

Aan de raad van de gemeente
LEIDSCHENDAM-VOORBURG



**Leidschendam-
Voorburg**

Datum 10 oktober 2023

Nummer 3537

Onderwerp Raadsbrief beantwoorden raadsvragen besteding versterkingsgelden

Portefeuillehouder Burgemeester Vroom

1. Aanleiding

De VVD-fractie heeft het college verzocht om een verantwoording te geven over de besteding van de versterkingsgelden.

2. Inhoudelijke uiteenzetting

De door de VVD-fractie gestelde vraag is:

Graag ontvang mijn fractie een overzicht hoe deze coronagelden zijn besteed en welke resultaten ermee zijn behaald.

Uit contact met de VVD-fractie is duidelijk geworden dat de vraag gericht is op de *versterkingsgelden* zoals door de raad besloten op 7 juli 2020. Hieronder wordt de vraag dan ook beantwoord over de versterkingsgelden, waarbij ook wordt teruggekeken op de oorspronkelijke redenen voor het verstrekken van de versterkingsgelden.

De aanleiding voor de versterkingsgelden organisatie

De raad heeft op 7 juli 2020 bij het vaststellen van de Kaderbrief 2021-2024 (Raadsvoorstel 1477) besloten om € 3 miljoen voor de periode 2021-2022 beschikbaar te stellen om het korte termijn capaciteitstekort terug te dringen en tegelijkertijd te investeren in het strategische vermogen van de organisatie.

De druk op de ambtelijke organisatie was in de eerste helft van 2020 groot en is in de nasleep van de coronacrisis alleen maar groter geworden. Als gevolg daarvan kon niet altijd de vereiste kwaliteit aan werk worden geleverd. Knelpunten in zowel de ambtelijke capaciteit, als in de kwaliteit deden zich aan en hadden een negatief effect op de positionering van de gemeente in de regio en op het vermogen om tijdig in te spelen op maatschappelijke vraagstukken. Denk aan de energietransitie, woningbouw en regionale samenwerking. Maar ook de nieuwe taken in het sociaal domein stonden toen en staan nog steeds onder druk.

Doel van de versterkingsgelden was daarom om voor de korte termijn met tijdelijke middelen het capaciteitstekort terug te dingen en te investeren in het strategisch vermogen van de organisatie. Hiermee moest het werk anders en slimmer georganiseerd worden, huidige medewerkers nieuwe

vaardigheden aangeleerd worden en nieuwe medewerkers met andere vaardigheden en competenties werven.

Op 28 september 2021 is de raad door middel van een raadsbrief geïnformeerd over de organisatieontwikkeling, waaronder ook over de acties die tot dan toe waren gefinancierd met geld van de versterkingsgelden (Raadsbrief 2515).

De wijze van aanwending van de versterkingsgelden

Voor de inzet van de versterkingsgelden zijn in de Kaderbrief 2021-2024 drie uitgangspunten voor de besteding van de middelen meegegeven:

- Op korte termijn capaciteitstekort terug te dringen, en/of;
- Investeren in het strategische vermogen van de organisatie, en/of;
- Ruimte bieden om werk anders en slimmer te organiseren.

De middelen zijn in eerste instantie aangevraagd voor de jaren 2021 en 2022. Door de langer voortdurende coronacrisis is een aantal voorstellen in tijd verschoven. Dit heeft ervoor gezorgd dat ook in 2023 nog initiatieven zijn betaald vanuit de versterkingsgelden. Hierover is de raad geïnformeerd bij de voorstellen tot budgetoverhevelingen. Zie hiervoor de 2^e tussentijdse rapportage 2022 (Raadsvoorstel 2654), Nota van Wijzigingen 2022 – 2026 (Raadsvoorstel 2649) en de jaarrekening 2023 (Raadsvoorstel 3277).

Deze uitgangspunten hebben er uiteindelijk toe geleid dat uit de versterkingsgelden de volgende initiatieven zijn bekostigd:

	Titel	Toelichting	Bijdrage*
1	Inzet personeel MRO (incl. strategische regionale samenwerking)	Bij de beleidsafdeling maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen (MRO) waren een aantal vacatures op functies waarvoor prioritaire beleidsontwikkelingen dienden plaats te vinden.	1, 2, 3
2	Directeur	Met het versneld aantrekken van een directeur kon eerder ingezet worden een betere managementspan en heldere sturing.	2
3	Ontvlechting Westland (BV)	Door de IT te ontflechten uit de beheerorganisatie van de gemeente Westland kon zowel het beheer van de IT worden gemoderniseerd alsook slagvaardiger de IT worden gemoderniseerd.	2
4	Audit onderzoek WIJZ	Er was onderzoek nodig naar mogelijkheden om inzicht te krijgen hoe de processen in het sociaal domein (bijstand, jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning) verbeterd kunnen worden.	3

	Titel	Toelichting	Bijdrage*
5	Audit onderzoek griffie	Onderzoek naar de doorontwikkelingsmogelijkheden van de griffie als ondersteuner van de raad.	3
6	Onderzoek ruimtelijk domein (APPM) (PMA)	Er is onderzoek gedaan hoe de prioritering en aanpak van ruimtelijke projecten en initiatieven beter georganiseerd kan worden.	3
7	Projectleider woningbouw PMA	Om de (vele) woningbouwprojecten niet door capaciteitsgebrek onnodig in tijd te vertragen, was tijdelijk een extra projectleider nodig.	1, 3
8	Onderzoek corona herstelbeleid	Onderzocht is waar de inwoners en bedrijven noodzakelijke ondersteuning nodig hadden om sneller versterkt uit de coronacrisis te komen.	2, 3
9	Inzet personeel WIJZ	Er was een tijdelijk capaciteitstekort op een reguliere functies in het sociaal domein omdat door corona het reguliere werk moeizamer verliep.	1, 3
10	Inzet personeel WIJZ (regisseur, strategisch adviseur)	Vacatures die omwille van de coronacrisis niet open konden blijven staan en waarvoor ingehuurd werd.	1
11	Inzet personeel BV (inkoop en sr financieel adviseur)	Bij de afdeling bedrijfsvoering (BV) was door een piek in grote strategische inkooptrajecten was extra inhuur voor inkoop nodig, en door de coronacrisis moesten veel financiële stromen anders of ad hoc worden ingericht.	1, 3
12	Versterken managementcyclus	Het versterken en moderniseren van de interne sturing van de organisatie.	2, 3
13	Burgerparticipatie	Door de coronacrisis was het noodzakelijk om op een andere manier de participatie in te richten met andere (digitale) instrumenten.	1, 3
14	Burgerparticipatie en strategie en beleidskader voor maatschappelijk vastgoed	Het heroverwegen van de maatschappelijke vastgoedportefeuille waarbij op een andere manier de maatschappelijke participatie werd georganiseerd.	1, 3
15	Uitbreiding tijdelijke formatie SB	Het tijdelijk aantrekken van een aantal meer strategische krachten bij de afdeling stadsbeheer om het beheerproces en de coördinatie tussen de verschillende soorten beheer (infra, riool, groen) te verbeteren.	1, 3

	Titel	Toelichting	Bijdrage*
16	Versterken van visie- en planvorming voor de omgevingsvisie	Ten behoeve van de voorbereiding op de invoering van de omgevingswet de visie- en planvorming versterken om tot een betere en modernere omgevingsvisie te komen.	2, 3
17	Onderzoek mobiliteit	Onderzoeken van een maatregelenpakket om de mobiliteitsknelpunten rondom The Mall aan te kunnen pakken.	2, 3
18	Onderzoek areaaluitbreiding	Het onderzoeken van de (financiële) consequenties van de areaaluitbreidingen voor het beheer en onderhoud.	3

*,

1 = *Op korte termijn capaciteitstekort terug te dringen*

2 = *Investeren in het strategische vermogen van de organisatie*

3 = *Ruimte bieden om werk anders en slimmer te organiseren*

In bijlage A 'Besteding versterkingsgelden' bij deze raadsbrief wordt nauwkeurig weergegeven hoeveel geld is besteed aan ieder initiatief.

Het oorspronkelijk beschikbaar gestelde budget van € 3 miljoen is bij de 2^e Turap 2020 naar € 2,7 mln gecorrigeerd. Er is naar verwachting eind 2023 circa € 2,3 miljoen besteed. Het resterende budget van circa € 0,4 miljoen wordt momenteel door het college in afstemming met de directie herijkt om de effectieve besteding te borgen.

De effecten van de versterkingsgelden

Zoals hierboven weergegeven, waren de versterkingsgelden bedoeld om het korte termijn capaciteitstekort terug te dringen en tegelijkertijd te investeren in het strategische vermogen en slimme vernieuwing van de organisatie. Alle uiteindelijk uit de versterkingsgelden gefinancierde initiatieven betroffen toen – en nu nog - investeringen die destijds echt noodzakelijk waren om de organisatie en haar werk te 'stutten' en adequate dienstverlening en beleidsontwikkeling te kunnen waarborgen. Echter, niet alle beoogde doelen van de versterkingsgelden zijn in de volle omvang gerealiseerd. Hiervoor zijn tweetal hoofdoorzaken te benoemen: de langer durende coronacrisis en de snel veranderde arbeidsmarkt.

- *De langer durende coronacrisis.*

Ten tijde van het aanvragen van de versterkingsgelden was de eerste corona-lockdown in volle gang en de onzekerheid over de toekomst maximaal. Ondanks dat veel werk stil lag, was er ook zeer veel inspanning nodig om zowel de maatschappelijke instellingen gaand te houden, de gemeentelijke organisatie in te stellen op de crisissituatie en uitvoering te geven aan allerlei noodmaatregelen zoals de Tozo en de Tonk. Ondanks die onzekere tijd, was er voor de versterkingsgelden een planning en programmering gemaakt die uitging van een situatie die

begin 2021 voorbij zou zijn en het 'normale' leven weer zou aanvangen. Uiteindelijk is pas met de beëindiging van de derde corona lockdown eind januari 2022 een einde gekomen aan de crisissituatie. Bovendien was toen weliswaar de crisissituatie beëindigd, maar was er nog veel werk voor de afhandeling van corona-gerelateerde zaken, zoals de finale afdoening van de Tozo en Tonk. Hierdoor is een aantal initiatieven die onder de versterkingsgelden vallen niet alleen pas later uitgevoerd, maar heeft een aantal initiatieven uiteindelijk niet het gewenste effect gehad.

- *De snel veranderde arbeidsmarkt*

Ten tijde van de budgetaanvraag voor de versterkingsgelden was de arbeidsmarkt krap, maar was er de overtuiging dat de juiste mensen met goede wervingsinspanningen aan te trekken waren. Een aantal sleutelfuncties waren structureel onbezet, maar moesten worden opgevuld om cruciale productie en dienstverlening niet tot stilstand te laten komen, en/of tijdelijk worden ingevuld met inhuur totdat er eigen mensen voor geworven waren. In een aantal gevallen kon ook gewerkt worden met het intern doorgroeien van mensen, waarna de opengevallen plekken met extern personeel konden worden opgevuld of door werving.

Ten tijde van de coronacrisis lag er wel een enorme en logische druk op de arbeidsmarkt vanwege de enorme benodigde inzet voor coronamaatregelen zoals de inkomensondersteuning, maar ook in de zorg voor de test- en prikstraten. Vooral voor de functies die betrekking hadden op het strategisch vermogen van de organisatie waren veelal van een andersoortig functieniveau. Werving, zo was de verwachting, zou alleen een kwestie van tijd zijn met een betere arbeidsmarktcampagne.

Maar de situatie op de arbeidsmarkt is razendsnel en geheel onverwacht omgeslagen. De betere arbeidsmarktcampagne is er gekomen en heeft zeker positieve effecten gehad op het vermogen om de juiste mensen te werven. Tegelijk is de organisatie geconfronteerd met een veel hogere uitstroom van waardevolle medewerkers. En juist de werving voor strategische functies liep door die overspannen arbeidsmarkt minder goed dan verwacht. Daardoor kreeg de organisatie te maken met nieuwe lege plekken op strategische functies. Op dit moment is het beeld dat de organisatie over de volle breedte kampt met veel vacatures en een hoog verloop.

De inzet van de versterkingsgelden heeft ook een aantal significante resultaten opgeleverd die ervoor hebben gezorgd dat belangrijke verbeteringen zijn gerealiseerd. Zo heeft bijvoorbeeld de andersoortige aanpak van het onderzoek naar het corona herstelbeleid meer doelgerichte acties opgeleverd, zijn er op verschillende belangrijke plekken binnen de organisatie acute strategische capaciteitsproblemen opgelost (Stadsbeheer; Maatschappelijke en Ruimtelijke Ontwikkeling; Werk, Inkomen, Jeugd en Zorg; bedrijfsvoering; ProjectManagement- en Advisering), is de ontvlechting van de IT-organisatie uit Westland succesvol geweest, en is de sturing op en prioritering van ruimtelijke projecten verbeterd. De auditonderzoeken naar de afdeling WIJZ en de Griffie zijn het startpunt geweest voor verbetertrajecten binnen die afdelingen die nog steeds gaande zijn en hun vruchten afwerpen. De projecteider woningbouw heeft belangrijke woningbouwprojecten verder kunnen brengen, de tijdelijke financiering van een directeur is inmiddels omgezet in structurele financiering en heeft de sturing van de organisatie verbeterd. Er is een impuls gegeven aan de

regionale samenwerking en regionale positionering van de gemeente. Ook is onderzoek gedaan om de mobiliteit rondom The Mall te verbeteren en worden een deel van de uitkomsten geïmplementeerd.

Per saldo hebben de versterkingsgelden de afgelopen 2 à 3 jaar in hoge mate geholpen om de organisatie op strategische dossiers en strategische functies van de noodzakelijke impuls te voorzien. Met de werving van medewerkers en ook met de inhuur van mensen. Het college is van mening dat het versterken van de strategische denk- en doekracht binnen de organisatie (en in samenspel met het college) nog steeds aandacht verdient. Dat komt enerzijds door het langer aanhouden van de coronacrisis en de veranderende arbeidsmarkt. Het restant van de versterkingsgelden wordt benut om hier invulling aan te geven.

burgemeester en wethouders van Leidschendam-Voorburg,

R.J. den Haan
secretaris

M.W. Vroom
burgemeester

Bijlage behorende bij deze raadsbrief:

3537 Bijlage A Besteding versterkingsgelden

3537 Verzoek VVD