoren te benoemen  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel  
collega-organisaties uit de sector nemen deel  
andere organisaties binnen de regio nemen deel

Er zijn geen inkomsten

0

Ja

De externe deskundigen hebben expertise op het gebied van organisatiemanagement, stroomlijnen van processen en competentieontwikkeling. De externe deskundigen zijn op dit moment nog niet bekend. Deze worden geselecteerd via de inkoopprocedure zoals is omschreven in de AO/IB.

Nee



Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	88720
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	88720
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	22180
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	22180
ESF subsidie	66540
<hr/>	
Totale financiering	88720

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

bijlage\_AO\_IC\_Actie\_E.doc  
Activiteiten en begroting Sociale innovatie Brandweer Roermond.xls  
Kopie van bijlage\_deelnemende\_werkgevers\_en\_externe\_uitvoerders\_Actie\_E.xls  
Bijlage draagvlak organisatie.pdf  
Bijlage.pdf  
Bijlage.pdf  
bijlage projectplan def.doc  
reactiebrief.pdf

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdvak, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooien te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

66540

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.  
De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met

middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar. De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen. De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.

# Slim!

## 1. Soort aanvraag

Actie

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

Projectnaam

Startdatum

Einddatum

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrek in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

E

Procesverbetering

ontkoppelen werk en werkplek

zelfsturing  
verbeterteams  
multi inzetbaar personeel  
taakrotatie en taakverrijking  
uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën

Slim!

01-01-2011

31-12-2011

Doelstellingen We willen minder uitvoerder worden en, véél meer dan nu, klantvraaggericht samenwerken in ketens. Dat houdt in dat we onze dienstverlening geheel tegen het licht moeten houden, qua noodzaak, make/buy, partnership en proceskwaliteit. #Een beetje anders werken# is daarbij geen optie. Het omvormen van onze werkwijzen gaat dus lef en durf vragen. Probleemanalyse Wanneer we kijken naar de wijze waarop onze gemeente nog steeds goeddeels georganiseerd is en werkt, is dit volgens de oude principes van Frederick Winslow Taylor. Specialisme en tight control. Er zijn echter andere leidende principes - bijvoorbeeld ontleend aan de lean-aanpak - waarop de organisatie ingericht kan worden om te voldoen aan nieuwe eisen die de omgeving aan ons stelt. Ideeën mbt oplossingsrichtingen De gemeente Oss heeft in de afgelopen tijd al de nodige ontwikkelingen doorgemaakt. naar procesgericht werken en om regisseur en faciliteitenbieder te zijn. De gemeente Oss is beter dan voorheen in staat om te overtuigen dat anders werken van belang is en om dat onbevangen tegemoet te treden. Het onderhavige project zal deze overtuiging en onbevangenheid verder ontwikkelen. Principes als lean, BPR, klantwens, e.d zijn nu gemeengoed. Gevolgen van deze principes zijn bijv. taakverruiming, verschuiving van taken, in de markt laten oplossen, etc. Het exacte resultaat is dus niet tevoren te geven. Aard en omvang Bij een korte oriëntatie bij enkele andere gemeenten die bezig zijn met procesgericht verbeteren, bleek dat we moeten denken aan een duidelijk eindig aantal relevante klantgerichte processen in een gemeente. We denken aan getallen als 30 tot 60. Dat gaat van processen voor maken van beleid tot en met het leveren van een vergunning. Al deze processen dienen op hun verbetermogelijkheden geanalyseerd te worden. Dat betekent dat we steeds weer mensen betrokken bij zo'n proces moeten enthousiasmeren, out of the box moeten helpen denken en resultaatgericht moeten aansturen. In het kort: We willen onze processen elk en in onderlinge samenhang aanpakken om ze veel klantgerichter en veel efficiënter te maken. Onze eigen ambities van klantgerichtheid en goed werkgeverschap én de urgentie van de aangekondigde bezuinigingen moeten we op innovatieve wijze benaderen. De verwachte veranderingen zullen immers ingrijpend zijn. De sociale innovatie die er mee gepaard gaat moet goed geleid worden. Een goed plan is cruciaal.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

## 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten

arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde<i/> omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervoltraject

Er zullen in het programmaplan een groot aantal activiteiten gepland moeten worden: - processen afbakenen, hoogste management ondersteunen bij het vasthouden van het enthousiasme in de organisatie, facilitators begeleiden, projectdefinities opstellen, doelstellingen per project/proces uitdagend verwoorden, mobiliteitsondersteuning van medewerkers regelen, opleidingen verzorgen, ICT ondersteuning bieden voor automatiseren van procesdelen, afstemmen met andere projecten en lopende programma's. - &#61485;vervolgtrajecten kunnen kort zijn indien er weinig impact op faciliteiten en mensen is, en langer indien veel competentievraagstukken spelen of veel faciliteiten moeten worden ingezet of gewijzigd, denk aan ICT. We mikken bij langere trajecten dan ook op tussenoplossingen voor de kortere termijn en definitieve op langere termijn

26858

Activiteit

kosten/baten analyse van vervoltraject

Er zal moeten worden vastgesteld wat precies de aspecten zijn die in een kosten/baten analyse worden meegenomen: Elementen van de kosten/baten analyse zullen waarschijnlijk zijn: - bijdrage aan structurele kostenreductie van de gemeente met 1,5 miljoen euro - er zullen eenmalige en terugkerende investeringen nodig zijn in procesvernieuwing. We houden ook rekening met eenmalig 1,5 miljoen euro voor de implementatie van dit plan: externe ondersteuning, training, mobiliteitsbudgetten. &#61485; Klanttevredenheid, doorlooptijd medewerkertevredenheid en andere serviceparameters zullen worden meegenomen om een volledige kosten/batenanalyse te geven met een financiële en een inhoudelijke kant.

26858

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

De rapportages zullen gewag maken van de scores op de doelstellingen zoals klantgerichtheid, snelheid, betrouwbaarheid, bijdrage aan besparingen, tevredenheid van medewerkers in hun nieuwe functies, etc. Verdere lijkt het aangewezen om een PDCA cyclus te starten waarmee in de verschillende processen en het geheel verbeteringen worden aangebracht. Omdat we immers niet tevoren de precieze uitkomst van innovaties van de processen kunnen voorspellen is een permanent kwaliteitssysteem een passend stuurmiddel.

11554

Activiteit

uittesten van implementatieplan

Het project zal proces voor proces plaatsvinden. Niet alle processen worden tegelijk aangepakt. Vernieuwingen van de processen moeten worden uitgetest. Immers de vernieuwing zal zich moeten bewijzen. Kennis en ervaring van de uitvoerenden zal naast externe ervaring en kennis leidend zijn bij de veranderingen. Zo proberen we zo innovatief mogelijk de processen nieuwe vorm te geven. Maar we zijn geen helderzienden, zeker niet bij de gewenste substantiële veranderingen. Daarom zullen tests zaken naar boven brengen, die aangepast moeten worden, waarvan we in andere delen van het project kunnen leren, en die voor anderen buiten Oss interessant kunnen zijn. Maar elk proces bij een gemeente is weer anders: afvalverwerking, uitkeringen, subsidies, groenonderhoud, aanleg openbare ruimte. Steeds weer willen we zoeken naar out of the box oplossingen voor efficiency, klantgerichtheid en passend en leuk werk voor medewerkers. Dat houdt in dat we voor elk proces, dus in elk subproject, een implementatietest zullen uitvoeren, die moet aangeven in welke mate we de doelstellingen die ervoor zijn gedefinieerd zullen halen.

Activiteit

42162

opstellen meetbare doelstellingen

Bij het opstellen van de meetbare doelstellingen zal gebruik kunnen worden gemaakt van het feit dat een aantal zaken nu tevoren al helder zijn: - Over het geheel wordt er 1,5 miljoen bespaard na 3 jaar - Een tevoren bekend aantal processen wordt aangepakt - Mensen zullen tevreden over het aangepast proces omdat ze zelf betrokken zijn - Mensen tevreden over aangepaste taakhoud omdat ze zelf sturing hebben kunnen geven - De bijdrage van het aangepaste proces aan de doelstellingen wordt qua verwachting tevoren en als resultaat erna vastgesteld - Er worden geen gedwongen ontslagen gerealiseerd - Kennis en ervaring rond veranderingen blijft in de organisatie

11554

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

Oss is al aan innovatie gewend: future center Studio BliQ, ideeëncentrale zijn zaken die in Oss op de kaart hebben gezet in de afgelopen jaren. Het vernieuwde kantoor met het flexibele kantoorconcept en de door ICT al vergaand mogelijk gemaakte clean desk policy zijn voorbeelden daarvan. Openheid en samenwerking is gefaciliteerd. Nu is van belang om de processen en de samenwerkingsrelaties op te pakken en verder en op meer plaatsen over de afdelingsgrenzen heen te kijken. We zullen activiteiten ontplooiën die mensen helpen breder te kijken, en proberen los te maken uit hun percepties. Vervolgens kunnen we mensen helpen om zelf te zien hoe ze beter kunnen functioneren en ingezet worden.

19358

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

Wanneer we kijken naar de wijze waarop onze gemeente nog steeds goeddeels georganiseerd is en werkt, is dit volgens de oude principes van Frederick Winslow Taylor. Specialisme, afgestemd op de kennis en vaardigheden van een medewerker waarbij directe en persoonlijke controle de boventoon voert. Er zijn echter andere leidende principes bijvoorbeeld ontleend aan de leanaanpak - waarop de organisatie ingericht kan worden om te voldoen aan nieuwe eisen die de omgeving aan ons stelt. We zullen onze huidige wijzen van werken proces voor proces doornemen om principes, theorieën, deskundige analyse, eigen ervaringen en ideeën de kans te geven te zoeken naar andere en betere werkwijzen.

19358

### 3. Deelnemerinformatie

1. Licht de mate van innovatie toe

geen wijzigingen

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?

geen wijzigingen

3. Licht de verankering toe

geen wijzigingen

4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

geen wijzigingen

5. Licht de haalbaarheid toe

geen wijzigingen

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.  
6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die

Overheid



gezamenlijk een aanvraag indienen?

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

verdieping, concretisering van bestaand beleid  
uitbouw (verbreding) van bestaand beleid naar andere eenheden,  
doelgroepen  
nieuw wat werkwijze betreft

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

>500

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

76- 100%

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

door kwaliteitsverbetering van een product of dienst  
door verbetering van een bestaand proces  
door prestatie-indicatoren te benoemen  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

anders, namelijk:

angst voor veranderingen weg nemen proceseigenaarschap zelfsturing bevorderen kwaliteitsystemen

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

klant(en) nemen deel  
externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel

anders, namelijk:

ketenpartner UWV die in huis al is geïntegreerd.

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Er zullen geen extra inkomsten worden gegenereerd.

Aanvraag

0

#### 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

Betrokken organisaties worden mede als analist en ontwerper van processen en als testers ingezet. Ketenpartner UWV werkt via Werkplein Maasland op alle fronten in het project geïntegreerd mee. de integratie is al een feit door de samenwerking in Werkplein Maasland.

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.  
Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee



## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	157702
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	157702
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	40000
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	40000
ESF subsidie	117702
<hr/>	
Totale financiering	157702

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

- 1-w-bijlage\_AO\_IC\_Actie\_E.doc
- 2-bijlage\_activiteiten\_en\_begroting\_Actie\_E.xls
- 3-bijlage\_deelnemende\_werkgevers\_en\_externe\_uitvoerders\_Actie\_E.xls
- 4-bijlage\_draagvlak\_Actie\_E\_2009.pdf
- 5-bijlage\_samenwerkingsdocument\_Actie\_E\_2009.pdf
- 6-bijlage\_volmacht\_Actie\_E\_2009.pdf
- 7-Uitgewerkt\_voorstel.doc
- 8-Reactie op opmerkingen.doc

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdstip, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooi te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

117702

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar.

De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een

goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen. De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.

## Wmo-kanteling

### 1. Soort aanvraag

Actie

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

Projectnaam

Startdatum

Einddatum

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrek in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

E

Procesverbetering

zelfsturing  
multi inzetbaar personeel  
taakroulatie en taakverrijking

Wmo-kanteling

01-01-2011

31-12-2011

De gemeenten Stadskanaal, Vlagtwedde en Bellingwedde willen gezamenlijk de Wmo-kanteling doorvoeren: van aanbodgericht naar vraaggericht werken. Deze kanteling moeten alle gemeenten doorvoeren (de compensatieplicht). Ook hebben de gemeenten te maken met bezuinigingen en oplopende kosten vanwege toenemend gebruik van de Wmo. Intern onderzoek heeft uitgewezen dat er een aantal knelpunten aanwezig is in de Wmo-bedrijfsvoering. Hierdoor is de arbeidsproductiviteit en -tevredenheid verre van optimaal. De invoering van de Wmo-kanteling moet een oplossing bieden voor de geconstateerde knelpunten, en tevens een grotere effectiviteit en efficiëntie in de gehele Wmo bedrijfsvoering bewerkstelligen. Doelstelling is: verhoging van de arbeidsproductiviteit met 5%. Concrete oplossingsrichtingen hiervoor zijn: 1) Het vernieuwen van de werkwijze van de Wmo-verlening: Dit betreft het gehele proces van aanvraag tot toekenning, waarin de verandering van aanbodgericht werken (zorgplicht) naar vraaggericht werken (compensatieplicht) moet worden doorgevoerd en de arbeidsproductiviteit moet worden verhoogd. Consulents gaan gebiedsgericht werken en zelf indiceren. Deze veranderingen kunnen verregaande consequenties hebben voor de structuur, de manier waarop medewerkers moeten en kunnen samenwerken, en het gebruik van ICT. Daarbij zal veel aandacht zijn voor het gebruik van flexibilisering, multi inzetbaarheid, taakroulatie en toename van competenties om de arbeidsproductiviteit en -tevredenheid te verhogen. Goede planning, duidelijke sturing en taakverdeling, en afstemming tussen de verschillende afdelingen zullen onderdeel vormen van de oplossing. 2) Het invoeren van 1 gezamenlijk administratiekantoor: In de huidige situatie heeft elke gemeente een eigen Wmo-loket en -administratiekantoor (ondersteunende processen). Er zal onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn voor het gezamenlijk en digitaal uitvoeren van alle administratieve processen (1 centraal administratiesysteem en -kantoor). De verwachting is dat dit zal leiden tot grotere efficiency, effectiviteit en een vermindering van de kwetsbaarheid. Dit project heeft betrekking op de Wmo-bedrijfsvoering van alle 3 de gemeenten, en heeft een aanzienlijke impact op tenminste 30 medewerkers. Het resultaat van dit project is een implementatieplan, waarin de laatste twee hierboven genoemde oplossingsrichtingen voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit en -tevredenheid van de Wmo-medewerkers uitgewerkt en getest zijn.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de

gedetailleerde</i> omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

Om de doorvoer van de geselecteerde veranderingen succesvol te laten verlopen, zullen de werkgroepen een aantal activiteiten ontwikkelen en een bijbehorende tijdsplanning opstellen. De uiterlijke termijn voor implementatie van de geselecteerde veranderingen wordt gesteld op eind 2012. De gemeenten hebben de beschikking over indicatoren om de voortgang en resultaten van het project te monitoren. De voortgang en de resultaten worden door de werkgroep leiders in verslagen vastgelegd. Hiermee zal de projectleider de stuurgroep, de drie MT's, OR's en de betrokken medewerkers informeren. De vervolgactiviteiten die gedefinieerd gaan worden, zullen zich richten op o.a.: - Training medewerkers met betrekking tot nieuwe competenties en vaardigheden; noodzakelijk omdat de medewerkers meer zelfsturend gaan worden en te maken zullen krijgen met taakverrijking en taakroulatie. - Ontwikkeling en implementatie één gezamenlijk administratiesysteem; voor de effectiviteit en efficiëntie is het noodzakelijk om naar één (digitaal) administratiesysteem te gaan. Dit zal veel procedures vereenvoudigen en de accuraatheid van de gegevens verhogen. Ook de toegankelijkheid van gegevens wordt hierdoor aanzienlijk vergroot en daarmee de onderlinge afstemming tussen medewerkers. - Ontwikkelen één gezamenlijk administratiekantoor; de verwachting is dat dit een belangrijke effectiviteitslag oplevert. Minder medewerkers zullen nodig zijn om al het werk uit te voeren. - Ontwikkelen en doorvoeren duidelijke werk- en taakverdeling; in de huidige situatie is er weinig afstemming tussen de teams Samenleving, Bedrijfsbureau, Publiek en Inkomen. Ook is nu onduidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen. Hierin duidelijkheid aanbrengen zal de effectiviteit verhogen en verwarring voorkomen en zal uiteindelijk moeten leiden tot betere sturingsmechanismen.

8720

Activiteit

kosten/baten analyse van vervolgtraject

Door vergelijking van de resultaten van de implementatie-pilot met de doelstellingen die zijn opgesteld, kan worden onderzocht of de gewenste verbeteringen behaald kunnen worden. Er wordt bepaald welke veranderingen er feitelijk nodig zijn en zullen worden doorgevoerd binnen de Wmo-bedrijfsvoering van de drie gemeenten. Tevens wordt vastgesteld welke investeringen er nodig zijn om deze veranderingen daadwerkelijk door te voeren binnen deze organisaties. Deze investeringen zijn bijvoorbeeld gerelateerd aan: het opstellen van een communicatieplan, inkoop van opleidingstrajecten, begeleiding bij de volledige planuitvoering binnen Stadskanaal, Vlagtwedde en Bellingwedde, en de ontwikkeling van één digitaal administratiesysteem inclusief benodigde ICT-oplossingen. Daarnaast worden mogelijk kosten gemaakt voor het op langere termijn ondersteunen van de medewerkers die een gewijzigde werkinhoud en verantwoordelijkheid krijgen (als gevolg van de invoering van vergroting van zelfsturend vermogen van de medewerkers, taakverrijking en taakroulatie). Bij volledige doorvoering van de geselecteerde veranderingen zal er sprake zijn van baten die in beginsel het directe resultaat zijn van een hogere arbeidsproductiviteit: medewerkers zullen meer zelfsturend zijn en hebben meer vrijheid om beslissingen te nemen. Tevens is er een betere interne afstemming. Hierdoor wordt veel tijd die in de huidige situatie aan overleg (met leidinggevende die nu alleen beslissingen mag nemen) wordt besteed, geminimaliseerd. De medewerkers kunnen deze tijd aan andere zaken gaan wijden. Door de nieuwe processen en werk- en taakverdeling zullen er tevens minder bezoeken per cliënt nodig zijn, wat ook weer tijdswinst en een kostenreductie oplevert. Nieuwe competenties stellen de consultants in onder andere staat om zelf meer adviezen te geven, waar ze voorheen nog vaak externe specialisten om advies moesten vragen. Minder gebruik van externe specialisten zal leiden tot een kostenreductie.

11880

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

Na afloop van de implementatie-pilot zal er door de werkgroep leider en de projectleider een verslag met de resultaten opgesteld worden. In het verslag wordt aangegeven wat de beginsituatie was, wat de doelstellingen van het gekozen scenario waren, wat de werkwijze was en wat de uiteindelijke resultaten zijn. Ze krijgen hiervoor input van de betrokken medewerkers en teammanagers. Deze medewerkers en teammanagers hebben vervolgens ook nog de mogelijkheid om hun mening/aanvullingen te geven met betrekking tot het verslag van de implementatie-pilot. Dit draagt bij aan de objectiviteit en kwaliteit van het verslag. Nadat de stuurgroep de resultaten beoordeeld heeft, zullen er conclusies getrokken worden. Deze conclusies zullen worden teruggekoppeld aan en besproken met de managementteams van alle drie de gemeenten, de ondernemingsraden en de betrokken medewerkers. Ook zullen de conclusies gedeeld worden met de Wmo-raden en de burgers (via Huis-aan-Huis-blad). Hierdoor worden ook de burgers in de gelegenheid gesteld om kennis te nemen van de resultaten van de nieuwe werkwijzen. Het verslag zal ook op de websites van de gemeenten worden geplaatst. Ze zullen ook geïnformeerd worden hetgeen de nieuwe werkwijze voor hen impliceert.

7660

Activiteit

uittesten van implementatieplan

Het project duurt van begin tot eindfase 12 maanden. Nadat onderzoek is gedaan naar de knelpunten en factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van de Wmo-bedrijfsvoering, de analyse van de sociale innovatiepotentie heeft plaatsgevonden en de doelstellingen zijn bepaald, zal een pilot worden uitgevoerd om de gekozen scenario's op kleine schaal te testen. Er zal één scenario (bundeling van een aantal maatregelen) worden uitgetest dat zich richt op de nieuwe werkwijze voor het vertenen van de Wmo-voorzieningen, en één scenario dat zich richt op de administratieve processen (één gezamenlijk administratiekantoor). Het uittesten van het eerste scenario zal gebeuren door de werkgroep Medewerkers. Bij dit onderdeel van de pilot zullen twee consultants volgens de nieuwe vraaggerichte werkwijze gaan werken in één wijk binnen Stadskanaal. De keuze voor de wijk en consultants laten de gemeenten afhangen van de uitkomsten van de vorige stappen. Het uittesten van het tweede scenario zal worden uitgevoerd door de werkgroep Administratie. Het administratieve proces bestaat uit verschillende werkprocessen. In de pilot gaan de drie gemeenten het gezamenlijk uitvoeren van het werkproces archivering testen. De archivering wordt daarbij centraal en digitaal gemaakt. De digitalisering van dit werkproces is belangrijk, omdat hiermee de toegankelijkheid wordt vergroot en vergemakkelijkt. Dit is de basis voor het verbeteren van de onderlinge afstemming tussen de medewerkers. De pilot zal moeten uitwijzen hoe de kanteling het beste doorgevoerd kan worden en waar nog eventuele aanpassingen nodig zijn. Voordat de pilot wordt uitgevoerd, zullen eerst criteria worden opgesteld, op basis waarvan de pilot beoordeeld gaat worden. De medewerkers die betrokken zijn bij de pilot zullen van tevoren uitgebreid geïnformeerd worden over de test en het belang van evaluatie. In samenspraak met de OR zullen enkele van deze medewerkers op regelmatige basis feedback geven.

33600

Activiteit

opstellen meetbare doelstellingen

Op basis van de analyse van de knelpunten en de analyse van de sociale innovatiepotentie is er een helder beeld van de huidige situatie en van de te bereiken situatie binnen de gemeenten Stadskanaal, Vlagtwedde en Bellingwedde op het gebied van de Wmo-bedrijfsvoering. De volgende stap is het opstellen van meetbare doelstellingen. Meetbare doelstellingen zijn nodig om te kunnen achterhalen of de veranderingen die voorzien zijn ook daadwerkelijk het gewenste effect opleveren. Een aantal voorbeelden van meetbare doelstellingen is reeds in beeld, waarbij ook vast een schatting is gemaakt van de mogelijke verbetering: - Verhogen van de arbeidsproductiviteit met 5%; - Verhogen van de arbeidstevredenheid met 40%; - Aantal contactmomenten per zorgaanvraag omlaag met 20%; - Gemiddeld aantal dagen waarbinnen de zorgaanvragen worden behandeld, zal binnen de normtijden die genoemd zijn in de Algemene wet bestuursrecht (AWB) liggen; - Totale uitgaven WMO-bedrijfsvoering



blijven binnen het budget dat van rijkswege hiervoor wordt verstrekt. Tegelijkertijd met de analyse van de knelpunten met betrekking tot de arbeidsproductiviteit zal een nulmeting worden uitgevoerd met betrekking tot bovenstaande doelstellingen. Hierdoor zal achteraf goed zicht zijn op de vooruitgang die door de pilot is geboekt. De pilot zal uitwijzen of bovenstaande doelstellingen realistisch zijn, of wellicht zelfs nog kunnen worden aangescherpt.

10550

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

De algemene oplossingsrichting is de invoering van de Wmo-kanteling, oftewel een vraaggerichte werkwijze. Daarbij zijn twee globale activiteiten benoemd. Ten eerste moet de werkwijze van de Wmo-verlening worden aangepast, waarbij zowel de interne werk- en taakverdeling als de bijbehorende processen veranderd en verbeterd zullen worden. Ten tweede zal er een onderzoek worden ingesteld naar één Wmo-administratiekantoor voor zowel Stadskanaal, Vlagtwedde als Bellingwedde. De nadere uitwerking van deze activiteiten (Bijv. #Hoe wordt de werkwijze aangepast?# en #Wat wordt allemaal samengevoegd binnen het gezamenlijke administratiekantoor?#) zal worden aangepast op de bevindingen van de knelpuntenanalyse en de bevindingen van een analyse van de sociale innovatiepotentie. Een analyse van de sociale innovatiepotentie houdt in dat er onderzocht zal worden wat het precies voor de drie gemeenten betekent als bovenstaande activiteiten in de praktijk worden uitgevoerd, en wat ze bijdragen aan het oplossen van de eerder gevonden knelpunten. Hierbij zullen verschillende scenario's (ofwel: verschillende uitwerkingen van de activiteiten) getoetst worden. Om duidelijk te maken wat de gevolgen van deze scenario's kunnen zijn voor de organisatie, zullen de scenario's gekoppeld worden aan de knelpunten. In deze fase zal ook de kennis en ervaring van collega-gemeenten betrokken worden. Om haalbare oplossingen en doelstellingen te formuleren die een breed draagvlak hebben, zullen er gesprekken worden gevoerd met de Wmo-medewerkers. De medewerkers zijn belangrijk om dit project tot een succes maken en daarom is het noodzakelijk om ze al in een vroeg stadium inhoudelijk erbij te betrekken. De resultaten van de analyse van de sociale innovatiepotentie van de verschillende scenario's zullen in een tussenrapportage worden gepresenteerd aan de managementteams en de ondernemingsraden.

22400

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

Uit eerder onderzoek is al een aantal specifieke knelpunten in de bedrijfsvoering Wmo naar voren gekomen. Dat onderzoek vormt de aanleiding voor dit project. De geconstateerde knelpunten zijn duidelijk zichtbaar in de organisatie, maar wellicht dat er ook minder zichtbare factoren zijn die de arbeidsproductiviteit negatief beïnvloeden. Om een volledig beeld te krijgen van alle invloeden op de arbeidsproductiviteit binnen de Wmo-bedrijfsvoering van Stadskanaal, Vlagtwedde en Bellingwedde, zal er nader empirisch onderzoek uitgevoerd worden door een hierin gespecialiseerd extern bureau in samenwerking met de werkgroepen. Een goed en compleet beeld van de situatie is noodzakelijk om gerichte maatregelen te kunnen treffen. Dit externe bureau zal tegelijkertijd een nulmeting uitvoeren op een aantal indicatoren. Denk hierbij aan het aantal aanvragen en aantal contactmomenten per klant, de tijd die nodig is om een aanvraag af te handelen en de kosten die de Wmo-bedrijfsvoering met zich mee brengt. Deze nulmeting zal helpen om in een later stadium meetbare en realistische doelstellingen op te stellen, en om de vooruitgang die de geteste maatregelen teweeg brengen vast te stellen. Het doel is om te komen tot een organisatie waarbinnen de arbeidsproductiviteit en -tevredenheid hoger is dan in de huidige situatie. De projectleider is verantwoordelijk voor de correcte en tijdige uitvoering van de activiteiten in het project. Indien er keuzes moeten worden gemaakt of bevindingen bepalend zijn voor een vervolgstap, dan zal afstemming plaatsvinden binnen de stuurgroep. Indien tijdens het traject instemming van de ondernemingsraden nodig is, dan verzorgt de projectleider afstemming hieromtrent.

58800



### 3. Deelnemerinformatie

1. Licht de mate van innovatie toe

Zie originele aanvraag

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?

Zie originele aanvraag

3. Licht de verankering toe

Zie originele aanvraag

4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

Zie originele aanvraag

5. Licht de haalbaarheid toe

Zie originele aanvraag

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.

6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

Overheid

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

nieuw beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

11- 50

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

1- 25%

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

door kwaliteitsverbetering van een product of dienst  
door verbetering van een bestaand proces  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel  
collega-organisaties uit de sector nemen deel  
adviesbureau neemt deel

anders, namelijk:

### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.

Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.

Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Dit project kent geen inkomsten.

## 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

Het externe adviesbureau wordt ingeschakeld om de 3 gemeenten te ondersteunen bij de Wmo-kanteling. Het bureau zal expertise aandragen omtrent management, bedrijfsvoering en arbeidsproductiviteit. Door ervaring kan dit bureau o.a. knelpunten binnen de Wmo-bedrijfsvoering aanwijzen, oplossingen aandragen, een inschatting maken van de sociale innovatiepotentie en helpen bij het opstellen van realistische doelstellingen. Het externe bureau wordt ingehuurd op basis van bijgaande AO/IC procedure.

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	153610
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	153610
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	21505
Publieke cofinanciering door derden	16898
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	38403
ESF subsidie	115207
<hr/>	
Totale financiering	153610

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

AOIC ESF E Stadskanaal.doc  
Begroting ESF E Stadskanaal.xls  
Bijlage werkgevers en externe uitvoerders.xls  
Bijlage\_draagvlak\_Wmo-kanteling.pdf  
Samenwerkingsovereenkomst werkgevers en machtiging aan Stadskanaal.pdf  
Samenwerkingsovereenkomst werkgevers en machtiging aan Stadskanaal.pdf  
Plan van Aanpak ESF E Stadskanaal.doc  
Antwoordenbrief ESF-E Stadskanaal.pdf

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdstip, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooiën te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

115207

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar.

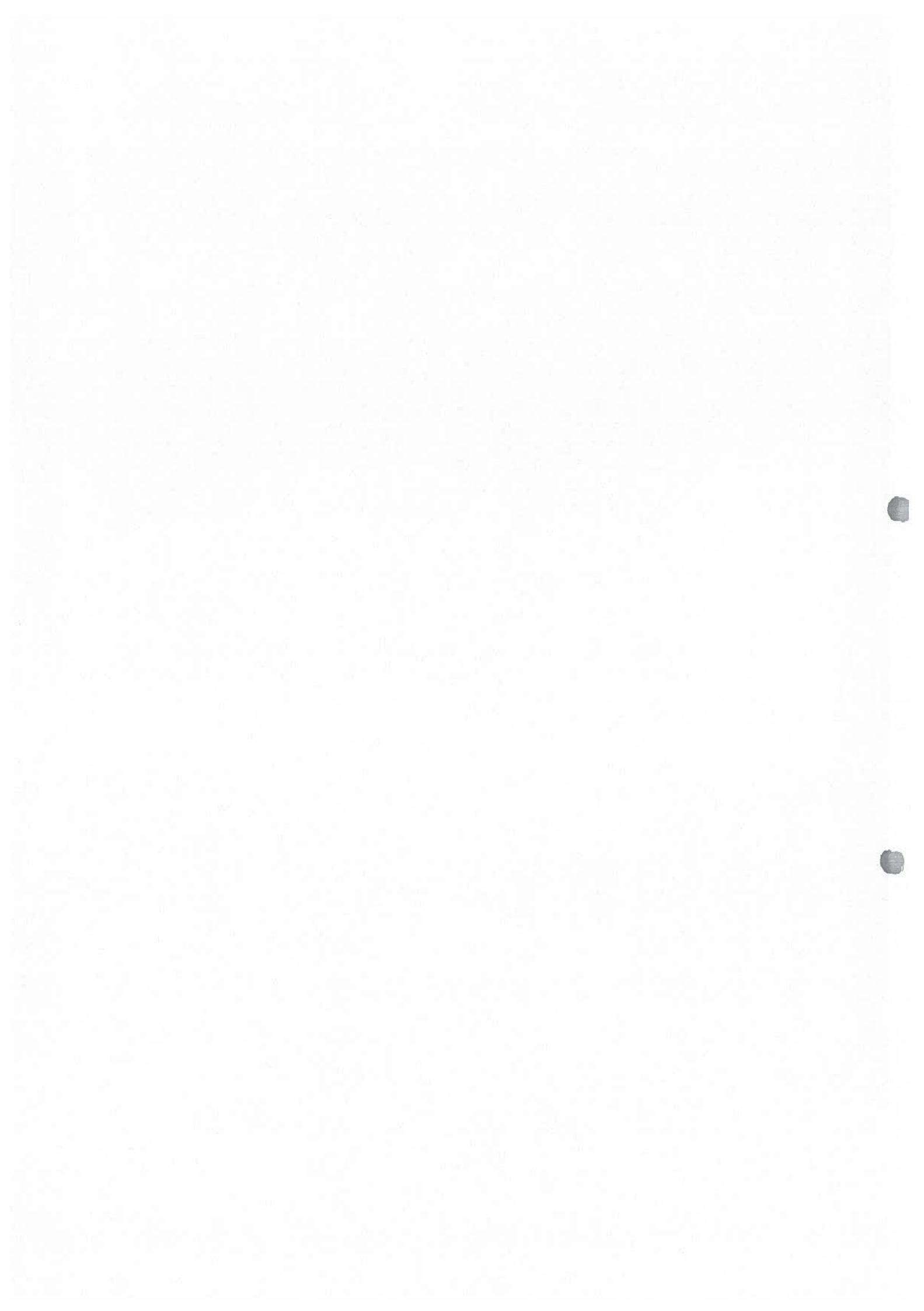
De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen.

De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.



## Burgerlogica; buitenste binnen

### 1. Soort aanvraag

Actie

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

Projectnaam

Startdatum

Einddatum

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrek in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

E

Arbeidstijdenmanagement  
Procesverbetering

rooster flexibiliteit  
slimmer pauzeren  
arbeidstijden  
ontkoppelen werk en werkplek

zelfsturing  
verbeterteams  
multi inzetbaar personeel  
taakrotatie en taakverrijking  
uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën

Burgerlogica; buitenste binnen

01-01-2011

31-12-2011

Noordenveld is een gemeente in het noorden van de provincie Drenthe met ruim 31.000 inwoners. Door demografische ontwikkelingen neemt het beschikbare arbeidspotentieel af. Door het werk aantrekkelijk te maken, de life balance en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren en de betrokkenheid bij de organisatie te versterken willen wij de productiviteit van medewerkers op korte en lange termijn verbeteren. Er zijn diverse maatschappelijke ontwikkelingen die noodzakelijk tot vernieuwing van de arbeidsorganisatie. Daarnaast zullen bezuinigingen ook voor de gemeente Noordenveld de nodige gevolgen hebben. Het wordt voor ons essentieel om onze energie anders te richten, om de productiviteit van onze organisatie op peil te houden en verbeteren. De gemeentelijke organisatie zal moeten transformeren van een van oudsher vakinhoudelijke georiënteerde organisatie naar een procesgerichte organisatie waarbij (participatie door en behoeften van) de burger volledig centraal staat. 'Burgerlogica', ofwel organisatie inzichten die worden afgestemd op logica van de burger, moet leidend worden in onze oriëntatie. Talent- en competentie-ontwikkeling en loopbaanwensen van werknemers zullen een zelfstandige en vanzelfsprekende plek binnen de arbeidsorganisatie moeten krijgen. Voor bestaande medewerkers geldt des te meer dat wij onze oudere medewerkers tot hun pensionering een functie binnen onze organisatie willen bieden waarin zij hun kennis, competenties en ervaring optimaal kwijt kunnen en waarin ze ook voldoening vinden. Tegelijkertijd zullen wij ook nieuwe generaties werknemers aan ons moeten kunnen binden en blijven boeien. Het is dus zaak dat zowel de nieuwe generatie als bestaande generatie werknemers betrokken zijn en blijven bij onze organisatie. De oplossing wordt in dit sociaal innovatieproject gezocht in een geheel nieuwe manier van werken, wat met de huidige organisatie niet mogelijk is. Ingesleten tradities moeten worden doorbroken. Houding en gedrag van medewerkers moet veranderen. Er zijn vernieuwingen noodzakelijk die de productiviteit en de kwaliteit van de diensten ten goede komen, de kosten reduceren en de werkstress en fysieke belasting van werknemers verminderen. De werknemers zijn de belangrijkste factor voor het welslagen van dit project. De gemeente Noordenveld wil met dit project daarom realiseren dat vernieuwing van de arbeidsorganisatie en bijbehorende efficiëntieslagen in dienstverlening iets voor en door de medewerkers wordt.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef



een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

Op basis van de uitkomsten van de fases 5 en 6 worden getoetste innovaties blijvend toegepast in de gehele onderneming. De succes- en faalfactoren die uit onderhavig project blijken, zijn hiertoe erg belangrijk. Er wordt een plan opgesteld voor de verdere implementatie van de ontwikkelde en uitgeteste sociale innovaties binnen de organisatie. Daarbij zal steeds een afweging worden gemaakt of de maatregelen in een keer ingevoerd kunnen worden of dat het vanwege de impact op de onderneming beter is de invoering van maatregelen gefaseerd te laten verlopen.

12000

Activiteit

kosten/baten analyse van vervolgtraject

De relaties tussen de kosten die een sociale innovatie met zich meebrengt en de opbrengst, zullen zoveel als mogelijk worden gekwantificeerd. Op basis van de resultaten van de testprojecten dient in samenspraak met het managementteam en het gemeentelijk bestuur te worden vastgesteld in hoeverre de resultaten opwegen tegen de investeringen. Deze kosten/baten analyse wordt uitgevoerd door de projectgroep. De projectgroep zal uiteindelijk een voorstel doen aan het gemeentelijk bestuur voor verdere implementatie en beleidsontwikkeling.

4000

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

De testresultaten uit de uit te voeren experimenten zullen voortdurend worden gemonitord. De processen worden meetbaar (d.m.v. KPI's) en beter stuurbaar. Processen met heldere afspraken zijn daarnaast ook prettiger voor de medewerkers en dragen meer bij aan hun ontplooiing wanneer de resultaten continue gevolgd en bijgestuurd worden. Resultaten zullen binnen de projectgroep worden besproken en geanalyseerd. Ten behoeve van het draagvlak onder alle medewerkers zal regelmatig over de projectvoortgang worden gecommuniceerd. Ook de ondernemingsraad zal tijdens de looptijd van het project frequent worden geïnformeerd en krijgt regelmatig de gelegenheid om zelf ook input te geven. Ter afsluiting van de projectperiode zal ten behoeve van de diverse geledingen in de organisatie en de externe overdraagbaarheid een overall rapportage worden opgesteld, waarmee de resultaten van het gehele project worden gerapporteerd.

9000

Activiteit

uittesten van implementatieplan

In deze vierde fase is het doel de ontwikkeling en uitvoering van experimenten, om samen met de medewerkers tot een nieuwe organisatie te komen. De geselecteerde sociale innovaties en de vernieuwingen zullen bottom-up moeten worden geconcretiseerd. Er worden in het kader van het project werkgroepen ingesteld, die op een fundamenteel andere manier naar de eigen organisatie en processen moeten kijken. Een aantal hiervoor gemotiveerde medewerkers zal in het proces van vernieuwing de rol van mentor krijgen. Deze mentoren zullen als ambassadeur en als aanjager van de transformatie moeten gaan fungeren. Experimenten zullen overigens in omvang nadrukkelijk worden afgebakend, omdat er geen onevenwichtig beslag mag worden gelegd op de dagelijkse gang van zaken binnen de gemeente.

58000



Activiteit

opstellen meetbare doelstellingen

Een aantal van de in fase 2 geïdentificeerde oplossingen zal in fase 4 van het innovatieproject worden ontwikkeld tot experimenten, waarvan de effecten concreet kunnen worden gemeten. Om dit meten van effecten adequaat te kunnen doen, staat in deze derde fase het meer concreet maken van de projectdoelen naar de kwantitatieve doelstellingen en de daarbij behorende SMART-geformuleerde acties en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) centraal. Aan de hand van de verandering in de KPI's kan vervolgens worden vastgesteld of de desbetreffende sociale innovatie voldoende effectief is. Te formuleren KPI's zullen onder andere betrekking hebben op de kwaliteit van dienstverlening, op de productiviteit van onze processen en op de voordelen (life balance) voor de medewerkers.

7000

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

In deze fase zal worden gezocht naar mogelijkheden tot het wegnemen van de knelpunten die in de eerste fase zijn geanalyseerd en waarvan is vastgesteld dat de aard van het knelpunt zodanig is dat de oplossing een sociale innovatie vergt. Uitgangspunt hierbij is het transformeren van een van oudsher vakinhoudelijke georiënteerde organisatie naar een procesgerichte oriëntatie waarbij (participatie door en behoeften van) de burger volledig centraal staat. Hiertoe zal vooreerst in samenspraak met burgers, instellingen en maatschappelijke organisatie binnen Noordenveld en uiteraard met betrokken medewerkers (cruciaal voor draagvlak) worden vastgesteld wat er leeft bij burgers en wat de burger concreet van de organisatie verwacht. Nu en in de toekomst.

48000

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

Uit een eerder dit jaar door KplusV Organisatie Advies uitgevoerd "Formatie en efficiency onderzoek" blijkt ruimte voor productiviteitsverbetering. De thans toegepaste vakinhoudelijke georiënteerde processen zullen worden geanalyseerd en er zal per stap van deze processen worden bepaald in hoeverre deze efficiënt verlopen. Ook wordt gekeken naar de samenwerking en bijbehorende informatievoorziening tussen de verschillende disciplines in het proces. De analyse zal een beeld geven van de productiviteitswinst die in het gemeentelijk proces is te behalen en van de aard van het onderliggende knelpunt. Het vermoeden bestaat dat het ontstaan van de kloof tussen burger en (gemeentelijke) overheid (voor een deel) te maken heeft met de kwaliteit van de gemeentelijke communicatie en de gemeentelijke dienstverlening. De onderliggende oorzaken zullen nader worden onderzocht.

22000

### 3. Deelnemerinformatie

#### 1. Licht de mate van innovatie toe

Het project is voor de gemeente Noordenveld zeer innovatief. Er is een transformatie nodig bij organisatie en medewerkers, van een in oorsprong inwaarts gerichte organisatie naar een organisatie die in haar activiteiten op de buitenwereld is gericht. De van oudsher vakinhoudelijke oriëntatie moet worden omgezet naar een procesgerichte oriëntatie waarbij (participatie door en behoeften van) de burger volledig centraal staan. Burgerlogica moet leidend worden in onze oriëntatie. Door het werk aantrekkelijk te houden, de life balance en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren en de betrokkenheid bij de organisatie te versterken willen wij de productiviteit van medewerkers op lange en korte termijn verbeteren. Voor bestaande medewerkers geldt des te meer dat wij onze oudere medewerkers tot hun pensionering een functie binnen onze organisatie willen bieden waarin zij hun kennis, competenties en ervaring optimaal kwijt kunnen en waarin ze ook voldoening vinden. Op dit moment is circa 25% van de medewerkers 55+. Dat onderstreept de uitdaging waar wij als

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?

3. Licht de verankering toe

organisatie voor staan. Temeer omdat wij als overheidsorganisatie moeilijk aan jong bloed kunnen komen. De nieuwe generatie medewerkers is mondiger en zelfstandiger. Ze willen hun werk zelf kunnen plannen, zijn daarbij wars van hiërarchie en hebben ruimte nodig. Het doel van het pakket innovaties is, dat wij als organisatie een structurele verandering doorvoeren waardoor zowel de nieuwe generatie als bestaande generatie werknemers betrokken zijn en blijven bij onze organisatie. Dit alles door op de juiste manier de talenten van onze medewerkers te benutten, wat zal resulteren in een verhoging van arbeidspotentieel en de arbeidsproductiviteit. De oplossing wordt gezocht in een geheel nieuwe manier van werken. Het innovatieproject vindt zowel aansluiting bij het thema procesverbetering (functieroulatie, mobiliteit, werktaak, arbeidsbelasting, zelfsturing, multi inzetbaar personeel, taakroulatie en taakverrijking, uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën) als bij het thema arbeidstijdenmanagement in de vorm van rooster flexibiliteit voor onze medewerkers, het individualiseren van arbeidstijden en het ontkoppelen van werk en werkplek (telewerken).

Een eerste groep direct betrokkenen zijn de burgers van de gemeente Noordenveld. De transformatie naar een organisatie die in haar activiteiten op de buitenwereld is gericht, begint feitelijk bij de behoeften van de burger. Er zal in het project nadrukkelijk worden gezocht naar participatie door en de behoeften van de burger. De veranderingen in de werkwijze zullen direct op de medewerkers betrekking hebben. Zij zullen de sociale innovaties aan den lijve ondervinden en zullen intensief te maken krijgen met alle elementen die het project omvat. Betrokkenheid van medewerkers bij het project zal verzekerd worden door hen actief (bottom-up) bij het project te betrekken. We zullen naar de medewerkers van meet af aan duidelijk maken dat inrichting van de beoogde arbeidsorganisatie veel ontwikkelingsmogelijkheden voor hen met zich mee brengt. De betrokkenheid van werknemers zal verder worden gestimuleerd door op een actieve manier de resultaten van het experimenten inzichtelijke en kwantificeerbaar te maken. De ondernemingsraad (OR) zal actief bij het project worden betrokken door het delen van de projectresultaten en opgedane kennis en door de OR mee te laten denken in het project. Naast het reguliere overleg met de OR, zal er periodiek overleg plaatsvinden met een delegatie uit de OR omtrent inhoud en voortgang van het project. Hierdoor wordt er optimaal draagvlak gecreëerd bij de OR, maar ook onder de werknemers. Het College van B&W vervult de rol van werkgever en is daarmee de uiteindelijke opdrachtgever voor de uitvoering van het project. De gemeentesecretaris maakt deel uit van het college en is de hoogste ambtelijke functionaris binnen de gemeente en stuurt vanuit die positie het ambtelijk apparaat aan. De rol van de gemeenteraad is om vast te stellen dat met de uitvoering van dit project daadwerkelijk invulling wordt gegeven aan gemeentelijk beleid. Er zal aan deze stakeholders periodiek verantwoording worden afgelegd omtrent inhoud en voortgang van het project. Tot slot kunnen diverse externe partijen worden onderscheiden. Er zullen extern deskundigen worden aangetrokken om de voor dit project benodigde kennis en ervaring in huis te kunnen halen. Daarnaast is de gemeente Noordenveld door haar medewerkers vertegenwoordigd in diverse overlegplatforms. Deze platforms kunnen enerzijds als klankbord voor ervaringen dienen en anderzijds als gremium voor het verspreiden van met het project opgedane ervaringen en kennis.

De belangrijkste vorm van verankering is dat de resultaten zowel voor burgers, de organisatie als voor de medewerkers positief moeten zijn. Blijkt een vernieuwing succesvol uit te pakken voor een burger, dan betekent dat namelijk ook dat er door ons niet zomaar teruggevallen kan worden op de oude manieren van werken. Hetzelfde geldt voor de inrichting van de organisatie en de medewerkers. Meer flexibiliteit bij de inrichting van werk, processen en het individualiseren van arbeidstijden leidt tot "verworven rechten" en mogelijkheden voor een hernieuwd evenwicht tussen werk en privé. Gemeenten worden gestimuleerd om over de eigen organisatiegrenzen heen te kijken bij het oplossen van complexe problemen. Dit kan gaan om verschillende samenwerkingsverbanden, zowel op bestuurlijk vlak, als op uitvoerend gebied en/of op het vlak van bedrijfsvoering (b.v. automatisering). In een samenwerking binnen dergelijke verbanden, zullen de sociale innovaties ook de met ons samenwerkende partners raken. Ook in dat geval zal een weg terug afgesloten blijken. Verder zal door ons bij de uitvoering van het project langs diverse lijnen naar een verankering in de projectstructuur worden gezocht. De gemeente Noordenveld probeert met deze sociale innovatie nadrukkelijk een win-win-win

situatie te creëren voor de werknemer, de werkgever en de burger. Dit vanuit de overtuiging dat het doorvoeren van vernieuwingen alleen lukt als de werknemers het voordeel van deze vernieuwingen inzien. De door te voeren vernieuwingen moeten bottom-up komen. Door de werknemers actief bij het project en de inrichting van de nieuwe arbeidsorganisatie te betrekken, zullen de werknemers geïnteresseerd zijn aan het project en de organisatie. Dit betekent draagvlak voor het project. Daarnaast is een transparante verslaglegging van en communicatie over de voortgang van het project een belangrijk onderdeel in de uitvoering, die verankering moet borgen. Communicatie en informatie over de doelstellingen, en de mate waarin wij er in slagen deze te realiseren, is van groot belang. Voor iedereen in de organisatie moet helder worden hoe zij bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen. Wij willen in de rapportage de doorlopen acties, resultaten maar ook de leerpunten helder beschrijven. Tot slot zullen de resultaten van het project worden meegenomen in bijvoorbeeld het periodiek overleg met de OR, waarmee draagvlak voor de uitvoering van het project en de implementatie van de resultaten gecreëerd.

#### 4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

Kennisdeling en -verspreiding is in het hele project verweven. Op vele manieren worden de stakeholders betrokken. Al tijdens het innovatieproject zullen de stakeholders vanuit verschillende niveaus worden betrokken bij de sociale innovaties. Dat is niet alleen gewenst uit oogpunt van kennisdeling en -verspreiding, maar is ook noodzakelijk voor het slagen van het project. Als wij het daarbij over burgers hebben, dan hebben we het uiteraard ook over bedrijven en instellingen in onze gemeente. Reguliere contacten met dergelijke organisaties kunnen worden benut om kennis en ervaring opgedaan tijdens het innovatieproject te verspreiden. De uitdagingen waar wij voor staan zijn vergelijkbaar met die van andere overheidsorganisaties. Wij denken dat met name relatief kleinere gemeentes belangstelling zullen hebben in de aanpak die wij kiezen en de leerpunten die wij op zullen doen. Kleinere gemeentes hebben minder formatie dan grotere gemeentes, terwijl ook zij alle taken die burger en overheid van een gemeente verlangen, in de volle breedte moeten uitvoeren. Wij willen onze bestaande netwerken dan ook benutten om kennis en ervaring opgedaan tijdens het innovatieproject te verspreiden. Hierbij valt te denken aan een actieve inbreng in bijvoorbeeld georganiseerde (landelijke) netwerkbijeenkomsten van de Vereniging Nederlandse Gemeenten. Wij zijn lid van de Vereniging Nederlandse Gemeenten en participeren in diverse landelijke groepen. Deze groepen zullen waar mogelijk worden benut voor het verspreiden van opgedane kennis en ervaring. Eveneens op landelijk niveau zou het NSCI, als kenniscentrum op het vlak van sociale innovatie, het platform bij uitstek moeten zijn waarlangs kennisverspreiding omtrent dit innovatieproject zou moeten plaatsvinden. Wij streven er naar ons innovatieproject op telaten nemen in de kennisbank van het NCSI en trachten vanuit een open en actieve opstelling te bevorderen dat kennisverspreiding ook op dit niveau kan worden vormgegeven. Op regionaal niveau participeren wij in diverse bestuurlijke en uitvoerende overlegorganen, zoals de Intergemeentelijke Sociale Dienst Noordenveld, Regiovisie Groningen-Assen 2030 en de Vereniging Drentse gemeenten. Verder werken wij nauw samen met onze buurgemeente Leek en hebben vanuit die samenwerking niet alleen intensieve contacten met de provincie Drenthe, maar ook met de Provincie Groningen. Het betreft hier in alle gevallen organisaties die voor vergelijkbare uitdagingen staan als wij.

#### 5. Licht de haalbaarheid toe

Wij willen met een participatieve aanpak de haalbaarheid van onderhavig project geborgd zien. Het project komt tot stand voor en door het personeel. Door de werknemers in het project en in de verdere bedrijfsvoering te betrekken, zullen de werknemers geïnteresseerd zijn aan het project en de organisatie. Deze aanpak werkt inspirerend en impliceert tegelijkertijd draagvlak voor het project. De vernieuwingen moeten bottom-up komen. Er zullen in het kader van het project multidisciplinaire teams worden aangesteld, die op een fundamenteel andere manier naar onze organisatie moeten kijken. Het streven is het functioneren van medewerkers veel meer gericht te laten zijn op het inzetten van hun talenten, kennis, competenties en ervaring. Om het welslagen van het project te bevorderen willen wij dit project gefaseerd en projectmatig uitvoeren. De projectleiders hebben al eerder ervaring opgedaan met projectmatig werken. Zij kunnen een club in beweging krijgen en, eenmaal op stoom, op koers houden. Het zijn mensen die denken in processen, meer dan in inhoud. Die kunnen improviseren en niet bij de eerste tegenwind achterover hangen. Doorzetters dus! De projectmedewerkers zullen zijn collega's die enthousiast raken van



Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.  
6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

anders, namelijk:

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Aanvraag

#### 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

nieuwe ontwikkelingen en buiten bestaande kaders kunnen en willen denken en doen. Die hun ervaring, kennis en denkkraft willen inzetten om de gemeente als geheel een paar stappen verder te brengen. Gangmakers dus! De verbeteringen zullen niet van de één op de andere dag worden ingevoerd en geïmplementeerd. De activiteiten zullen worden uitgevoerd onder leiding en begeleiding van de projectgroep. Maatregelen waarvan na afloop van de experimenten wordt vastgesteld dat zij effectief zijn gebleken zullen uiteindelijk geleidelijk in de organisatie worden uitgerold. De haalbaarheid van het project wordt verder vergroot doordat gedurende de uitvoering van het project regelmatig de voortgang en (tussentijdse) resultaten zullen worden gemonitord en besproken in de projectgroep en met de projectleider. Indien nodig zullen tijdig acties worden gedefinieerd om te kunnen bijsturen.

Overheid

nieuw beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

11- 50

76- 100%

door kwaliteitsverbetering van een product of dienst  
door verbetering van een bestaand proces  
door prestatie-indicatoren te benoemen  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

klant(en) nemen deel  
externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel  
collega-organisaties uit de sector nemen deel  
andere organisaties binnen de regio nemen deel

Er worden geen directe inkomsten uit hoofde van dit project voorzien.

0

Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

Een extern adviseur zal worden aangetrokken om de voor dit project benodigde kennis en ervaring in huis te halen. Vwb opdrachtverlening zal de HPA in acht worden genomen.

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden.  
Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	160000
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/>	
Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	160000
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	40000
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	40000
ESF subsidie	120000
<hr/>	
Totale financiering	160000

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

101029\_Noordenveld\_Bijlage AO-IC.doc  
101029\_Noordenveld\_bijlage\_activiteiten\_en\_begroting\_Actie\_E.xls  
101029\_Noordenveld\_bijlage deelnemende werkgevers en externe uitvoerenden.xls  
101029\_Noordenveld\_bijlage draagvlakdocument.pdf  
101029\_Noordenveld\_Bijlage samenwerkingsovereenkomst NVT.pdf  
101029\_Noordenveld\_Bijlage machtiging deelnemende werkgevers.pdf  
101029\_Noordenveld\_plan van aanpak burgerlogica.doc  
110217\_Noordenveld\_ESF E Wijzigingsverzoek projectperiode.doc

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagstijdvak, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.



Door op voltooien te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

120000

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar. De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen.

De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.

# Klaar voor de toekomst: het proces inkomen

## 1. Soort aanvraag

Actie

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

Projectnaam

Startdatum

Einddatum

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrek in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

## 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

E

Arbeidstijdenmanagement  
Procesverbetering

rooster flexibiliteit  
arbeidstijden

zelfsturing  
verbeterteams  
multi inzetbaar personeel  
taakroulatie en taakverrijking

Klaar voor de toekomst: het proces inkomen

01-12-2010

30-11-2011

Doelstelling: herinrichting en verbetering van het werkproces van de inkomensconsulent, beter en flexibeler benutten van het werknemerspotentieel van inkomensconsulenten teneinde tot verhoging van output te komen en tot behoud van medewerkers op de lange termijn

activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

overdracht, artikelen, symposia, Divosa

8500

kosten/baten analyse van vervolgtraject

als mijlpaalfase na vorige activiteit

6800

verslag maken van uitgetest implementatieplan

extern adviseur, klankbordgroep, intern projectleider

7600

uittesten van implementatieplan

programma en draaiboek opstellen selectie werkpleinen  
ontwikkelactiviteiten inzetten trainen geprekstechnieken toetsen  
meetbare doelstellingen

Activiteit

	77000
Activiteit	opstellen meetbare doelstellingen Samen met het team afspreken en commiteren
	17000
Activiteit	analyse van sociale innovatiepotentie Analyseren hoe een team optimaal kan samenwerken, analyseren welke talenten medewerkers hebben, wat kunnen en willen ze, veantwoording, plezier in werk, afstemmen voorgestelde oplossingsrichtingen, capaciteit Doel in relatie project van deze eerste twee punten is het creeren van draagvlak en het kunnen vormgeven aan implementatie van een verbeterd werkproces, teamwerk en betere individuele prestaties
	31000
Activiteit	analyse knelpunten arbeidsproductiviteit Het uitdiepen middels interviews met medewerkers en managers van de vooraf aan het gesprek geconstateerde problemen; Thema's genoemd, zoals kwetsbaarheid werkproces, span van medewerkers, prestatie-eisen
	12000
 <b>3. Deelnemerinformatie</b>	
1. Licht de mate van innovatie toe	De verandering levert een veranderde werkdruk, een betere benutting van potentieel en diversiviteit op, een andere verhouding met de client die resulteert in verbetering van klachten en bezwarenproblematiek, het verzkert een toegeruste bezetting in- en aan veranderende omgeving (ook behoud personeel in bezuinigingstijden) Bovendien levert het een doorbreking van de zienswijze van de organisatie op de inkomensconsulent op: direct klantcontact, en teamwork
2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?	De werknemer: meer werkplezier, beter toegerust op de toekomst. De manager: andere wijze van outputsturing, betere inzet personeel, De client, wordt anders benaderd, beter contact. De juridische afdeling zal minder bezwaren krijgen. De OR kan meedenken over de nieuwe zienswijze en de test volgen.
3. Licht de verankering toe	Een aanzienlijk deel van het personeel is betrokken in de test. Wellicht via Divosa verder uit te breiden buiten Amsterdamse Gemeente.
4. Licht de externe overdraagbaarheid toe	De externe overdraagbaarheid zal samen met DIVOSA bestudeerd worden. Daar vele Gemeenten met inkomensconsulenten, en meer nog, met dezelfde onderliggende problematiek te maken hebben, lijkt overdraagbaarheid gegarandeerd.
5. Licht de haalbaarheid toe	Haalbaarheid wordt gegarandeerd door creatie van draagvlak en de opzet van de test in het werkproces. In de outputverhoging (arbproductiviteit) en klachtenvermindering zal duidelijk het bereikte resultaat naar voren komen. Door bij implementatie steeds na elke stap/fase het resultaat te evalueren wordt de realiteit van de haalbaarheid gemonitord.
Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag. 6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?	Overheid
7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een	nieuw beleid nieuw wat werkwijze betreft

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

51- 250

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

26- 50%

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

door kwaliteitsverbetering van een product of dienst  
door verbetering van een bestaand proces  
door prestatie-indicatoren te benoemen  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

adviesbureau neemt deel

anders, namelijk:

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.

Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.

Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Geen inkomsten

Aanvraag

0

#### 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

#### 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

#### 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting  
Totaal directe activiteiten

159900

Totaal indirecte activiteiten

0

Totaal afrondende activiteiten

0

+

Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/>	
Totale kosten	159900
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	39975
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/>	
Totale cofinanciering	39975
ESF subsidie	119925
<hr/>	
Totale financiering	159900

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

ESF oct 2010 \_Bijlage\_AO\_IC\_Actie\_E.doc  
begroting esf-2-4.xls  
Kopie van bijlage\_deelnemende\_werkgevers\_en\_externen\_uitvoerders\_Actie\_E.xls  
Ingevuld draagvlakformulier ESF E5 22112010.pdf  
bijlage\_samenwerkingsdocument\_Actie\_E\_2009.pdf  
bijlage\_volmacht\_Actie\_E\_2009.pdf  
projectplan 2010ESFN795.doc  
informatieverzoek 2010ESFN795.doc

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdstip, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooien te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

119925

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar. De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen. De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.



## Van binnen n@@r buiten

### 1. Soort aanvraag

Actie

Selecteer het thema waar het project zich op richt:

Selecteer het sub-thema waar het project zich op richt  
Arbeidstijdenmanagement

Procesverbetering

Projectnaam

Startdatum

Einddatum

Projectinhoud

Geef een korte beschrijving van de doelstellingen van het project. Vermeld daarbij in ieder geval kort wat de aanleiding van het project is. Betrek in uw opzet de probleemanalyse en ideeën c.q. oplossingsrichtingen. Beschrijf de aard en omvang van het project.

E

Arbeidstijdenmanagement  
Procesverbetering

rooster flexibiliteit  
arbeidstijden  
ontkoppelen werk en werkplek

zelfsturing  
verbetersteams  
multi inzetbaar personeel  
taakrotatie en taakverrijking  
uitwisseling van kennis en ervaring via bestaande en nieuwe technologieën

Van binnen n@@r buiten

01-02-2011

31-01-2012

De gemeente Dalfsen werkt met veertien gemeenten in de regio Zwolle samen op het terrein van intergemeentelijke mobiliteit, kennisnetwerk en arbeidsmarktcommunicatie. Zij opereren onder de naam Talentenregio. Het deelproject #Van binnen n@@r buiten# past in de doelstellingen van Talentenregio en wil ervoor zorgen dat de mindset van medewerkers gaat veranderen van intern (binnen eigen organisatie) naar extern gericht (buiten de eigen organisatie). Het project heeft tot doel de arbeidsproductiviteit binnen de samenwerkende gemeenten te verhogen door sociale innovatie. In eerste instantie richt het project zich op HRM-medewerkers. Door middel van een competentiematrix wordt hun kennis, kunde, vaardigheden en talenten inzichtelijk gemaakt. Hierdoor kunnen medewerkers elkaar beter vinden en kan er slimmer gebruik worden gemaakt van aanwezige kennis en talenten en worden meer mogelijkheden voor talentontplooiing geboden. Als de #wins# duidelijk worden, zal dit zich als een olievlek spreiden naar de rest van de disciplines binnen en buiten de deelnemende gemeenten. Talentenregio is opgericht met instemming van de gemeentesecretarissen en ondernemingsraden. Gedurende het hele project worden zij nauw betrokken bij de verschillende te nemen stappen. Dit project is niet afhankelijk van de uitkomst van de kosten/baten analyse. Ook zonder deze uitkomst wordt de samenwerking tussen verschillende disciplines opgezocht. Er is geen weg meer terug. Het project sluit uitstekend aan bij de toekomstvisie van de deelnemende organisaties. Deze visie richt zich vooral op #meer doen met minder#. Een succesvolle uitvoering van dit project draagt hier voor een groot deel aan bij door vergroting van de arbeidsproductiviteit van medewerkers. Een bredere inzetbaarheid van personeel zal het resultaat zijn, minder kans op mismatches tussen vraag en aanbod en waarborging van continuïteit. Door werknemers kansen te bieden in alle disciplines, kunnen zij behouden blijven voor de gemeentelijke regionale arbeidsmarkt. Voor de individuele organisaties zal deze aanpak leiden tot kostenverlaging op het gebied van externe inhuur en werving & selectie. Kortom een win-win situatie voor de werknemers en voor de samenwerkende gemeenten. Tot slot is het de bedoeling dat de medewerkers van de deelnemende gemeenten in toenemende mate aansluiting zoeken bij externe kennisnetwerken om kennis en ervaringen uit te wisselen binnen en buiten (overheids-)instanties.

NB : Stuur het uitgewerkte plan van aanpak voor de totstandkoming van het ontwerp implementatieplan mee in de vorm van de desbetreffende bijlage (zie vraag 10).

### 2. Directe activiteiten, deelnemers en begroting

Selecteer de directe activiteiten inclusief begroting van de kosten Geef een korte omschrijving van deze activiteiten. Vermeld hierbij in ieder geval wat de directe activiteiten inhouden (wat gaat u concreet doen?), en wat de noodzaak is voor deze activiteiten in relatie tot de doelstelling van het project. Voer de activiteiten 'analyse knelpunten arbeidsproductiviteit' en 'analyse van sociale innovatiepotentie' op voor zover zij tijdens het project nog verfijning nodig hebben. Neem de gedetailleerde</> omschrijving van de directe activiteiten en de postgewijze begroting op in de bijlage die u bij vraag 10 'Bijlagen bij aanvraag' kunt bijsluiten.

Activiteit

activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

Voor de sociale innovaties waar de gemeentesecretarissen en ondernemingsraden akkoord voor hebben gegeven wordt een activiteiten- en tijdsplanning van het vervolgtraject opgesteld. Per innovatie worden milestones bepaald, waarna het project gefaseerd over de afdelingen kan worden uitgerold. De medewerkers die via de pilotgroepen hebben deelgenomen aan de pilot hebben een belangrijke bijdrage bij de uitrol. Zij fungeren als rolmodel.

15875

Activiteit

kosten/baten analyse van vervolgtraject

Er zal, waar mogelijk, een relatie worden gelegd tussen de kosten en de opbrengsten die een sociale innovatie met zich meebrengt, onafhankelijk van het succes van de innovatie. Overigens kan niet alles eenduidig gekapitaliseerd worden. Bovendien is het vrijmaken van capaciteit niet altijd te meten als een directe productiviteitswinst. Tijdens deze fase wordt gekeken naar de verandering in de ratio's en de waarde daarvan voor de organisatie. Indien de investering onvoldoende oplevert wordt gekeken naar aanvullende oplossingen. Deze fase resulteert in een advies aan de projectmanager van Talentenregio m.b.t. beleidsontwikkeling en implementatie van de sociale innovaties over alle gemeenten en afdelingen. De projectmanager brengt achtereenvolgend advies uit aan de stuurgroep, de ondernemingsraden en de gemeentesecretarissen.

5250

Activiteit

verslag maken van uitgetest implementatieplan

De veranderingen van de ratio's worden continu gemonitort en eventueel bijgestuurd tijdens de uitvoering van de pilot. De procesgang en resultaten worden besproken in de pilotgroepen, vastgelegd in een verslag en gerapporteerd aan de projectgroep. De resultaten worden maandelijks door de projectgroep besproken met de stuurgroep. Ten behoeve van de betrokkenheid bij het project worden medewerkers middels mailings en nieuwsbrieven op de hoogte gehouden over de voortgang van de pilot en het project. Deze fase resulteert in een rapportage van de testresultaten die de basis vormen voor de invoer van sociale innovaties in de organisaties aan de projectmanager. In deze rapportage wordt een koppeling gemaakt tussen de testresultaten en de verwachte effecten op ratio's waarop beleidsdoelstellingen zijn gedefinieerd.

5250

Activiteit

uittesten van implementatieplan

Pilotgroepen voeren onder leiding van een projectgroep lid de pilot uit. De projectgroep is in deze de opdrachtgever. De medewerkers worden ook bij de pilot betrokken. Er wordt gestart met een pilot voor de HRM-medewerkers. Er is gekozen voor deze groep, omdat de samenwerking van de gemeenten zijn basis vindt in de HRM-thema's. Met deze medewerkers is het snelst resultaat te behalen, zodat de pilot kan worden uitgerold over de rest van de organisatie. De pilotgroepen zullen worden samengesteld uit verschillende functies uit de HR-discipline. Van adviseurs, beleidsmedewerkers, seniors tot administratieve medewerkers. De pilotgroepen zullen de sociale innovatiepotenties concreet testen in een werksituatie. De oplossingen worden geïmplementeerd en uitgetest. Het kan voorkomen dat

Activiteit

doelstellingen en maatregelen tijdens de pilot naar aanleiding van monitoring worden bijgesteld en opnieuw worden getest om tot een optimale oplossing te komen (continu proces). Ook de succesvoorwaarden moeten kunnen worden bijgesteld, om tot een betrouwbare meting en resultaten te kunnen komen. Externe deskundigen zullen de pilotgroepen begeleiden in de veranderingen die zij moeten bewerkstelligen.

32000

opstellen meetbare doelstellingen

Op basis van de resultaten uit fasen 1 en 2 worden meetbare doelstellingen geformuleerd. De basis van de doelstellingen vormen de ratio's die reeds bij de omschrijving van fase 1 benoemd zijn. Daarnaast worden doelstellingen geformuleerd uit de brainstormsessies met betrokken actoren. Voorafgaand aan de uitvoering van de pilots wordt bepaald op welke uniforme wijze wordt gemeten, waaraan resultaten moeten voldoen en op welke manier de testresultaten worden gerapporteerd. Het effect van de meetbare doelstellingen zal bepaald worden door de richting en mate waarin de benoemde ratio's zullen wijzigen tijdens de uitvoering van de pilot. Niet alle effecten van een maatregel kunnen op korte termijn valide gemeten worden. Voorbeelden hiervan zijn de (organisatiebrede) besparing op externe inhuur en de besparing op de vacaturekosten. Deze besparingen kunnen pas na verloop van tijd inzichtelijk worden gemaakt. Deze fase resulteert in een rapportage met daarin de uitkomsten van de specifiek meetbare doelstellingen en de omschrijving van de meetmethodiek met betrekking tot de arbeidsproductiviteit binnen de gemeenten.

23125

Activiteit

analyse van sociale innovatiepotentie

Op basis van de resultaten uit fase 1 zal worden gestart met fase 2. In deze fase zal in samenwerking met een extern adviesbureau onderzocht worden welke vernieuwingen in de wijze waarop arbeid wordt georganiseerd de knelpunten kunnen wegnemen. Ook de betrokken stakeholders, genoemd bij fase 1, leveren input. Gewenste belangrijke veranderingen zijn: mindset medewerkers veranderen van binnen naar buiten gericht, anders organiseren van taken en verantwoordelijkheden over de afdelingen en eigen organisatie heen, maatregelen nemen ten behoeve van de horizontale en verticale kennis- en informatievoorziening. Het behouden en versterken van het draagvlak bij de medewerkers is een belangrijke voorwaarde. Tijdens deze analyse zal ook input van managers worden gevraagd. Tijdens de analyse worden sociale innovaties vertaald naar concrete maatregelen. Bij de analyse wordt ook gekeken in hoeverre de maatregelen een passende oplossing zijn voor de knelpunten. Daarnaast wordt de haalbaarheid van de maatregelen beoordeeld. Mocht blijken dat de maatregelen voldoende realistisch en doeltreffend zijn dan zal een plan van aanpak voor de uitvoering van de pilot worden opgesteld.

42250

Activiteit

analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

De opgelegde bezuinigingen en de frictie tussen vraag en aanbod leiden er toe dat gemeenten genoodzaakt zijn efficiënter te werken. Tijdens deze fase zal een projectgroep analyseren welke knelpunten met betrekking tot arbeidsproductiviteit in de huidige arbeidsorganisaties bestaan. Hierbij zullen ook medewerkers worden betrokken. Analyse vindt o.a. plaats door middel van bijeenkomsten voor medewerkers (HRM-ers) en brainstormsessies met de projectgroep. De uitkomsten van de analyse worden gerapporteerd aan de stuurgroep. De analyse zal betrekking hebben op verschillende ratio's met betrekking tot productiviteit zoals: aantal vacatures per gemeente, aantal intern ingevulde vacatures, aantal benodigde fte's en ziekteverzuim. Deze fase zal resulteren in een overzicht van relevante knelpunten en een toelichting daarop.

35125



### 3. Deelnemerinformatie

#### 1. Licht de mate van innovatie toe

Van autonome #eilandjes# naar intergemeentelijke samenwerking: Door dit project zullen kennis, kunde, vaardigheden en talenten van medewerkers van verschillende gemeenten inzichtelijk worden gemaakt en gedeeld. Hierdoor kan men elkaar makkelijker vinden en kan er beter gebruik worden gemaakt van aanwezige kennis en talenten. Ook worden door de geboden diversiteit aan opdrachten meer ontplooiingsmogelijkheden gecreëerd. Ambtenaren zijn doorgaans erg gericht op hun eigen werkplek en organisatie. Door het laten invullen van een competentiematrix en de medewerkers te laten zien wie waar goed in is, wordt bevorderd dat over de grenzen van de eigen organisatie heen gekeken wordt, daarmee de mindset meer van binnen naar buiten richtend. Moeilijke vraagstukken die bij elke gemeente spelen worden gezamenlijk opgepakt en zo wordt de kwaliteit verhoogd en tijdsinvestering verlaagd. Ambtenaren verbreden op deze manier hun denkkaders Impact op 15 gemeenten: De impact van het project is groot. Er wordt klein, binnen HRM, begonnen. Wanneer de #wins# duidelijk worden, heeft dit een olievlakeffect voor de andere disciplines binnen de 15 deelnemende gemeenten. Het maakt hierbij niet uit of het kennis delen gebeurt op management of administratief niveau. Het gaat erom dat mensen elkaar weten te vinden en gebruik wordt gemaakt van elkaars talenten Van papieren dossier n@@@r interactief platform: Voor het project wordt gebruik gemaakt van een interactief platform die door Talentenregio ontworpen wordt om de samenwerking en communicatie tussen de 15 deelnemende gemeenten te ondersteunen. Een onderdeel van dit platform wordt een kennisnetwerk. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een LinkedIn-achtige structuur en Wiki Boeien en betrekken van medewerkers van 15 gemeenten: Gedurende het hele project wordt de OR, medewerkers van verschillende gemeenten en opdrachtgevers nauw betrokken bij de te nemen stappen. Dit zal gebeuren op veel verschillende manieren. Hierbij moet gedacht worden aan informatiebijeenkomsten, nieuwsbrieven, brainstormsessies en ludieke marketingacties. Een voorbeeld van een marketingactie is om medewerkers punten te geven voor elk bericht dat ze hebben geplaatst op het online platform. Hiervan worden maandelijkse overzichten gecreëerd. Diegene die de afgelopen maand het meest zijn kennis heeft gedeeld wordt gehuldigd tot #Kennisdeler van de Maand# en ontvangt een attentie

2a. Licht de betrokkenheid van de interne stakeholders toe. Denk daarbij aan de diversiteit van verschillende functies, verschillende disciplines en verschillende afdelingen, OR e.d. Hoe worden deze in het proces betrokken? 2b. Licht de betrokkenheid van de externe stakeholders toe. Welke andere organisaties en/of bedrijven, klanten, brancheorganisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus e.d. nemen deel. Hoe worden deze in het proces betrokken. Zijn er officiële afspraken gemaakt?

Werkgevers: # In november 2009 hebben vijftien gemeenten (zie 1 hiervoor) besloten samen te werken op een aantal HRM-gebieden (kennisnetwerk, intergemeentelijk mobiliteit en arbeidsmarktcommunicatie). # De gemeentesecretarissen hebben dit bekrachtigd door het tekenen van een convenant eind januari 2010. Zij zijn de officiële opdrachtgevers. # De stuurgroep is gemandateerd opdrachtgever namens de vijftien deelnemende gemeenten. Werknemers: # De ondernemingsraden van de vijftien gemeenten hebben toegestemd met het samenwerkingsverband en ook zij hebben dit formeel bevestigd. # Werknemers vanuit verschillende disciplines en gemeenten maken deel uit van de projectgroepen Mobiliteit en Kennisnetwerk # De pilotgroepen worden geworven uit de HRM disciplines van de samenwerkende gemeenten. # De HRM-medewerkers zijn nauw betrokken bij het project omdat de competentiematrix in eerste instantie ontworpen wordt voor hen. Na afloop van dit project kan deze matrix, na enige aanpassingen, uitgerold worden naar andere disciplines. Overheden: # (Buur)gemeenten en de provincies kunnen uiteindelijk ook meelifen op het succes van dit project. De vijftien gemeenten hebben op andere gebieden ook samenwerkingsverbanden/contacten met (buur)gemeenten en andere organisaties. # De vijftien betreffende gemeenten zijn verspreid over de provincies Overijssel, Drenthe, Gelderland en Flevoland. Deze provincies hebben weer contacten met andere, omringende provincies. Door publiciteit te geven aan het succes van deze aanpak zal dit zich als een olievlak gaan verspreiden en kunnen andere gemeenten en de provincie de projectideeën, na enige aanpassingen, overnemen. Cliënten/opdrachtgevers: De gemeenten Dalfsen, Dronten, Hardenberg, Hattum, Heerde, Kampen, Meppel, Oldebroek, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle hebben reeds in november 2009 aangegeven samen te willen werken op een aantal HR gebieden. Deze samenwerking is op 28 januari 2010 officieel bekrachtigd door de gemeentesecretarissen. Concurrenten/collega's: Voor verschillende onderdelen van het project wordt externe deskundigheid ingehuurd. De selectieprocedure voor een geschikte

### 3. Licht de verankering toe

extern deskundige moet nog plaatsvinden.

De opgelegde bezuinigingen en de frictie tussen vraag en aanbod leiden er toe dat gemeenten genoodzaakt zijn met minder mensen meer werk te verrichten. Om deze uitdaging aan te gaan willen de gemeenten uit de regio Zwolle hun krachten bundelen en zich profileren als een talentenregio. Het project #Van binnen n@@r buiten# is een onderdeel van deze intergemeentelijke samenwerking die is bekrachtigd op 28 januari 2010 door de vijftien gemeenten. Het project is sterk verankerd in de drie HRM thema's kennisnetwerk, arbeidsmarktcommunicatie en intergemeentelijke mobiliteit. Dit project bevordert bij uitstek de samenwerking binnen de vijftien deelnemende gemeenten. Gestart wordt met de HRM-medewerkers binnen deze gemeenten. Bij een succesvolle pilot zal de competentiematrix voor andere disciplines binnen de verschillende gemeenten ingezet worden om de samenwerking te bevorderen en medewerkers te stimuleren elkaar op te zoeken om zo gebruik te maken van elkaars talenten (kennis, kunde en vaardigheden). Hiermee wordt een stevig fundament gelegd voor antwoorden op de uitdagende personele vraagstukken waarmee gemeenten zich geconfronteerd zien. Het project is niet afhankelijk van de uitkomst van de kosten/baten analyse. Ook zonder deze uitkomst zal de samenwerking gezocht worden tussen verschillende disciplines. Er is geen weg meer terug. De eerste aanzet tot samenwerking op HRM gebied is gezet op 28 januari 2010 met het ondertekenen van een convenant door de vijftien gemeentesecretarissen. Ook de ondernemingsraden hebben formeel met deze samenwerking ingestemd. Om het hoofd te kunnen bieden aan de uitdagingen van de toekomst op het gebied van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en ervoor te zorgen dat mensen in de regio willen werken, is samenwerking cruciaal. Na afronding van het project zal de stuurgroep, in samenspraak met de gemeentesecretarissen en ondernemingsraden, bepalen welke innovaties uitgerold zullen worden naar de andere afdelingen. Het organisatiebeleid zal worden aangepast.

### 4. Licht de externe overdraagbaarheid toe

Het project #Van binnen n@@r buiten# is bij uitstek geschikt voor kennisdeling binnen de vijftien gemeenten maar ook daarbuiten. Kennisdeling is immers één van de doelstellingen van het project. De competentiematrix leent zich, met enige aanpassingen, prima voor uitrol naar andere disciplines. Organisatiebreed wordt een kwalitatief sterker en gemotiveerder arbeidspotentieel bereikt door eerst inzicht te krijgen in de aanwezige kennis, kwaliteiten, talenten en loopbaanwensen van medewerkers. Mensen zullen meer plezier hebben in hun werk als ze gehoord worden en hun talenten optimaal benut worden. Een bredere inzetbaarheid van personeel zal het resultaat zijn, minder kans op mismatches tussen vraag en aanbod; continuïteit wordt gewaarborgd. Door werknemers kansen te bieden in alle disciplines, kunnen zij behouden blijven voor de gemeentelijke regionale arbeidsmarkt. Voor de individuele organisaties zal deze aanpak uiteindelijk leiden tot kostenverlaging op het gebied van externe inhuur en werving & selectie. Kortom een win-win situatie voor alle disciplines binnen en buiten de eigen gemeentelijke organisatie. Het project is goed overdraagbaar naar andere organisaties. Cruciale elementen herin zijn: &#9679; ervaring in het ontwikkelen van een interactief platform (niet zijnde bouwen); &#9679; de weg naar het verkrijgen van commitment organisatiebreed (management/ondernemingsraden/ medewerkers); &#9679; betrokkenheid en behoeftecreatie bij medewerkers (succes laten zien, olievlakeffect); &#9679; opzetten van een kennisnetwerk (do's and dont's); &#9679; matching systematiek op basis van competenties; &#9679; werking klussenbank (spelregels met betrekking tot detachering, collegiale doorlening bij opdrachten, klussen). Tot slot is het de bedoeling dat de verschillende disciplines van de deelnemende gemeenten in toenemende mate aansluiting zoeken bij externe kennisnetwerken om kennis en ervaringen uit te wisselen binnen en buiten (overheids)instanties. Voor de HRM pilot kan worden gedacht aan het #Kennisnetwerk HRM grote bedrijven#. Op deze manier wordt aansluiting bevordert met de profit sector en kunnen beide sectoren van elkaar leren.

### 5. Licht de haalbaarheid toe

Het project is ingericht als een continu verbeterproces. Er worden (realistische) doelstellingen gesteld, deze worden getest, gerapporteerd en geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. De projectgroep bewaakt de voortgang van het project en rapporteert maandelijks aan de stuurgroep. Daarnaast betreft de voortgang van het project een vast agendapunt tijdens de stuurgroepvergaderingen. Voor de projectthema's mobiliteit en kennisnetwerk zijn uit de deelnemende



gemeenten twee projectleiders (respectievelijk 28 uur/week en 20 uur/week) benoemd, alsmede een projectassistent (28 uur/week). Deze medewerkers worden voor de projectactiviteiten betaald door de vijftien deelnemende gemeenten en zijn dus (deels) vrijgemaakt van hun eigen taken. De gemeentesecretarissen van de deelnemende gemeenten hebben hiermee ingestemd en hebben hiervoor ook financiële middelen ter beschikking gesteld. De twee projectgroepen bestaan uit medewerkers uit verschillende disciplines van de deelnemende gemeenten. Deze projectgroepen vertegenwoordigen een ambassadeursrol om het draagvlak onder werknemers te vergroten. Het is een project voor en door medewerkers van de vijftien gemeenten. Het commitment is aanwezig. Ofschoon het kader van beide projecten groter is, is het fundament - de competentiematrix - voor beiden van wezenlijk belang. De samenstelling van de competentiematrix zal hoog op de prioriteitenlijst van beide projecten staan, waarbij nauw samengewerkt zal worden tussen beide projectleiders en projectgroepen. Het project #Van binnen n@@r buiten# past, als onderdeel van Talentenregio, uitstekend binnen de totale toekomstvisie van de deelnemende organisaties. De visie van deze organisaties richt zich vooral op #meer doen met minder#. Een succesvolle uitvoering van dit project draagt hier voor een groot deel aan bij door vergroting van de arbeidsproductiviteit van medewerkers. Doordat een onderdeel van het project #Van binnen n@@r buiten# zich concentreert op een competentiematrix voor HRM personeel van de samenwerkende gemeenten en niet op het gehele arbeidspotentieel is het mogelijk, na commitment van de stuurgroep, binnen enkele maanden na afronding van dit project een pilot uit te rollen naar andere afdelingen binnen de gemeente. Het beleid zal organisatiebreed worden aangepast.

Het betreft kenmerken van het project. Geef hier antwoord per vraag.  
6. Tot welke sector behoren de deelnemende werkgever(s) die gezamenlijk een aanvraag indienen?

7. Het door u gekozen projectthema is voor de werkgever(s) en/of werknemers een

8. Welk effect verwacht u met uw project te bereiken voor de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur per jaar) van uw bedrijf

9. Wat is het aantal medewerkers in uw (de) organisatie(s) dat effecten van het voorgenomen project gaat ondervinden

10. Welk percentage van uw medewerkers (aantal personen) gaat effecten ondervinden van de implementatie van het voorgenomen project?

11. Hoe denkt u de beoogde resultaten van uw project te gaan vasthouden?

anders, namelijk:

12. Welk van de onderstaande externe relaties participeert in het voorgenomen project?

anders, namelijk:

Overheid

nieuw beleid  
nieuw wat werkwijze betreft

grote toename arbeidsproductiviteit (> 2%)

>500

76- 100%

door kwaliteitsverbetering van een product of dienst  
door verbetering van een bestaand proces  
door herinrichting van systemen, processen op basis van verkregen inzichten

externe deskundigen (hoge school / universiteit / adviesbureau) nemen deel  
collega-organisaties uit de sector nemen deel

#### 4. Indirecte activiteiten en begroting

Indirecte kosten tijdens het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 5. Afrondende activiteiten en begroting

Indirecte kosten voor afronding van het project zijn bij Actie E niet subsidiabel Ga naar het volgende hoofdstuk.  
Benoem ook de eventuele daarmee samenhangende exploitatie.

#### 6. Inkomsten uit activiteiten

Geef een korte beschrijving van de inkomsten uit activiteiten inclusief de begroting.

Aanvraag

Er worden binnen het project geen inkomsten gegenereerd

0

## 7. Activiteiten, uitvoerders

Bent u van plan activiteiten te laten uitvoeren door externe uitvoerders?

Ja

Op welke wijze schakelt u deze externe uitvoerders in?

Er zal een externe partij benaderd worden voor een deskundige bijdrage. Vóór het uitvoeren van de activiteiten zal de marktconformiteit van de externe kosten die boven de 15.000 euro uitkomen worden aangetoond. Bij de keuze wordt als criterium gehanteerd: kwaliteit in relatie tot de economisch voordeligste aanbieder. Dit kan dus impliceren dat niet voor de goedkoopste aanbieder wordt gekozen, maar voor de aanbieder die in verhouding tot anderen de beste prijs/kwaliteit prestatie neerzet.

In de bijlage dient u de verdere gegevens van de samenwerkende partners en derden te vermelden. Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2008 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

Heeft (een onderdeel van) uw organisatie in het tijdvak Actie E 2009 een met sociale innovatiesubsidie uit het Europees Sociaal Fonds gefinancierd project uitgevoerd?

Nee

## 8. Activiteiten, overige gegevens

Geen aanvullende vragen

## 9. Financieel overzicht

Samenvattende begroting	
Totaal directe activiteiten	158875
Totaal indirecte activiteiten	0
Totaal afrondende activiteiten	0
<hr/> Totaal inkomsten uit activiteiten	0
<hr/> Totale kosten	158875
Financiering	
Eigen cofinanciering door aanvrager	39719
Publieke cofinanciering door derden	0
Private cofinanciering door derden	0
<hr/> Totale cofinanciering	39719
ESF subsidie	119156
<hr/> Totale financiering	158875

## 10. Bijlagen bij aanvraag

De volgende bijlagen zijn toegevoegd aan de aanvraag:

110124\_gemeente Dalfsen\_ESF E 2010\_Bijlage AO-IC\_V2.doc

101028\_gemeente Dalfsen\_ESF E 2010\_Bijlage Activiteiten en begroting.xls  
101026\_gemeente Dalfsen\_ESF E 2010\_Bijlage deelnemende werkgevers en extern uitvoerders.xls  
101026\_gemeente Dalfsen\_ESF E 2010\_Bijlage draagvlakdocument.pdf  
101028\_gemeente Dalfsen\_ESF E 2010\_Bijlage Samenwerkingsovereenkomst.pdf  
101028\_gemeente Dalfsen\_ESF E 2010\_Bijlage Volmacht.pdf  
101028\_Gemeente Dalfsen\_ESF E\_Bijlage projectplan.doc  
110124\_gemeente Dalfsen\_reactie op verzoek info\_2010ESFN751.pdf

## 11. Overzicht en afsluiting

Het Agentschap SZW publiceert op haar website per aanvraagtijdstip, op basis van artikel 6 en 7 lid 2 onder d van EG-Verordening 1828/2006, de lijst met verleende ESF-projecten per actie. Deze lijst bestaat uit het nummer, de betrokken aanvrager, de naam, het verleende subsidiebedrag, het jaar van de verlening en de financiering per project.

Door op voltooien te klikken wordt het formulier opgeslagen. Alleen de tekenbevoegde is echter geautoriseerd om het formulier te verzenden. Op grond van de begroting van de kosten van het project en het schema voor de financiering van het project verzoekt de aanvrager om een subsidie uit het Europees Sociaal Fonds ter grootte van:  
ESF subsidie

119156

Deze subsidie is noodzakelijk als resterende financiering van de kosten van het project.

De aanvrager verklaart er zorg voor te dragen dat financiering met middelen van derden uitsluitend geschiedt op basis van schriftelijke overeenkomsten of besluiten en stelt deze op verzoek beschikbaar.

De aanvrager verklaart dat geen sprake is van andere financiering uit Europese subsidieprogramma's.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk en aansprakelijk voor een goed verloop van de activiteiten in het kader van het project, de naleving van de voorwaarden die in de regelgeving zijn vastgelegd en de nakoming van de aan de subsidieverlening verbonden verplichtingen.

De aanvrager verklaart zich verantwoordelijk voor de uitvoering van de subsidieregeling door de projectuitvoerders en is er van op de hoogte dat onjuiste handelingen van uitvoerders en onderaannemers aan de aanvrager worden toegerekend. De aanvrager zal zelf de juridische voorzieningen treffen om zo nodig bij hen verhaal te kunnen halen.

De aanvrager verklaart dat de informatie in deze aanvraag en de bijlagen volledig en juist is.

Ja, dat verklaar ik.