

Strategische Ondersteuning AD / GMT

De Raad

Stadhuis, Bogaardplein 15
Postbus 5305, 2280 HH Rijswijk
Telefoon 14 070
Fax (070) 326 10 10
stadhuis@rijswijk.nl
www.rijswijk.nl
iban BNG: NL15BNGH0285007424

betreft Groot Project Organisatieontwikkeling (2e voortgangsrapportage)

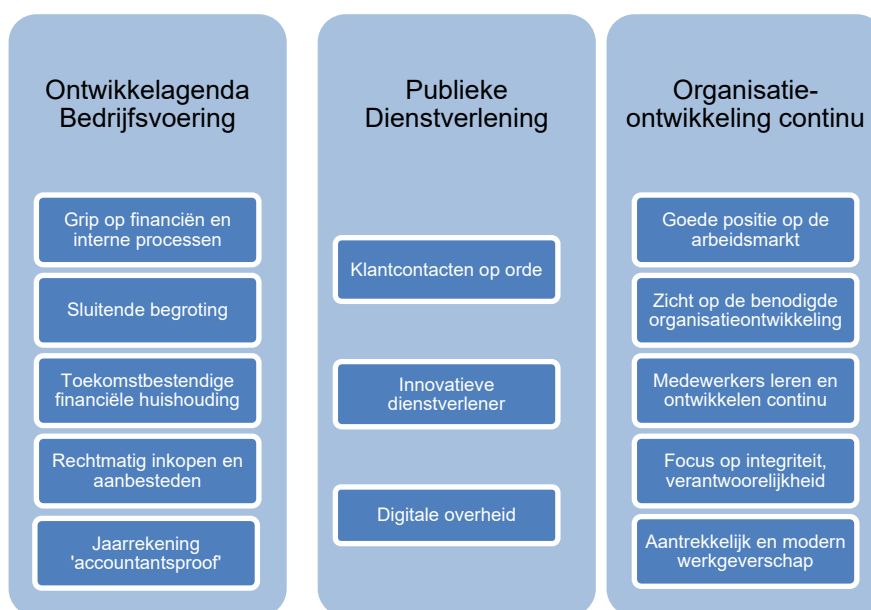
datum
bijlage(n) 1 (stand van zaken projecten dienstverlening)

1. Inleiding

In het kaderdebat van juli 2019 heeft de gemeenteraad “organisatieontwikkeling” als groot project aangemerkt, om een aantal redenen:

- De gemeente Rijswijk staat voor grote uitdagingen en de gemeentelijke organisatie moet klaar staan deze uitdagingen op te pakken en succesvol uit te voeren.
- Raad en college hebben zich tot doel gesteld in de stad de basis op orde te krijgen, ook voor de werkzaamheden die de gemeentelijke organisatie uitvoert.
- De gemeentelijke organisatie moet zich blijven ontwikkelen.

Het ‘Groot Project Organisatieontwikkeling (GP)’ is een bundeling van een drietal in 2019 al lopende ontwikkeltrajecten, met per traject een aantal thema’s. In deze raadsinformatiebrief wordt per traject gerapporteerd over de voortgang.



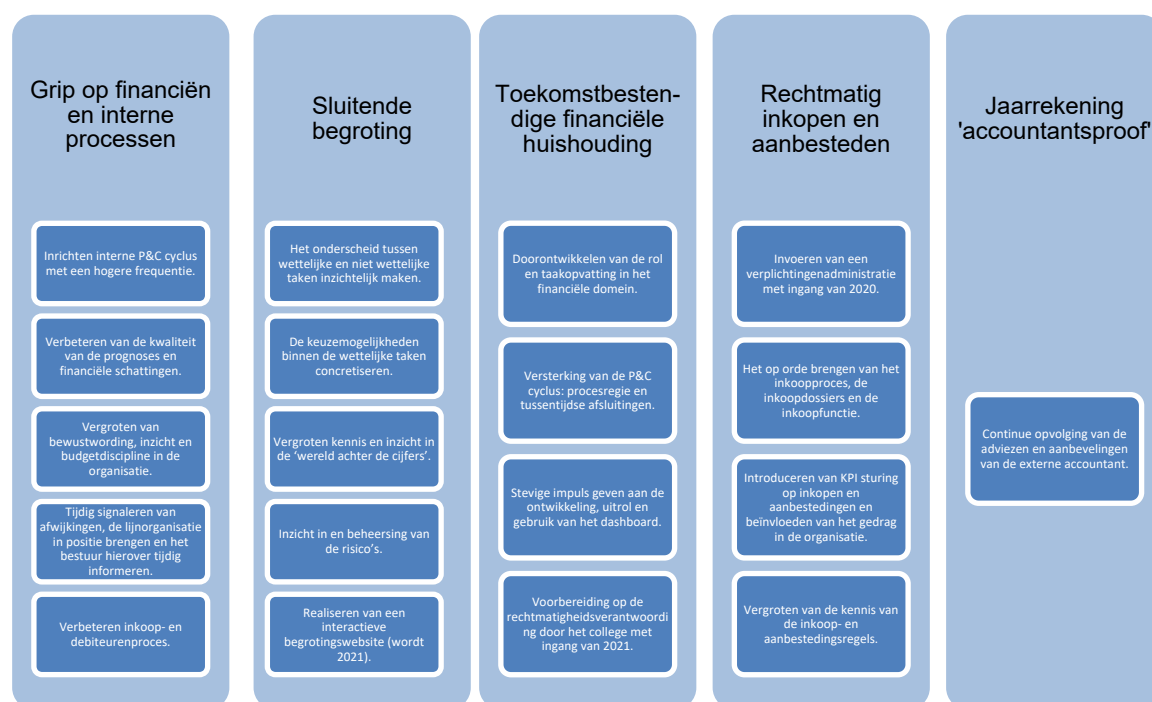
Corona

We kunnen er niet om heen, de Corona crisis heeft in 2020 een groot effect gehad, ook op (het functioneren van) de ambtelijke organisatie. En daarmee ook op de uitvoering van activiteiten voor het GP. Allereerst levert de Corona crisis voor grote delen van de organisatie (zoals sociaal domein, dienstverlening en handhaving) extra werk op. Daarnaast vraagt de Corona crisis om een wijziging van focus op waar de organisatie mee bezig is / moet zijn. Denk bijvoorbeeld aan het (anders) ondersteunen van inwoners en ondernemers, improviserend buiten de normale kaders. Meer oplossingsgericht dan beperkend, iets om vast te houden voor de periode na Corona. En tot slot betekende de Corona crisis een hele andere manier van samenwerken, van hoofdzakelijk fysiek tot bijna volledig digitaal. De organisatie heeft tijd nodig gehad om zich te settelen in deze nieuwe omstandigheden, iets waarvan we inmiddels kunnen zeggen dat dat goed is gelukt.

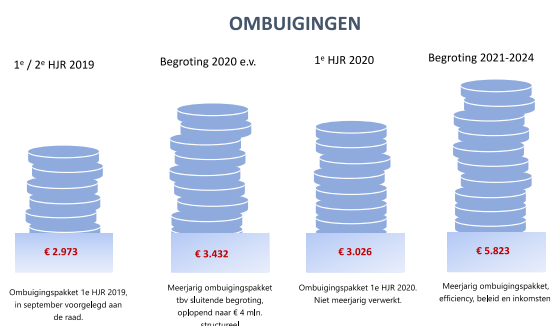
2. Kern informatie

Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering

In het traject Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering is een aantal thema's / activiteiten gepland.



De stand van zaken rond de uitvoering van een deel van de Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering werd op 12 oktober jl. gepresenteerd aan de audit commissie.



Gedurende het jaar heeft de nadruk gelegen op het grip krijgen op de financiën (voor het lopende jaar 2020, als voor de begroting 2021 – 2024), inhoudelijk en procesmatig. Vanuit de Kadernota was de opgave om een bedrag van €5 miljoen te bezuinigen uit het proces Transparant Begroten. Daarnaast is er sprake van een extra stijging van de uitgaven voor Jeugdzorg en WMO met €3,7 miljoen¹. We zijn er in geslaagd een begroting in balans te presenteren. Binnen het proces dat is doorlopen hebben we veel van de procesmatige activiteiten die waren gepland binnen het Groot Project uitgevoerd.

Kengetal	Solide	Neutraal (doel 2024)	Risicovol	Rijswijk 2020 excl. Eneco opbrengst
Solvabiliteit	>50%	20% - 50%	<20%	9%
Netto schuldquote	<90%	90% - 130%	>130%	162%
1. Waarschijnlijkheid van een aantal financieel tekorten en de uitgaven	0,8 - 1,4	0,8 - 1,4	0,8	1

1. Waarschijnlijkheid van een aantal financieel tekorten en de uitgaven te berekenen is: (financiële schade door Corona, RijswijkBuiten, herverdeling WMO)

Grondexploitatie	<20%	20% - 35%	>35%	73%
------------------	------	-----------	------	-----

Voor onze financiële gezondheid geldt dat we een risicoprofiel hebben, als de Eneco opbrengst buiten beschouwing wordt gelaten. De koers is om in 4 jaar van een risicovol naar een neutraal profiel te ontwikkelen, door:

- 20 miljoen van de Eneco opbrengst toe te voegen aan het weerstandsvermogen;
- het tempo van de verkopen in Rijswijk Buiten op te schroeven naar 400 woningen per jaar;
- de begroting reëel en structureel in evenwicht te brengen en te houden;
- meer grip te krijgen op en een betere beheersing te krijgen van (de kosten) van jeugdzorg en WMO² via het actieplan Jeugd en WMO;
- het proces Transparant Begroten te vervolgen.

In 2021 zullen we een vervolg geven aan de volgende onderwerpen:

- investeringskader;
- Lange Termijn Investeringsplan (LTIP);
- nieuwe kadernota Weerstandsvermogen en risicobeheersing;
- de realisering van een interactieve begrotingswebsite, en
- nieuwe kadernota Reserves en Voorzieningen.

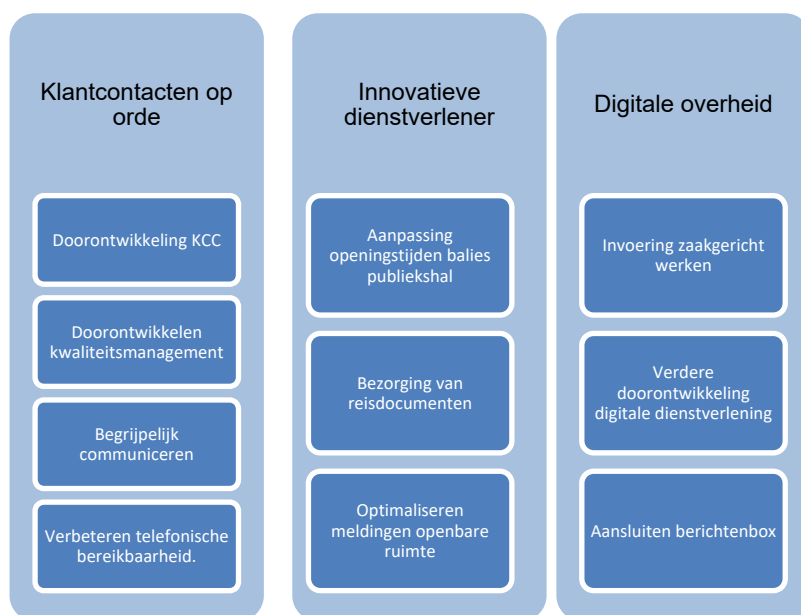
Van de aanbevelingen van de auditcommissie en de accountant zijn de verbeteringen op processen Inkoop en Aanbesteden en Subsidies onderhanden. Van de aanbevelingen zijn er 18 afgedaan, 12 aanbevelingen zijn onderhanden en 3 nog niet gestart.

In de Managementletter 2020 heeft de accountant gerapporteerd dat veel eerdere bevindingen weliswaar zijn opgepakt via de Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering, maar nog onderhanden zijn. De accountant adviseert de vervolgstappen te voorzien van een expliciete planning, dit wordt in de volgende rapportage over het groot project verwerkt.

Nieuw toegevoegd is het vervolgtraject Transparant Begroten en LTIP. De verbeterde toegankelijkheid P&C documenten krijgt continu aandacht, mede op basis van input van de provincie Zuid-Holland. Er is een sessie geweest met het lijnmanagement en Baker Tilly, hierbij is de 1e Halfjaarrapportage doorgelopen op goede punten en verbeterkansen. De interactieve begrotingswebsite staat voor volgend jaar op de agenda.

Publieke Dienstverlening

De strategische doelen uit het Groot Project onderdeel Publieke Dienstverlening zijn vertaald naar een uitvoeringsplan Excellente Dienstverlening. In het Uitvoeringsplan zijn de thema's uit de nota nader uitgewerkt en voorzien van een meerjarenplanning.

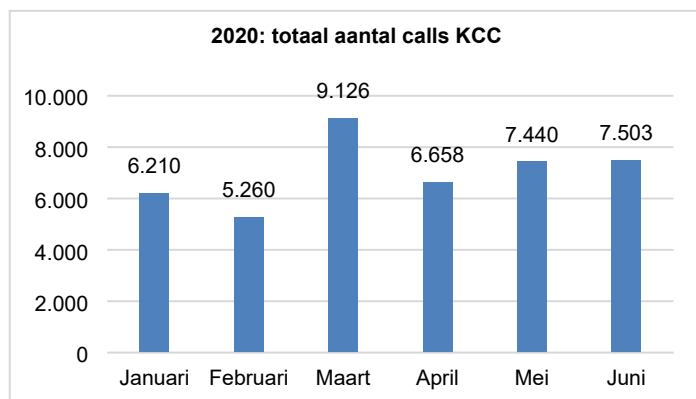


De doorlooptijd van de in de nota genoemde projecten loopt van 2017 tot en met 2020. Er zijn reeds flinke stappen gezet en daarnaast loopt momenteel nog een aantal projecten. Tijdelijke bezuinigingen en Corona maakt dat een aantal projecten de komende jaren nog doorloopt.

² In de risicoparagraaf van de begroting 2021 is hiervoor een bedrag van €4 miljoen opgenomen.

Het verbeteren van de dienstverlening is een continu proces en vooral op het gebied van digitalisering dient een flinke slag te worden gemaakt. ICT projecten kenmerken zich bovendien door een zekere mate van complexiteit, zeker gezien de samenhang met andere systemen en de eisen om applicaties veilig voor gebruik te hebben en te houden voor de burgers. In de separaat bijgevoegde notitie³ wordt een overzicht gegeven van de tot op heden gerealiseerde resultaten en de nu lopende projecten.

Hierna lichten we nog twee onderwerpen toe: de telefonische bereikbaarheid en het proces 'Meldingen openbare ruimte'.



Over de telefonische bereikbaarheid wordt halfjaarlijks een rapportage opgesteld. We vergelijken hierna de cijfers over het eerste halfjaar van 2020 met die van heel 2019. In het eerste halfjaar van 2020 heeft het KCC in totaal 42.197 calls aangenomen. In de eerste helft van het jaar 2019 stond de teller op 40.845.

In de maand maart nam het aantal calls sterk toe. Een direct gevolg van de Corona crisis. Ook het aantal calls in de maanden april, mei en juni is vergeleken met 2019 hoog. De maatregelen betreffende het

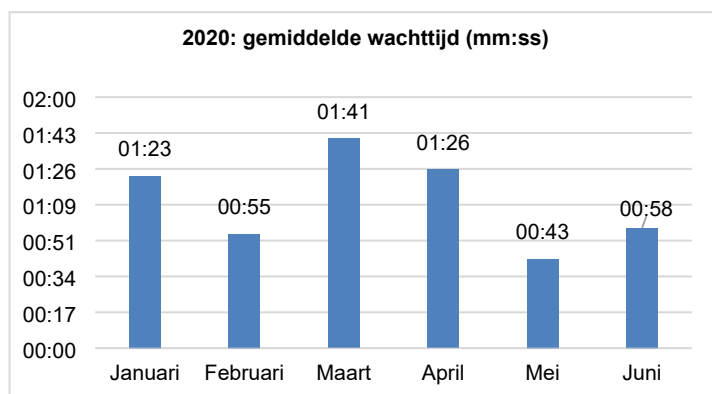
Corona virus bleven in deze maanden gehandhaafd en dat leverde veel telefoonverkeer op.

Omschrijving	januari t/m juni 2020		2019	
Beantwoord door KCC	4.214	41%	11.074	48%
Succesvol doorverbonden	1.766	17%	5.330	23%
Hoppers ⁴	4.058	39%	4.937	22%
Klant Belt Zelf Terug	299	3%	1.592	7%
Totaal	10.337		22.933	

Van de 42.197 ontvangen calls zijn er in totaal 10.337 geregistreerd als klantvraag (25%). 75% van de ontvangen calls (31.860) is niet als klantvraag geregistreerd. Dit is het gevolg van de verbetermaatregelen voor het beperken van de wachttijd (vanaf augustus 2019). Die nam af van 02:27 (mm:ss) in 2019, naar gemiddeld 01:11 in

de eerste 6 maanden van dit jaar. Ook aanpassing van de registratiwijze in het KCC draagt daaraan bij. Vragen waar alleen informatie is verstrekt, worden niet meer geregistreerd. Dat geldt ook voor de Meldingen Openbare Ruimte.

Het totaal aantal klantvragen dat naar de teams is doorgezet is opgesplitst in het aantal dat succesvol is doorverbonden naar de teams en het aantal achtergelaten terugbelverzoeken (hoppers). De laatste kolom is het aantal klantvragen waarbij klant heeft aangegeven zelf terug te bellen (KBZT). In 79% van de gevallen worden hoppers binnen de gestelde servicenorm van 2 werkdagen afgehandeld. Dit gaat goed, maar kan nog beter. Er is daarom een bewustwordingscampagne Bereikbaarheid in voorbereiding. Deze campagne is van en voor de gehele interne organisatie en het draait om het creëren van meer bewustzijn als het gaat om "waarom" we goede dienstverlening aan onze klanten willen leveren.



Een van de speerpunten in 2019 was het verlagen van de wachttijd, door maatregelen als het niet langer registreren van alle calls met als doel om de calls sneller af te handelen en de klant sneller te helpen. Deze verbetermaatregel heeft in de tweede helft van het jaar 2019 gezorgd voor een daling van ongeveer 50% ten opzichte van de eerste helft van het jaar 2019 (toen was de wachttijd 2 minuut en 27 seconden. In deze grafiek wordt de gemiddelde wachttijd per maand in het eerste halfjaar 2020 gegeven. De

gemiddelde wachttijd over het eerste half jaar is 1 minuut en 11 seconden.

³ Vanwege de uitgebreidheid van de toelichting op de onderwerpen dienstverlening is er voor gekozen die apart toe te voegen, en in deze brief enkele punten uit te lichten.

⁴ Intern verzoek om terug te bellen.

Maand	2019		2020	
	Aantal calls	Gemiddelde wachttijd	Aantal calls	Gemiddelde wachttijd
Januari	7.326	2:58	6.210	1:23
Februari	6.685	2:35	5.260	0:55
Maart	7.169	2:11	9.126	1:41
April	6.531	1:53	6.658	1:26
Mei	6.684	2:21	7.440	0:43
Juni	6.450	2:46	7.503	0:58
Juli	7.171	2:07		
Augustus	5.656	1:22		
September	6.283	0:50		
Oktober	6.502	0:36		
November	6.165	0:40		
December	4.994	1:01		
Totaal aantal calls / gemiddelde wachttijd	77.616	1:47	42.197	1:11

In nevenstaande tabel nog een vergelijking van de gemiddelde wachttijden in 2019 en het eerste halfjaar 2020. Er hebben in de afgelopen maanden veel storingen in de telefooncentrale plaatsgevonden. Facilitair is aan de slag met een oplossing van het technische probleem. Ondanks de storingen in de telefooncentrale, de toename van het aantal calls en de aangepaste openingstijden van de gemeente is de gemiddelde wachttijd niet opvallend gestegen en blijft deze lager dan in de eerste helft van 2019.

Het proces 'Meldingen openbare ruimte' is verbeterd. Meldingen komen gedigitaliseerd en sneller bij de behandelaars terecht. Het nieuwe proces bespaart het KCC jaarlijks 12.000 handmatige acties.

We geven de MijnGemeente-app een upgrade, waardoor de melder beter de (voortgang) van de afhandeling van de melding kan volgen.

Het aantal meldingen is nagenoeg gelijk gebleven; er is echter een duidelijke verschuiving van 'handmatige' meldingen naar 'geautomatiseerde' meldingen. Zie de tabel rechts.

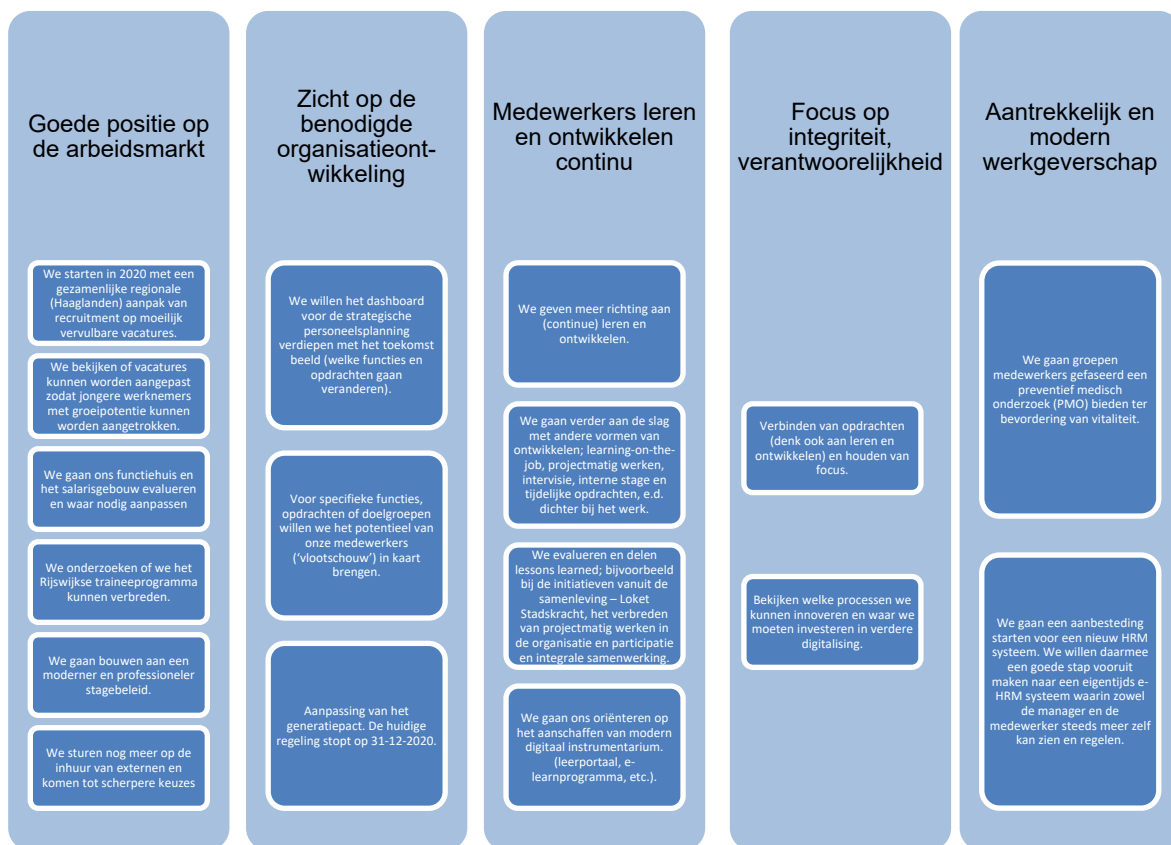
We werken hard om onze dienstverlening (verder) te verbeteren. Met als startpunt dat onze burgers en bedrijven onze dienstverlening al met een hoger cijfer waarderen dan het gemiddelde cijfer in Nederland en in Haaglanden, zo blijkt uit de onderstaande tabel.

Omschrijving	januari – oktober 2019	januari – oktober 2020
<i>Meldwijze handmatig</i>		
Social media	222	290
Telefoon	5.893	3.619
Eigen waarneming	170	95
Bedrijfscontactpunt	6	
E-mail	978	1.242
Balie	146	34
Totaal handmatig	7.415	5.280
<i>Meldwijze geautomatiseerd</i>		
Webformulier www.rijswijk.nl	7.114	7.512
BuitenBeter app	1.111	2.418
Mijn gemeente app	4.624	5.196
Totaal geautomatiseerd	12.849	15.126
Totaal	20.264	20.406

Categorie ⁵	Rijswijk	Haaglanden (incl. Rijswijk)	Nederland
Directe dienstverlening inwoners	6,96	6,95	6,78
Directe dienstverlening ondernemers	6,47	6,22	6,42
Digitale dienstverlening inwoners	7,04	7,03	6,95
Digitale dienstverlening ondernemers	6,37	6,11	6,41

Organisatieontwikkeling continu

⁵ Cijfers uit Waar Staat Je Gemeente 2017/2018. In 2021 volgt een nieuwe peiling.



In november 2019 presenteerde toenmalig gemeentesecretaris/ algemeen directeur Mariël Middendorp haar visie op de organisatie in ontwikkeling. Onderdeel van haar presentatie was een tabel met cijfers, die in de tabel hiernaast zijn vergeleken met de cijfers per peildatum per 31 oktober 2020.

Omschrijving	31 oktober 2019	31 oktober 2020
Aantal medewerkers	468	480
Gemiddelde leeftijd	48,72	48,23
Gemiddelde duur dienstverband	12,64	12,59
Instroom (1-1 t/m 31-10)	12,8% (60)	10,2% (49)
Uitstroom (1-1 t/m 31-10)	9,8% (46)	8,5% (41)
Aantal medewerkers onder de 30	6,2 (29)	8,8% (42)
Aantal medewerkers boven de 55	37,0% (173)	36,3% (174)

We zien in 2020 een wat lagere in- en uitstroom, niet vreemd gezien de Corona crisis. Desondanks zijn we per medewerker gemiddeld een half jaar jonger geworden, oftewel als totale organisatie 240 jaar. De gemiddelde duur van een dienstverband is nagenoeg gelijk gebleven.

In 2020 is zowel het aantal domeinen (met 1) als het aantal teams (met 2) terug gebracht. Ook het aantal domein (1)- en teammanagers (3) is verminderd. Dit past in ons streven naar een wendbare organisatie met een beperkt / efficiënt aantal managementlagen en managementfuncties, passend bij de omvang en opdrachten van de organisatie. Waar kansen zich voordoen zullen we die gebruiken om verder terug te gaan in het aantal organisatorische eenheden en het aantal managers. Net als te kijken naar een aanpassing van de structuur daar waar dat toegevoegde waarde heeft.

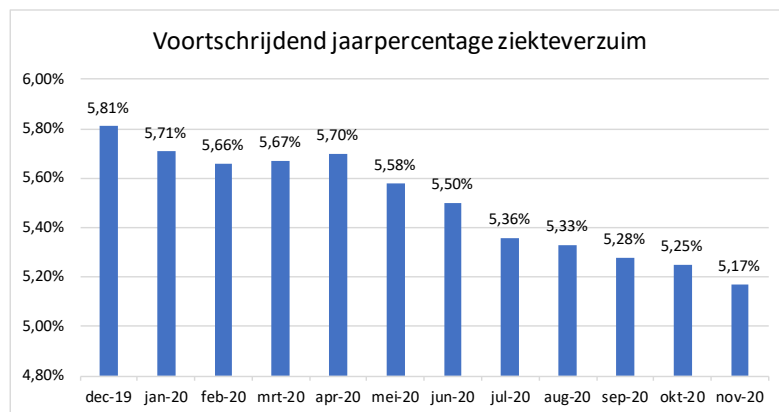
In april 2020 stelde het GMT een visie op de organisatie vast. De daadwerkelijke implementatie van de visie naar het werk van teams en medewerkers heeft door de Corona crisis op zich laten wachten, maar is inmiddels gestart. In 2021 verwachten we daar grotere stappen in te zetten. De Corona crisis heeft ons gedwongen om op een andere manier te werken, en dat heeft ook effect gehad op ons leren en ontwikkelen. Gaandeweg zijn daar forse stappen gezet. In het tweede halfjaar hebben we als pilot een digitaal opleidingsportaal geïntroduceerd, waarmee alle medewerkers een groot aanbod van opleidingen en trainingen op alle vakgebieden ter beschikking hebben gekregen. Inmiddels is besloten de pilot met een jaar te verlengen.

In het voorjaar van 2020 eindigde het tweede traineeprogramma 2018 – 2020. Van de (6) trainees die de 2 traineeprogramma's doorliepen zijn er 5 doorgestroomd naar een reguliere plaats in de organisatie. In 2021 starten we met een nieuwe editie, waarbij we nog onderzoeken in hoeverre we het programma

kunnen verbreden. Recent stelde het GMT een aangepast stagebeleid vast. Stagebeleid krijgt daarmee meer structuur, en wordt verbreed. We herkennen de moeite die het studenten van universiteiten en HBO-opleidingen en des te meer de leerlingen van MBO- en VMBO-opleidingen kost om stageplaatsen te vinden, en willen daartoe meer mogelijkheden bieden. Het vermelden waard is dat voor het tweede achtereenvolgende jaar groepen studenten van de Haagse Hogeschool opdrachten voor ons uitvoeren, waarbij ze door Rijswijkse medewerkers worden begeleid. Dit past bij ons plan om met opleidingsinstituten vastere afspraken te maken over stageplekken.

In december 2020 hebben we een Medewerkersonderzoek (MO) uitgevoerd. Ruim 83% van de medewerkers heeft daaraan deelgenomen. De resultaten daarvan worden gedeeld met de organisatie. Op basis van de uitkomsten, die in de rapportage worden vergeleken met de resultaten van het MO van twee jaar terug en met de uitkomsten van andere gemeenten met minder dan 100.000 inwoners, worden actieplannen opgesteld voor die onderwerpen die om verbetering vragen. Onderwerpen die in die zin prominent in het onderzoek naar voren komen zijn de hoge werkdruk en de herstelbehoefte. De actieplannen worden opgesteld in het eerste kwartaal van 2021.

We hebben in 2020 over de eerste 8 maanden in totaal 58 vacatures uitgezet, waarvan 52 op 'reguliere wijze'. Hiervan zijn 31 vacatures vervuld. Van de 58 vacatures zijn 6 vacatures aangemerkt als moeilijk vervulbaar, en om die reden uitgezet via de regionale (Haaglanden) recruiters. Dat heeft geleid tot 4 ingevulde vacatures. Voor de resterende 23 vacatures loopt in de meeste gevallen het wervings- en selectieproces nog.



Landelijk wordt er een stijging geconstateerd van het ziekteverzuim-percentage als gevolg van de Corona crisis. In Rijswijk laat de grafiek van het voortschrijdend percentage in de afgelopen 12 maanden een ander beeld zien. Het voortschrijdend 12-maandspercentage is van 5,81% in december 2019 gedaald naar 5,17% in oktober 2020.

3. Gevolgen en/of vervolgtraject

Ook in 2021 zullen we doorgaan met het verbeteren van de bedrijfsvoering.

Investeren in het Groot Project gebeurt tot nu toe grotendeels uit bestaande budgetten. In het vraagstuk over de besteding van de Eneco gelden is geïnventariseerd welke extra middelen kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Dat heeft geleid tot een aantal verzoeken, die veelal zijn gebaseerd op een doorloop van de lopende activiteiten in het Groot Project.

	Omschrijving	2021	2022	2023	2024
		(bedragen maal €1.000)			
Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering					
1	Ontwikkeling en beheer Dashboard	50	50	50	50
2	Vervolgtraject Transparant Begroten	100			
3	Inkoop/aanbesteden	50			
4	Subsidies	30			
Publieke Dienstverlening					
5	Bewustwordingscampagne dienstverlening	75			
6	Direct duidelijk: aanschaf van de applicatie Klinkende taal	30	15	15	15
7	Investeren in de kwaliteit van de digitale dienstverlening	pm	pm	pm	pm
Organisatieontwikkeling continu					
8	Werven en behouden van jongere medewerkers	50	20	20	20
9	Uitbreiding trainee- en young professionalsprogramma	350	350	350	350
10	Ontwikkeling, opleiding, training, coaching	115	90	90	90
11	Afscheid nemen van medewerkers die niet meer op hun plek zitten	100	100		
12	Versterken van de communicatie & participatie	100	100	100	100
	Totaal	1.050	725	625	625

Toelichting op de tabel:

- Budget voor verdere ontwikkeling en toekomstig beheer van een dashboard met (relevante) stuurinformatie.
- 2^e tranche van proces Transparant Begroten, inclusief het realiseren van een interactieve begrotingswebsite.
- Invoering van een verplichtingenadministratie en het consistentere uitvoeren van spendanalyses.
- Budget voor uitvoeren proces om een taakstelling van €1,2 miljoen te realiseren op de subsidies die we verstrekken.
- Onderdeel van verbetertraject Dienstverlening om medewerkers het belang van een goede dienstverlening te laten inzien en dat te vertalen naar de uitoefening hun eigen werk.
- Met het verbeteren van de werkprocessen nemen we tegelijkertijd de communicatie met inwoners, instellingen en bedrijven mee, zoals het herschrijven van brieven in begrijpelijker taal.
- Er is zowel budget nodig voor de verdere ontwikkeling van de digitale dienstverlening aan onze burgers en ondernemers als aan de digitale dienstverlening aan onze werknemers, zoals de aanschaf van een nieuw personeelsinformatiesysteem. De vraag is of de al beschikbare middelen toereikend zullen zijn.
- Voor jonge mensen bieden we interessant werk met een ontwikkelperspectief. Zo willen we ons ook op de arbeidsmarkt presenteren (arbeidsmarkt communicatiebeleid en employer branding).
- Verbreiding van ons trainee- en young professionalsprogramma.
- Passend bij onze profilering als lerende organisatie; onder andere bestemd voor het structureel gebruik gaan maken van een (digitaal) studieportaal.
- Voor medewerkers die niet langer op hun plek zitten is budget nodig voor loopbaan coaching, outplacement trajecten en vaststellingsovereenkomsten.
- Budget voor extra investering in de organisatie om te kunnen voldoen aan de toenemende behoefte aan communicatie en participatie met inwoners.

Om een volgende stap te kunnen zetten zijn aanvullende budgetten nodig; bovenstaande bedragen kunnen niet worden vrijgemaakt binnen bestaande budgetten zonder dat dat gevolgen heeft voor de uitvoering van taken waarvoor die budgetten zijn bestemd. Mocht binnen de toedeling van de Eneco gelden geen geld (kunnen) worden vrijgemaakt voor organisatieontwikkeling dan zullen we er niet aan ontkomen een aantal zaken, ook binnen de context van het Groot Project te gaan heroverwegen of herfaseren.

Tot slot. In januari 2021 ronden we de werkplannen voor 2021 af. Die zijn mede input voor het opstellen van het activiteitenoverzicht voor het Groot Project in 2021. We zullen u daar in het eerste kwartaal 2021 verder over informeren.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,
de secretaris,

de burgemeester (wnd),

P.M. Schuit

mr.drs. G.A.A. Verkerk

Bijlage(n):

- Stand van zaken projecten dienstverlening – Corsanr. 21.000272