



FORMATIEPLAN GEMEENTE TIEL

Aanleiding

In 2019 is geïnvesteerd in het uitwerken van een uitvoeringsprogramma, een vertaling van het coalitie-akkoord naar doelen en resultaten voor de ambtelijke organisatie. Om de sturing op deze doelen en resultaten te verbeteren, koppelen we middelen (geld en ambtelijke capaciteit) zo goed mogelijk aan de doelen en resultaten. Hiermee verstrekken we aan de ambtelijke organisatie, en aan individuele medewerkers binnen die organisatie, duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt. Bijkomend effect is dat hiermee ook een beter inzicht ontstaat in de verhouding tussen de beschikbare capaciteit en de capaciteit die nodig is om alle bestaande ambities en wettelijke verplichtingen kwalitatief goed in te vullen. Hier blijkt een gat tussen te zitten: om alle taken te kunnen realiseren is meer capaciteit nodig dan er aanwezig is. Wij hebben het management opdracht gegeven om dit gat in beeld te brengen en het resultaat bieden we u bij deze aan.

Voorgeschiedenis

De gemeente Tiel heeft in de vorige collegeperiode veel taken inbesteed en uitbesteed aan bijvoorbeeld AVRI, Werkzaak en de Bedrijfsvoeringorganisatie West Betuwe. In deze perioden moest ook fors bezuinigd worden op de bedrijfsvoering met als gevolg dat veel vacatures niet werden ingevuld (reguliere vacatures en pensioengangers).

Tussentijds was ook een grote reorganisatie uitgevoerd (2014) met het doel om de organisatie flexibel en samenwerkingsgericht in te richten. En om de organisatie meer te richten op de externe omgeving en op de opgaven die op de organisatie afkwamen (4 decentralisaties sociaal domein, inwonersparticipatie, regie op gemeenschappelijke regelingen).

Op basis van deze grote bewegingen hebben het college en de directie fors ingezet op persoonlijke- en teamontwikkeling. Bij deze ontwikkeling zijn instrumenten ingezet, zoals duurzame inzetbaarheid, coaching, maar ook HRM trajecten. Sommige trajecten hebben geleid tot het vertrek van medewerkers of het herplaatsen van medewerkers. In de afgelopen jaren zat ook de arbeidsmarkt behoorlijk op slot, waardoor er nauwelijks instroom en uitstroom plaats vond. Interne doorstroom hebben we gelukkig nog wel regelmatig kunnen realiseren.

In tijden van krapte heeft de organisatie dankbaar gebruikt gemaakt van het tijdelijke organisatie ontwikkelingsbudget, omdat de organisatie echt 'piepte en kraakte' in de hectiek van alle veranderingen. Dat bleek ook uit het medewerker onderzoek uit 2016, waarin werkdruk als belangrijke actor naar voren kwam. Dat was ook zo na de bespreking van het medewerker onderzoek met een aantal teams in 2018/2019.

Dit budget is niet alleen uitgegeven om de organisatie een tijdelijke ruggensteun te geven, maar ook om bijvoorbeeld een start te maken met het bouwen van een monitor sociaal domein of het dekken van kosten door ziekte- of arbeidsverzuim. We gebruiken het huidige tijdelijke budget uit de begroting als dekking voor incidentele kosten door arbeidsverzuim of extra inzet voor projecten, die niet waren voorzien. Het arbeidsverzuim fluctueert, maar blijft (vooralsnog) grotendeels rond de norm.

De huidige stand van de organisatie

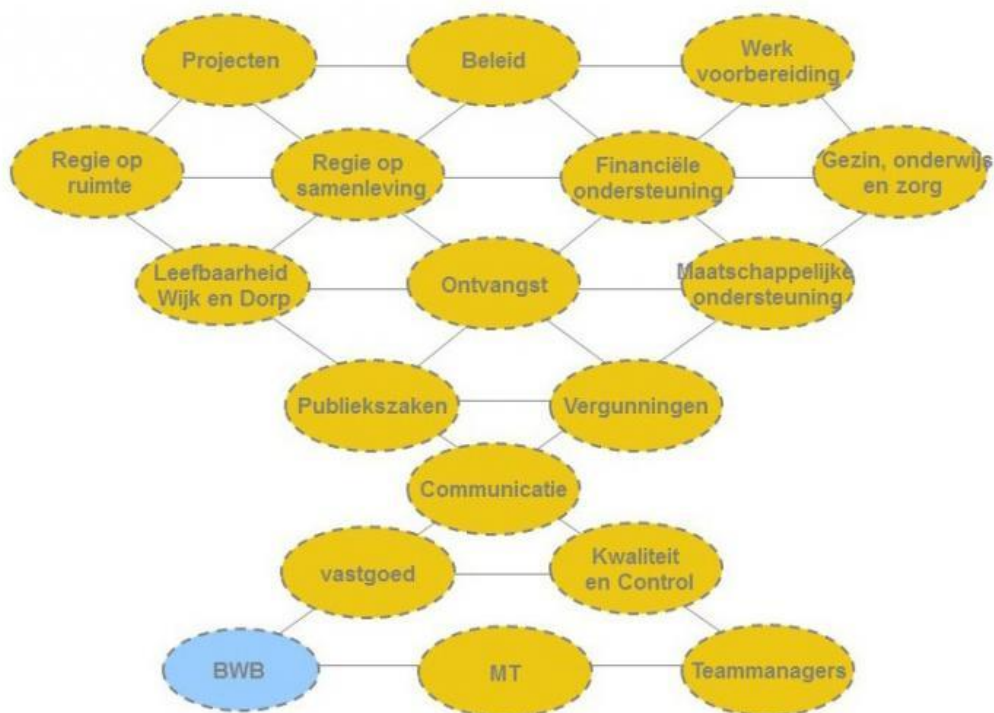
Wat voor organisatie willen we zijn?

- We zijn er voor iedereen in Tiel.
- We werken op een manier die past bij landelijk en lokale keuzes: uitbesteden, samenwerken of zelf (laten) doen.
- We zijn een organisatie waar medewerkers graag werken en hun kwaliteit in zetten.

Hoe willen we dat bereiken?

- Zelfregelend: hoge mate van zelfregelend vermogen van medewerker en teams.
- Resultaatgericht: het resultaat staat bij ons centraal.
- Klantfeedback: we meten en weten wat de klant vindt.
- Leren: we leren en stimuleren ontwikkeling.

Hieronder volgt het organogram van de gemeente Tiel en een overzicht van de huidige formatie per team (excl. management en directie).



Team	Formatie	Wat doen deze teams?
<i>Regie op Ruimte</i>	<i>12,17</i>	<i>Bestemmingsplannen, regie verbonden partijen</i>
<i>Vastgoed</i>	<i>7,34</i>	<i>Beheer en onderhoud vastgoed</i>
<i>Leefbaarheid wijken en dorpen</i>	<i>9,34</i>	<i>Wijkregie, openbare ruimte</i>
<i>Vergunningen</i>	<i>9,75</i>	<i>Bouwvergunningen, toezicht, handhaving</i>
<i>Werkvoorbereiding</i>	<i>9,73</i>	<i>Projecten openbare ruimte en toezicht</i>
<i>Communicatie</i>	<i>10,71</i>	<i>Bestuursondersteuning, communicatie advies, stadspromotie etc</i>
<i>Projecten</i>	<i>8,62</i>	<i>Sociale en ruimtelijke projecten (1 extern tbv RW/POA)</i>
<i>Beleid</i>	<i>16,43</i>	<i>Integraal beleid voor alle programma's</i>
<i>Regie op Samenleving</i>	<i>14,20</i>	<i>Regie op aanbieders, regionale afspraken, verbonden partijen</i>
<i>Ontvangst</i>	<i>5,28</i>	<i>Balie en telefonie (excl. Personeel Werkzaak)</i>
<i>Publiekszaken</i>	<i>15,20</i>	<i>Vergunningen, Handhaving bijzondere wetten, basisregistraties, burgerzaken algemeen</i>
<i>Kwaliteit & Control</i>	<i>11,78</i>	<i>Rechtmatigheid, zorgadministratie, control, monitor sociaal domein</i>
<i>Gezin Onderwijs en Zorg</i>	<i>8,83</i>	<i>Onderzoek en besluiten Jeugdwet</i>
<i>Financiële Ondersteuning</i>	<i>14,15</i>	<i>Onderzoek en besluiten minimaregelingen en schuldhulpverlening</i>
<i>Maatschappelijke Ondersteuning</i>	<i>14,47</i>	<i>Onderzoek en besluiten Wmo</i>
<i>Griffie</i>	<i>2,87</i>	<i>Griffie werkzaamheden</i>
<i>Niet opgenomen</i>		<i>Museum, Agnietenhof, Zinder, inhuur</i>

Het beeld dat Tiel, mede door de doorgevoerde besparingen, over een krappe formatie beschikt, wordt bevestigd door een vergelijking met andere gemeenten (zoals buurgemeente Culemborg of gemeenten in Nederland die qua karakteristieken overeen komen met Tiel). Een kanttekening is hierbij op zijn plaats: formatie in gemeenschappelijke regelingen en anderszins uitbestede taken is in deze cijfers niet meegenomen. Ook zijn de maatschappelijke opgaven in de bestuurlijke ambities in geen 2 Nederlandse gemeenten volledig vergelijkbaar. De onderstaande cijfers zijn dan ook niet meer dan een indicatie.

Gemeente	Formatie (FTE / 1000 inwoners)	Afwijking t.o.v. landelijk gemiddelde
Tiel (2019)	4,35	-28,7%
Culemborg (2019)	5,25	-13,9%
Harderwijk (2019)	5,25	-13,9%
Zutphen (2019)	5,82	-4,7%
Landelijk 20.000 – 50.000 inw (2018)	6,10	0,0%

Bronnen: concept jaarrekeningen Tiel en Culemborg 2019; A&O Monitor 2018 van de VNG; formatie-overzichten en websites Harderwijk en Zutphen. Toelichting: Zutphen heeft de bedrijfsvoering niet in een GR, voor de vergelijkbaarheid is de formatie voor bedrijfsvoering van Zutphen buiten beschouwing gelaten. Het landelijk gemiddelde is een gemiddelde over alle gemeenten in onze grootte-klasse, waarbij de mate van uitbesteding van taken per gemeente kan verschillen.

Het formatieplan

In de tabellen achterin deze notitie is de formatie, uitgedrukt in Euro's, beschreven die momenteel ontbreekt om alle geprogrammeerde werkzaamheden uit te kunnen voeren. In de tabellen is opgenomen:

- Het beleidsveld / thema waarop de formatie betrekking heeft
- Een korte beschrijving van de werkzaamheden die niet of onvoldoende kunnen worden uitgevoerd als gevolg van het gebrek aan formatie
- De nadelige gevolgen voor inwoners als de werkzaamheden niet kunnen worden uitgevoerd
- De bedrijfsmatige risico's als de werkzaamheden niet kunnen worden uitgevoerd
- Het benodigde budget, structureel en incidenteel, om de werkzaamheden adequaat te kunnen uitvoeren
- Uitsluitend over de benodigde *structurele* formatie is een overheadpercentage van 30% berekend ter dekking van overheadkosten als ondersteunende diensten bedrijfsvoering, management, huisvesting, bedrijfsmiddelen etc. Overheadpercentages van 30% a 40% zijn gebruikelijk bij decentrale overheidsorganisaties.

De analyse van benodigde formatie is gebaseerd op de huidige ambities uit het college-akkoord en op bestaande wet- en regelgeving, inclusief wet- en regelgeving waarover al besloten is en waarvan de gevolgen nu al zijn te overzien. Het formatieplan houdt nog *geen* rekening met de volgende aspecten:

- De investeringsagenda gebaseerd op de toekomstvisie (benodigde capaciteit voor het realiseren van de investeringsagenda zullen wij mee begroten bij de investeringsagenda)
- De gevolgen van de Corona-crisis (deze monitoren wij via de impact-monitor, waarmee wij tevens de raad continu op de hoogte houden)
- Toekomstige wet- en regelgeving die wij nu nog niet kunnen voorzien (zodra deze zich aandient zullen wij bij de implementatie tevens de gevolgen voor de benodigde capaciteit verwerken in onze voorstellen)
- Eventuele overige nieuwe ambities en toekomstige bezuinigingen (ook deze zullen wij qua capaciteit verwerken als deze zich aandienen)

- Capaciteit bij bedrijfsvoeringsorganisatie BWB die ook nodig is om een aantal processen te versterken (met name t.a.v. rechtmatigheid en financiële beheersing). Een dergelijke analyse kan alleen in overleg met de beide partnergemeenten in BWB worden gemaakt. N.B: extra benodigde dienstverlening door BWB als gevolg van het groeien van onze organisatie kan wel gedekt worden; over de structureel benodigde capaciteit is een percentage overhead van 30% berekend dat deels hiervoor kan worden ingezet.

Op basis van de politiek en bestuurlijk vastgestelde ambities menen wij dat deze formatie-uitbreiding volledig nodig is, maar wij hebben desondanks alvast een voorgestelde prioritering in 2 categorieën aangebracht (hoogste prioriteit en hoge prioriteit). Hiervoor zijn wij uitgegaan van het volgende beoordelingskader:

- Wettelijke vs niet wettelijke taken
- Risico's en gevolgen voor inwoners
- Bedrijfsmatige risico's (waaronder financiële risico's en risico's t.a.v. beheersing en rechtmatigheid)

Voor de korte termijn bevat de bestaande begroting ook enkele posten die gebruikt kunnen worden ter gedeeltelijke dekking van het formatieplan:

- Incidenteel: O&O fonds (Totaal € 400.000 verdeeld over 2020 en 2021)
- Structureel: € 200.000 (nieuw beleid p-nota)

Wij stellen voor om een besluit over inzet van structurele middelen uit te stellen tot het najaar, zodat een integrale afweging kan worden gemaakt in het kader van de keuzenota (zie bij vervolgproces). Zo nodig kunnen incidentele middelen wel alvast worden ingezet om de allerhoogste nood te lenigen (*no-regret* opties).

Vervolgproces

Gelijktijdig met dit formatieplan werken wij ook aan de uitwerking van de toekomstvisie in een investeringsagenda. Tegelijk woedt er een crisis in Nederland waarvan de financiële gevolgen voor onze gemeente nu nog niet te overzien zijn. Wij zullen de uitkomsten van uw beraadslaging betrekken bij het verder voorbereiden van de begroting 2021, en zullen uw raad in het najaar een keuzenota voorleggen waarin al deze bouwstenen (investeringsagenda, formatieplan, gevolgen Corona-crisis, en overige onvermijdelijke ontwikkelingen) worden verwerkt (ter vervanging van de p-nota in het voorjaar). Gemakshalve verwijzen wij hierbij naar het raadsbesluit d.d. 22 april jl. over de aanpassing van de P&C cyclus.

Categorie 1: Hoogste prioriteit

Onderwerp	Wat moeten we doen?	Gevolgen inwoners	Bedrijfsrisico	Structureel	Incidenteel
Omgevingswet en Wet Kwaliteitsborging	Inregelen applicatiebeheer; capaciteit front-office op peil brengen voor nieuwe taken	Aanvragen omgevingswet kunnen niet tijdig en/of adequaat worden afgehandeld	Wettelijke termijnen, processen en onderbezetting	€ 108.000	
Ondersteuning bestuur en MT	Secretariële ondersteuning uitbreiden	Beperkt	Administratief / uitvoerend werk bij bestuurders en management, daardoor onvoldoende strategische sturing op coalitie-akkoord en op de organisatie	€ 111.000	
Openbare ruimte / AVRI	Professionaliseren opdrachtgeverschap AVRI; ontwikkelen visie, beleid en beeld kwaliteitsplan thema: schoon, heel en veilig	Woon- en leefomgeving is niet schoon, heel en veilig (IBOR) Klachten van inwoners	Onvoldoende regie, sturing en grip op AVRI en toezicht te beperkt	€ 46.000	€ 245.000
Vastgoed	Incidenteel wegwerken achterstanden vastgoedbeheer; onderhoudsplannen actueel houden	Financieel risico vertaalt zich in onnodig hoge lasten	Veiligheidsrisico's gebouwen, waardevermindering	€ 72.000	€ 46.000

Grond-exploitaties	Capaciteit voor planeconoom; waarden grondposities en goede financiële afwikkeling	Financieel risico vertaalt zich in onnodig hoge lasten, verder beperkt risico	Geen rechtmatigheidsverklaring; financieel risico als we onvoldoende gesprekspartner zijn voor marktpartijen	€ 46.000	
Leerplicht en jeugdwet	Capaciteit in overeenstemming brengen met workload	Verminderde zorg en preventie jeugdigen	Wettelijke termijnen, wachttijd en onderbezetting	€ 12.000	
Grip op processen	Aanstellen privacy officer ter ondersteuning van de processen	Minder garantie op zorgvuldige omgang pers. gegevens	Niet voldoen aan privacy wetgeving, risico op hoge boetes	€ 27.500	€ 9.000
<i>Overhead</i>				€ 126.750	
Totaal				€ 549.250	€ 300.000

Categorie 2: Hoge prioriteit

Onderwerp	Wat moeten we doen?	Gevolgen inwoners	Bedrijfsrisico intern	Structureel	Incidenteel
Dienstverlening	Capaciteit structureel op orde brengen om huidige openingstijden waar te maken (wordt nu opgelost door overschrijden inhuurbudget)	Beperkte openingstijden, langere wachttijden	(deels) wettelijke termijnen, oplopende werkvoorraad en onderbezetting	€ 160.000	€ 16.000
Grip op processen	Processen op orde brengen en vastleggen; benodigde controles inregelen (systemen en capaciteit); ontwikkelen werkwijze rechtmatigheidsverklaring	Financieel risico vertaalt zich in onnodig hoge lasten, verder beperkt risico	Onvoldoende beheersing resultaten en middelen, geen rechtmatigheidsverklaring, imagoschade	€ 333.000	€ 322.000
Veiligheid	Capaciteit voor uitvoering veiligheidsbeleid, o.a. betere samenwerking politie	Openbare orde problematiek	Imagoschade gemeente, jaarplan niet haalbaar	€ 53.000	
Ondersteuning bestuur en MT	Strategisch adviseur bestuur en directie	Beperkt	Onvoldoende strategische sturing op coalitie-akkoord en op de organisatie	€ 92.000	

Sport & Gezondheid	Tijdelijke capaciteit beleid om dossiers op orde te brengen; samenwerking huisartsen	Klachten	Onvoldoende capaciteit voor dossiers sport en GGD Onvoldoende grip		€ 46.000
Recreatie & Toerisme	Structurele beleidscapaciteit nodig voor integrale visie	Stad wordt minder aantrekkelijk om te wonen of te verblijven	Onvoldoende capaciteit voor dossier; weinig impact op doelen	€ 46.000	
Webredactie	Analyse op gebruik met als doel digitale dienstverlening te verbeteren	Digitalisering gaat trager; suboptimale dienstverlening	Geen analyses en onvoldoende inzet op digitalisering overheid; op langere termijn mislopen van besparingen door digitalisering	€ 72.000	
<i>Overhead</i>				€ 226.800	
Totaal				€ 982.800	€ 384.000