

Algemene projectgegevens	
Projecttitel:	Groot Project 'Organisatieontwikkeling'
Opdrachtgever:	Bestuurlijk: Björn Lugthart Ambtelijk: Mariël Middendorp
Beoogd/ voorlopig projectleider:	John Weijgertse
Datum, corsanummer en versie:	29 oktober 2019, 19.102841
Projectadministratie: boekpostnummer	

Aanleiding / probleem

In het kaderdebat van juli 2019 heeft de gemeenteraad het college van burgemeester en wethouders verzocht de "organisatieontwikkeling" als groot project aan te merken. Hiervoor is een aantal redenen aan te wijzen:

1. De gemeente Rijswijk staat voor grote uitdagingen en de gemeentelijke organisatie moet klaar staan deze uitdagingen op te pakken en succesvol uit te voeren. De organisatie moet laten zien dat zij hierbij in control is. De accountant in de accountantsbrief en de auditcommissie van de raad roepen in de aanbevelingen hiertoe ook op.
2. Raad en college hebben zicht tot doel gesteld in de stad de basis op orde te krijgen. Dit geldt ook voor de werkzaamheden die de gemeentelijke organisatie uitvoert, zowel op het gebied van directe dienstverlening als bij de uitvoering van (overige) gemeentelijke taken.
3. De gemeentelijke organisatie moet zich blijven ontwikkelen. Dit vraagt blijvende aandacht en investeringen. Zowel interne als externe ontwikkelingen hebben hun invloed. Denk bijvoorbeeld aan arbeidsmarktontwikkelingen (extern) in relatie tot strategische personeelplanning (intern).

Het 'Groot Project Organisatieontwikkeling' bundelt een aantal (al in gang gezette) trajecten:

1. Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering.
2. Publieke Dienstverlening.
3. Organisatieontwikkeling (continu).

Doel / resultaat / afbakening

De organisatieontwikkeling staat niet op zich. De gemeentelijke organisatie is in opdracht van raad en college voortdurend bezig met kwaliteitsverbetering. Dit komt het meest tot uiting in de opdracht die de ambtelijke organisatie oppakt in het kader van 'In Control, 'Basis op orde' en 'Organisatieontwikkeling (continu)'. Over de projecten die hieraan bijdragen worden raad en college (tot nu toe) in separate voortgangsrapportages geïnformeerd.

In het kader van dit Groot Project Organisatieontwikkeling legt de raad binnen deze projecten meer de nadruk op de verbetering en investeren in het personeel. Dit door het verbeteren van werkprocessen, ontwikkelen van de competenties van medewerkers en het toewerken naar een nog gezondere bedrijfscultuur.

In het kader van het 'Groot project Organisatieontwikkelingen' bakenen we hierna de (acties binnen de) drie hiervoor genoemde trajecten af. **In de bijlage zijn de verschillende (deel)onderwerpen verder gedetailleerd.**

1. Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering

In navolging van de accountantsverklaring dient de gemeente een verbeterplan te maken. Het verbeterplan is vastgelegd in de Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering. Deze bestaat uit de volgende hoofdonderdelen:

- Grip op financiën en op de interne processen.

Een belangrijk punt is de grip op financiën en de interne processen. Een gemeentelijke organisatie werkt met gemeenschapsgeld. De besteding van deze middelen vindt onder democratische besluitvorming plaats en over de uitgaven en inkomsten moet transparant volgens heldere kaders worden verantwoord. Veel van de gemeentelijke processen zijn hier op ingericht. Ook vraagt dit een bewuste en goed uitgeruste ambtelijke organisatie, hier ligt een relatie met punt 3 van deze notitie.

- Transparant begroten.

Het is de bedoeling een transparante begroting op te leveren, die duidelijk laat zien wat beïnvloedbaar is. Dit vereist kennis en inzicht in 'de wereld achter de cijfers'. Het gaat over het onderscheid tussen wettelijke taken en niet wettelijke taken, inclusief het inzicht in de keuzes die binnen de wettelijke taken gemaakt kunnen worden. Bovenal dienen afwijkingen tijdig gesignaleerd en verklaard te worden.

- Toekomstbestendige financiële huishouding.

De verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in de gemeentelijke organisatie vraagt om nieuwe aandacht. De informatievoorziening kan beter op orde zijn, vooral als het gaat om financiële producten, waarin door veel mensen in de gemeentelijke organisatie wordt samengewerkt.

- Rechtmatig inkopen en aanbesteden.

De accountant heeft geconstateerd dat de rechtmatigheid van inkopen en aanbestedingen onvoldoende geborgd is. Ook waren er rechtmatigheidsbevindingen bij de WMO (productieverantwoordingen) en Jeugdzorg (prestatieleveringen). De strekking van de accountantsverklaring 2018 bevatte hierdoor een beperking op de rechtmatigheid.

- Jaarrekening accountantproof.

Bij de jaarrekening 2018 was sprake van een moeizaam proces, waardoor de jaarrekening uiteindelijk pas in september vastgesteld kon worden door de gemeenteraad. Het oordeel van de accountant bevatte een beperking op de rechtmatigheid. Samen met de externe accountant is het proces geëvalueerd en zijn de verbeterkansen benoemd. Het controleproces moet voorspelbaar zijn en de hoeveelheid bevindingen van de externe accountant moet worden verminderd. Hiervoor gaan we investeren in de kwaliteit onze administratie, de versterking van de P&C cyclus en de professionele samenwerking met de externe accountant.

2. Publieke Dienstverlening

Publieke dienstverlening gaat over alle vormen van contacten met inwoners, ondernemers en instellingen, zoals het leveren van producten en diensten, informatievoorziening en digitale communicatie.

In de Nota Publieke Dienstverlening 2017-2020 is vastgelegd hoe de gemeente wil omgaan met de dienstverlening aan haar inwoners. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de wijze waarop de gemeentelijke dienstverlening wordt vormgegeven door onze medewerkers en hoe deze door inwoners wordt gewaardeerd. Met de uitvoering van de nota beogen we een vorm van dienstverlening te bereiken die aansluit bij de wensen en behoeften van onze inwoners. Daarnaast willen we de interne bedrijfsvoering nog efficiënter maken. Binnen het project monitort en meet men continue de kwaliteit van de dienstverlening.

In de huidige maatschappij gaan de ontwikkelingen snel. De digitale wereld heeft zijn intrede gedaan en ontwikkelt zich steeds sneller. Men bedient zich in toenemende mate van het digitale kanaal om zaken te doen, informatie op te zoeken of om contacten te onderhouden. Als we dit spiegelen aan de gemeente en de relatie tussen inwoner en overheid, brengt dat met zich mee dat er van ons als gemeente wordt verwacht dat we meebewegen met deze ontwikkeling. Daarnaast spelen er ontwikkelingen binnen de dienstverlening in het Sociaal Domein waarbij zelfredzaamheid een steeds grotere rol speelt. De nota speelt hierop in door middel van het neerzetten van een visie op dienstverlening en concrete ontwikkelpunten voor de periode 2017-2020 met bijbehorende projecten.

Bovenstaande ontwikkelingen zijn vertaald naar een aantal strategische organisatiedoelen voor dienstverlening.

Wij zijn een **toegankelijke** en **dienstverlenende** organisatie. Dit blijkt doordat:

- Wij tijdig aansluiten op de snel veranderende omgeving en wensen die aan ons worden gesteld
- We de kwaliteit van onze dienstverlening meten en verbeteren waar dat nodig is
- We respectvol omgaan met onze klant
- We de wensen en behoeften van de klant centraal zetten
- We open en transparant zijn en uitleggen wat we doen en waarom
- We duidelijke afspraken met de klant maken over te leveren prestaties en diensten en ons daaraan houden
- We verantwoordelijkheid nemen voor ons handelen
- We zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de klant stimuleren
- We ruimte geven waar dit kan en zorg geven waar dit echt nodig is
- We onze omgeving betrekken en klant uitnodigen om verantwoordelijkheid te nemen en mee te (blijven) doen

Wij bieden goede **digitale dienstverlening**. Dit blijkt uit de mogelijkheid om:

- Informatie die relevant is, digitaal in te zien
- Digitaal aanvragen te kunnen doen en dit digitaal te kunnen volgen
- Digitaal met de gemeente te kunnen communiceren
- Inzage te hebben in het gebruik van persoonlijke informatie

De strategische doelen zijn vertaald naar een Uitvoeringsplan. In het Uitvoeringsplan zijn de thema's, zoals hierboven benoemd nader uitgewerkt en voorzien van een meerjarenplanning. In de planning is rekening gehouden met de onderlinge relatie van projecten en lijnactiviteiten. We maken gebruik van een drietal thema's, met daarbinnen projecten en lijnactiviteiten:

- Onze klantcontacten zijn op orde.
- We zijn een goede innovatieve dienstverlener.
- Rijswijk sluit aan de op de digitale overheid.

3. Organisatieontwikkeling (continu)

Wij willen een aantrekkelijke en vitale werkgever zijn en te blijven. Om dat te realiseren zien we voor de komende jaren een aantal belangrijke thema's en doelstellingen:

- Goede positie op de arbeidsmarkt; grootse kleine gemeente in grootstedelijke regio.

We worden geconfronteerd met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Op een aantal vakgebieden is sprake van schaarste en vacatures, die moeilijk vervulbaar zijn (denk aan ICT en financiën, bouwen en wonen, handhaving en veiligheid). We lopen risico's als we niet de benodigde capaciteit, kennis, vaardigheden en talenten kunnen vinden om onze opdrachten goed uit voeren.

- Zicht op de benodigde organisatieontwikkeling.

De organisatie wil zo proactief mogelijk aansluiten op externe trends en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarom brengen we in beeld hoe de organisatie nu is opgebouwd in functies en opdrachten. We kijken met elkaar vooruit (ca. 3 jaar) om te bezien welke consequenties we zien voor functies, opdrachten en de in de toekomst benodigde kennis, ervaring en talenten. We zijn daarnaast een organisatie met een hoge gemiddelde leeftijd (49 in 2018) en willen sturen op een meer evenwichtige leeftijdsopbouw.

- Medewerkers leren en ontwikkelen continue. Leven Lang Ontwikkelen.

“Leven Lang Ontwikkelen zodat mensen vitaal, flexibel en duurzaam inzetbaar blijven op een veranderende arbeidsmarkt. Focus op de eigen regie. Dienstbaar zijn aan de organisatie; groepen en teams die elkaar aanvullen en stimuleren om samen waarde te creëren en organisatiedoelen te behalen.” (bron: Troonrede 2019).

We besteden jaarlijks tijd en geld aan leren en ontwikkelen. We hebben met de reorganisatie van 2016, achteraf gezien, gekozen voor een te rigoureuze invoering van een opgavengestuurde organisatie. In de afgelopen periode is hierop bijgestuurd. We werken nu in teams. Daarnaast hebben we tijdelijke bestuurlijke opdrachten te realiseren. We gebruiken verschillende methodieken (zoals bijv. projectmatig werken, aspecten van opgaven gestuurd werken, procesinnovatie) om onze resultaten te bereiken. Veel van de trainingen en opleidingen die medewerkers volgen zijn vakinhoudelijk. We zien dat er meer behoefte ontstaat naar team- en organisatieleden. Zoals professionaliseren van in- en externe samenwerking, betere benutting en inzet van aanwezig talent, learning-on-the-job, intervisie en stimuleren en ontwikkelen van innovatie.

- Focus op integriteit, verantwoordelijkheid (waarom), plezier & toegankelijk (hoe) en samenlevingsgericht (wat).

We brengen focus aan in de aandacht voor en de sturing op gedrag van medewerkers om belangrijke ontwikkelopdrachten als ‘In control’ en excellente dienstverlening te realiseren.

- Aantrekkelijk en modern werkgeverschap.

We willen (en moeten) als organisatie toegerust zijn en blijven op de toekomst. We moeten daarvoor ook een aantrekkelijk werkgever zijn voor potentiële nieuwe medewerkers en voor onze huidige medewerkers. Boeien & binden.

Randvoorwaarden

- Duidelijke koers van de organisatie (organisatievisie, kernwaarden inclusief borging).

In 2019 zal een nieuwe Organisatievisie zijn afgerond.

- Sturing op en afstemming over samenhang, wat elkaar versterkt of welke keuzes nodig zijn.
- Beleggen van de verschillende verantwoordelijkheden en het organiseren van passende overleg- afstemmingsstructuur.
- Steun en voorbeeldgedrag van het management (coachend leiderschap).
- Ruimte en tijd om te leren en reflecteren inclusief vertrouwen & veilige basis bieden en fouten maken mag (naast aandacht voor WAT, ook aandacht voor het HOE).
- Stimuleren van eigenaarschap van de medewerkers.

Cultuuraspecten

Door alle thema's heen spelen cultuuraspecten een belangrijke rol. We zetten in op professionele rolontwikkeling, rolvastheid, eigenaarschap en discipline, ter versterking van de bestaande kwaliteiten van de organisatie. Uiteindelijk gaat dit over mensen en hun gedrag, daarmee vraagt het aandacht en energie gedurende een langere periode.

De centrale doelstelling van het project is de organisatie (door) te ontwikkelen naar een organisatie die de basis op orde heeft en in staat is de opdrachten uit te voeren die worden gevraagd. Afbakening vindt plaats binnen de drie trajecten zoals hiervoor vermeld.

Plan van aanpak

Een gedetailleerde aanpak is beschreven in de bijlage.

Beheersing

Geld

De kosten worden grotendeels opgevangen binnen bestaande budgetten. Daar waar aanvullende budgetten noodzakelijk zijn worden die eerst gezocht door herschikking binnen bestaande budgetten. Pas als dit niet slaagt zal een voorstel voor aanvullend budget worden ingediend.

Organisatie

Primair zijn de ontwikkelagenda bedrijfsvoering, de uitvoering van de publieke dienstverlening én continue organisatieontwikkeling belegd in de ambtelijke organisatie. Om de voortgang en specifieke elementen te bundelen van deze voortgang zodat er voor college en raad heldere voortgangsrapportage ontstaan, wordt een projectleider aangesteld, die de informatie verzamelt uit de organisatie en de voortgang van de plannen bewaakt. De projectleider stelt de voortgangsrapportages op. Deze rapportages worden afgestemd in de stuurgroep en het projectteam zoals hierna beschreven. De voortgangsrapportages worden voorgelegd aan college en raad.

Om de bestuurlijk / ambtelijke afstemming te borgen wordt een stuurgroep ingesteld, die bestaat uit de volgende leden:

- Wethouder Organisatie (voorzitter)
- Wethouder Financiën
- Gemeentesecretaris / Algemeen Directeur
- Domeinmanager Bedrijfsvoering
- Domeinmanager Maatschappelijke Ontwikkelingen
- Projectleider
- Ondersteuning (later in te vullen).

'Onder' de stuurgroep wordt een projectteam ingesteld dat bestaat uit:

- De leden van het GMT
- Projectleider
- Teammanager Publieke Dienstverlening
- Eén of twee bestuursadviseurs
- Projectleider Organisatieontwikkeling (continu)
- Ondersteuning (later in te vullen).

Van belang is nog om de afbakening met andere reeds bestaande stuur- en projectgroepen goed in te vullen, zoals bijvoorbeeld die met de Regiegroep Dienstverlening. Uitgangspunt daarbij is om zo veel als mogelijk doublures te voorkomen.

Planning

Alhoewel organisatieontwikkeling een doorlopend proces is, is de impuls zo als die in dit plan is verwoord er één die loopt voor (in ieder geval) de duur van deze raadsperiode 2019 - 2022.

Informatie

Voor de duur van het project zal door middel van voortgangsrapportages gerapporteerd worden over de stand van zaken met betrekking tot het behalen van de doelen / resultaten zoals die zijn beschreven. Conform de geldende afspraken gebeurt dit twee maal per jaar aan de raad. Eventuele bijsturing van het project zal ook via deze voortgangsrapportages aan de raad worden voorgelegd.

Communicatie/participatie

Na vaststelling van de projectopdracht zal een communicatieplan worden opgesteld.

Kwaliteit

Dit project omvat de aanpak en verbetering van een groot aantal onderwerpen. Via de periodieke rapportages wordt de kwaliteit van de uitvoering bewaakt.

Risico's

Financieel: niet op orde brengen van de financiële (sturings)processen heeft gevolgen voor de grip op de financiën, de kwaliteit van de financiële administraties, de rechtmatigheid van de uitgaven etc.

Organisatieontwikkeling: dit onderdeel heeft gevolgen voor onze uitstraling als organisatie / werkgever, en daarmee bijvoorbeeld op het kunnen boeien en binden van medewerkers.

Dienstverlening: niet (verder) verbeteren van de dienstverlening heeft een negatief effect op ons imago, en levert ontevredenheid op bij inwoners, bedrijven en bestuur.

Prioritering: uitvoeren van de beschreven acties moet worden geprioriteerd. Anders bestaat de kans dat de verbeterlagen secundair worden aan de uitvoering van de dag-dagelijkse werkzaamheden.

Evaluatie

Bij de voortgangsrapportages wordt zowel het proces als de uitkomsten van de acties geëvalueerd, en waar nodig leidt dit tot aanpassing in de projectopzet.

Akkoord Ambtelijk Opdrachtgever:

Akkoord Projectleider:

Onderwerp	Wat doen we hier al aan (2019 e.v.)?	Wat gaan we hier nog aan doen (2020 e.v.)?	Financiële middelen
Ontwikkelagenda Bedrijfsvoering			
Grip op financiën en de interne processen	• Er is een systeem voor budgetbeheer en -bewaking. • De P&C cyclus is ingericht op drie peilmomenten • In 2019 is in de organisatie een jaarplancycclus op teamniveau ingericht.	• Inrichten interne P&C cyclus met een hogere frequentie. • Verbeteren van de kwaliteit van de prognoses en financiële schattingen. • Vergroten van bewustwording, inzicht en budgetdiscipline in de organisatie. • Tijdig signaleren van afwijkingen, de lijnorganisatie in positie brengen en het bestuur hierover tijdig informeren. • Verbeteren inkoop- en debiteurenproces.	Deze activiteiten worden binnen de bestaande budgettaire kaders uitgevoerd.
Transparant begroten	• Er is een Begroting in één oogopslag gemaakt • Bestuurlijke keuzes voor een sluitende begroting zijn geëxpliciteerd.	• Het onderscheid tussen wettelijke en niet wettelijke taken inzichtelijk maken. • De keuzemogelijkheden binnen de wettelijke taken concretiseren. • Vergroten kennis en inzicht in de 'wereld achter de cijfers'. • Inzicht in en beheersing van de risico's. • Realiseren van een interactieve begrotingswebsite.	Momenteel wordt overwogen voor het sociaal domein een extern onderzoek uit te voeren om de keuzemogelijkheden in kaart te brengen en de aangrijpingspunten voor kostenbeheersing expliciet te maken. Voor het overige worden de activiteiten binnen de bestaande budgettaire kaders uitgevoerd.
Toekomstbestendige financiële huishouding	• De functie van concerncontroller is ingevoerd, met een onafhankelijke positie ten opzichte van de lijnorganisatie. • De Verbijzonderde Interne Controlefunctie is ingericht. • Voor het beschikbaar stellen van budget- en managementinformatie is een eerste versie van het dashboard ontwikkeld.	• Doorontwikkelen van de rol en taakopvatting in het financiële domein. • Versterking van de P&C cyclus: procesregie en tussentijdse afsluitingen. • Stevige impuls geven aan de ontwikkeling, uitrol en gebruik van het dashboard. • Voorbereiding op de rechtmatigheidsverantwoording door het college met ingang van 2021.	Deze activiteiten worden vooralsnog binnen de bestaande budgettaire kaders uitgevoerd.
Rechtmatig inkopen en aanbesteden	• Tussentijdse interne controles op inkopen en aanbestedingen. • Subsidieapplicatie en -register is aangeschaft en wordt momenteel ingericht. • Heldere afspraken (incl. monitoring) met de zorgleveranciers over het tijdig aanleveren van productieverantwoordingen. • Interne controle op prestatieleveringen.	• Invoeren van een verplichtingenadministratie met ingang van 2020. • Het op orde brengen van het inkoopproces, de inkoopdossiers en de inkoopfunctie. • Introduceren van KPI sturing op inkopen en aanbestedingen en beïnvloeden van het gedrag in de organisatie.	Deze activiteiten worden vooralsnog binnen de bestaande budgettaire kaders uitgevoerd.

		• Vergroten van de kennis van de inkoop- en aanbestedingsregels.	
Jaarrekening 'accountantproof'	• Eenduidige afspraken maken met de externe accountant over het proces en de inhoud van de controle. • Extra kwaliteitscontrole uitvoeren voordat dossiers aan de externe accountant worden opgeleverd. • Versterken van de P&C cyclus: procesregie wordt steviger ingevuld (inclusief rollen, bewaking en escalatielijnen). • Activamodule is in gebruik genomen. • Aandacht geven aan de consequenties van BBV wijzigingen (Grexen). • Borgen dat we binnen de kaders van de voorschriften voor Schatkistbankieren opereren. • Kwaliteit van de dossiers van de belangrijke schattingsposten verhogen: grexen, vaste activa, vorderingen en voorzieningen. • Training fraude risico indicatoren.	• Continue opvolging van de adviezen en aanbevelingen van de externe accountant.	Deze activiteiten worden binnen het bestaande budgettaire kader uitgevoerd.
Publieke Dienstverlening			
Klantencontacten op orde	• Doorontwikkeling KCC. Training medewerkers gericht op telefonische en baliecontacten, opleidingen voor Burgerzaken en voeren van telefonische klantgesprekken. Aanbesteding Kennisbank voor sneller en zelfstandiger beantwoorden van vragen. • Doorontwikkeling kwaliteitsmanagement. Er zijn Kwaliteitsmedewerkers KCC aangesteld die zich bezig houden met het verder ontwikkelen van de publieke dienstverlening. Daarbij ligt de focus op zowel het KCC als de vakafdelingen. We maken daarbij meer en meer gebruik van klanttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast is het kwaliteitsteam aan de slag gegaan met de werkprocessen van het KCC, deze zijn grotendeels gestandaardiseerd en beschreven. Daar waar nodig heeft procesoptimalisatie plaatsgevonden.	• Doorontwikkeling KCC. Training medewerkers gericht op sociaal domein en vergunningen. • Begrijpelijk communiceren. • Verbeteren telefonische bereikbaarheid.. Er wordt vanaf januari 2020 een bewustwordingscampagne Gastgerichtheid gestart. 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.	Deze activiteiten worden binnen het bestaande budgettaire kader uitgevoerd.

	• Begrijpelijk communiceren. Daar waar we werkprocessen binnen het KCC optimaliseren, nemen we meteen de communicatie naar inwoners mee. Zo herschrijven we bijvoorbeeld brieven in meer begrijpelijke taal. We overwegen deel te nemen aan de landelijke campagne 'Direct Duidelijk' van het Ministerie van BZK en de Nederlandse Taalunie. • Verbeteren telefonische bereikbaarheid. Er zijn extra medewerkers aangetrokken in het KCC zodat de formatie nu op orde is en dat zien we terug in betere cijfers over de bereikbaarheid. Door de uitbreiding kan het KCC tevens eenvoudige vragen die binnenkomen per post en e-mail zélf afhandelen. Hier hoeft de vakafdeling dus niet meer aan te pas te komen.		
Innovatieve dienstverlener	• Aanpassing openingstijden. Eind 2017 hebben we op basis van de uitkomsten van een klantbehoeftenonderzoek onder inwoners de openingstijden van de Publieksbalie aangepast en uitgebreid. Zo zijn we beter in staat in te spelen op de behoefte die er is. • Bezorging reisdocumenten. Het is sinds maart 2018 mogelijk om reisdocumenten thuis te laten bezorgen. Dit kan ook 's avonds en op zaterdag. Inwoners hoeven hierdoor niet een tweede keer terug te komen naar het stadhuis om hun reisdocument op te halen, maar ontvangen dit thuis op een moment dat hun het beste uitkomt. • Verbeteren afhandeling meldingen openbare ruimte. Het proces voor het doen van meldingen over de openbare ruimte is verbeterd. Meldingen komen sneller bij de behandelaars terecht en dit verloopt geheel digitaal. Inwoners worden tijdens het proces per e-mail op de hoogte gesteld van de voortgang. Het nieuwe proces bespaart het KCC jaarlijks 12.000 handmatige acties.		Deze activiteiten worden binnen het bestaande budgettaire kader uitgevoerd.

	Momenteel zijn wij bezig met fase 2 van dit project. Dit heeft betrekking op het direct kunnen doorzetten van meldingen naar externe partners (Avalax, Citytec, etc.).		
Digitale overheid	• Invoering zaakgericht werken. De voorbereiding van het project Invoering Zaakgericht Werken is van start gegaan. De visie is in concept opgesteld en het onderzoek naar het applicatielandschap is uitgevoerd. Met het aantrekken van een externe projectleider kan dit project daadwerkelijk van start gaan. • Verdere doorontwikkeling digitale dienstverlening. Sinds 2018 biedt het KCC ook Webcare aan. Hiermee beantwoorden we vragen die binnenkomen via social media. Een volgende stap die we willen maken is het beantwoorden van vragen die binnenkomen via de chat. Om de ambities op het gebied van digitale dienstverlening te halen in 2019 een digitaal loket gerealiseerd: MijnRijswijk. Daarmee willen we inwoners selfservicemogelijkheden op het gebied van onder andere het Sociaal Domein, Burgerzaken en Vergunningen. Dit past in onze wens om het mogelijk te maken alle producten en diensten, binnen de wettelijke/technische kaders, digitaal aan te kunnen vragen.	• Invoering zaakgericht werken. • Verdere doorontwikkeling digitale dienstverlening. • Aansluiten berichtenbox. Het project Berichtenbox heeft betrekking op de eigen beveiligde postbus van berichten van de overheid. De Berichtenbox is het elektronische alternatief voor de huidige papieren post. Door middel van de Berichtenbox wordt een kostenbesparing gerealiseerd, omdat de communicatie met de inwoner, bedrijven en instellingen volledig digitaal kan verlopen in plaats van via de post. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de communicatie van Belastingen of Burgerzaken. Dit project is nog niet gestart, omdat dit samenhangt met het project Zaakgericht werken.	Deze activiteiten worden binnen het bestaande budgettaire kader uitgevoerd.
Organisatieontwikkeling (continu)			
Goede positie op de arbeidsmarkt; grootse kleine gemeente in grootstedelijke regio	• We werken aan het profiel van de gemeente Rijswijk (waarmee onderscheiden we ons en vinden we werknemers die bij ons passen. We benutten onze kracht: korte lijnen, dicht bij het bestuur en de stad, brede meer generalistische opdrachten en ruimte voor ontwikkeling). • We investeren in arbeidsmarktcommunicatie en employer branding (bijvoorbeeld profilering website Werken in Haaglanden en het profiel van Rijswijk daarbinnen, continue verbeteren wervingsteksten, benutten nieuwe wervingskanalen met een	• We starten in 2020 met een gezamenlijke regionale (Haaglanden) aanpak van recruitment op moeilijk vervulbare vacatures. • We bekijken of vacatures kunnen worden aangepast zodat jongere werknemers met groeipotentie kunnen worden aangetrokken. • We gaan ons functiehuis en het salarisgebouw evalueren en waar nodig aanpassen (salarisaanbod is gekoppeld aan de omvang van de gemeente (aantal inwoners) en is in de regio daardoor	Omdat er slechts een heel klein budget voor arbeidsmarktcommunicatie en werving en selectie beschikbaar is, betalen we alle extra kosten uit vacaturegelden. Een aanpassing van het functiehuis leidt vermoedelijk tot een hogere personeelsbegroting.

	doelgroependashboard). • Optimaliseren werving, selectie, onboarding en introductieprocessen (creatievere wervingsactiviteiten, korter selectieproces, uitproberen nieuwe vormen van selectie zoals gaming, verbinding maken en houden met alle potentiële kandidaten, en aandacht voor ontvangst en introductie in de organisatie). • We hebben een succesvol traineeprogramma.	minder concurrerend). • We onderzoeken of we het Rijswijkse traineeprogramma kunnen verbreden naar andere doelgroepen (bijv. MBO-ers), en kunnen verbinden met meer specialistische Young professionals. We gaan ook bezien of we kunnen gaan deelnemen een traineeprogramma vanuit Den Haag/Rotterdam/ MRDH). • We gaan bouwen aan een moderner en professioneler stagebeleid. • We sturen nog meer op de inhuur van externen en komen tot scherpere keuzes (bijvoorbeeld wat moet én kan de organisatie zelf doen, wat kunnen we beter uitbesteden, waar is externe inhuur noodzaak en/of de beste en meest efficiënte keuze).	
Zicht op de benodigde organisatieontwikkeling	• We hebben alle huidige functies van de organisatie opgenomen in een dashboard (strategische personeelsplanning) en daarin een onderscheid gemaakt naar • kritische-, specialistische-, kern- en ondersteunende functies. • In het dashboard hebben we ook het al bekende verloop opgenomen zodat we proactief kunnen starten met werving van nieuw personeel. • We hebben een generatiepact waar tot op heden 74 medewerkers gebruik van maken. Dit heeft als voordeel dat oudere medewerkers goed inzetbaar kunnen blijven, kennis en ervaring kunnen overdragen en er ruimte ontstaat voor instroom van nieuwe medewerkers. Het grote nadeel is dat de regeling budgettair neutraal is, waardoor er tijdens de looptijd van de regeling (maximaal 10 jaar) slechts circa 33% van de uren die minder worden gewerkt kunnen worden herbezet. Hierdoor ontstaan in toenemende mate bezettingsknelpunten.	• We willen het dashboard voor de strategische personeelsplanning verdiepen met het toekomst beeld (welke functies en opdrachten gaan veranderen). • Voor specifieke functies, opdrachten of doelgroepen willen we het potentieel van onze medewerkers ('vloot-schouw') in kaart brengen. Daaraan koppelen we vervolgens gerichte interventies (denk aan leren en ontwikkelen). • Aanpassing van het generatiepact. De huidige regeling stopt op 31-12-2020. Er is nog een doelgroep van 74 potentiële nieuwe deelnemers in 2020. Met slechts 33% financiële ruimte voor het bezetting geeft dit een onacceptabel risico voor de bedrijfsvoering. We werken daarom aan een nieuwe (afbouw-)regeling, die het risico over een aantal jaren spreidt.	Voor het verder ontwikkelen van het dashboard is nog (incidenteel) budget beschikbaar.

Medewerkers leren en ontwikkelen continue; Leven Lang Ontwikkelen	• We stellen jaarlijks een organisatiebreed opleidingsplan op en daarna kijken we per domein welke leer- en ontwikkelbehoefte er is. • We hebben al onze medewerkers de mogelijkheid geboden om hun talenten in beeld te brengen (talentenmotivatieanalyse (TMA)). • Met teams is stil gestaan bij het benutten van talenten bij het realiseren van de opdrachten. • We hebben loopbaancoaching voor korte trajecten geïntroduceerd. • We doen mee aan de pilot leerambassadeur vanuit de vakbonden; (laagdrempelige gesprekspartner voor medewerkers over leren en ontwikkelen).	• We geven meer richting aan (continue) leren en ontwikkelen. Vanaf 2020 bepalen we welke competenties willen we versterken (organisatieplan) en waar we moeten investeren in nieuwe kennis en betere/andere vaardigheden (domein- en teamplan). Ieder team bouwt tijd en ruimte in om te reflecteren op de manier van werken en samenwerken. • We gaan verder aan de slag met andere vormen van ontwikkelen; learning-on-the-job, projectmatig werken, intervisie, interne stage en tijdelijke opdrachten, e.d. dicht bij het werk. • We evalueren en delen lessons learned; bijvoorbeeld bij de initiatieven vanuit de samenleving – Loket Stadskracht, het verbreden van projectmatig werken in de organisatie en participatie en integrale samenwerking. • We gaan ons oriënteren op het aanschaffen van modern digitaal instrumentarium. (leerportaal, e-learnprogramma, etc.).	We hebben nu € 412.000 beschikbaar voor leren en ontwikkelen. Dat is omgerekend € 882,= per jaar per medewerker. Dit bedrag is al jaren hetzelfde gebleven. Inmiddels zijn we gaan achterlopen op het gemiddelde voor gemeenten van vergelijkbare grote. Gemiddeld wordt een bedrag van € 1039,- begroot (bron: personeelsmonitor 2018 A&O fonds). Daarnaast is nog een reserve gemeentepersoneel beschikbaar. Gezien het structurele karakter van dit thema is een structureel hoger budget onontkoombaar.
Focus op integriteit, verantwoordelijkheid (waarom), plezier & toegankelijk (hoe) en samenlevingsgericht (wat)	• We stellen de organisatievisie en kernwaarden vast. Hiermee bieden we structuur voor houding en gedrag; We doen jaarlijks een dilemmatraining integriteit met intervisiebijeenkomsten om dilemma's bespreekbaar te houden. • We maken jaar- en werkplannen zodat we kunnen afspreken wat we moeten doen en hoe we dat met elkaar gaan doen. Jaarplannen brengen we in lijn met P&C cyclus, zodat we ook beter kunnen sturen op ontwikkeling van medewerkers. • We bevorderen vitaliteit en plezier aan de hand van 4 pijlers; werk- privé balans, leren & ontwikkelen, motivatie & betrokkenheid en gezondheid & arbo.	• Verbinden van opdrachten (denk ook aan leren en ontwikkelen) en houden van focus. • Bekijken welke processen we kunnen innoveren en waar we moeten investeren in verdere digitalising.	We maken voor dit thema voornamelijk ook gebruik van het leer- en ontwikkelbudget. Voor activiteiten vanuit vitaliteit is voor werk- privé balans en gezondheid & arbo ook (beperkt) ander budget beschikbaar.
Aantrekkelijk en modern werkgeverschap	• Managers hebben een coachend stijl van leidinggeven met aandacht voor ontwikkeling van medewerkers.	• We gaan groepen medewerkers gefaseerd een preventief medisch onderzoek (PMO) bieden ter bevordering van vitaliteit.	Voor de uitvoering van het medewerkerstevredenheid onderzoek en deels ook voor een preventief medisch

	• We meten 1 x per twee jaar de medewerkerstevredenheid (MTO). We werken daarna gericht aan de verbeterpunten per team en voor de organisatie. In 2019: resultaatgerichtheid en sociale veiligheid. • Medewerkers kunnen plaats- en tijdonafhankelijk werken en beschikking over moderne communicatiemiddelen. • We zorgen voor een prettige werkomgeving (samenwerkplekken, werkc@afé,); • We experimenteren van andere vormen van functionerings- en ontwikkelgesprekken. Pilot Peddy-app. • Stimuleren van innovatieve oplossingen en methodieken; met hulp en ondersteuning van Loket Rijswijzer voor Scrum, Agile, Ynnovate. • We implementeren de Wet normalisatie rechtspositie ambtenaren (Wnra).	• We gaan een aanbesteding starten voor een nieuw HRM systeem. We willen daarmee een goede stap vooruit maken naar een eigentijds e-HRM systeem waarin zowel de manager en de medewerker steeds meer zelf kan zien en regelen.	onderzoek is budget beschikbaar. De aanschaf van een nieuw HRM systeem brengt extra kosten met zich mee (zowel incidenteel als structureel).