

'WAR FOR TALENT': EEN BLIK OP DE LOKALE BESTUREN ALS WERKGEVER IN VLAANDEREN. DE SERVANTES BAROMETER

Herwig Reynaert en Tom Verhelst m.m.v. Nina Van Oudenhove

Inleiding

Iedere dag zetten tienduizenden administratieve medewerkers zich in de Vlaamse lokale besturen in voor het algemeen belang. Ze doen dit met hart en ziel en proberen er dag in dag uit het allerbeste van te maken. Al te vaak wordt dit uit het oog verloren. Sommigen denken zelfs dat de televisiereeks 'de collega's' nog steeds van toepassing is. In die reeks werd van de ambtenaren een (komische) karikatuur gemaakt. Ambtenaren moesten bij wijze van spreken nauwelijks werken en hadden o.a. ruimschoots de tijd om de krant te lezen.

Te dikwijls vergeet men echter dat zonder administratieve medewerkers het, ook op lokaal vlak, in de soep zou draaien.

Op 27 oktober 2022 vond de eerste editie van de Servantes Award plaats in Aalst. Met die prijs willen de organisatoren terecht de 'local civil servant' in de kijker plaatsen en de nodige positieve aandacht vestigen op het werken bij lokale besturen. Drie groepen van medewerkers kwamen in aanmerking voor een award: de nieuwkomers in de lokale besturen, diegenen met een lange staat van dienst ('loopbaan') en teams die een bijzondere inspanning leverden. Het was hartverwarmend om te zien hoeveel werk er telkens opnieuw door de ambtenaren aan de dag wordt gelegd. De winnaars en genomineerden zijn trouwens de 'weerspiegeling' van de inzet van de vele ambtenaren die niet aan de award deelnamen.

Diezelfde avond werd ook kort de Servantes Barometer van het Centrum voor Lokale Politiek van de Universiteit Gent voorgesteld. De onderzoekers deden een digitale bevraging bij de algemeen directeurs en de personeelsverantwoordelijken van de Vlaamse lokale besturen. De barometer biedt interessante informatie over de in-, door- en uitstroom van de medewerkers van de lokale besturen.

In deze bijdrage blijven we stilstaan bij de eerste belangrijkste conclusies van deze nulmeting. Belangrijk is trouwens dat het onderzoek wordt verdergezet. Op die manier zullen een aantal resultaten verfijnd kunnen worden en zullen er (mogelijke) evoluties in kaart kunnen worden gebracht. Meten is immers weten...

Nadat de data en methoden worden toegelicht, gaan we dieper in op de ambtelijke organisatie, de instroom (rekrutering en selectie van medewerkers), de doorstroom (de loopbaan van medewerkers in het lokaal bestuur) en de uitstroom (het uitdiensttreden van medewerkers in lokale besturen). Ten slotte geven we in het besluit een overzicht van de belangrijkste conclusies.

1. Data en methoden

In deze bijdrage geven we een eerste algemeen overzicht van de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers binnen de Vlaamse lokale besturen. We baseren ons hiervoor op de data van de Servantes Barometer. Deze barometer werd in 2022 opgesteld door het Centrum voor Lokale Politiek in samenwerking met Servantes en diverse actoren uit de praktijk (personeelsdirecteurs en -medewerkers, algemeen directeurs, de VVSG, ABB, Excello.net en Liantis) die in twee focus-groepsgesprekken waardevolle input hebben aangebracht.

De barometer werd onder de vorm van een digitale survey uitgestuurd naar de algemeen directeur van elke Vlaamse gemeente in april 2022. De geadresseerden konden de survey eventueel doorsturen naar de personeelsdirecteur of een andere medewerker (bv. binnen de personeelsdienst) die goed geplaatst is om de vragen te beantwoorden. Na datacleaning hielden we een respons van 35 % (N=105) over. Deze onderzoekspopulatie bestaat voor 61 % uit algemeen directeurs (N=64) en voor 39 % (N=41) uit personeelsverantwoordelijken (of een equivalent).

De data werden anoniem verwerkt. Op basis van de postcode van de gemeente konden we wel de representativiteit van de respons nagaan inzake provincie,⁶⁸ centrumstad,⁶⁹ gemeentetype (landelijk, semi-verstedelijkt, verstedelijkt)⁷⁰ en inwonertal.⁷¹ Op de eerste drie criteria wijkt onze dataset niet significant af van de totale populatie Vlaamse gemeenten. Wel ligt het gemiddeld inwonertal van de onderzoekspopulatie (18.983) wat lager dan het gemiddelde voor alle Vlaamse gemeenten (22.310).⁷²

In het vervolg van de tekst bespreken we de verschillende vragen uit de barometer voor onze onderzoekspopulatie aan de hand van een univariate analyse (in tabel-en/of grafiekvorm). We clusteren die vragen in vier grote onderdelen: vragen die peilen naar de algemene bezetting van de ambtelijke organisatie, vragen die betrekking hebben op de rekrutering en selectie van medewerkers, vragen die de loopbaan van medewerkers in het lokaal bestuur in kaart brengen en vragen over het uitdiensttreden van medewerkers in lokale besturen.

We kijken tot slot ook telkens via een bivariate analyse of er daarbij statistisch significante verschillen tussen verschillende soorten gemeenten merkbaar zijn. Dit doen we op basis van de criteria provincie, gemeentetype en het inwonertal van de gemeenten.⁷³

⁶⁸ West-Vlaanderen: 21,9 %, Oost-Vlaanderen: 14,3 %, Antwerpen: 28,6 %, Limburg: 14,3 %, Vlaams-Brabant: 21 %.

⁶⁹ Centrumstad: 2,9 %, andere gemeenten: 97,1 %.

⁷⁰ Opdeling op basis van de categorieën uit de officiële Eurostat-cijfers van 2016. Landelijk: 18,1 %, semi-verstedelijk: 80,9 %, stedelijk: 1 %. Voor de bivariate analyses hanteren we enkel het onderscheid tussen landelijke gemeenten (18,1 %) en (semi)stedelijke gemeenten (81,9 %).

⁷¹ Op basis van de officiële bevolkingscijfers van het Rijksregister van 2022 (X=18982,7, S=14986,5).

⁷² De significantiewaarde van de Chi-kwadraattoetsen (provincie, centrumstad, gemeentetype) en t-toets (inwonertal, op basis van de originele gemeentecijfers) bedraagt respectievelijk .528, .466, .624 en .025.

⁷³ De variatie binnen de variabele centrumstad was te gering. Voor de bivariate analyses hanteren we de courante drempel $p < .05$ om vast te stellen of er significante verschillen zijn. De statistische parameter geven we desgevallend weer in de tabel in bijlage 1.

2. De ambtelijke organisatie

We starten onze analyse met een overzicht van de aanwezigheid van specifieke personeelscategorieën onder de medewerkers van de Vlaamse lokale besturen: tijdelijke medewerkers, medewerkers die ook voor andere lokale besturen werken, externe medewerkers en stagiairs of jobstudenten. Een grote aanwezigheid van deze groepen kan duiden op de mogelijkheid om flexibel in te spelen op bepaalde uitdagingen op personeelsgebied. Het kan in bepaalde omstandigheden evenwel ook een teken zijn van de beperkte capaciteit van de gemeentebesturen om zelf voldoende gekwalificeerde profielen op vaste basis aan te werven.

Het is alvast duidelijk dat lokale besturen inderdaad frequent gebruik maken van dergelijke specifieke personeelscategorieën (tabel 1). Stagiairs/jobstudenten (94,3 %), tijdelijke medewerkers (88,6 %) en externe medewerkers (75,2 %) scoren hierbij het hoogst. Bijna de helft van de lokale besturen maakt ook gebruik van medewerkers die ook voor andere lokale besturen werken (48,6 %). Landelijke gemeenten doen relatief gezien wel minder vaak een beroep op tijdelijke medewerkers (68,4 %) en stagiairs/jobstudenten (78,9 %). Daarmee verbonden zien we dat beide categorieën in het algemeen wel frequenter voorkomen in grotere gemeenten (zie bijlage 1).

In een open vraag konden de respondenten ook aangeven in welke diensten deze personeelscategorieën het vaakst worden ingezet. Hoewel dit zeer breed en divers blijkt te zijn, komen enkele specifieke categorieën toch vaker voor:

- de sociale sector (welzijn, kinderopvang, woonzorgcentra, vrije tijd – in het bijzonder tijdens het toeristisch seizoen);
- bepaalde expertfuncties (juristen, ingenieurs, ICT,...);
- omgeving (ruimte);
- de technische dienst.

Niettemin moet de omvang van deze personeelscategorieën ten opzichte van het totale werknemersbestand niet overschat worden.

Voor de stagiairs/jobstudenten gaat het bijvoorbeeld gemiddeld over 5,2 %. De standaardafwijking is 9,0. Er is m.a.w. toch wel wat variatie tussen bepaalde gemeenten.

Voor de tijdelijke medewerkers gaat het over 4,7 % ten opzichte van het totale werknemersbestand binnen de Vlaamse lokale besturen. Dit percentage varieert van 0 % tot 30 % en ligt gemiddeld genomen wat hoger in Oost-Vlaamse (6,9 %) en Limburgse (7,2 %) gemeenten.

De groep externe medewerkers en medewerkers die ook voor andere lokale besturen werken is tot slot erg klein in relatief opzicht (respectievelijk 1,6 % en 0,8 %) en varieert ook minder sterk tussen de gemeenten onderling. Wel zien we dat gedeelde medewerkers vaker voorkomen in kleinere en landelijke gemeenten (bijlage 1).

Tabel 1: Specifieke categorieën medewerkers in de lokale besturen.

Item	Doet uw bestuur momenteel een beroep op de volgende personeelscategorieën?			Hoe groot is de omvang van deze groep bij benadering ten opzichte van het totale werknemersbestand?			
	Ja (%)	Neen (%)	N	X (S)	Min.	Max.	N
Tijdelijke medewerkers	88,6	11,4	105	4,7 % (6,1)	0 %	30 %	105
Medewerkers die ook voor andere lokale besturen werken	48,6	51,4	105	0,8 % (1,3)	0 %	5 %	104
Externe medewerkers	75,2	24,8	105	1,6 % (2,4)	0 %	10 %	104
Stagiairs/jobstudenten	94,3	5,7	105	5,2 % (9,0)	0 %	75 %	105

Een andere vraag is hoeveel personeelsleden er in totaal werken als externen en hoeveel er actief zijn op de dienst personeel en organisatie (tabel 2). Voor wat de externen betreft, is dit aantal al bij al niet zo groot: gemiddeld 2,9 per gemeentebestuur. Niettemin is er toch een variatie van niemand tot maximaal 18 medewerkers. Ook het aantal personeelsleden op de dienst personeel en organisatie fluctueert nogal (van 0 tot 39). Gemiddeld genomen bedraagt het aantal personeelsleden op deze dienst personeel en organisatie 6.

Het is daarbij niet verrassend om vast te stellen dat grotere gemeenten in absolute aantallen meer externen en meer medewerkers op de dienst personeel en organisatie tellen. In landelijke gemeenten liggen deze cijfers dan weer lager (zie bijlage 1).

Tabel 2: Omvang van het externe personeelsbestand en de dienst personeel en organisatie.

Hoeveel personeelsleden werken er bij uw organisatie...?				
	X (S)	Min.	Max.	N
Als externen	2,9 (3,1)	0	18	102
Op de dienst personeel en organisatie	6,0 (6,9)	0	39	102

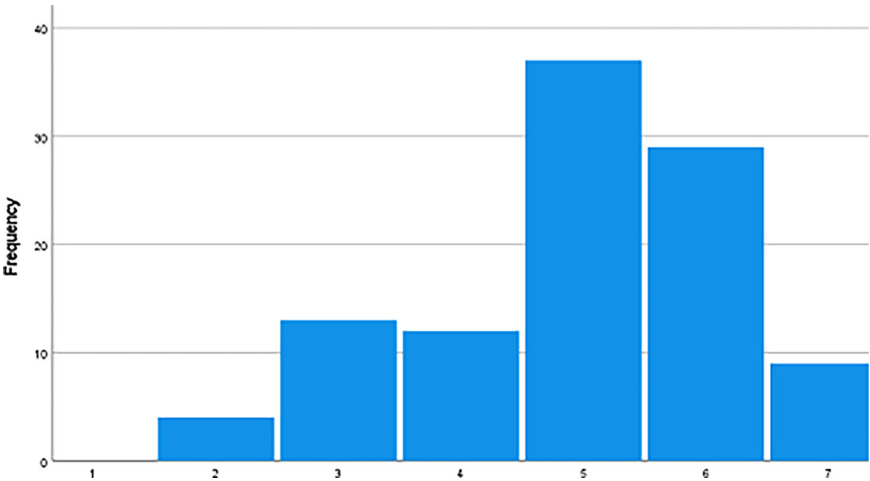
3. De instroom: rekrutering en selectie van medewerkers

Na dit overzicht van de specifieke samenstelling van de ambtelijke organisatie gaan we dieper in op de instroom van nieuwe medewerkers in het bestuur.

Als eerste kunnen we duidelijk vaststellen dat het voor lokale besturen niet evident is om openstaande vacatures in te vullen (grafiek 1). Op een schaal van 1 (heel makkelijk) tot 7 (heel moeilijk) staat de teller gemiddeld op 4,97 (S=1,3). Nochtans zijn er, zoals verder zal blijken, heel wat pluspunten aan het werken voor lokale besturen. Het is daarbij eveneens opvallend dat we voor deze uitdaging geen signifi-

cante verschillen tussen types gemeenten onderling opmerken. We kunnen dus spreken van een instroom die globaal onder druk staat. De profielen die het moeilijkst ingevuld geraken, zijn vaak deze waarvoor de hierboven al besproken specifieke personeelscategorieën worden ingezet (bv. experts, zorg, technische profielen, omgeving). Administratieve functies worden anderzijds opmerkelijk vaak genoemd als de profielen die het makkelijkst gevonden worden.

Grafiek 1: Hoe moeilijk is het als lokaal bestuur om openstaande vacatures in te vullen op een schaal van 1 (heel makkelijk) tot 7 (heel moeilijk)?



De selectieprocedure is uiteraard een belangrijk element van de instroom van nieuwe medewerkers (tabel 3). Bij de organisatie van deze selectieprocedures is het de dienst personeel en organisatie die in belangrijke mate het heft in handen heeft (96,2 %). Een performante en goed uitgeruste dienst personeel en organisatie is dus een belangrijke schakel voor lokale besturen in hun hoedanigheid als werkgever. Op verre afstand volgen Poolstok (15,2 %), de dienst waar de vacature openstaat (9,5 %) en een andere optie (8,6 %). Bij ‘ander’ werd vier keer de algemeen directeur en vijf keer een ander extern selectiekantoor vermeld. Dit beeld varieert niet significant tussen verschillende groepen gemeenten.

Tabel 3: Wie organiseert de selectieprocedure voor nieuwe medewerkers?

	Ja (%)	Neen (%)	N
De dienst personeel en organisatie	96,2	3,8	105
De dienst waarvoor de vacature openstaat	9,5	90,5	105
Poolstok	15,2	84,8	105
Ander	8,6	91,4	105

Naast de organisatie van de selectieprocedure is de vraag ook hoe het lokaal bestuur de competenties, die aan de vacature verbonden zijn, opstelt (tabel 4). De ge-

ënquêteerden geven in meer dan 50 % van de gemeenten aan dat er gewerkt wordt met een competentiematrix/-woordenboek. Op ruime afstand volgen ‘standaardcompetenties’ (25,7 %) en een ‘ad hoc invulling’ (21 %). Significante verschillen tussen types gemeenten zijn er hierbij niet.

Tabel 4: Hoe stelt het bestuur de competenties op die aan de vacature verbonden zijn?

	N	%
Een competentiematrix/-woordenboek	56	53,3
Standaardcompetenties	27	25,7
Ad hoc invulling	22	21,0
Weet het niet	0	0
TOTAAL	105	100

Een volgende belangrijke vraag in het traject is zonder enige twijfel welke procedures lokale besturen tijdens het selectieproces gebruiken om nieuwe medewerkers aan te trekken. Onderstaande tabel geeft hiervan een mooi overzicht. Meerdere antwoorden waren mogelijk gelet op het gefaseerde en complexe proces dat zo’n selectieprocedure in de praktijk toch vaak is.

Met 93,3 % scoort een klassiek ‘examen’ nog steeds het hoogst, gevolgd door ‘een concrete opdracht’ (74,3 %). In ongeveer de helft van de gemeenten gebruiken men ‘capaciteitstesten’ (52,4 %), maakt men gebruik van begeleiding door externe consultants (47,6 %), een combinatie van een digitaal selectieproces en live interviews (45,7 %) en diplomascreeening (43,8 %). In geen enkel lokaal bestuur werkt men met een volledig digitaal selectieproces.

Bij de antwoordoptie ‘ander’ werd er verder nog opgetekend: ‘assessment’, ‘praktische proef’ en ‘screening cv’s’.

De selectieprocedure varieert voor een deel ook tussen verschillende gemeentetypes (bijlage 1). Grotere gemeenten maken in het algemeen vaker gebruik van een gecombineerde ‘digitale en live’ procedure, van capaciteitstesten en van andere procedures. Een klassiek examen komt er dan weer minder vaak voor.

Opmerkelijk is ook het verschil in gebruik van externe consultants tussen de provincies onderling, waar Oost-Vlaanderen (80 %) de dans leidt voor West-Vlaanderen (56,5 %), Antwerpen (43,3 %), Vlaams-Brabant (36,4 %) en Limburg (26,7 %). Capaciteitstesten worden dan weer vaker ingezet in (semi)stedelijke gemeenten (59,3 %) dan in landelijke gemeenten (21,1 %).

Tabel 5: Welke procedures gebruikt het bestuur om nieuwe medewerkers aan te werven?

	Ja (%)	Neen (%)	N
Begeleiding door externe consultants	47,6	52,4	105
Een volledig digitaal selectieproces	0	100	105
Een combinatie van een digitaal selectieproces en live interviews	45,7	54,3	105
Digitale interviews	9,5	90,5	105
Capaciteitstesten	52,4	47,6	105
Een concrete opdracht	74,3	25,7	105
Diplomascreening	43,8	56,2	105
Een examen	93,3	6,7	105
Ander	3,8	96,2	105

In het kader van de ‘war for talent’ kan het ook relevant zijn om in kaart te brengen vanwaar de instroom aan nieuwe medewerkers, die voordien al een andere job hebben uitgeoefend, precies komt. Uit onderstaande tabel blijkt dat in het merendeel van de gevallen door de lokale besturen aan de sollicitanten wordt gevraagd wie hun vorige werkgever was. Slechts in een beperkt aantal gevallen gebeurt dit niet (6,7 %).

In bepaalde gevallen wordt deze info niet bijgehouden (12,5 %). In andere gevallen wordt deze informatie enkel bijgehouden tijdens de sollicitatieprocedure (41,4 %). Soms wordt de info ook enkel bijgehouden van de sollicitanten die aangeworven worden (17,3 %). In 22,1 % van de gevallen wordt de informatie tot slot hoe dan ook bijgehouden. Dit beeld varieert niet significant tussen verschillende soorten gemeenten in ons onderzoek.

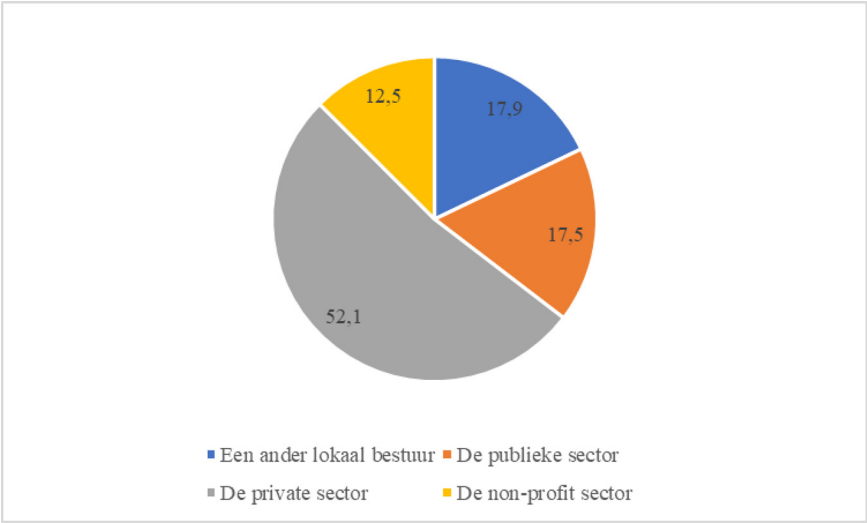
Tabel 6: Vraagt uw bestuur wie de vorige werkgever van de sollicitanten is?

	N	%
Neen, dat vragen we niet	7	6,7
Ja, maar dat houden we niet bij	13	12,5
Ja, maar dat houden we enkel bij tijdens de selectieprocedure	43	41,4
Ja, maar dat houden we enkel bij van de sollicitanten die we aanwerven	18	17,3
Ja, en we houden dat ook bij	23	22,1
TOTAAL	104	100

Uiteraard is het daarbij vooral interessant om te weten uit welke sectoren de sollicitanten dan precies komen (grafiek 2). Uit het onderzoek blijkt dat meer dan 50 % uit de private sector komt. De andere sectoren liggen qua percentages in elkaars buurt met respectievelijk 17,9 % uit een ander lokaal bestuur, 17,5 % uit de bredere publieke sector en 12,5 % uit de non-profit sector. In (semi)stedelijke ge-

meenten komen nieuwe medewerkers verhoudingsgewijs wat vaker uit de non-profit sector (13,8 %) dan in landelijke gemeenten (6,4 %) (bijlage 1).

Grafiek 2: Hoe vaak komen nieuwe medewerkers over van de volgende werkgevers (gemiddeld % op schaal 0-100, N=83)?



We vroegen onze geënquêteerden ook naar het aantal spontane sollicitaties dat hun bestuur op jaarlijkse basis binnenkrijgt (tabel 7). Gemiddeld zijn dit er 49,6 met 3 als laagste aantal en 500 als hoogste cijfer. Opvallend is dat 34,7 % van de besturen dit niet weet en 13,9 % dit niet bijhoudt. Minder verrassend is de sterk positieve (en significante) samenhang van dit cijfer met het inwonertal van de gemeente en het gemeentetype (gemiddeld 59,6 voor (semi)stedelijke gemeenten versus 15,3 voor landelijke gemeenten). Daarnaast vonden we bepaalde verschillen tussen de provincies onderling (bijlage 1).⁷⁴

Tabel 7: Aantal spontane sollicitaties op jaarlijkse basis.

	X (S)	Min.	Max.	N
Aantal spontane sollicitaties	49,6 (79,3)	3	500	53

Over bijhouden gesproken. Welke gegevens houdt het bestuur zelf bij over de selectieprocedures (tabel 8)? 66,3 % geeft aan dat ze het aantal sollicitanten per vacature bijhouden. 57,4 % houdt ook de gegevens bij van hoe vaak een selectieprocedure moet worden hernomen. Iets minder dan de helft vermeldt dat ze het aantal sollicitanten die tijdens de procedure afhaken bijhouden. Het waarom van

⁷⁴ Dit percentage ligt het hoogst in Oost-Vlaanderen (122), West-Vlaanderen (63,6) en Limburg (53,3). Het is kleiner in Antwerpen (27,1) en Vlaams-Brabant (15,3) – al speelt het effect van inwonertal hier ook mee een rol.

het afhaken tijdens de procedure wordt al heel wat minder bijgehouden (22,8 %). Opvallend is toch dat 41,6 % van de geënquêteerden aangeeft dat de info enkel tijdens het selectieproces wordt bijgehouden. 6,9 % stelt zelfs dat deze informatie niet wordt bewaard.

Grotere gemeenten en (semi)stedelijke gemeenten houden wel vaker bij hoe vaak ze een procedure moeten hernemen (bijlage 1). Kleinere gemeenten houden dergelijke informatie vaker enkel bij tijdens het selectieproces zelf. In Oost-Vlaanderen houden gemeenten tot slot opmerkelijk vaker bij hoeveel sollicitanten er inschrijven per vacature (93,3 % van de gemeenten), in Limburg gebeurt dit net minder (42,9 %).

Tabel 8: Welke gegevens houdt het bestuur bij over de selectieprocedures?

	Ja (%)	Neen (%)	N
Hoeveel sollicitanten er inschrijven per vacature	66,3	33,7	101
Hoeveel sollicitanten afhaken tijdens de procedure	47,5	52,5	101
Waarom sollicitanten afhaken tijdens de procedure	22,8	77,2	101
Hoe vaak een selectieprocedure moet worden hernomen	57,4	42,6	101
Deze informatie wordt niet bijgehouden	6,9	93,1	101
Deze informatie wordt enkel tijdens het selectieproces zelf bijgehouden	41,6	58,4	101

We gaven al aan dat, ondanks het feit dat het niet altijd evident is om vacatures ingevuld te krijgen, er heel wat pluspunten zijn aan het werken voor lokale besturen. Op de vraag ‘waarom komen nieuwe medewerkers volgens u werken voor uw lokaal bestuur’ (tabel 9) geven de respondenten op een schaal van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 5 (heel belangrijk) in volgorde van belangrijkheid aan: nabijheid (4,59), de balans tussen werk en vrije tijd (4,51), werkzekerheid (4,0), arbeidsvoorwaarden (3,72) en de motivatie om zelf mee te werken aan publieke dienstverlening (3,57). In het licht van belangrijke actuele en toekomstige maatschappelijke uitdagingen zoals duurzaamheid en de ‘work-life balance’ geven lokale besturen alvast zelf aan hierin dus over enkele belangrijke troeven te beschikken om nieuwe medewerkers over de streep te trekken.

Het loon (3,29), de aantrekkingskracht van een job in de publieke sector (2,98) en een hoger pensioen (2,68) worden in vergelijking met andere redenen dan weer als (iets) minder belangrijk ingeschat, waarbij de opinies tussen de respondenten onderling ook meer uiteenlopen.

Net zoals dat het geval was bij de algemene evaluatie van de instroom van nieuwe medewerkers, lijkt de inschatting van de troeven van lokale besturen als werkgever wel breed gedeeld over de verschillende types gemeenten heen. We vinden daarop slechts één significante uitzondering (bijlage 1). De meer idealistische motivatie om zelf mee te werken aan de publieke dienstverlening voor de burger herkennen algemene directeurs of personeelsdirecteurs in grotere gemeenten vaker bij hun nieuwe medewerkers.

Tabel 9: Waarom komen nieuwe medewerkers volgens u werken voor uw lokaal bestuur? (1: Helemaal niet belangrijk – 5: Heel belangrijk).

	(Helemaal) niet belangrijk %	Belangrijk noch onbelangrijk %	(Heel) belangrijk %	X (S)	N
Het loon	19,8	32,7	47,5	3,29 (.90)	101
De motivatie om zelf mee te werken aan publieke dienstverlening	11,9	23,7	64,4	3,57 (.80)	101
De balans tussen werk en vrije tijd	0	1,0	99,0	4,51 (.52)	101
De nabijheid	0	0	100	4,59 (.49)	101
Een hoger pensioen	38,6	43,6	17,8	2,68 (.93)	101
De aantrekkingskracht van een job in de publieke sector	23,8	46,5	29,7	2,98 (.88)	101
De arbeidsvoorwaarden	8,9	15,9	75,2	3,72 (.79)	101
De werkzekerheid	4,0	14,8	81,2	4,00 (.74)	101

Tot slot legden we de geënquêteerden ook nog een aantal algemene stellingen over de rekrutering en selectie van medewerkers voor, die opnieuw op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens) beantwoord konden worden (tabel 10).

88,1 % is het (helemaal) eens met de stelling dat een lokaal bestuur, in vergelijking met de private sector, niet dezelfde verloning kan geven aan gekwalificeerde medewerkers. 84,2 % is het ook eens met het feit dat bij de aanwerving van medewerkers een gemeentebestuur aan te strikte en tijdrovende procedures is gebonden. Dit wijst er op dat lokale besturen ook met belangrijke uitdagingen kampen in de ‘war for talent’. Het verbaast daarom evenmin dat 76,2 % van de respondenten vindt dat het als lokaal bestuur moeilijk is om medewerkers met een geschikte vooropleiding te vinden. Ook het vinden van medewerkers met voldoende ervaring wordt door veel lokale besturen als moeilijk ervaren (65,3 %). Problematisch is eveneens dat 41,6 % het (helemaal) oneens is met de stelling dat ze er doorgaans in slagen om gekwalificeerde profielen aan te trekken wanneer ze die als lokaal bestuur nodig hebben. Slechts 32,7 % is het met die stelling eens.

In dit beeld is er overigens geen significante variatie tussen respondenten van de verschillende provincies, gemeentetypes of inwonersaantallen.

Tabel 10: Algemene stellingen over de rekrutering en selectie van medewerkers (1: Helemaal oneens – 5: Helemaal eens).

	(Helemaal) oneens %	Eens noch oneens %	(Helemaal) eens %	X (S)	N
Als gemeentebestuur zijn we bij de aanwerving van medewerkers gebonden aan te strikte en tijdrovende procedures .	5,9	9,9	84,2	4,17 (,84)	101
Als gemeentebestuur vinden we moeilijk medewerkers met een geschikte voortopleiding .	6,9	16,8	76,2	3,89 (,80)	101
Als gemeentebestuur kunnen we gekwalificeerde medewerkers niet dezelfde verloning bieden als de private sector.	5,0	6,9	88,1	4,35 (,82)	101
Als gemeentebestuur vinden we moeilijk medewerkers met voldoende ervaring .	10,9	23,8	65,3	3,67 (,84)	101
We slagen er doorgaans in om gekwalficeerde profielen aan te trekken wanneer we die nodig hebben.	41,6	25,7	32,7	2,87 (1,02)	101

4. De doorstroom: de loopbaan van medewerkers in het lokaal bestuur

In het volgende deel van deze bijdrage bespreken we de loopbaan van de medewerkers in het lokaal bestuur.

Gemeenten kunnen zelf allerhande initiatieven nemen om hun medewerkers te enthousiasmeren en te laten groeien. Als we kijken naar onderstaande tabel over de vraag hoe vaak het lokaal bestuur bepaalde activiteiten (opleidingen over de inhoud en welzijn, evaluaties, overlegmomenten, teambuilding) organiseert voor de medewerkers zien we dat globaal het percentage het hoogst is in de categorie jaarlijks. Er is echter een ‘kleine’ uitzondering. In de categorie ‘overlegmomenten waarin medewerkers zelf thema’s kunnen aankaarten’ is het percentage net iets hoger bij trimestrieel (27,7 %) dan bij jaarlijks (25,7 %).

Opvallend bij ‘opleidingen om te groeien als medewerker’ is het feit dat 29,7 % aangeeft dat deze opleidingen niet georganiseerd worden. Niettemin scoort ‘jaarlijks’ met 39,6 % ook hier het hoogst.

Een andere bijzondere vaststelling is dat 27,7 % meldt dat er geen specifieke methodieken georganiseerd worden om het functioneren van de medewerkers te evalueren. Vooral landelijke gemeenten organiseren dergelijke evaluaties vaker niet (52,6 %). Niettemin antwoorden 62,4 % van de geënquêteerden dat dit in hun bestuur wel jaarlijks gebeurt.

‘Teambuilding en soortgelijke activiteiten’ lijken alvast heel populair te zijn. Geen enkele geënquêteerde antwoordt dat dit niet plaatsvindt, in 69,3 % van de gemeenten gebeurt dit jaarlijks en in 26,7 % zelfs trimestrieel.

Ook ‘opleidingen in het kader van bewustwording over welzijn op het werk’ scoren goed. 68,3 % van de respondenten antwoordt dat dergelijke opleidingen jaarlijks worden aangeboden, 10,9 % trimestrieel. Niettemin valt het ook hier toch op dat 15,8 % van de geënquêteerden aangeeft dat dit in hun gemeente niet georganiseerd wordt.

Grotere gemeenten organiseren trouwens vaker opleidingen over de jobinhoud en welzijn op het werk, en houden vaker evaluaties over het functioneren van de medewerkers. Op het vlak van teambuilding en overleg met medewerkers vinden we dit size-effect evenwel niet terug (bijlage 1).

Tabel 11: Hoe vaak organiseert uw bestuur de volgende activiteiten voor de medewerkers?

	Niet (%)	Jaarlijks (%)	Trimestrieel (%)	Maandelijks (%)	Meerdere keren per maand (%)	N
Opleidingen om te groeien als medewerker.	29,7	39,6	16,8	7,9	5,9	101
Opleidingen in het kader van bewustwording over welzijn op het werk.	15,8	68,3	10,9	3,0	2,0	101
Methodieken om het functioneren van de medewerkers te evalueren.	27,7	62,4	8,9	0	1,0	101
Overlegmomenten waarin medewerkers zelf thema's kunnen aankaarten.	17,8	25,7	27,7	18,8	9,9	101
Teambuilding en soortgelijke activiteiten.	0	69,3	26,7	3,0	1,0	101

We legden de geënquêteerden ook een aantal stellingen voor over de evaluatie en opleiding van medewerkers (zie onderstaande tabel). Ze konden antwoorden van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5).

Achtereenvolgens worden de hoogste scores gehaald bij de volgende stellingen: ‘De organisatie moedigt de persoonlijke ontwikkeling van haar medewerkers aan’ (4,07), ‘We hebben een constructieve relatie met de vakbonden op het vlak van personeelsbeleid’ (3,99), ‘Opleidingstrajecten dragen bij tot de innovatie van de eigen organisatie’ (3,99), ‘Binnen de organisatie kunnen medewerkers hun kennis en vaardigheden aanscherpen om optimaal te presteren’ (3,95) en ‘Opleidingstrajecten dragen bij tot de personeelsretentie van het bestuur’ (3,89). Op al deze stellingen antwoorden de geënquêteerden telkens met meer dan 80 % (helemaal) eens. Dit wijst alvast op een positieve ingesteldheid ten aanzien van een activerend

personeelsbeleid. Het bevestigt daarnaast dat investeren in (goede relaties met) medewerkers volgens de lokale besturen zelf ook loont.

Heel veel significante variatie tussen groepen gemeenten onderling vinden we hier niet. Wel blijkt dat het vooral de grotere gemeenten zijn die hun relatie met de vakbonden op het vlak van personeelsbeleid als heel constructief inschatten. In (semi)stedelijke gemeenten vinden respondenten dan weer vaker dat opleidings-trajecten voor medewerkers bijdragen tot de innovatie van de eigen organisatie (91,5 % tegenover 63,2 % bij landelijke gemeenten). Het ander mogelijke positief effect van opleidingstrajecten, namelijk personeelsretentie, wordt wat anders ingeschat in de verschillende provincies: vooral in Antwerpen (90 %) en Limburg (100 %) wordt deze stelling bevestigd.

Gelet op het feit dat sommige lokale besturen geen systematische evaluatiegesprekken organiseren, verrast het verder niet dat de scores op de vier stellingen omtrent het gevolg van de evaluatiegesprekken lager liggen. Toch zien we hier wel de nodige variatie tussen de verschillende stellingen.

Twee stellingen hadden vooral betrekking op de organisatie zelf. Over de stelling 'Evaluatiegesprekken met medewerkers brengen bepaalde pijnpunten binnen de organisatie naar boven' is men het bijvoorbeeld globaal nog vaak (helemaal) eens, namelijk 77,2 % en 3,79 op de schaal van 1 tot 5. Dit percentage zakt verder tot 63,4 % voor de stelling 'Het bestuur gebruikt de input van evaluatiegesprekken met medewerkers om de organisatie te verbeteren.' Op de schaal van 1 tot 5 is de gemiddelde score hier 3,54. De nuttige uitkomst van evaluatiegesprekken wordt met andere woorden niet altijd navenant omgezet in interne actie.⁷⁵

De twee andere stellingen omtrent de gevolgen van evaluatiegesprekken hebben betrekking op de werknemers zelf. De laagste score zien we bij de stelling 'Evaluatiegesprekken dragen bij tot de personeelsretentie van het bestuur': slechts 45,6 % is het met deze stelling (helemaal) eens, 28,7 % is het zelfs (helemaal) oneens. Op een schaal van 1 tot 5 is de score 3,12. Een andere belangrijke conclusie is dat 49,5 % van de geënquêteerden het (helemaal) oneens is met de stelling 'In evaluatiegesprekken blijkt geregeld dat personeelsleden twijfelen om bij de organisatie te blijven.' Niettemin antwoordt 33,7 % met eens noch oneens en zelfs 16,8 % met (helemaal) eens. Op de schaal van 1 tot 5 levert dit een gemiddelde score op van 2,6. Dit zijn alvast cijfers die de lokale besturen in de gaten moeten houden.⁷⁶

⁷⁵ Al zijn beide stellingen wel significant positief met elkaar gecorreleerd (Kendall's tau_b=.417, p<.001).

⁷⁶ De correlatie tussen beide stellingen is bovendien veel minder sterk (Kendall's tau_b=.166) en niet significant (p=.054).

Tabel 12: Algemene stellingen over de evaluatie en opleiding van medewerkers (1: Helemaal oneens – 5: Helemaal eens).

	(Helemaal) oneens %	Eens noch oneens %	(Helemaal) eens %	X (S)	N
Evaluatiegesprekken dragen bij tot de personeelsretentie van het bestuur.	28,7	25,7	45,6	3,12 (1,03)	101
Opleidingstrajecten dragen bij tot de personeelsretentie van het bestuur.	4,0	13,8	82,2	3,89 (,63)	101
Evaluatiegesprekken met medewerkers brengen bepaalde pijnpunten binnen de organisatie naar boven.	6,9	15,9	77,2	3,79 (,74)	101
Het bestuur gebruikt de input van evaluatiegesprekken met medewerkers om de organisatie te verbeteren.	14,9	21,7	63,4	3,54 (,99)	101
Opleidingstrajecten dragen bij tot de innovatie van de eigen organisatie.	0	13,9	86,1	3,99 (,52)	101
In evaluatiegesprekken blijkt geregeld dat personeelsleden twijfelen om bij de organisatie te blijven.	49,5	33,7	16,8	2,60 (,85)	101
We hebben een constructieve relatie met de vakbonden op het vlak van personeelsbeleid.	5,9	9,0	85,1	3,99 (,73)	101
De organisatie moedigt de persoonlijke ontwikkeling van haar medewerkers aan.	4,0	14,8	81,2	4,07 (,78)	101
Binnen de organisatie kunnen medewerkers hun kennis en vaardigheden aanscherpen om optimaal te presteren.	2,0	17,8	80,2	3,95 (,65)	101

Een niet onbelangrijke vraag is uiteraard of lokale besturen informatie hebben over de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers (zie onderstaande tabel). 65,3 % antwoordt hierop positief. Het blijft echter opvallend dat 13,9 % antwoordt dat hiernaar niet wordt gevraagd en dat 20,8 % stelt dat deze informatie niet wordt bijgehouden. Hier speelt trouwens een schaaleffect: grotere gemeenten in het algemeen en (semi)stedelijke gemeenten (ten opzichte van landelijke gemeenten) beschikken namelijk vaker wel over dergelijke informatie (bijlage 1).

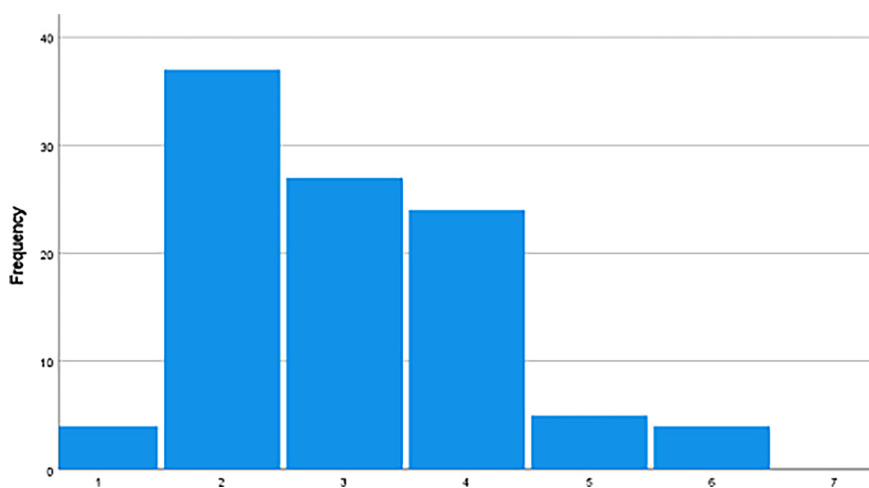
Die informatie verkrijgen de besturen overigens via verschillende kanalen: eigen evaluaties en informele gesprekken, diensthoofden, de HR-dienst en externe evaluaties.

Tabel 13: Informatie over de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers.

Beschikt het bestuur over dergelijke info?	N	%
Neen, daar wordt niet naar gevraagd	14	13,9
Neen, dat wordt niet bijgehouden	21	20,8
Ja	66	65,3
(via periodieke interne evaluaties)	(30)	(45,5)
(via interne informele gesprekken)	(36)	(54,5)
(via de diensthoofden)	(29)	(43,9)
(via de HR-dienst)	(37)	(56,1)
(via externe evaluaties)	(33)	(50)

Ook de interne mobiliteit van medewerkers binnen het lokaal bestuur kwam in de bevraging aan bod (zie onderstaande grafiek). Op een schaal van 1 (onbestaande) tot 7 (heel groot) komen we op een gemiddelde score van 3,01 ($S=1,2$). De interne mobiliteit is dus al bij al eerder beperkt met niettemin toch ook verschillen tussen de lokale besturen onderling. Daarbij zien we opnieuw het schaaleffect opduiken: er is met name een grotere interne mobiliteit in grotere gemeenten in het algemeen en (semi)stedelijke gemeenten in het bijzonder (die laatsten hebben een gemiddelde score van 3,20 tegenover 2,21 bij landelijke gemeenten) (bijlage 1).

Grafiek 3: Hoe groot is de interne mobiliteit van medewerkers in de organisatie op een schaal van 1 (onbestaande) tot 7 (heel groot)?

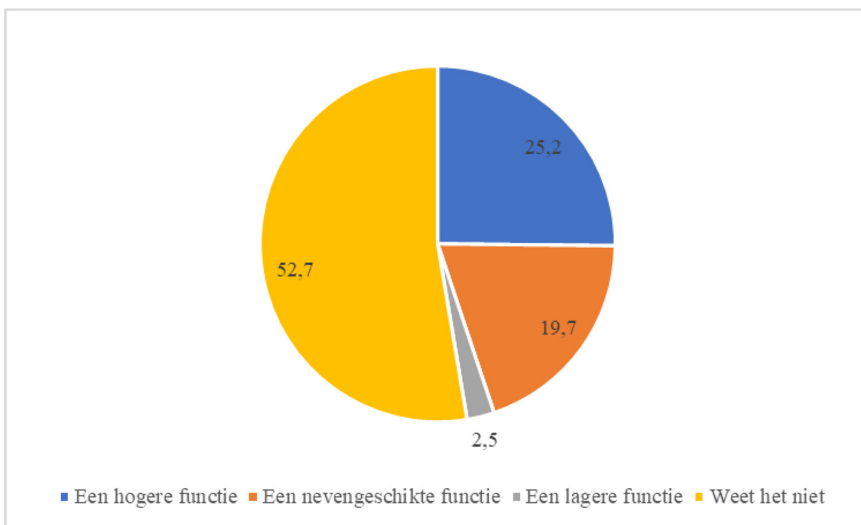


Vervolgens is de vraag hoe de interne mobiliteit er dan uit ziet. Uit onderstaand taartdiagram blijkt dat 25,2 % een stap naar een hogere functie zet. Dit aandeel is in (semi)stedelijke gemeenten bijna driemaal zo groot als in landelijke gemeenten (28,5 % tegenover 10,8 %) (bijlage 1). Het aandeel medewerkers dat de omge-

keerde beweging maakt is dan weer heel beperkt (2,5 %). Een op vijf verkast naar een nevensgeschikte functie.

Het meest opvallende is echter misschien wel dat 52,7 % antwoordt met 'weet het niet'. Lokale besturen houden dergelijke cijfers wellicht niet allemaal even consequent bij – al kan het ook moeilijk zijn voor de respondenten om dit globaal in te schatten.

Grafiek 4: Hoe vaak gaan medewerkers in een van de volgende functies binnen de organisatie werken (gemiddeld % op schaal 0-100, N=101)?



Het werken voor lokale besturen heeft in coronatijd uiteraard wel een drastische evolutie ondergaan. Diverse vormen van telewerk en flexwerk zijn ook daar versneld ingevoerd. Als we naar onderstaande tabel kijken is het duidelijk dat het telewerken ook bij de lokale besturen een blijver zal zijn.

Hoe ziet de toekomst van het telewerken er dan concreet uit volgens de geënquêteerden? 30,7 % van de bevroagden geeft aan dat dit 'volgens een vaste verhouding die wij opleggen' zal gebeuren, 27,7 % 'volgens een vaste verhouding die medewerkers zelf kiezen'. In bijna 6 % van de besturen zullen medewerkers volledig vrij mogen kiezen, in bijna 12 % 'volgens een vaste dag per week die ze zelf kiezen'. Slechts in een kleine minderheid van de Vlaamse gemeenten (3 %) moeten medewerkers nog voltijds op het werk zelf aanwezig zijn om hun job uit te oefenen.

Het beeld loopt overigens wat uiteen tussen (semi)stedelijke en landelijke gemeenten (bijlage 1). Het is vooral de eerste groep die de keuze wat vaker volledig (7,3 % tegenover 0 %) of deels (vaste dag: 14,6 % tegenover 0 %) aan de medewerker zelf overlaat. Landelijke gemeenten hanteren een iets strikter beleid op dit vlak (zelf opgelegde verhouding: 42,1 % tegenover 28 %; volledig op bureau: 15,8 % tegenover 0 %).

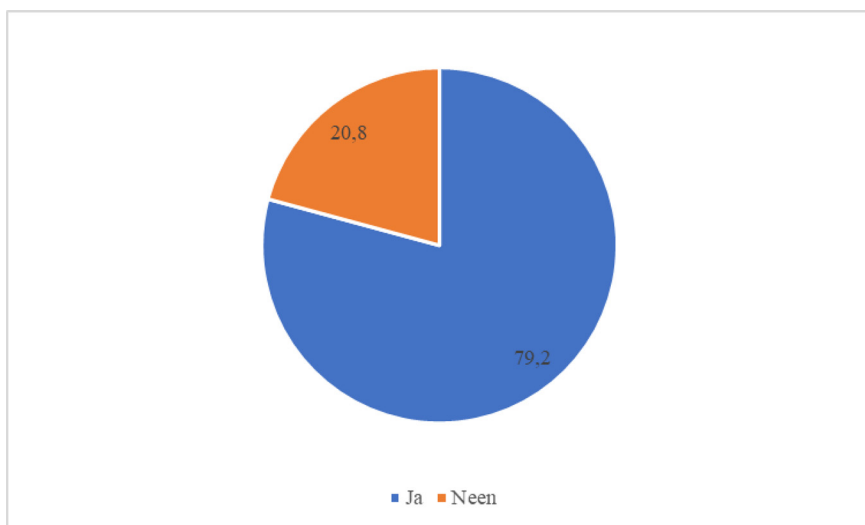
Daarnaast kruiste bijna een op vijf respondenten de optie ‘ander’ aan. Het gaat dan vaak over een groter aantal vaste dagen per week, een variabel systeem, of maatwerk dat niet zelden binnen het eigen team of binnen de dienst wordt overeengekomen.

Tabel 14: In welke mate zullen medewerkers binnen het bestuur in de nabije toekomst kunnen telewerken?

Vorm van telewerk	N	%
Volledig vrij te kiezen	6	5,9
Volgens een vaste verhouding die ze zelf kiezen	28	27,7
Volgens een vaste dag per week die ze zelf kiezen	12	11,9
Volgens een vaste verhouding die wij opleggen	31	30,7
Volgens een vaste dag per week die wij opleggen	1	1,0
Volledig op bureau	3	3,0
Ander	20	19,8
TOTAAL	101	100

Welzijn op het werk is een van de uitdagingen voor de werkgevers die tijdens corona nog sterker aan de oppervlakte is gekomen. Ook voor lokale besturen is dit een belangrijk thema. Uit onderstaande grafiek blijkt dat bijna acht op tien respondenten aangeeft dat de organisatie de voorbije jaren te kampen had met een toenemende personeelsuitval als gevolg van psychosociale problemen. We zien daarbij geen betekenisvolle verschillen tussen verschillende types gemeenten: er is dus ook voor onze lokale besturen heel wat werk aan de winkel op dit vlak.

Grafiek 5: Heeft de organisatie de voorbije jaren te kampen gehad met een toenemende personeelsuitval als gevolg van psychosociale problemen?



Tot slot, personeel hebben is één zaak voor lokale besturen, personeel (kunnen) houden is een andere. De vraag is dan ook welke elementen belangrijk kunnen zijn om personeel langer aan boord te houden (zie onderstaande tabel).

We legden de geënuquêteerden een aantal elementen voor waarvan ze het belang konden inschatten op een vijfpuntenschaal, gaande van helemaal niet belangrijk (1) tot heel belangrijk (5). Globaal blijken ze allemaal een belangrijke optie te zijn om de personeelsretentie, en dus de positie in de ‘war for talent’, te versterken. Nergens vonden we ook significante verschillen terug tussen de verschillende types gemeenten.

Achtereenvolgens worden de hoogste scores gehaald bij de volgende elementen: ‘Meer flexibiliteit in de arbeidsorganisatie’ (4,04), ‘Meer aandacht voor en investering in het welzijn van medewerkers’ (4,01), ‘Meer interne doorgroeimogelijkheden’ (3,95), ‘Nieuwe manieren om het personeel te betrekken bij de organisatie’ (3,94). Bij al deze elementen antwoorden de geënuquêteerden telkens met meer dan 80 % (heel) belangrijk.

Het element ‘Betere verloningsvooruitzichten’ vindt men iets minder (heel) belangrijk namelijk 77,2 % en 3,91 op de schaal van 1 tot 5. Het percentage (heel) belangrijk zakt nog wat verder tot 68,3 % voor het element ‘Meer variatie in de jobinhoud’. Op de schaal van 1 tot 5 is de gemiddelde score 3,78.

Een aantal opties die tot slot onder de noemer ‘ander’ werden opgeworpen, zijn: waardering, meer autonomie, minder werkdruk, meer structuur en een aangepaste werkomgeving (infrastructuur, omvang van de dienst, sociale voordelen).

**Tabel 15: Hoe belangrijk zijn onderstaande elementen voor uw bestuur om personeel langer aan boord te kunnen houden?
(1: Helemaal niet belangrijk – 5: Heel belangrijk).**

	(Helemaal) niet belangrijk %	Belangrijk noch onbelangrijk %	(Heel) belangrijk %	X (S)	N
Betere verloningsvooruitzichten	5,0	17,8	77,2	3,91 (,79)	101
Meer interne doorgroeimogelijkheden	2,0	12,9	85,1	3,95 (,57)	101
Meer variatie in de jobinhoud	3,0	28,7	68,3	3,78 (,70)	101
Meer flexibiliteit in de arbeidsorganisatie	2,0	12,9	85,1	4,04 (,65)	101
Meer aandacht voor en investering in het welzijn van medewerkers	1,0	15,8	83,2	4,01 (,62)	101
Nieuwe manieren om het personeel te betrekken bij de organisatie	2,0	16,8	81,2	3,94 (,63)	101
Ander	22,8	44,5	32,7	3,00 (1,23)	101

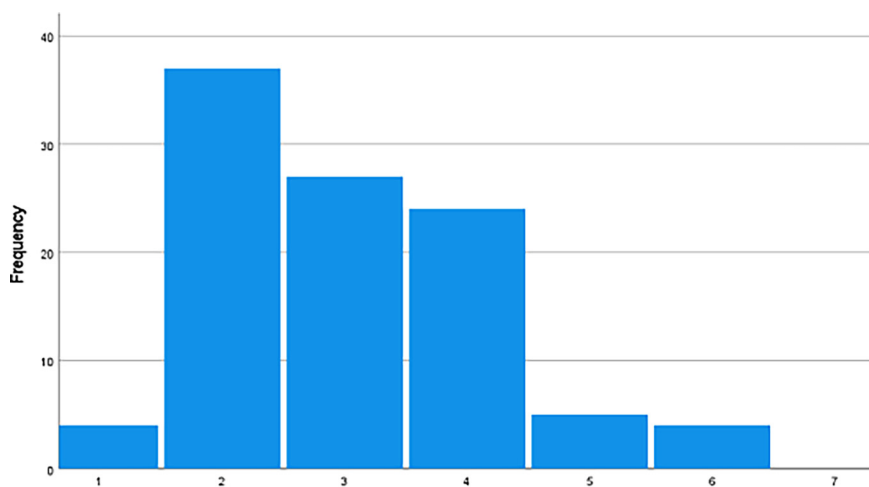
5. De uitstroom: het uitdiensttreden van medewerkers in lokale besturen

Naast het rekruteren en selecteren van personeel en het zorgen voor een goede loopbaan van de medewerkers worden lokale besturen ook geconfronteerd met het feit dat een aantal van hun medewerkers toch overstappen naar een andere werkgever. Deze uitstroom bespreken we in het laatste onderdeel van ons overzicht.

In onderstaande grafiek wordt eerst duidelijk hoe groot de mobiliteit van medewerkers naar een andere werkgever op vandaag is. Deze mobiliteit bedraagt gemiddeld 2,94 ($S=1,0$) op een schaal van 1 (onbestaande) tot 7 (heel groot). Dit cijfer is een nuttige maatstaf om toekomstige bewegingen in kaart te kunnen brengen.

Het resultaat is voor de lokale besturen alvast bemoedigend. De mobiliteit is niet overdreven groot, maar ze bestaat dus wel degelijk. Het is en blijft in ieder geval een aandachtspunt. Significante verschillen tussen types gemeenten zijn er op dat punt niet.

Grafiek 6: Hoe groot is de mobiliteit van medewerkers in uw organisatie naar een andere werkgever op een schaal van 1 (onbestaande) tot 7 (heel groot)?



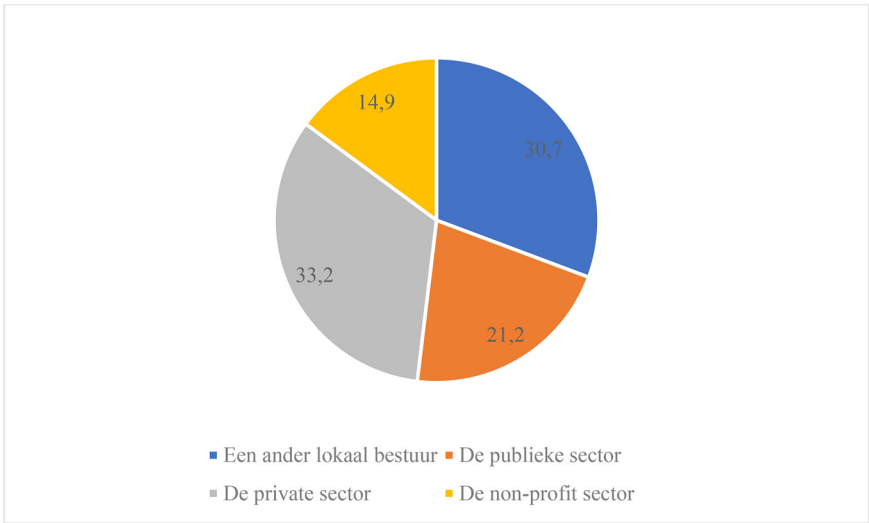
Bijkomende vraag is natuurlijk naar welke nieuwe werkgever de medewerkers gaan die de organisatie verlaten. Uit onderstaande tabel blijkt alvast dat 16,8 % antwoordt dat dit niet wordt gevraagd. 83,2 % vraagt het wel maar slechts 9,9 % houdt het ook effectief bij.

Tabel 16: Wordt systematisch gevraagd naar de nieuwe werkgevers van medewerkers die de organisatie verlaten?

	N	%
Neen, dat wordt niet gevraagd	17	16,8
Ja, maar dat wordt niet bijgehouden	74	73,3
Ja, en dat wordt ook bijgehouden	10	9,9
TOTAAL	101	100

Als we nagaan wie de nieuwe werkgever is van de medewerkers die een lokaal bestuur verlaten, merken we dat 33,2 % naar de private sector trekt, 30,7 % naar een ander lokaal bestuur (lokale besturen zijn dus wel degelijk soms ook concurrenten van elkaar), 21,2 % naar de publieke sector en 14,9 % naar de non-profit sector (grafiek 7). Opvallend is dat deze verdeling niet systematisch varieert tussen types gemeenten.

Grafiek 7: Hoe vaak gaan medewerkers die de organisatie verlaten voor een van de volgende werkgevers werken (gemiddeld % op schaal 0-100, N=84)?



We legden de geënquêteerden ook drie stellingen voor over het uitdiensttreden binnen het gemeentebestuur (tabel 17). Ze konden op elk van deze stellingen antwoorden van helemaal niet akkoord (1) tot helemaal akkoord (5).

Uit de tabel blijkt dat er nogal wat uiteenlopende antwoorden zijn. 46,5 % antwoordt dat de medewerkers doorgaans tot hun pensioen bij de organisatie blijven werken. 27,8 % gaat met deze stelling echter (helemaal) niet akkoord. Ook over de stelling ‘medewerkers blijven doorgaans tot hun pensioen bij dezelfde dienst in de organisatie werken’ zijn de meningen verdeeld. 40,6 % is hiermee (helemaal)

akkoord, 33,7 % (helemaal) niet akkoord. Ook de stelling ‘personeel van de organisatie wordt regelmatig actief benaderd door andere werkgevers’ leidt tot verschillende uitspraken. 40,6 % is hiermee (helemaal) niet akkoord, 23,8 % (helemaal) akkoord.

Deze variatie hangt echter niet systematisch samen met het gemeentetype (stedelijk of landelijk), het inwonertal van de gemeente of de provincie. Mogelijks is hier vooral de individuele cultuur binnen een lokaal bestuur van tel, en dit zowel op het vlak van het behoud als de actieve rekruteringspogingen van personeel.

Tabel 17: Stellingen over het uitdiensttreden van medewerkers binnen het gemeentebestuur (1: Helemaal niet akkoord – 5: Helemaal akkoord).

	(Helemaal) niet akkoord %	Akkoord noch niet akkoord %	(Helemaal) akkoord %	X (S)	N
Medewerkers blijven doorgaans tot hun pensioen bij de organisatie werken.	27,8	25,7	46,5	3,16 (,94)	101
Medewerkers blijven doorgaans tot hun pensioen bij dezelfde dienst in de organisatie werken.	33,7	25,7	40,6	3,03 (,93)	101
Personeel van de organisatie wordt regelmatig actief benaderd door andere werkgevers.	40,6	35,6	23,8	2,80 (,84)	101

Als mensen het lokaal bestuur verlaten, is het uiteraard van belang om te weten waarom ze vertrekken. Exitgesprekken zijn hiervoor alvast een ‘handig’ instrument. De vraag is dan ook of lokale besturen hiervan gebruikmaken.

Uit onderstaande tabel blijkt dat er op dat vlak toch nog verbetering mogelijk is: 21,8 % organiseert helemaal geen exitgesprekken met vertrekkende personeelsleden. Daarentegen antwoordt 37,6 % onverdeeld positief.

Opmerkelijk is ook dat 12,9 % antwoordt dat exitgesprekken slechts georganiseerd worden als de vertrekkende personeelsleden daar zelf om vragen. 26,7 % geeft aan dat ze de exitgesprekken pas organiseren als de ‘vertrekkers’ naar een andere werkgever overstappen.

Tabel 18: Exitgesprekken.

Organiseert de organisatie standaard exitgesprekken met vertrekkende personeelsleden?	N	%
Neen	22	21,8
Ja, indien ze daar zelf om vragen	13	12,9
Ja, maar enkel indien ze naar een andere werkgever overstappen	27	26,7
Ja, maar enkel indien ze op pensioen gaan	1	1,0
Ja	38	37,6
TOTAAL	101	100

Besluit

De eerste resultaten van de Servantes Barometer, een digitale bevraging bij de algemeen directeurs en de personeelsverantwoordelijken van de Vlaamse lokale besturen, biedt interessante informatie over de in-, door- en uitstroom van de medewerkers van de lokale besturen.

Uiteraard gaat het over een nulmeting. Belangrijk is dan ook dat het onderzoek wordt verdergezet. Op die manier zullen een aantal resultaten verfijnd kunnen worden en zullen er (mogelijke) evoluties in kaart kunnen worden gebracht.

Niettemin zijn er nu al een paar belangrijke conclusies te trekken.

In de eerste plaats is het duidelijk dat het voor lokale besturen niet evident is om openstaande vacatures in te vullen. Op een schaal van 1 (heel makkelijk) tot 7 (heel moeilijk) staat de teller op 4,97. Veel besturen geven aan dat ze moeilijkheden ondervinden om de noodzakelijke gekwalificeerde profielen te vinden, inclusief de nodige vooropleiding of ervaring. Procedures worden door velen als te strikt of tijdrovend ervaren. Nochtans zijn er heel wat pluspunten aan het werken voor lokale besturen. Op de vraag 'waarom komen nieuwe medewerkers voor u werken' geven de respondenten in volgorde van belangrijkheid aan: nabijheid, de balans tussen werk en vrije tijd, werkzekerheid, arbeidsvoorwaarden en de motivatie om zelf mee te werken aan publieke dienstverlening. Dit lijkt lokale besturen te wapenen in een klimaat waarin de work-life balance en duurzaamheid belangrijke argumenten worden om nieuwe medewerkers te rekruteren. Ondanks moeilijkheden om te concurreren met de private sector inzake loonbeleid, komen nieuwe medewerkers toch het vaakst van de private sector over. Het loon, een hoger pensioen, maar ook de aantrekkingskracht van een job in de publieke sector op zich worden in vergelijking met andere redenen als (iets) minder belangrijke selectiemotieven ingeschat.

Een tweede belangrijke conclusie is dat lokale besturen flexibel lijken om te gaan met de uitdagingen van de moderne arbeidsmarkt. Zo is het telewerken ook bij de lokale besturen een blijver. Slechts in 3 % van de gemeenten moet het personeel nog voltijds op het werk aanwezig zijn. Hoe het coronavirus een evolutie in een stroomversnelling bracht. Daarnaast trachten gemeenten flexibel om te gaan met eventuele personeelstekorten. Ze doen daartoe geregeld een beroep op tijdelijke medewerkers, stagiairs, jobstudenten, externe medewerkers en (zij het minder frequent) op gedeelde medewerkers. Dit is ook nodig, want lokale besturen ontsnappen niet aan de toegenomen personeelsuitval ten gevolge van psychosociale problemen. Hoe kunnen de lokale besturen hun medewerkers dan langer aan boord houden? Zelf zien ze heil in een mix aan aandachtspunten, waarbij een actieve en dynamische loopbaan (interne doorgroeimogelijkheden, flexibiliteit), net als een mensgerichte aanpak (aandacht voor welzijn, creëren van betrokkenheid), zwaarder doorwegen dan financiële en taakgerichte prikkels. Het merendeel spreidt alvast een positieve ingesteldheid ten aanzien van een activerend personeelsbeleid tentoon.

Een derde conclusie heeft betrekking op het uitdiensttreden van de medewerkers. Op de vraag hoe groot de mobiliteit naar een andere werkgever is, is het resultaat

voor de lokale besturen alvast bemoedigend. De mobiliteit is niet overdreven groot, maar ze bestaat wel degelijk. Als we kijken wie de nieuwe werkgever is van de medewerkers die een lokaal bestuur verlaten, merken we dat 33 % naar de private sector trekt, 30,7 % naar een ander lokaal bestuur (lokale besturen zijn dus wel degelijk soms ook concurrenten van elkaar), 21 % naar de publieke sector en 15 % naar de non-profit sector. Personeelsverloop is en blijft in ieder geval een aandachtspunt. Het lijkt dan ook aangewezen om nog meer in te zetten op exitgesprekken. Ook voor lokale besturen is het immers belangrijk om te weten waarom mensen het lokaal bestuur verlaten. Slechts op die manier kan men eventueel remediëren. Hetzelfde kunnen we zeggen over evaluatiegesprekken en hoe deze kunnen worden ingezet in functie van personeelsretentie en de optimalisatie van interne processen. In het verlengde daarvan is het bijhouden van informatie over de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers, net als informatie over de vorige werkgever van nieuwe medewerkers of de selectieprocedure, een aspect waar nog ruimte voor verbetering ligt.

Dit algemene beeld gaat overigens niet voor alle Vlaamse gemeentebesturen in gelijke mate op. Enerzijds konden we duidelijk enkele globale trends onderscheiden: de substantiële uitdaging om vacatures in te vullen, de struikelblokken maar ook de gepercipieerde troeven van lokale besturen als werkgever op de arbeidsmarkt, de toenemende personeelsuitval ten gevolge van psychosociale problemen, de gewenste maatregelen om het personeel langer aan boord te kunnen houden en finaal de uitstroom van personeel. Daartegenover staat de vaststelling van een toch wat dynamischer profiel bij lokale besturen die op een grotere schaal werken (in termen van inwoners en/of stedelijkheid). Zij maken vaker gebruik van tijdelijke medewerkers en stagiairs/jobstudenten, moeten zich minder vaak beroepen op gedeelde medewerkers, tellen meer externen en krijgen vaker spontane sollicitaties binnen. Het selectieproces is er wat gevarieerder (dan het klassiek examen) en meer informatie wordt er bijgehouden (onder andere ook over de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers). Evaluatiegesprekken komen er ook couranter voor, net als opleidingen over de jobinhoud en welzijn op het werk. Deze leiden op hun beurt wat vaker tot innovatie in de eigen organisatie. Op grotere schaal hebben medewerkers tot slot meer flexibiliteit op het vlak van telewerk – wat wellicht deels door pragmatische redenen (bv. een grotere equipe) te verklaren valt. De interne mobiliteit is er eveneens groter, zeker naar hogere functies.

Het totaalbeeld van deze eerste Servantes Barometer is zo behoorlijk gemengd. Eén iets is echter nu al zonneklaar: ondanks het feit dat de lokale besturen hun vacatures niet zo gemakkelijk ingevuld krijgen, beschikken ze over heel veel troeven. Er is dan ook maar één hele duidelijke boodschap voor de gemeenten in Vlaanderen: speel jullie troeven uit! Indien dit immers niet gebeurt, zal men in de ‘war for talent’ aan het kortste eind trekken.

Bijlage 1. Overzicht van de significante bivariate verbanden.

Variabelen	Associatiewaarde	Significantie
Gemeentetype x Tijdelijke medewerkers	Cramer's V=.298	.002
Gemeentetype x Stagiairs/jobstudenten	Cramer's V=.311	.001
Inwonertal x Tijdelijke medewerkers	Pearson's R=.224	.022
Inwonertal x Stagiairs/jobstudenten	Pearson's R=.212	.030
Provincie x Omvang tijdelijke medewerkers	F=2.473	.049
Inwonertal x Omvang gedeelde medewerkers	Pearson's R=-.254	.009
Gemeentetype x Omvang gedeelde medewerkers	T=2.119	.046
Inwonertal x Aantal externe personeelsleden	Pearson's R=.508	<.001
Inwonertal x Aantal personeelsleden dienst P&O	Pearson's R=.875	<.001
Gemeentetype x Aantal externe personeelsleden	T=-2.097	.041
Gemeentetype x Aantal personeelsleden dienst P&O	T=-5.430	<.001
Inwonertal x Combinatie digitaal en live proces	Pearson's R=.271	.005
Inwonertal x Capaciteitstesten	Pearson's R=.329	<.001
Inwonertal x Examen	Pearson's R=-.408	<.001
Inwonertal x Andere procedure	Pearson's R=.361	<.001
Provincie x Externe consultants	Cramer's V=.324	.026
Gemeentetype x Capaciteitstesten	Cramer's V=.295	.003
Gemeentetype x Nieuwe medewerkers non-profit	T=-2.349	.021
Inwonertal x Spontane sollicitaties	Pearson's R=.822	<.001
Gemeentetype x Spontane sollicitaties	T=-3.129	.003
Provincie x Spontane sollicitaties	F=2.645	.045
Inwonertal x Bijhouden hernemen procedure	Pearson's R=.225	.024
Inwonertal x Enkel bijhouden tijdens selectieproces	Pearson's R=-.247	.013
Gemeentetype x Bijhouden hernemen procedure	Cramer's V=.252	.011
Provincie x Bijhouden aantal inschrijvingen	Cramer's V=.313	.042
Inwonertal x Motivatie publieke dienstverlening	F=3.624	.009
Gemeentetypes x Evaluaties medewerkers	Cramer's V=.288	.038
Inwonertal x Opleiding groeien als medewerker	F=5.369	<.001
Inwonertal x Opleiding welzijn op het werk	F=11.758	<.001
Inwonertal x Evaluaties medewerkers	F=12.371	<.001
Inwonertal x Constructieve relatie vakbonden	F=2.845	.042
Gemeentetype x Opleiding en innovatie	Cramer's V=.326	.005
Provincie x Opleiding en personeelsretentie	Cramer's V=.277	.026
Inwonertal x Info over tevredenheid/betrokkenheid	F=4.060	.020
Gemeentetype x Info over tevredenheid/betrokkenheid	Cramer's V=.396	<.001
Inwonertal x Interne mobiliteit	Pearson's R=.288	.004
Gemeentetype x Interne mobiliteit	T=-4.739	<.001
Gemeentetype x Hogere functie	T=-2.974	.005
Gemeentetype x Telewerk	Cramer's V=.429	.005
Inwonertal x Uitstroom	Pearson's R=.302	.002