

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 3e voortgangsrapportage Groot Project
Organisatieontwikkeling

datum
bijlage(n)

1. Inleiding

In het kaderdebat van juli 2019 heeft de gemeenteraad “organisatieontwikkeling” als groot project aangemerkt, met de volgende 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 drie in 2019 al lopende ontwikkeltrajecten, met per traject een aantal thema’s. In deze rapportage geven we een overzicht van de activiteiten zoals uitgevoerd in 2021; deze activiteiten zijn deels nieuw, en deels een vervolg op de activiteiten die in de afgelopen jaren zijn gestart en waarover eerder is gerapporteerd.

Voor de overzichtelijkheid houden we vast aan de indeling waarin we achtereenvolgens rapporteren over

- de ontwikkelagenda bedrijfsvoering;
- de publieke dienstverlening, en;
- organisatieontwikkeling continu.

Corona

Ook in 2021 heeft de Coronacrisis een grote impact gehad op het functioneren van de organisatie. Zowel in de manier van werken, en op het leggen van prioriteiten. Zoals eerder gemeld heeft de organisatie zich aangepast aan thuiswerken, en worden nu de eerste stappen gezet om weer meer ‘op locatie’ te werken. Waarbij voor ons van belang is en blijft dat de werkzaamheden door en voor iedereen veilig kunnen worden uitgevoerd. Reden waarom op de werklocaties bijvoorbeeld de 1,5 meter eis nog altijd geldt.

2. Kern informatie

Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering

Grip op de (interne) financiële processen

In 2021 is een vervolg gegeven aan acties om meer grip te krijgen op de (interne) financiële processen. De volgende lopende en afgeronde activiteiten dragen daar aan bij:

- het dashboard met managementinformatie is uitgebreid. De ontwikkeling en het onderhoud is aanbesteed (gunning voorjaar 2021). Het dashboard is live;

- het GMT bespreekt frequenter een overzicht van het actuele financiële beeld;
- de invoering van een digitale begrotingswebsite. Na vaststelling van de begroting 2022 gaat de nieuwe begrotingswebsite live. In de auditcommissie van eind oktober is een sneak preview gegeven;
- verbeteren van het inkoopproces. Inmiddels is een digitale inkoopapplicatie geïmplementeerd (Negometrix), wordt gewerkt aan KPI's om de sturing op het inkoopproces te verbeteren (voor een deel na de invoering van een verplichtingenadministratie, eind 2022/2023), besluiten om af te wijken van het inkoopbeleid worden voorgelegd aan het GMT, dat op basis van een rapportage ook twee maal per jaar kijkt waar zaken anders en beter kunnen;
- er is (mede in relatie tot het inkoopproces) een doorstart gemaakt met het project Verplichtingenadministratie;
- verbeteren van het debiteurenproces door kwalitatieve uitbreiding van de capaciteit, betere afstemming met en tussen betrokken teams en een verbeterde digitale verwerking;
- de procesregie is / wordt verbeterd (voorlichting, bewaking uitvragen), en er is beter en wekelijks zicht op voorstellen met financiële gevolgen;
- in de crediteurenadministratie wordt de digitale afhandeling van facturen verder verbeterd.
- beter zicht op wettelijke en niet wettelijke begrotingsposten (Transparant Begroten).

Sluitende begroting

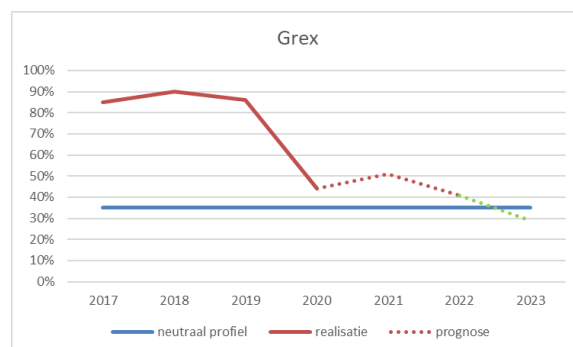
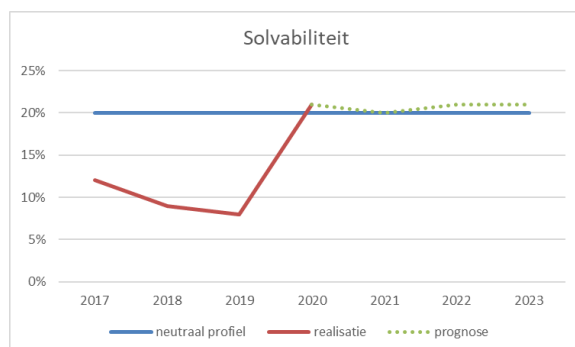
De koers naar een financiële gezondheid is door raad vastgesteld. In de kadernota 2020 is besloten in vier jaar tijd toe te groeien van een risicovol naar een financieel neutraal profiel, zodat de gemeente financieel gezond de toekomst in gaat. Deze financiële gezondheid is integraal onderdeel van de besluitvorming over het Groeifonds.

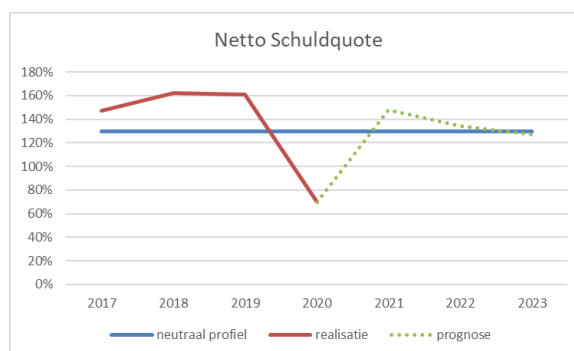
In de Kadernota is beschreven dat de jaren 2018 en 2019 zijn afgesloten met een onverwacht flink tekort. De algemene reserve, de buffer voor onverwachte risico's en tegenvallers, is hierdoor teruggelopen tot € 12,8 mln. Daarmee had Rijswijk een risicovol financieel profiel.

Kengetal	Solide	Neutraal (doel 2024)	Risicovol	Rijswijk 2020 excl. Eneco opbrengst
Solvabiliteit	>50%	20-50%	<20%	9%
Netto Schuldquote	<90%	90-130%	>130%	162%
Weerstandsratio	>1,4	0,8-1,4	<0,8	1
Grondexploitatie	<20%	20-35%	>35%	73%

Uit de jaarrekening 2020 blijkt dat we op koers liggen met het verbeteren van onze financiële gezondheid.

Kengetal	Jaarrekening			
	2017	2018	2019	2020
Solvabiliteit	12%	9%	8%	21%
Netto Schuldquote	147,1%	162,7%	161,1%	70,7%
Weerstandsratio	3,04	2,35	1,44	2,25
Grondexploitatie	85%	90%	86%	43%





We gaven een vervolg op het proces Transparant begroten. Ook hier een aantal acties die bijdragen aan een verbeterd financieel beeld, of dat moeten gaan doen.

- beleidskader subsidies (traject is afgerond juni 2021). Een van de maatregelen om de interne beheersing te verbeteren is het digitaliseren van het subsidieproces. Voor de koppeling van een applicatie hiervoor met het documentmanagementsysteem is veel extra tijd geïnvesteerd om de kwaliteit en continuïteit te borgen. Inmiddels is de applicatie opgeleverd en in gebruik genomen. Het proces is verstevigd met een regierol en een introductie opleiding;
- de wereld achter de cijfers: Actieplan Jeugd & WMO opgeleverd en bestuurlijk vastgesteld (voorjaar 2021);
- Financiële advisering heeft een steviger plek gekregen in P&C-cyclus (positief / negatief advies van Financiën op voorstellen met grote(re) financiële consequenties).

Begin 2022 zullen we monitoren wat de resultaten zijn van de acties die tot dusver zijn uitgezet in het proces Transparant Begroten. Ook zullen we beoordelen of en zo ja welke acties uit Transparant Begroten nog kunnen worden opgepakt om het financieel beeld verder te verbeteren.

Toekomstbestendige financiële huishouding

Ontwikkeling Control

Er is steeds meer behoefte aan controllers die niet alleen naar de financiën kijken maar ook informatie verzamelen over kritische factoren in de bedrijfsvoering en daar advies over geven. De manager kan daardoor beter zijn of haar domein of team aansturen en zorgen optimale en efficiënte processen. Er is een gezamenlijk, organisatiebreed traject gestart om deze ontwikkeling te faciliteren. Door herschikking van functies, uren en budget heeft elk domein nu de beschikking over een businesscontroller. Er is structureel weekoverleg van de businesscontrollers met inbegrip van externe opleiding / begeleiding. Het opleidingstraject 'De moderne controller' is afgerond. Er wordt gewerkt aan een visie op Control.

Rechtmatigheidsverantwoording / Verbijzonderde interne controle

De Verbijzonderde interne controle (VIC) is vooral bestemd voor de interne organisatie. Daarnaast willen wij met de VIC ook bijdragen aan de goede samenwerking met de externe accountant. De intensiteit en de wijze van samenwerking hangt vooral samen met de kwaliteit van de organisatie in zijn geheel, de VIC-functie en de daarbij afgestemde controleaanpak van de externe accountant. Door als interne controle, verbijzonderde interne controle en externe controle samen te werken wordt tenslotte de 'controlelast' binnen de organisatie beperkt en efficiënter gewerkt.

Met de invoering van de VIC is de interne beheersing van de organisatie zichtbaar toegenomen. Een 3^e lijnscontrole zoals bedoeld in het VIC plan kan echter nog maar op enkele processen plaatsvinden. Het gevolg hiervan is dat het team en/of de accountant bij de jaarrekeningcontrole alsnog 2^e lijnscontrole zullen moeten uitvoeren om voldoende zekerheid te krijgen over de rechtmatigheid en getrouwheid.

Jaarrekening accountantsproof

De Jaarrekening 2020 is op tijd opgeleverd met goedkeurende accountantsverklaring. We werken hard aan de opvolging van de aanbevelingen van de accountant, waarvan de meesten onderdeel zijn van de hiervoor beschreven activiteiten. Voortgang en afstemming met de controle door de accountant is verbeterd. Aanbeveling die hiervoor niet is genoemd maar waaraan wel wordt gewerkt is het verbeteren van de beveiliging van de toegang tot de financiële applicatie (Key2Financiën).

Frauderisico-analyse

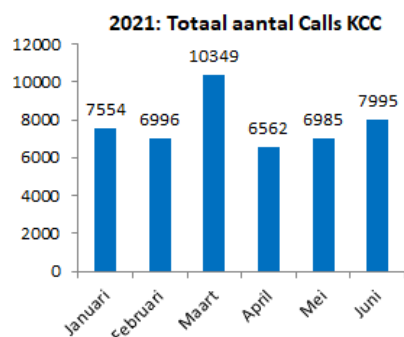
De externe accountant is verplicht om jaarlijks een frauderisico-analyse uit te voeren, waarin ook de (eigen) frauderisico-analyse van de gemeente wordt betrokken. Immers het blijft de verantwoordelijkheid van het bestuur van de gemeente om frauderisico's te detecteren en passende maatregelen in te zetten om fraude en integriteitskwesaties te voorkomen.

Wij hebben de afgelopen jaren vooral geïnvesteerd in soft controls waar het gaat om integriteit. Hiertoe zijn er verschillende instrumenten beschikbaar, te weten een gedragscode, het afleggen van de ambtseed, screening (VOG), melden vermoeden misstanden, vertrouwenspersonen. Ook is er een integriteitsmodule aangeschaft. Jaarlijks wordt een bewustzijns campagne gehouden waarin dilemmatrainingen en themagesprekken worden gehouden. Vanaf 2020 is het aspect frauderisico's integraal meegenomen in de controleplannen van de VIC. Daarnaast is er een externe opdracht verstrekt voor het opstellen van een frauderisico-analyse. Dit onderzoek is nagenoeg afgerond.

Publieke Dienstverlening

Het verbeteren van onze dienstverlening is een continu proces. Hierna gaan we in op een aantal aspecten die daaraan bijdragen.

Telefonische bereikbaarheid



Over de telefonische bereikbaarheid wordt halfjaarlijks een rapportage opgesteld. We vergelijken hierna de cijfers van het eerste half jaar van 2021 met die van het eerste half jaar van 2020. In het eerste half jaar van 2021 heeft het KCC in totaal 46.441 calls aangenomen. In 2020 stond de teller op 42.197. Een toename met 10%.

In de maand maart heeft er een grote stijging van het aantal calls plaatsgevonden. Dit is veroorzaakt door de jaarlijkse (belasting) aanslagoplegging, de verkiezingen en de perikelen met de naheffingsaanslagen (parkeerboetes). Dit heeft geresulteerd in een piek van het aantal calls in het KCC. Hierop is op geanticipeerd door een apart telefoonnummer voor het parkeerloket te openen. Hierdoor

is de druk van het aantal calls op het algemene nummer (14 070) gedaald.

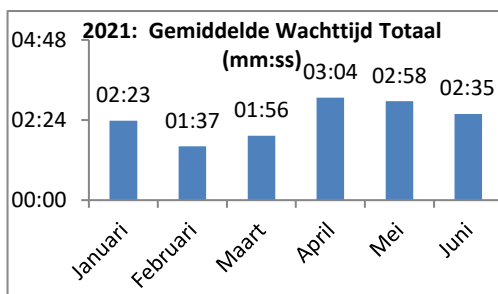
Van de 46.441 ontvangen calls heeft 12% (5434) van de burgers de call voortijdig beëindigd. Van de 41.007 aantal beantwoorde calls is 75% geregistreerd (30.807). In totaal zijn er dus 25% klantvragen niet geregistreerd. Sinds juli 2020 wordt door de medewerkers KCC een sneltoets gebruikt voor een registratie in de telefooncentrale. Hiermee wordt zoveel mogelijk informatie verzameld over de inhoud van een klantvraag. Met behulp van deze sneltoets krijgen we de informatie waarvoor een klant gebeld heeft zonder dat het veel tijd kost, wat ook de gemiddelde wachttijd ten goede komt. Van de klantvragen is 37% geregistreerd in het klantregistratiesysteem en 38% via de sneltoets. Wekelijks wordt er gestuurd op de registratieperformance bij de medewerkers van het KCC, zodat zij zich hierin kunnen verbeteren.

Omschrijving	januari t/m juni 2021		januari t/m juni 2020	
Beantwoord door KCC	7482	49%	4214	41%
Succesvol doorverbonden	2757	18%	1766	17%
Hoppers ¹	5019	33%	4058	39%
Klant Belt Zelf Terug	63	0,4%	299	3%
Totaal	15.321		10.337	

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).

Ten opzichte van het eerste half jaar van 2020 nam het aantal klantvragen toe met 48% (4984 klantvragen). Het KCC heeft in het eerste halfjaar van 2021 8% meer klantvragen meteen in de eerste lijn beantwoord. De *directe* telefonische bereikbaarheid ("beantwoord door het KCC" en "succesvol doorverbonden") was het eerste halfjaar van 2021 67%. Dit is een stijging van 9% ten opzichte van het eerste halfjaar in 2020. Het aantal hoppers is in 2021 afgenomen met 7%. In 64% van de gevallen worden hoppers binnen de gestelde servicenorm van 2 werkdagen afgehandeld. Hier is nog ruimte voor verbetering. In oktober zal een bewustwordingscampagne in de vorm van een Serious Game Dienstverlening van start gaan, waar bereikbaarheid een belangrijk onderdeel van zal zijn.

¹ Intern verzoek om terug te bellen.



Daarnaast zullen er ook actiever gesprekken gevoerd gaan worden met de teams om de afhandeling van hoppers en de bereikbaarheid te verbeteren.

In verband met het continue verbeteren van de telefonische bereikbaarheid heeft PDV in 2020 actie ondernomen om de registraties van de klantvragen verder te verbeteren. Dit betreft de invoering van de sneltoets. Hiermee tracht het KCC op efficiënte wijze alle klantvragen die niet in het llantregistratiesysteem geregistreerd hoeven te worden, te ondervangen zodat de informatie waarvoor klanten bellen

niet verloren gaat. De servicenorm voor de wachttijd bedraagt 2 minuten.

In bovenstaande grafiek wordt de gemiddelde wachttijd van het eerste halfjaar van 2021 in minuten en seconden op maandbasis weergegeven. De gemiddelde wachttijd bedraagt 02:33 (mm:ss). Daarmee wordt de servicenorm niet gehaald. In de eerste helft van 2020 bedraagt de gemiddelde wachttijd 01:11 (mm:ss). Ten opzichte daarvan is de wachttijd verdubbeld. Dit heeft verschillende oorzaken:

- de complexiteit van een klantvraag is toegenomen. Hierdoor is het KCC meer tijd kwijt voor een goede registratie van de calls. Daarnaast is ook het aantal geregistreerde calls met 50% toegenomen;
- het aantal ontvangen calls is met 10% gestegen;
- de bezetting van het KCC is niet altijd optimaal geweest vanwege ziekteverzuim;
- de teams in de backoffice zijn minder goed bereikbaar geweest;
- het niet tijdig afhandelen van de hoppers heeft ervoor gezorgd dat de klanten opnieuw contact opnamen met het KCC (herhaalverkeer).

Maand	2020		2021	
	Aantal calls	Gemiddelde wachttijd	Aantal calls	Gemiddelde wachttijd
Januari	6219	01:23	7554	02:23
Februari	5260	00:55	6996	01:37
Maart	9126	01:41	10349	01:56
April	6658	01:26	6562	03:04
Mei	7440	00:43	6985	02:58
Juni	7503	00:58	7995	02:35
Totaal aantal calls / gemiddelde wachttijd	42.197	01:11	46.441	02:23

In nevenstaande tabel is een vergelijking opgenomen van de gemiddelde wachttijden over het eerste halfjaar van 2020 en 2021.

Meldingen Openbare Ruimte

Omschrijving	januari – september 2020	januari – september 2021
<i>Meldwijze handmatig</i>		
Social media	107	45
Telefoon	1506	1502
Eigen waarneming	55	8
Bedrijfscontactpunt	0	1
E-mail	495	455
Balie	19	2
<i>Totaal handmatig</i>	<i>2.182</i>	<i>2.013</i>
<i>Meldwijze geautomatiseerd</i>		
Webformulier www.rijswijk.nl	3.187	3.594
BuitenBeter app	1000	1098
Mijn gemeente app	2.275	2.466
<i>Totaal geautomatiseerd</i>	<i>6.462</i>	<i>7.158</i>
Totaal	8.644	9.171

Het aantal meldingen dat door medewerkers zelf wordt gemaakt en de meldingen die inwoners fysiek komen maken aan de balie zijn afgenomen. Dit is in de lijn van onze sturing op de geautomatiseerde kanalen.

De MijnGemeente app is een van die geautomatiseerde kanalen. We zien dat de aantallen meldingen van de MijnGemeente app, de BuitenBeter app en het webformulier op www.rijswijk.nl het afgelopen jaar zijn toegenomen. Veel mensen werken thuis en hebben meer tijd om zich te focussen wat er in hun leefomgeving gebeurt.

De MijnGemeente app wordt op dit moment nog steeds doorontwikkeld. De cijfers laten zien dat de app steeds meer wordt gebruikt. De MijnGemeente app is ons voorkeurskanaal en dit wordt ook meer gebruikt dan het BuitenBeter platform. De door ons ingezette communicatie hierop via de website van Rijswijk en het laten drukken van folders hebben hier zeker aan bijgedragen.

Gemeentepeiling

In de 2^e voortgangsrapportage namen we onderstaande tabel op, die onderschrijft dat onze burgers en bedrijven onze dienstverlening al met een gelijk of (iets) hoger cijfer waarderen dan het gemiddelde cijfer in Nederland en in Haaglanden. Nog dit jaar doen we een nieuwe peiling 'Waar staat je gemeente', zodat we beschikken over de actuele cijfers.

Categorie ²	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

In de 2^e voortgangsrapportage presenteerden we een aantal kengetallen. In de volgende tabel zijn deze geactualiseerd per 1 juli 2021, en vergeleken met de jaarcijfers 2020.

Er is in 2021 sprake van een toename van het aantal medewerkers. De gemiddelde leeftijd en het gemiddeld aantal dienstjaren is iets lager. Het relatieve aantal medewerkers onder de 30 jaar neemt meer toe dan het relatieve aantal medewerkers boven de 55 jaar. We zijn met elkaar bijna 114 jaar jonger geworden.

Omschrijving	31 december 2020	1 juli 2021
Aantal medewerkers	481	495
Gemiddelde leeftijd	48,23	48,00
Gemiddelde duur dienstverband	12,55	11,61
Instroom (1-1 t/m 31-10)	10,8% (52)	7,9% (39)
Uitstroom (1-1 t/m 31-10)	8,7% (43)	5,1% (25)
Aantal medewerkers onder de 30	8,3% (40)	8,9% (44)
Aantal medewerkers boven de 55	36,8% (177)	37,0% (183)

Organisatievisie

In 2021 is een aantal stappen gezet om onze organisatievisie, die we in 2020 vaststelden, te borgen in ons dagelijks handelen. Dat doen we onder meer door

- het voeren van gesprekken met de teams (gemeentesecretaris / algemeen directeur en projectleider organisatievisie);
- door het starten van het 'Leertraject Rijswijk', dat is opgehangen aan de organisatievisie, de kernwaarden betrokkenheid, betrouwbaarheid, deskundigheid en toewijding, en de kernkwaliteiten dienstverlening, ontwikkeling en samenwerking. Hierbij maken we een koppeling aan andere organisatieontwikkelingen als leren en ontwikkelen, dienstverlening, participatie en de invoering van de Omgevingswet;
- door verbinding te leggen tussen de dingen die we (dag-dagelijks) doen, en nieuwe onderwerpen die we in de organisatie introduceren.

Trainees

In september zijn we gestart met het derde traineeprogramma, editie 2021-2023. Van de (6) trainees die de 2 traineeprogramma's doorliepen zijn er 5 doorgestroomd naar een reguliere plaats in de organisatie, en zijn er nog 4 in dienst. Ook aan deze derde editie nemen drie trainees deel, die inmiddels met hun eerste opdracht zijn gestart. Rijswijk gaat ook deelnemen aan het traineeprogramma van de Metropoolregio, waarin telkens twee trainees voor een half jaar een of meer opdrachten voor deelnemende gemeenten uitvoeren. Ook (inmiddels voor de derde keer) gaan groepen studenten van de Haagse Hogeschool opdrachten voor ons uitvoeren, waarbij ze door Rijswijkse medewerkers worden begeleid. Daarnaast loopt nog een aantal trainee- en stageplaatsen (ook in meer uitvoerende delen van de organisatie).

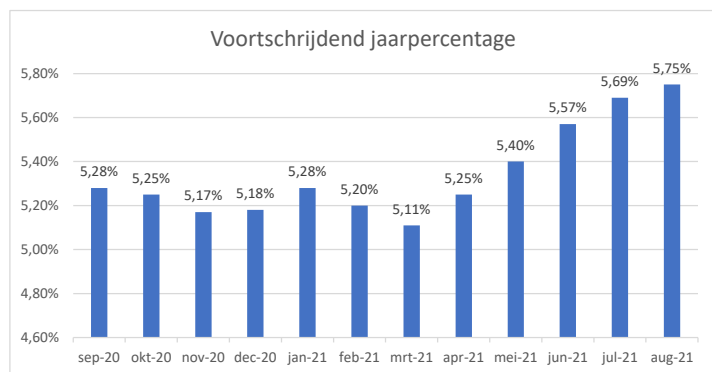
Op deze wijze denken we ons te profileren als een werkgever waarin talentvolle jonge mensen kansen krijgen en zich kunnen ontwikkelen. En wij hebben de gelegenheid onze organisatie te verjongen en van nieuw elan te voorzien.

We hebben in 2021 over de eerste 9 maanden in totaal 50 vacatures uitgezet. Hiervan zijn 44 vacatures vervuld; 18 intern en 26 extern. 2 vacatures zijn ingevuld via inhuur. De procedure voor de vervulling van de resterende 4 vacatures loopt nog.

² Cijfers uit Waar Staat Je Gemeente 2017/2018. In 2021 volgt een nieuwe peiling.

Onze positie op de arbeidsmarkt is en blijft een onderwerp dat veel aandacht vraagt. Inmiddels is de website <https://www.werkenvoorrijswijk.nl/> in de lucht die moet gaan bijdragen aan het beter en makkelijker kunnen vervullen van vacatures.

Zoals gezegd profileren we ons als een organisatie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Niet alleen nieuwe medewerkers, maar ook medewerkers die al wat langer bij ons werken. Dat doen we zoals gezegd door het organisatiebrede 'Leertraject Rijswijk', maar bijvoorbeeld ook door het beschikbaar stellen van een digitaal leerportaal. Medewerkers kunnen hier een keuze maken uit talloze trainingen, en die volgen op een voor hun geschikt moment.



In de tweede voortgangsrapportage rapporteerden we over een afnemend percentage ziekteverzuim. Inmiddels moeten we vaststellen dat het verzuimpercentage aan het stijgen is. Hadden we in maart 2021 nog een 12-maand verzuimpercentage van 5,11%, een laagterecord in de afgelopen jaren, in augustus bedroeg het percentage 5,75%. Reden om de interne procesafspraken over ziekteverzuim weer af te stoffen, en een analyse te maken van de oorzaken en achtergronden van het verzuim. Waarbij is

gebleken dat vooral langdurig verzuimende medewerkers van invloed zijn op het percentage, een groep waarbij verzuim regelmatig een specifieke medische problematiek als oorzaak heeft, en daardoor minder snel is te beïnvloeden.

Impactanalyse organisatie

In februari gaven wij opdracht voor het uitvoeren van een analyse van de impact op de organisatie van de ontwikkelingen waar onze gemeente de komende 3-5 jaar mee te maken krijgt. U bent daarover eerder via een raadsinformatiebrief (IB 21 087) geïnformeerd. Onderdeel van deze analyse zijn ook gesprekken met de raadsfracties. Naar verwachting wordt de impactanalyse dit jaar opgeleverd en kan daarna met de Raad worden besproken.

3. Gevolgen en/of vervolgtraject

Veel van de hiervoor beschreven activiteiten lopen door in de rest van 2021 en de jaren daarna. We zullen in april 2022 de vierde voortgangsrapportage opleveren, met ook een doorkijk naar de activiteiten die zijn vastgelegd in de jaarplannen 2022. Dat sluit in timing goed aan op de gemeenteraadsverkiezingen, en de overdracht van (huidige) Raad naar (nieuwe) Raad.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,
de secretaris,

de burgemeester (wnd),

P.M. Schuit

mr.drs. G.A.A. Verkerk