BMC
YACHT GROUP

De fitte gemeente: organisatie in beweging

Van inzicht en analyse naar vooruitkijken en anticiperen

juni 2018

Partners in verbetering

De fitte gemeente: organisatie in beweging

Van inzicht en analyse naar vooruitkijken en anticiperen

BMC
Jasper de Wit, partner
Roel Wever, partner

Inhoudsopgave

1. Uw potentieel toegesneden op uw ambities? 7

2. Belangrijke arbeidsgerelateerde trends voor gemeenten . . . 8

3. Hoe fit is uw organisatie? 11

Contact 15

Colofon 15

H1 | Uw potentieel toegesneden op uw ambities?

Het begin van een nieuwe bestuursperiode is het moment om het potentieel van uw organisatie af te zetten tegen de ambities en plannen van het nieuwe bestuur. Hebben we het vertrouwen dat we samen de klus gaan klaren?

Het takenpakket en de financiële verantwoordelijkheid van gemeenten is de afgelopen jaren groter geworden. Ook de verwachtingen ten aanzien van gemeenten komen steeds hoger te liggen. Gemeenten moeten zich voortdurend ontwikkelen om aan dit verwachtingspatroon te kunnen voldoen.

Voor die ontwikkeling is geen blauwdruk voorhanden. Wie doelen wil bereiken in een dynamische omgeving moet werken aan blijvend aanpassingsvermogen. Daarom is het belangrijk om de organisatie en het personeel beweeglijk te maken. Dat lukt alleen als iedereen zich bewust wordt van de veranderende omgeving en in staat én bereid is om mee te veranderen om te voldoen aan de eisen die dat stelt. Met name het bestuur en het management moeten de urgentie om in beweging te komen voelen: het draait om hun eigenaarschap.

Het lokaal bestuur in Nederland is van hoog niveau. Er wordt veel veranderd, maar er is daarentegen te weinig beweging.[1] Organisatie en personeel vinden het vaak ook lastig om in beweging te komen.[2] Het risico om achterop te raken is aanwezig: bijna de helft van de ambtenaren is onvoldoende toegerust voor de veranderende eisen die aan het werk worden gesteld.[3]
Een aantal zorgelijke arbeidsgerelateerde trends vragen bovendien om aandacht in de komende bestuursperiode.

[1] Bijv. SCP: Anders werken in sociaal domein gaat maar moeizaam, 31 januari 2018.

[2] http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/gemeenten-tamelijk-onvoorbereid-op-pad-bij.9560428.lynkx

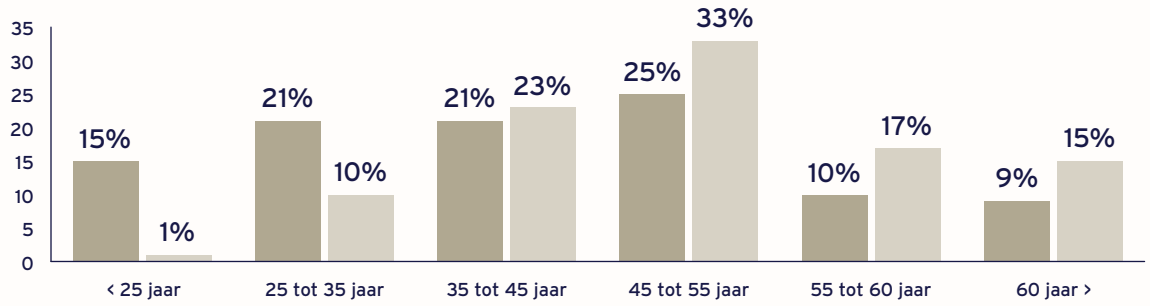
[3] SCP, arbeidsmarkt in kaart 2017.

H2 | Belangrijke arbeidsgerelateerde trends voor gemeenten

Onevenwichtige leeftijdsopbouw door vergrijzing

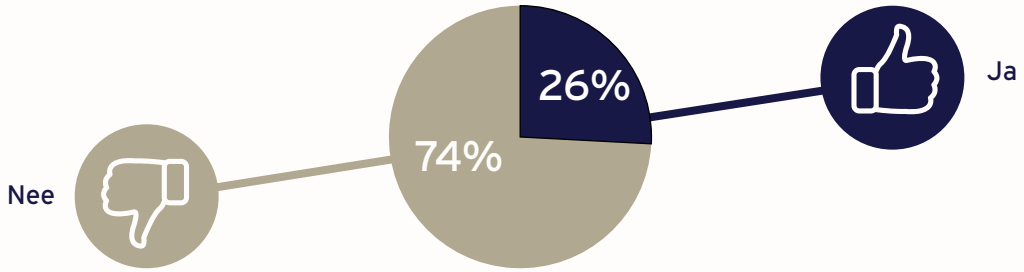
De vergrijzing zorgt voor een onevenwichtige leeftijdsopbouw bij gemeenten.[4] Een gemiddelde leeftijd van ruim 48 jaar is op zichzelf geen probleem, maar een oververtegenwoordiging van 60+'ers leidt de komende jaren tot een grote uitstroom door pensionering. Met name de ondervertegenwoordiging van jongeren tot en met 35 jaar (11% bij gemeenten versus 36% landelijk) baart zorgen in het licht van de uitdagingen waar de gemeenten voor staan (digitalisering, participatie, etc.).

Landelijke werkzame beroepsbevolking en de gemeentelijke bezitting in personen naar tijdsklasse in procenten in 2016



Bron: CBS, Salarisbestanden gemeenten, bewerking Elil/Pateia

Percentage gemeenten dat actief beleid voert om jongeren te behouden en/of uitstroom van jongeren te voorkomen in 2016



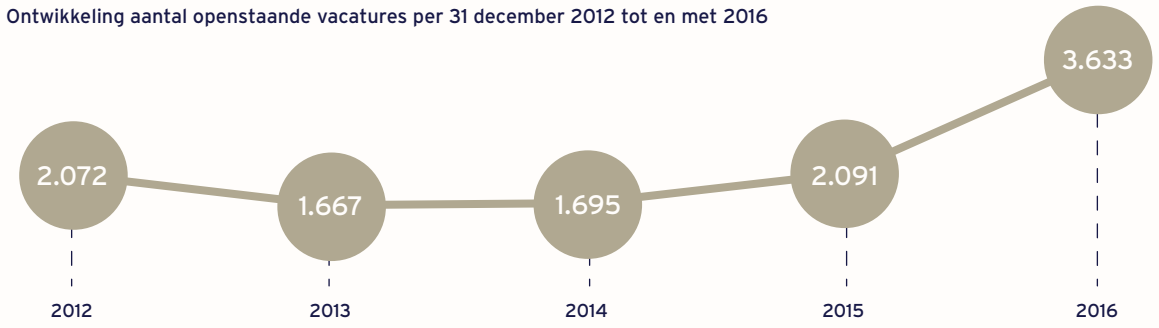
Bron: Enquête Personeelsmonitor 2016, bewerking Elil/Pateia

[4] A+O Fonds Gemeenten, Personeelsmonitor 2016.

Concurrentie en imago maken vinden, binden en boeien lastig

Nu de recessie achter ons ligt, komt daar nog een grote concurrentie op de arbeidsmarkt bij, waardoor het niet alleen steeds moeilijker wordt om voldoende mensen te vinden, maar ook om de juiste mensen te vinden en te behouden. Dat heeft ook te maken met het imago van de gemeente als werkgever. Zowel het aantal openstaande vacatures als het percentage dat moeilijk te vervullen is, is de afgelopen jaren sterk gestegen.

Ontwikkeling aantal openstaande vacatures per 31 december 2012 tot en met 2016



Bron: Enquête Personeelsmonitor 2012-2016, bewerking Elil/Pateia

In samenhang hiermee zijn de kosten voor externe inhuur gestegen tot gemiddeld 16% van de totale loonsom. Dat kost niet alleen veel geld, maar ook een te grote afhankelijkheid van externe kennis en capaciteit is niet wenselijk.

Uitgaven aan externe inhuur in euro's uitgedrukt in procenten van de loonsom inclusief externe inhuur per gemeentegrootteklasse, 2012 tot en met 2016

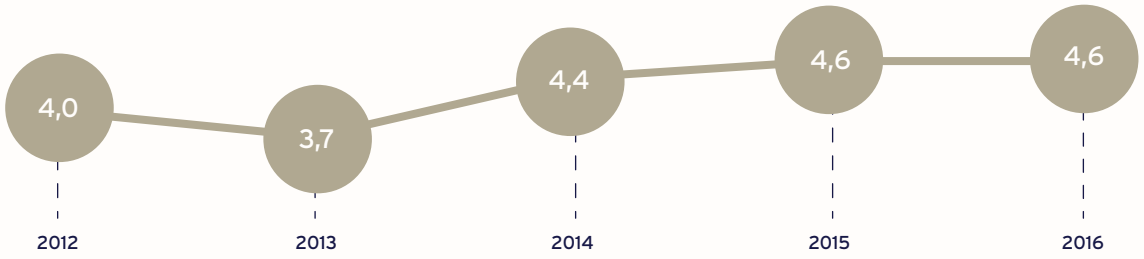
		2012	2013	2014	2015	2016
	Alle gemeenten	**10**	**11**	**13**	**15**	**16**
	G4	9	11	16	17	17
	100.000 > inwoners (excl. G4)	14	13	14	17	18
	50.000 tot 100.000 inwoners	10	10	11	13	14
	20.000 tot 50.000 inwoners	9	8	10	14	13
	< 20.000 inwoners	10	10	10	15	16
	Aantal gemeenten	**169**	**177**	**159**	**163**	**139**

Bron: Enquête Personeelsmonitor 2012-2016, bewerking Elil/Pateia

Doorstroming binnen gemeente ligt laag

Een opmerkelijk aandachtspunt is de doorstroming van medewerkers binnen de gemeente naar andere functies. Deze is gemiddeld minder dan 5% per jaar; 75% van de vacatures wordt extern vervuld. De ontwikkeling van de kennis en competenties van de eigen medewerkers zou weleens een belangrijke succesfactor kunnen zijn om aan de opgaven en verwachtingen voor de komende jaren te voldoen.

Doorstroompercentage alle gemeenten (lijndiagram) en naar gemeentegrootteklasse in procenten, 2012 t/m 2016



		2012	2013	2014	2015	2016
	Alle gemeenten	**4,0**	**3,7**	**4,4**	**4,6**	**4,6**
	G4	3,5	3,5	7,5	6,4	4,1
	100.000 > inwoners (excl. G4)	4,1	4,9	5,7	5,2	6,2
	50.000 tot 100.000 inwoners	5,7	4,4	4,4	4,8	4,9
	20.000 tot 50.000 inwoners	3,6	2,9	2,4	2,6	3,2
	< 20.000 inwoners	3,5	2,2	2,2	2,9	2,4

N=171

Bron:Salarisbestanden gemeenten, bewerking Elil/Pateia

Werkbelasting gemeenten neemt flink toe

Een andere factor van betekenis is de werkdruk. De werkbelasting in gemeenten neemt flink toe. Wat doen we om de belastbaarheid van medewerkers te vergroten? Is er wel tijd om te leren? Onderzoek van McKinsey in opdracht van Google laat zien dat mensen minstens een halve werkdag per week nieuwe vaardigheden moeten gaan aanleren om te kunnen meekomen met alle technologische ontwikkelingen.[5]

[5] https://www.mckinsey.com/netherlands/our-insights/shaping-the-future-of-work-in-europes-nine-digital-front-runner-countries

H3 | Hoe fit is uw organisatie?

Hiervoor beschreven we landelijke cijfers en trends. Elke gemeente is verschillend en de regionale omstandigheden variëren sterk. Ook elk vakgebied is anders: knelpunten die zich voordoen in het sociaal domein kunnen verschillen van de mogelijkheden en beperkingen in de ruimtelijke ontwikkeling, de beleidsfuncties, dienstverlening et cetera.

Er is geen reden voor paniek, wel voor serieuze zorg. Bestuur en management samen kunnen de situatie in de eigen gemeente en regio in kaart brengen, knelpunten en mogelijke oplossingen inventariseren en actief beleid voeren om problemen te voorkomen en aan te pakken.

Stappenplan

Wie beweging op gang wil brengen, doet er goed aan om stapsgewijs te werk te gaan. Inzicht en analyse gaan vooraf aan vooruitkijken en op de toekomst anticiperen.

Inzicht

De functie van de eerste stap is het helder krijgen van de eigen situatie. Hoe ziet de formatie eruit in onze gemeente? Hoe zit het bij ons met de leeftijdsopbouw, instroom en doorstroming, jongere medewerkers, vacatures en externe inhuur? Waar zitten de verschillen per beleidsgebied? En hoe is onze positie op de regionale arbeidsmarkt?

BMC en Yacht hebben een dashboard ontwikkeld om het feitelijke inzicht in de eigen situatie weer te geven. Dit vormt het vertrekpunt voor het verkennen van mogelijke knelpunten en oplossingen daarvoor. Het dashboard geeft een grafisch overzicht van een aantal relevante kengetallen.

Analyse

Inzicht is belangrijk om te onderzoeken welke knelpunten zich mogelijk voordoen. Wat weten we bijvoorbeeld over de ontwikkeling van het

Figuur: 'voorpagina' dashboard De Fitte Gemeente

ziekteverzuim en de medewerkerstevredenheid tegen de achtergrond van een steeds groter en complexer gemeentelijk takenpakket? In hoeverre zijn de aanwezige en benodigde competenties van medewerkers en leidinggevende in overeenstemming met elkaar? Op welke beleidsterreinen zien we knelpunten ontstaan? Waar zijn strategische keuzes en maatregelen noodzakelijk om in de komende jaren aan de opgaven en verwachtingen te kunnen voldoen?
Het dashboard is ook in deze fase een belangrijk hulpmiddel om de samenhang te bewaren en samen te kijken naar mogelijke effecten in de komende jaren. Wat ons dashboard onderscheidt van dat van andere aanbieders is dat het niet alleen de interne data overzichtelijk bij elkaar brengt en de vergelijking mogelijk maakt met referentiegemeenten, maar dat het de interne data ook koppelt aan de meest actuele ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt ten aanzien van gevraagde competenties, schaarse functies en met wie uw organisatie op de arbeidsmarkt concurreert om deze functies.

Vooruitkijken
Gemeenten hebben een breed scala van mogelijkheden om knelpunten in de benodigde capaciteit, kennis en competenties aan te pakken.
De ontwikkeling en doorstroming van de eigen medewerkers bevorderen kan een belangrijk onderdeel zijn van het beleid, net zoals gerichte wervingsacties en het verbeteren van het imago en de positie op de arbeidsmarkt. Ook kunnen strategische keuzes wenselijk zijn om bepaalde activiteiten zelf te doen, uit te besteden of regionaal op te pakken.

De mogelijkheden en keuzes kunnen per beleidsterrein verschillen. Dit is de creatieve fase, waarin oplossingen worden bedacht, getoetst aan de mogelijke bijdrage aan de doelstelling en beoordeeld op haalbaarheid, uitvoerbaarheid en kosten.

Anticiperen
Als de opties in kaart gebracht zijn en de keuzes gemaakt, is het zaak om te komen tot een samenhangend plan van aanpak voor de komende jaren en de uitvoering daarvan te borgen en te monitoren. Dat dit geen vanzelfsprekendheid is blijkt uit ervaringen van gemeenten in de afgelopen jaren met de instroom en het behoud van jongeren. De plannen en intenties zijn serieus, maar de hectiek van alledag leidt tot allerlei belemmeringen en beperkingen, waardoor het vaak nog onvoldoende lukt. In onze aanpak staan we daarom nadrukkelijk stil bij het bevorderen van het verandervermogen van de organisatie en medewerkers, zodat het niet bij plannen blijft.

BMC en Yacht: partners met een plus

BMC is al meer dan 30 jaar het expertisebureau voor de publieke sector. Wij zijn uw gesprekspartner voor beleid en uitvoering. Onze adviseurs kennen de beleidsterreinen en de ontwikkelingen die op ons afkomen. Samen kunnen we de knelpunten en mogelijkheden verkennen en de uitvoering ondersteunen en monitoren.

BMC maakt samen met Yacht deel uit van de Yacht Group. Sinds jaar en dag verbindt Yacht de beste professionals uit de markt met organisaties die het verschil willen maken, in onder andere IT, Finance en Engineering. BMC vormt door haar diverse expertises hét Center of Excellence voor de publieke sector. Yacht Group richt zich op het professionals segment onder de vlag van Randstad Groep Nederland.

Met onze collega's van Yacht en Randstad Groep Nederland kunnen we meer en beter dan alleen. BMC beschikt over expertise en ervaring rondom formatieonderzoeken, benchmarks en monitors en over vakkennis van de verschillende beleidsterreinen. Op het gebied van data-analyse, dashboard en monitoring werken we samen met de beste professionals binnen Yacht en Randstad Groep Nederland. De arbeidsmarktexpertise van Yacht Insight Professionals, gezamenlijke traineeprogramma's, Yacht Inhouse Services en Randstad HR Solutions zijn voorbeelden van het brede palet van producten en diensten waarmee we onze opdrachtgevers in de publieke sector van dienst kunnen zijn. We hebben daarbij geen standaardaanpak. Het is altijd maatwerk, afgestemd op uw mogelijkheden en behoeften en in aansluiting op de werkwijze en ontwikkeling in de gemeente.

BMC blijft wat het is: betrokken bij de publieke sector, met passie voor de inhoud, voor de burger, de cliënt en de leerling. Het gaat om uw gemeente, uw opgaven en wat we samen kunnen doen om de komende collegeperiode tot een succes te maken.

Contact

Voor meer informatie over de fitte gemeente kunt u contact opnemen met de heer Jasper de Wit, partner bij BMC of de heer Roel Wever, partner bij BMC.

Jasper de Wit
partner
06 – 10 58 06 84
jasper.de.wit@bmc.nl

Roel Wever
partner
06 – 11 30 02 70
roel.wever@bmc.nl

Colofon

bmc.nl/fittegemeente - juni 2018

Auteurs: Jasper de Wit, partner
Roel Wever, partner
Productie: PR & Marketing, BMC
Druk: Randstand Groep Nederland

BMC
Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

033 - 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

Kijk voor meer informatie over BMC ook eens op onze website **www.bmc.nl**