

# Dynamische Gemeenten met het 5D-model

Gemeentelijke organisaties en individuele medewerkers hebben te maken met een sterk toegenomen veranderdruk. Er wordt een groot beroep gedaan op het verandervermogen van gemeenten en op de veranderbereidheid van medewerkers. En daarmee zal de arbeidsrelatie bij gemeenten in een nieuwe dynamiek terecht komen.

*George Evers (CAOP)*

*Jeroen Pepers (A+O fonds Gemeenten)*

In dit artikel schetsen we op welke manier gemeenten en medewerkers kunnen reageren op de veranderdruk. We geven een beeld van de ontwikkelingen waarmee gemeenten te maken krijgen en we geven aan wat nodig is om de arbeidsrelatie te dynamiseren. We introduceren daarvoor een vijftal samenhangende stappen, die tezamen het 5D-model vormen. In het boek 'De dynamische gemeente' werken we de 5D's verder uit.

## De omgeving verandert, gemeenten veranderen mee

Er zijn veel ontwikkelingen die invloed hebben op gemeenten. We vatten de belangrijkste samen:

- De opkomst van de netwerksamenleving en ideeën over een Andere Overheid.
- De burger wil als individu behandeld worden met dienstverlening op maat.
- Gemeenten krijgen nieuwe taken door de decentralisaties.
- Gemeenten werken steeds meer samen in een diversiteit aan verbanden, met andere gemeenten, met andere overheidsorganisaties en met het bedrijfsleven.
- Binnen gemeentelijke organisaties heeft zich de laatste jaren een ingrijpende verandering voorgedaan. De gemiddelde leeftijd is gestegen (ligt op 47,5 jaar), de in- en externe mobiliteit is bijna tot stilstand gekomen, de instroom van jongeren is zo goed als gestopt en het opleidingsniveau van gemeentelijke medewerkers is toegenomen.

De discrepantie tussen de noodzaak tot verandering en de manier waarop de interne organisatie zich heeft ontwikkeld, vraagt om een nieuwe aanpak. De aanpak die wij voor staan vertrekt vanuit de volgende drie aannames:

- 1 de focus van een gemeentelijke organisatie ligt op het creëren van maatschappelijke meerwaarde (public value);

- 2 het is de prestatie van de individuele medewerker die deze meerwaarde realiseert;
  - 3 het (human resource) management moet zijn gericht op het verbeteren van de prestatie van de medewerker.
- Het leveren van maatschappelijke meerwaarde voor burgers en de samenleving is volgens ons de centrale vraag waar de gemeente, het management, de medewerkers en de HR-afdeling, zich op zouden moeten richten. Het bepalen van de maatschappelijke meerwaarde wordt gedaan in samenspraak met andere organisaties, partners, politici en burgers. Zij zijn de afnemers van de diensten van de gemeente en daarmee zorgen zij voor het bestaansrecht. Om de gewenste maatschappelijke meerwaarde te leveren, moet de gemeente voldoende gekwalificeerde medewerkers in huis hebben.

## Het faciliteren van individuele medewerkers, zodat zij gezamenlijk de beste prestaties kunnen leveren, staat centraal in de organisatie.

Het zijn de medewerkers die de meerwaarde leveren naar (en met) de burgers en samenleving toe. Het gedrag, (inter)acties en keuzes van de individuele medewerker bepalen in hoge mate de prestatie van de gemeentelijke organisatie en daarmee het succes in termen van het leveren van publieke waarde. Het (human resource) management van gemeenten moet zich richten op het optimaliseren van de prestaties van de medewerker. Het faciliteren van individuele mede-



Foto: Shutterstock.com

werkers, zodat zij gezamenlijk de beste prestaties kunnen leveren, staat centraal in de organisatie.

### Andere rollen

Het leggen van de focus op de prestaties van de individuele medewerker vraagt om een nieuwe relatie tussen de medewerker en de organisatie, de laatste toegespitst op de rol van management en HR. De verandering in rollen van medewerker, van management en van HR zal er als volgt uit komen te zien:

- **Medewerker:** van de professionele medewerker wordt zelfsturing verwacht, waarbij hij of zij in staat is om de kernwaarden van de organisatie te vertalen naar het dagelijks handelen. Teamsturing en zelf zorgen voor het behoud van vakmanschap, onder andere door actief het eigen netwerk in te zetten, horen hierbij. Het beeld van de medewerker is dat hij of zij proactief is, ondernemend is, gericht is op samenwerken en kennisdelen, en zich niet laat sturen door hiërarchie. De medewerker neemt de regie over zijn eigen kennisont-
- wikkeling en zorgt zo voor zijn duurzame inzetbaarheid.
- **Management:** het management durft los te laten en vertrouwt de professional die in zijn handelen streeft naar het leveren van meerwaarde voor de organisatie. Daarnaast zorgt het management ervoor dat de (beheers)systemen in de organisatie de prestatie van de medewerker versterken (en niet frustreren). Feedback, ontwikkeling van het vakmanschap, het vergroten van het lerend vermogen en bijdragen aan organisatie doelstellingen staan centraal. De oude command-and-control stijl van leidinggeven is passé.
- **HR:** Het centraal plaatsen van de medewerker en zijn performance betekent voor de HR-functie binnen gemeenten een kanteling van de dienstverlening en advisering. De focus en het zwaartepunt komen te liggen op het vergroten van individuele prestaties: het leren veranderen, de ontwikkeling en de resultaten van de individuele medewerker en niet (meer) op het ondersteunen en faciliteren van het (top)management en beheren van administratieve systemen (P-functie).

## Dynamiek wordt constant

De dynamiek wordt constant in de context van organisatie en medewerker. Hoe zorgen we er dan voor dat de arbeidsrelatie ook een constante dynamiek kent? De aanpak die wij voorstaan bestaat uit vijf stappen: Doorlichten, Doorbreken, Doorselecteren, Doorontwikkelen en Doorverbinden. De volgorde in de stappen staat daarbij niet vast, wel de cyclische aanpak. Het gaat immers om een constante dynamiek. We lichten elk stap kort toe en illustreren deze met een voorbeeld van een gemeente.

### 1. Doorlichten

Doorlichten richt zich op het cyclisch analyseren van de personeelssamenstelling en -behoefte van een gemeentelijke organisatie als onderdeel van een continu veranderingsproces. De gemeente Ermelo heeft aan alle managers gevraagd of zij samen met de medewerkers van de teams een houtskoolschets willen maken van de toekomst vanuit hun perspectief op hun werk en taken.

### 2. Doorbreken

Doorbreken betreft het vloeibaar maken van de organisatie: de hiërarchische systemen worden ondergeschikt gemaakt aan de te leveren performance. De gemeente Hollands Kroon heeft de ambitie om het aantal managementlagen te beperken. In 2018 wil de gemeente werken met zelfsturende zelfstandige teams, waardoor managers niet meer nodig zijn.

### 3. Doorselecteren

Doorselecteren richt zich op een blijvend selectieproces van talenten met als doel de juiste mensen op de juiste plaats. De gemeente Schijndel heeft een goed beeld van de competenties van haar personeel dankzij het digitaal portfolio. Dit brengt niet alleen het cv, de bij de functie behorende competenties, de talenten en ambities in beeld, maar ook activiteiten uit de privésfeer. Via de inzetbaarheidsmatrix kan een match worden gemaakt tussen competenties in het portfolio en competenties die nodig zijn voor nieuwe vacatures.

### 4. Doorontwikkelen

Doorontwikkelen is het gericht ontwikkelen van medewerkers met het oog op hun inzetbaarheid. In de gemeente Zeist kunnen medewerkers een groot aantal opleidingen en trainingen volgen. De opleidingen worden georganiseerd door de Zeist Academie. Het bijzondere aan de Academie is dat driekwart van de trainingen door eigen medewerkers wordt gegeven, zodat medewerkers aan elkaar kunnen laten zien wat zij aan kennis en ervaring in huis hebben. De ervaring is dat medewerkers via deze train-je-collega aanpak het meeste leren.

### 5. Doorverbinden

Doorverbinden gaat over het verbinden en samenwerken met andere (overheids)organisaties. Het digitaal platform WIE (Wisselwerk IGOM Expertise; IGOM is een samenwerkingsverband van 34 semi-overheidsorganisaties in Zuid-Limburg) is een online informatie- en communityplatform van, voor en door managers uit de IGOM-organisaties. Het komt erop neer dat managers, leidinggevend en HR-adviseurs van alle deelnemende organisaties de meest uiteenlopende vraagstukken aan elkaar kunnen voorleggen met het doel ze samen op te lossen. Dat kan door expertise te delen, maar ook door tijdelijk capaciteit uit te wisselen.

Deze 5D's zorgen voor dynamiek en beweging. Medewerkers en organisatie leren voortdurend en zijn in staat om zich constant aan te passen aan de nieuwe eisen van de tijd. In de figuur geven we de 5D aanpak weer in samenhang met het leveren van maatschappelijke meerwaarde.

*George Evers en Jeroen Pepers schreven het boek *De dynamische gemeente. Met 5D's naar een moderne arbeidsrelatie bij gemeenten*. Den Haag: Sdu 2014.*



**Om de gewenste maatschappelijke meerwaarde te leveren, moet de gemeente voldoende gekwalificeerde medewerkers in huis hebben.**