

BMC

YACHT GROUP

De fitte organisatie

Uw potentieel toegesneden op uw ambities?



November 21

Partners in verbetering

De fitte organisatie

Uw potentieel toegesneden op uw ambities?

BMC
Saskia Jansen, managing consultant

Inhoudsopgave

- 1) Uw potentieel toegesneden op uw ambities?..... 4
- 2) Belangrijke arbeid gerelateerde trends voor gemeenten.. 5
- 3) Fitheid als antwoord op gemeentelijke trends?..... 7

H1 | Uw potentieel toegesneden op uw ambities?

De samenleving verandert snel en de rol van de gemeente transformeert. Iedere gemeente heeft te maken met toenemende kennis kosten, stijgende organisatiekosten, meer faalkosten, en afnemende capaciteit:



Mede daarom is er in de toekomst een organisatie nodig die wendbaar en taakgericht is. Een organisatie waarin de mens centraal staat en niet de procedure. De uitdagingen van de netwerksamenleving vragen om een wendbare, flexibele en efficiënte gemeentelijke organisatie. Deze uitdagingen hebben gevolgen voor zowel strategie, structuur als systemen van de gemeentelijke organisatie van de toekomst.

Het begin van een nieuwe bestuursperiode is hét 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?

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. Organisatie en personeel vinden het vaak ook lastig om in beweging te komen. 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. Een aantal zorgelijke arbeidsgerelateerde trends vragen bovendien om aandacht in de komende bestuursperiode.

H2 | Belangrijke arbeidsgerelateerde trends voor gemeenten

Gemiddelde leeftijd daalt, onevenwichtige leeftijdsopbouw blijft

Het aantal ambtenaren dat werkzaam is bij Nederlandse gemeenten blijft in beweging. Factoren die daar invloed op hebben zijn de pensionering van de babyboomgeneratie en de krapte op de arbeidsmarkt. Maar ook processen als de transitie van zelfstandig naar verzelfstandiging hebben invloed op de bezetting van gemeenten. Vergrijzing zorgt al jaren voor een onevenwichtige leeftijdsopbouw bij gemeenten. De gemiddelde leeftijd van gemeentepersoneel was in de jaren 2015-2017 stabiel met 48,3 jaar. In de daaropvolgende jaren was een lichte daling te zien naar precies 48 jaar. In 2020 heeft de daling doorgezet en is de gemiddelde leeftijd gezakt naar 47,7 jaar. De daling van de gemiddelde leeftijd is te verklaren door een veranderende samenstelling van het personeelsbestand. De opvallendste ontwikkeling is de toename in het aantal medewerkers onder de 25 jaar. Door het vergrijzende personeelsbestand en de toename van de uitstroom als gevolg van leeftijd en/of pensionering wordt de instroom van jongeren steeds belangrijker. De leeftijdsopbouw bij gemeenten blijft namelijk onevenwichtig. Het aandeel medewerkers jonger dan 35 jaar lag in 2020 met 16 procent veel lager dan in de beroepsbevolking (37 procent) en het aantal medewerkers ouder dan 60 jaar lag juist met 33 procent veel hoger dan in de beroepsbevolking (22 procent). Het aandeel jongeren blijft ook laag ten opzichte van het aantal ouderen; er werken bij gemeenten meer medewerkers ouder dan 55 jaar dan medewerkers jonger dan 35 jaar. In 2020 zien we wel een positieve ontwikkeling; van de instroom bestond 43 procent uit jongeren. Dat percentage ligt iets hoger dan in 2019 (40 procent).

Concurrentie en imago: binden en boeien is lastig

We kunnen met de laatste positieve economische berichten vanuit het CBS wel stellen dat de economische crisis als gevolg van de coronapandemie nu echt voorbij is. Ook de arbeidsmarktrends van voor corona zijn teruggekeerd. We hebben op dit moment weer volop te maken met arbeidsmarktkrapte. De grootste bedreiging in de toekomst zou kunnen zijn dat er echt mensen tekort gaan komen op de arbeidsmarkt. Wat wel zorgelijk is dat in deze tijden van krapte tegelijkertijd ook het aanbod van actieve baanzoekers een laagterecord heeft bereikt. Volgens de laatste cijfers van de Intelligence Group is het laagterecord in arbeidsmarktactiviteit in het derde kwartaal 2021 opnieuw gebroken. Het aandeel personen dat actief op zoek is naar een baan is verder gedaald van 11,1% naar 10,7%. Bovendien is het aantal mensen dat helemaal niet op zoek is naar (ander) werk gestegen.

Nieuwe taken en toename budget belangrijkste redenen voor stijgende bezetting

Bijna driekwart van de gemeenten geeft aan dat de bezetting in 2020 is toegenomen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn ten opzichte van vorig jaar nauwelijks veranderd. Nog steeds worden nieuwe taken/deprivatisering en een stijging van het budget als belangrijkste redenen voor de toename in de bezetting aangemerkt. In 2020 kwamen er ook extra corona gerelateerde taken bij. 16 procent van de gemeenten geeft aan dat de bezetting in 2020 is afgenomen. Als belangrijkste reden voor de afname van de bezetting geven gemeenten aan moeite te hebben met het invullen van vacatures. Met name in de functiegebieden ruimtelijke ordening/milieu en

bouwkunde/civiele techniek blijft het nog steeds lastig om geschikte kandidaten te vinden. Groei in bezetting wordt de komende jaren vooral verwacht in de functiegebieden ruimtelijke ordening/milieu, welzijn/ jeugdzorg en automatisering/ICT. De eerstgenoemde blijft een uitdaging voor gemeenten: evenals in 2019 is ruimtelijke ordening opnieuw benoemd als functiegebied waarin het moeilijk is vacatures in te vullen.

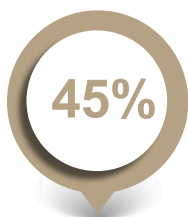
Doorstroompercentage neemt toe bij grotere gemeenten

Doorstroom is gedefinieerd als medewerkers die duurzaam van functie en/of afdeling zijn veranderd. In 2020 steeg het doorstroompercentage van 5,7 procent naar 6,2 procent. Tussen de verschillende gemeentegrootteklassen zijn er wel aanzienlijke verschillen. Zo is de doorstroom het hoogst bij de G4, namelijk 9,3 procent. Het laagst is de doorstroom met 2,9 procent bij gemeenten tot 20.000 inwoners en is daarmee gedaald ten opzichte van 2019 (3,2 procent).

Werkbelasting gemeenten neemt toe

Een andere factor van betekenis is de werkdruk. De werkbelasting in gemeenten neemt flink toe. We zien in 2020 werkdruk en stress (45%) en psychische klachten (43%) vaker genoemd als oorzaak tijdens ziekteverzuim. De coronacrisis en alle maatregelen erom heen kunnen indirect hebben bijgedragen aan het ziekteverzuim door een hogere werkdruk, stress en de ontwikkeling van psychische klachten.

Wat doen gemeenten 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.



Werkdruk en stress



Psychische klachten

H3 | Fitheid als antwoord op gemeentelijke trends

De vergrijzing en individualisering zet zich voort en het aantal eenpersoonshuishoudens neemt toe. Gemeenten staan mede hierdoor voor grote opgaven die vaak een aanpak op regionaal niveau vereisen. Zo hebben steeds meer gemeenten te maken met bevolkingskrimp en de gevolgen daarvan. Dit wordt in goede banen geleid door interbestuurlijke samenwerking. Het ambtelijk apparaat dient proactief en vooruitstrevend uitvoering te geven aan de geprioriteerde maatschappelijke opgaven.

In de gemeenteraden is een mix te zien van nieuwkomers en geroutineerden. De gemeenteraden en colleges van burgemeester en wethouders weerspiegelen de bevolking in die zin dat de leden en wethouders een uiteenlopende maatschappelijke en economische achtergrond hebben. De gemeenteraden en colleges zijn echter eenzijdiger wat betreft de persoonskenmerken van hun leden: het profiel 'hoogopgeleid, man en met een Nederlandse achtergrond' voert nog steeds de boventoon. Diversiteit is in de loop van de jaren het kenmerk van de partijpolitieke samenstelling van de gemeentelijke besturen geworden. Lokale partijen zijn gegroeid en sinds 2014 zijn ze in ruim een derde van de raden vertegenwoordigd. Ambtenaren dienen aan te sluiten en wendbaar te zijn op de genoemde aspecten.

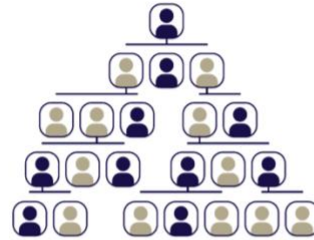
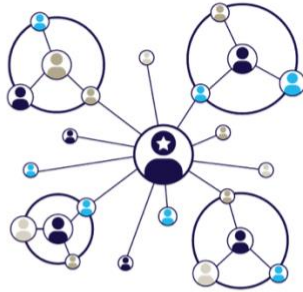
De Nederlandse gemeenten hebben burgemeesters die vrijwel allemaal hoogopgeleid en zeer ervaren bestuurders zijn. De burgemeesters worden sinds 1998 door voornamelijk dezelfde politieke partijen geleverd. Al jaren wordt er landelijk debat gevoerd over de benoemingswijze van de burgemeester. Het voortijdig terugtreden van bestuurders en volksvertegenwoordigers, is van alle jaren. Ruim driekwart van de gemeenten heeft een of meer wisselingen in de huidige zittingsperiode gehad. De uitstroom van raadsleden en wethouders ligt rond de 10%. Van de afgetreden raadsleden stroomt ongeveer één op de tien door naar het wethouderschap.

Een belangrijke inhoudelijke trend betreft de zogenoemde systeemsprong die noodzakelijk is: Gegeven de schaarse ruimte in vrijwel iedere gemeente, levert de veranderende en groeiende mobiliteitsvraag een spanningsveld op dat vraagt om een systeemsprong in het mobiliteitssysteem. Het nieuwe meerjarenplan vraagt keuzes te maken rond het ruimtegebruik in de openbare ruimte, het beter te benutten en een sterkere inzet op duurzamere vervoerswijzen en vervoersmiddelen.

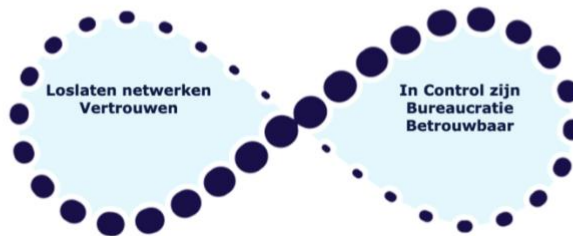
Met deze trends als 'vast gegeven' is het zaak een fitte aanpak over de organisatie heen te leggen. Een aanpak die op het niveau van het bestuur, de organisatie en haar medewerkers kan worden toegepast.

Fitheid & Toepasbaarheid

- Versnellen
- Gebiedsgericht werken,
- opgavegestuurd,
- participatie,
- samenwerken, allianties,
- flexibel: procesambtenaren

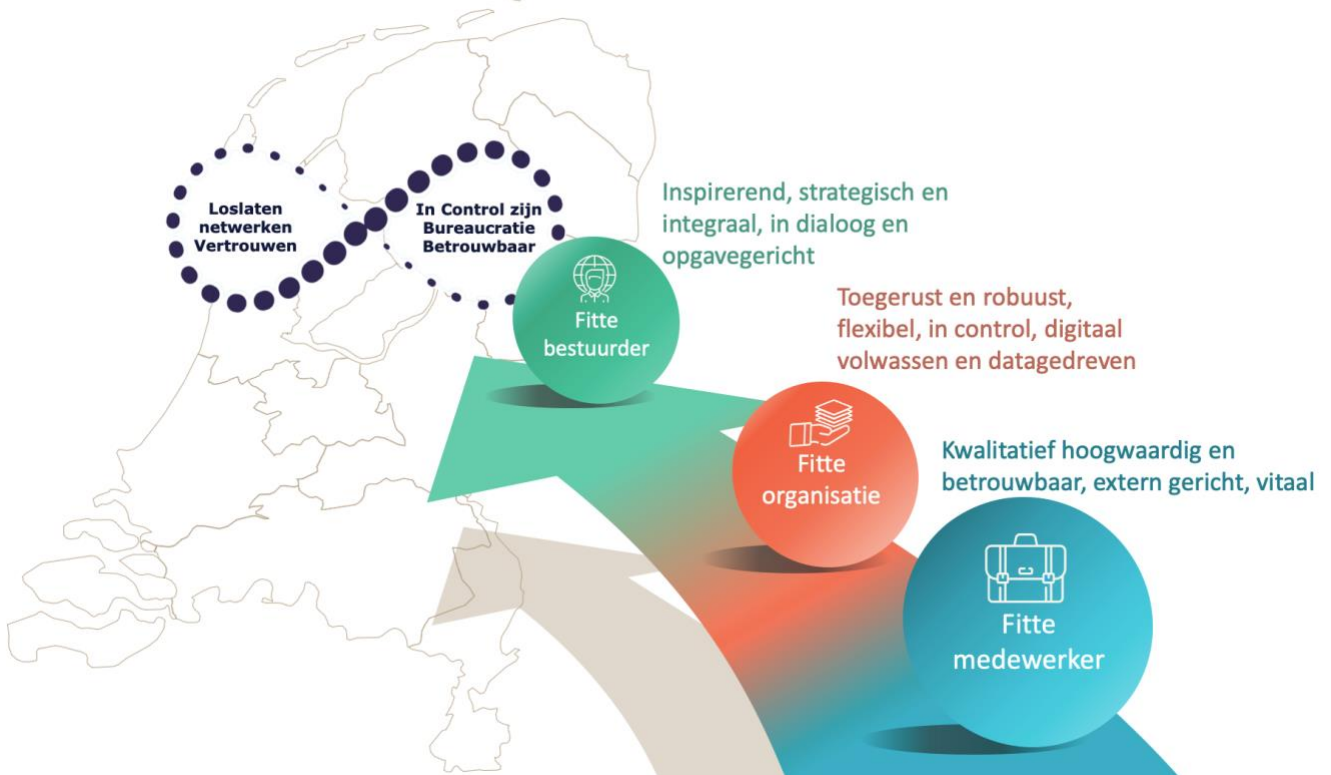


- Consolideren
- Basis op orde,
- PIJOFACH,
- bedrijfsvoering,
- intern, routine: vakambtenaren



Bovenstaande afbeelding laat zien dat enerzijds er een hiërarchische gemeentelijke structuur is waarbinnen resultaten worden gemonitord en bijgestuurd, en anderzijds er een netwerksamenleving met ambtelijke verbinders nodig is.

Wij gaan graag met u in gesprek, om toe te lichten hoe wij het gedachtengoed van de Fitte Organisatie succesvol in de praktijk hebben toegepast.



BMC
Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00

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