

Stand van de Bedrijfsvoering Gemeenten 2016 - 2024

Fundament van de uitvoering onder druk



Inhoud

Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	4
1. Inleiding en verantwoording	5
2. Het belang van bedrijfsvoering.....	6
3. Hoe staat het ervoor?	8
3.1 Inleiding	8
3.2 Apparaatskosten per inwoner	8
3.3 Formatie, bezetting en inhuur	10
3.4 Overhead en bedrijfsvoering	11
3.5 ICT en digitalisering.....	13
3.6 Huisvesting.....	15
3.7 Conclusie.....	16
4. Trends en ontwikkelingen	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Digitalisering en datagedreven werken	17
4.3 Aantrekkelijk werkgeverschap.....	18
4.4 Duurzaamheid	21
5. Knelpunten en uitdagingen.....	22
5.1 Inleiding	22
5.2 Toegenomen werklast	22
5.3 Krapte op de arbeidsmarkt.....	22
5.4 Het nieuwe werken	23
6. Naar een toekomstbestendige bedrijfsvoering	25

Voorwoord

De gemeente is de meest nabije overheid voor inwoners en bedrijven. Wat gemeenten beslissen en doen, raakt inwoners en ondernemers direct. Of het nu gaat om ouderen die zelfstandig willen blijven wonen, schuldhulp, vergunningen, paspoorten, veilige wijken, woningbouw of de aanleg van bedrijventerreinen, iedereen krijgt vroeg of laat te maken met het beleid en de uitvoering van de gemeente. In de afgelopen jaren zijn de taken van gemeenten verder uitgebreid, bijvoorbeeld met de opvang van Oekraïense vluchtelingen en de energietransitie, en complexer geworden, onder meer door de Spreidingswet en de jeugdzorg. Het is daarom van groot belang dat gemeenten voldoende capaciteit hebben om hun taken goed uit te voeren, bereikbaar zijn en soepel functioneren. Dit is niet alleen belangrijk voor de dienstverlening en de uitvoeringskracht van de gemeenten zelf, maar ook voor het vertrouwen van inwoners en bedrijven in de gemeenten en in de overheid in het algemeen.

Tegelijkertijd staat de beschikbaarheid van middelen voor gemeenten de laatste jaren onder druk. Het ravijnjaar 2026 kan ternaauwernood worden afgewend (of uitgesteld) en gemeenten moeten bij het Rijk voortdurend bepleiten dat er voldoende middelen worden vrijgemaakt voor het uitvoeren van hun takenpakket.

Het vraagt van gemeenten een voortdurende inspanning om efficiënt en effectief te werken, de bedrijfsvoering op orde te hebben en te houden en hierbij scherp te zijn op het resultaat. Dit rapport, 'Stand van de Bedrijfsvoering Gemeenten', toont de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van gemeenten tussen 2016 en 2024. Uit de cijfers blijkt dat die bedrijfsvoering onder druk staat, en hiermee ook de uitvoeringskracht en dienstverlening. Gemeenten maken steeds minder middelen vrij voor hun bedrijfsvoering. De organisatie groeit, maar de bedrijfsvoering groeit niet mee; zij krimpt in verhouding tot het primaire proces. Ook de uitgaven aan ICT zijn al jarenlang vrijwel gelijk, terwijl de opgaven op het gebied van digitalisering van de dienstverlening, datagedreven werken, hybride werken, cyberveiligheid en AI juist toenemen.

Dit roept de vraag op in hoeverre de bezuinigingen op de bedrijfsvoering van de afgelopen jaren de uitvoeringskracht van gemeenten schaden. Bij onvoldoende investeringen in de bedrijfsvoering functioneert de gemeentelijke organisatie niet langer soepel en efficiënt en hapert de uitvoering. Dit gaat ten koste van de dienstverlening aan inwoners en bedrijven en brengt grote risico's met zich mee. En een risico voor de gemeente is een risico voor ons allemaal! Het is daarom hoog tijd om de omvang en kwaliteit van de bedrijfsvoering te meten, in kaart te brengen en te vergelijken met die van andere gemeenten.

De waardevolle inzichten in dit rapport danken wij aan de vele gemeenten die meedoen aan Venster voor Bedrijfsvoering. Ik ben hen erkentelijk voor de tijd en inzet die zij in hun deelname hebben gestoken. Graag doe ik een beroep op collega-gemeenten om zich aan te sluiten bij Venster voor Bedrijfsvoering. Zodat we met elkaar, als collectief, onze bedrijfsvoering kunnen verbeteren en met onderbouwde en betrouwbare informatie het gesprek kunnen voeren, zowel binnen de gemeenten als met het Rijk. Zo bouwen we samen aan een sterkere bedrijfsvoering, een sterkere uitvoering en een sterkere gemeente.

Bart Drewes

Gemeentesecretaris Rheden en voorzitter stuurgroep Venster voor Bedrijfsvoering

Managementsamenvatting

De bedrijfsvoering vormt het fundament onder de uitvoering van gemeentelijke taken. Uit de analyses in dit rapport blijkt dat gemeenten de afgelopen jaren steeds meer middelen hebben ingezet voor de uitvoering van hun maatschappelijke opgaven. De apparaatskosten, de formatie en de uitgaven aan externe inhuur zijn sterk toegenomen. Tegelijkertijd is de omvang van de bedrijfsvoering kleiner geworden. Ook de ICT-uitgaven zijn, ondanks de toenemende eisen op het gebied van digitalisering, datagedreven werken, cyberveiligheid en AI, al jarenlang vrijwel gelijk gebleven.

Deze ontwikkelingen vergroten de druk op de bedrijfsvoering. Gemeenten geven aan dat de basisprocessen over het algemeen op orde zijn, maar dat de ruimte voor strategische ontwikkeling en innovatie beperkt is. Ook de ervaren kwaliteit van de bedrijfsvoering en de ICT-functie is bij gemeenten lager dan in andere overheidssectoren. De risico's voor de uitvoeringskracht, de dienstverlening en de informatieveiligheid nemen hierdoor toe.

Om de uitvoeringskracht van gemeenten ook in de toekomst te waarborgen, zijn gerichte investeringen in de bedrijfsvoering noodzakelijk. Prioriteit ligt hier bij het versterken van de ICT, het verbeteren van de kwaliteit en capaciteit van de bedrijfsvoering, het anders organiseren van het werk en een meer strategische aanpak van het personeelsbeleid. Daarnaast is het van belang dat de bedrijfsvoering proportioneel meegroeit met de ontwikkeling van de organisatie en niet langer uitsluitend als kostenpost wordt beschouwd, maar als een randvoorwaarde voor een goed functionerende gemeente.

De ontwikkeling van een toekomstbestendige bedrijfsvoering vraagt om een meerjarige aanpak. Alleen door structureel te investeren in capaciteit, kwaliteit en vernieuwing kunnen gemeenten hun maatschappelijke opgaven blijven uitvoeren en de dienstverlening aan inwoners en bedrijven op het gewenste niveau houden.

1. Inleiding en verantwoording

De ‘Stand van de Bedrijfsvoering Gemeenten 2016-2024’ is een publicatie van het programma Venster voor Bedrijfsvoering. Sinds 2012 geeft dit platform gemeenten jaarlijks inzicht in hun bedrijfsvoering. Venster voor Bedrijfsvoering doet dit door benchmarkonderzoek uit te voeren, de resultaten in dashboards te presenteren en die te duiden tijdens sessies met gemeenten. Daarnaast deelt het programma kennis via publicaties en netwerkbijeenkomsten.

Bedrijfsvoering is een containerbegrip waar veel processen binnen de gemeente onder vallen, zoals financiën, personeelszaken, ICT, facilitair beheer, juridische zaken en communicatie. Deze processen ondersteunen de uitvoering van alle gemeentelijke opgaven. Geen wonder dus dat de bedrijfsvoering – of onderdelen daarvan – veelbesproken onderwerpen zijn in het college, in de raad en aan de directietafel, maar ook op de werkvloer en bij het koffiezetapparaat. De financiën van gemeenten staan onder druk. Er is te weinig geld voor de jeugdzorg, personeelstekorten nemen toe en digitalisering en dataveiligheid vragen voortdurend aandacht. Allemaal actuele thema’s waarmee de bedrijfsvoering van gemeenten zich bezighoudt.

Met dit rapport deelt Venster voor Bedrijfsvoering de kennis en ervaringen die we de afgelopen jaren hebben opgedaan en maken we die toegankelijk voor iedereen die betrokken is bij de gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering. De titel ‘Stand van de Bedrijfsvoering Gemeenten’ geeft goed weer wat deze publicatie wil zijn: een actueel beeld van de staat van de bedrijfsvoering bij gemeenten.

Naast onze publicatie verschijnt jaarlijks ook de ‘Stand van de Uitvoering Gemeenten’, uitgegeven door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) in het kader van het programma ‘Staat van de Uitvoering’. De kernboodschap in hun rapport voor 2025 luidt: “Zorg dat we ons werk kunnen doen.” Hierin roept de VNG het Rijk op om richting en duidelijkheid te geven in de grote maatschappelijke opgaven, en gemeenten de vrijheid en ruimte te geven om hun werk goed te kunnen doen. Ook constateert de VNG in het rapport: “Gemeenten blijven veerkrachtig in een krappe arbeidsmarkt, maar structurele uitdagingen houden aan. In 2025 kampen zij nog steeds met schaarste aan vakspecialisten, moeite om nieuwe expertise aan te trekken en een groeiende werkdruk door complexer wordende taken.”

‘Stand van de Bedrijfsvoering Gemeenten’ is onafhankelijk gepubliceerd, maar wij hebben de inhoud van ‘Stand van de Uitvoering Gemeenten’ wel als input en achtergrondinformatie gebruikt voor onze publicatie. Bovendien sluit de genoemde kernboodschap in hun rapport naadloos aan bij die van ons. Immers: om haar werk goed te kunnen doen, is een goed functionerende gemeentelijke bedrijfsvoering een cruciale randvoorwaarde.

Voor deze publicatie en voor onze benchmarkonderzoeken gebruiken we de jaarrekeningcijfers van gemeenten. Voor dit rapport namen we de cijfers vanaf 2016 tot de meest recent beschikbare, 2024. In die periode deden gemiddeld ongeveer veertig gemeenten jaarlijks mee aan de benchmark.

We putten uit onze eigen databank met onderzoeksresultaten van de afgelopen jaren, en betrekken hierbij ook de cijfers en resultaten van andere onderzoeken en databanken, zoals de Personeelsmonitor Gemeenten van A&O fonds Gemeenten, de IV3-cijfers (Informatie voor Derden) en andere data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het Werkonderzoek van programma Kennis van de Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de ICT-benchmark van adviesbureau M&I/Partners.

2. Het belang van bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is een veelgebruikt containerbegrip waaronder je alle taken en functies kunt scharen die nodig zijn voor het laten functioneren van de organisatie. In de enge definitie ('bedrijfsvoering met de kleine b') spreken we over de 'pijofach-functies': personeelszaken, ICT, juridische zaken, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting. Veelgebruikte synoniemen zijn 'interne diensten' en 'ondersteunende dienstverlening'. Onder de brede definitie ('bedrijfsvoering met de grote B') valt ook de besturing van de organisatie, oftewel het geheel van de processen, structuren en systemen. Een synoniem hiervoor is 'overheadfuncties', oftewel alle functies die de uitvoering van de primaire taken aansturen en ondersteunen, inclusief directie, management, control en secretariaten.

Bedrijfsvoering van gemeenten gaat over de effectiviteit of doeltreffendheid van de gemeente (behalen we onze doelen?), en over de efficiëntie of doelmatigheid ervan (doen we dat met zo min mogelijk middelen?). Het meten van die effectiviteit (het gerealiseerde versus het beoogde resultaat) is ondanks de toegenomen administratie en digitalisering voor gemeenten nog steeds een lastige opgave. Lukt het ze bijvoorbeeld om mensen langdurig uit de schulden te houden, inwoners langer zelfstandig te laten wonen en wijken veiliger en gezonder te maken? Het is lastig om hierover harde uitspraken te doen. Voor een deel komt dit doordat de (beleids)doelen beweeglijk zijn, voor een ander deel doordat de doelen vaak minder goed meetbaar worden geformuleerd en vastgelegd.

Het meten van de efficiëntie (de gerealiseerde output versus de input) daarentegen is gemakkelijker, omdat diverse gemeenten vooral aan de inputzijde (financiën en personeel) zaken eenduidig en volledig in hun systemen vastleggen. Ook aan de outputzijde leggen zij veel vast, zoals aantallen vergunningen, aantallen cliënten en aantallen afgehandelde bezwaren, maar dit gebeurt lang niet altijd eenduidig en is daarom alsnog lastig vergelijkbaar.

Toch komen we met de volgende logische uitgangspunten voor het meten van efficiëntie wel degelijk tot relevante en vergelijkbare indicatoren:

- De gemeente maakt beleid, voert dit uit en verleent diensten aan haar inwoners. Zij ontvangt hiervoor middelen naar rato van het aantal inwoners. **Het aantal inwoners** is daarom een goede maatstaf voor de omvang van het gemeentelijke takenpakket (de output).
- De gemeentelijke organisatie (het 'gemeentelijk apparaat') voert haar totale takenpakket uit binnen de vastgestelde begroting. **De verhouding tussen de organisatiekosten en de totale begroting** geeft dus inzicht in de financiële efficiëntie waarmee de gemeente haar taken uitvoert.
- De overhead- en bedrijfsvoeringsfuncties sturen de organisatie aan en ondersteunen bij de uitvoering van haar taken. **De verhouding tussen de omvang van de overhead- en bedrijfsvoeringsfuncties en de totale omvang van de organisatie** is daarom een maatstaf voor de efficiëntie van die ondersteuning.

In dit rapport kijken we vooral naar de efficiëntie van de bedrijfsvoering vanuit de hierboven beschreven invalshoek: wat is de omvang van de bedrijfsvoering in verhouding tot het 'bedieningsgebied', oftewel de organisatie die zij ondersteunt? Die relatieve omvang geeft een indicatie van de doelmatigheid van de inrichting en uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken binnen de gemeente.

Deze manier van kijken kent vanzelfsprekend ook beperkingen. We gaven immers al aan dat bedrijfsvoering over meer gaat dan alleen de doelmatigheid van de organisatie. Bovendien speelt ook de kwaliteit van de geleverde output een rol bij de doelmatigheid. Die kwaliteit meten we echter alleen via de interne klanttevredenheid en bovendien niet voor elke deelnemende gemeente. De beschikbare gegevens over de kwaliteit van de bedrijfsvoering zijn daarom ontoereikend om hierover betrouwbare uitspraken te doen. Om die reden nemen we dit aspect slechts zijdelings mee in onze analyses.

Dit naslagwerk gaat over de ontwikkeling van de doelmatigheid van de bedrijfsvoering van gemeenten. Het is relevant voor alle gemeenten, niet alleen voor gemeenten die te maken hebben met financiële en personele krapte en op zoek zijn naar ruimte om te besparen. Gemeenten zijn immers bestedingshuishoudens: het gaat niet om winstmaximalisatie of kostenminimalisatie, maar om het maximaliseren van het maatschappelijk nut (value for money). Het is daarom voor iedere gemeente belangrijk om na te gaan of het voldoende lukt om uit elke bestede euro het maximale nut te halen. Venster voor Bedrijfsvoering ondersteunt gemeenten hierbij en biedt ze met de 'Stand van de Bedrijfsvoering Gemeenten' een overzicht van de ontwikkeling van gemeenten op dit gebied.

3. Hoe staat het ervoor?

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste parameters voor de doelmatigheid van de bedrijfsvoering: apparaatskosten, omvang en bezetting van de formatie, externe inhuurkosten, omvang van de overhead, ICT-kosten en huisvestingskosten.

We gebruiken kengetallen die de relatieve omvang van een functie weergeven, zoals de kosten per inwoner, het percentage van de formatie en het percentage van de totale lasten. Zo geven de indicatoren een relevant beeld van de doelmatigheid en zijn ze bovendien vergelijkbaar met andere gemeenten. In de teller van het kengetal staat de omvang van de desbetreffende functie, in de noemer staat de omvang van het 'bedieningsgebied' (de kostenbepalende of werklastbepalende factor).

Voorbeeld: in [hoofdtuk 2](#) noemden we de pijofach-functies (de bedrijfsvoeringsfuncties). Als we uitspraken willen doen over de doelmatigheid van deze functies, kunnen we kijken naar hun omvang in fte's. De vraag is dan: met hoeveel fte's worden deze functies uitgevoerd? In absolute aantallen zegt dit ons echter weinig: hoe groter de gemeente, hoe meer fte's zij heeft en hoe groter de bedrijfsvoeringsafdelingen zijn. Een logischer maatstaf is daarom de omvang van de bedrijfsvoeringsfuncties in verhouding tot de totale omvang van de organisatie, uitgedrukt als percentage van de totale formatie.

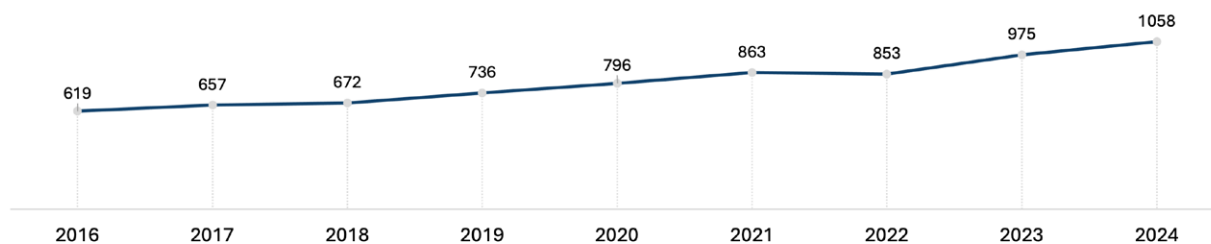
3.2 Apparaatskosten per inwoner

Met de apparaatskosten van de gemeente bedoelen we alle kosten van het gemeentelijk apparaat: personeelskosten, kosten voor externe inhuur, ICT-kosten en huisvestingskosten. Dit zijn de totale kosten voor de uitvoering van gemeentelijke taken, exclusief de verbonden partijen. Op basis van de jaarrekening over 2024 zijn de apparaatskosten over deze onderdelen als volgt opgebouwd:

Onderdeel	Aandeel van de apparaatskosten
Personeelskosten (loonsom en kosten voor opleiding en ontwikkeling)	76,6%
Externe inhuurkosten	12,5%
ICT-kosten (exclusief ICT-personeel en externe ICT-inhuur)	7,3%
Huisvestingskosten	3,6%
Totaal apparaatskosten	100,0%

We drukken de apparaatskosten uit in euro's per inwoner. Hiermee relateren we de omvang van de apparaatskosten aan de omvang van de gemeente, uitgedrukt in het aantal inwoners.

Onderstaande figuur toont de ontwikkeling van de apparaatskosten over de periode 2016 tot en met 2024.



Figuur 1: Gemiddelde gemeentelijke apparaatskosten in euro's per inwoner

De figuur laat zien dat de gemiddelde apparaatskosten van gemeenten sinds 2016 geleidelijk stegen van 619 euro in 2016 naar 1.058 euro in 2024. Dit is een brutostijging van 71% in acht jaar.

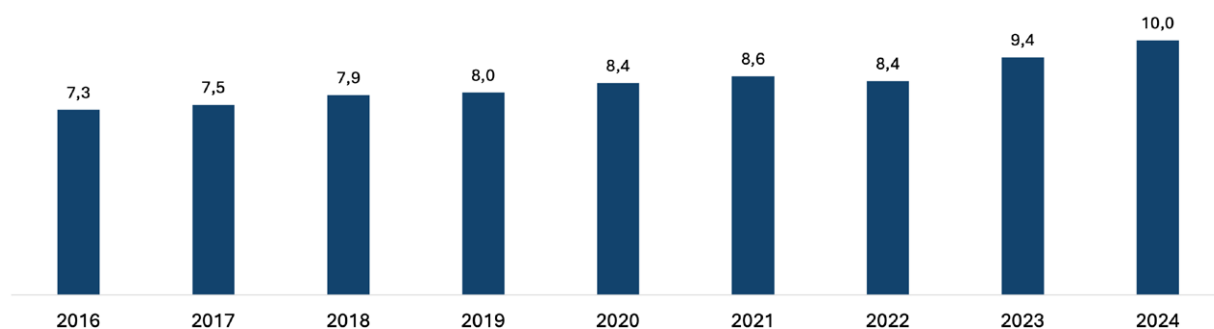
In dezelfde periode (2016-2024) stegen de lonen en prijzen gemiddeld met 29% (cijfers consumentenprijsindex en cao-loonindex van het CBS). Dit betekent dat de stijging van de apparaatskosten gecorrigeerd voor loon- en prijsstijgingen 33% was ($171/129=1,33$). Met andere woorden: gecorrigeerd voor loon- en prijsstijgingen gaven gemeenten in 2024 gemiddeld 33% meer uit voor het uitvoeren van hun taken dan in 2016, oftewel gemiddeld 4,1 procentpunt per jaar.

In de periode tussen 2016 en 2024 vonden er geen grote decentralisaties plaats die de stijging van de apparaatskosten van gemeenten kunnen verklaren. Deels is de stijging wel toe te schrijven aan nieuwe taken, zoals de opvang van Oekraïense vluchtelingen en werkzaamheden rond de energietransitie. Ook werden bestaande taken zwaarder. Zo nam in de jeugdzorg het aantal cliënten toe, tegelijk met de zwaarte en de complexiteit van de problematiek. Daarnaast geven gemeenten aan dat er steeds meer van ze wordt gevraagd op het gebied van verantwoording (als gevolg van de vele specifieke uitkeringen oftewel SPUK's), digitale veiligheid, gegevensbescherming en transparantie (denk aan de NIS2-richtlijn, de BIO2-norm, de AVG-wetgeving en de Wet open overheid (Woo)).

3.3 Formatie, bezetting en inhuur

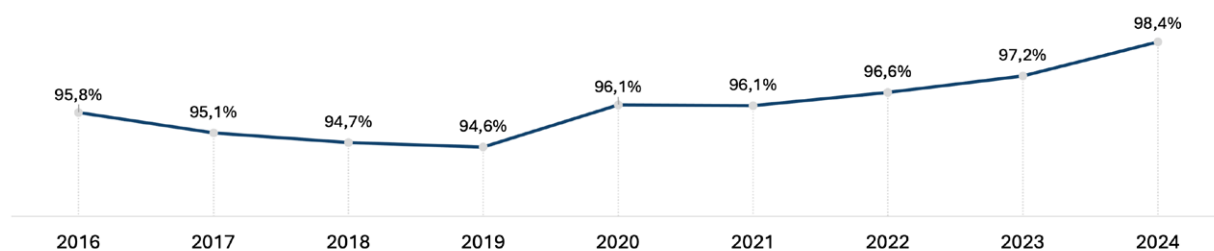
De gemeentelijke organisatie bestaat voornamelijk uit mensen: ambtenaren die beleid ontwikkelen en uitvoeren en diensten verlenen aan inwoners en bedrijven. Het is dus geen verrassing dat de apparaatskosten voor het grootste deel (gemiddeld 76%) bestaan uit de loonkosten van deze medewerkers.

Het aantal ambtenaren (oftewel de formatie en bezetting) in verhouding tot het aantal inwoners is daarom ook een maatstaf voor de doelmatigheid van de uitvoering van de gemeentelijke taken. Hoeveel menskracht zet een gemeente in om haar taken uit te voeren? Onderstaande figuren tonen de gemiddelde formatie en bezetting van gemeenten in de periode 2016 tot en met 2024.



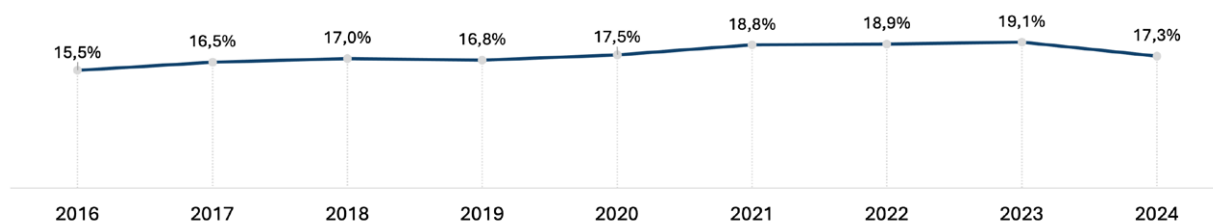
Figuur 2: Gemiddelde formatie per duizend inwoners (in fte's).

Sinds 2016 steeg de totale formatie per duizend inwoners van 7,3 fte naar 10,0 fte. Dit is een toename van 37%, ofwel 4,6 procentpunt per jaar. Kijken we naar de bezetting (zie onderstaande figuur), dan zien we dat die in dezelfde periode toenam van 95,8% naar 98,4%. Omgerekend betekent dit dat gemeenten in 2016 gemiddeld 7,0 fte per duizend inwoners in dienst hadden. In 2024 lag dit aantal op 9,8 fte per duizend inwoners: een stijging van 40,0% ofwel 5,0 procentpunt per jaar.



Figuur 3: Gemiddelde bezettingsgraad van de formatie van gemeenten (%)

Naast de eigen formatie huren gemeenten ook personeel in, bijvoorbeeld via detacheringsbureaus, uitzendbureaus of als zzp'er. Dit gebeurt om diverse redenen: voor tijdelijke inzet van specifieke expertise, bij de uitvoering van projecten of als vervanging bij afwezigheid van eigen medewerkers, bijvoorbeeld door openstaande vacatures of ziekte. De omvang van de externe inhuur naast de eigen formatie is een aanvullende indicator voor de doelmatigheid van de gemeentelijke organisatie. In onderstaande figuur zetten we de kosten van de externe inhuur af tegen de kosten van de totale loonsom van gemeenten.

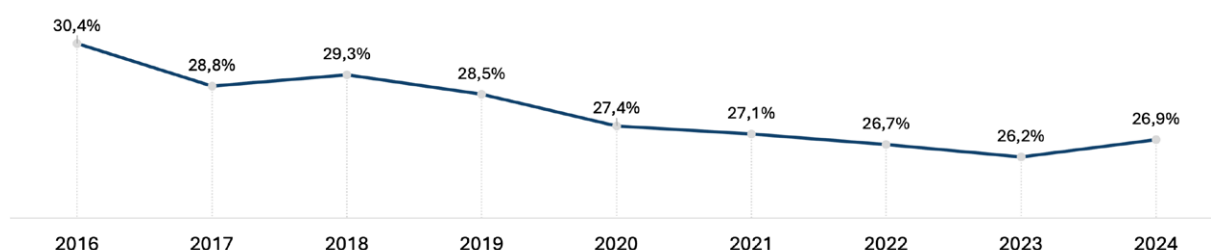


Figuur 4: Gemiddelde kosten van externe inhuur als percentage van de totale loonsom

We zien dat de gemiddelde kosten voor externe inhuur tussen 2016 en 2023 geleidelijk stegen van 15,5% naar 19,1%. In 2024 daalde dit percentage naar 17,3%. De raad en het college letten vaak scherp op de kosten voor externe inhuur. Naar verwachting zal de verscherpte handhaving op de Wet DBA door de Belastingdienst ook na 2024 bijdragen aan een verdere afname van de externe inhuur. Veel gemeenten hanteren de Roemernorm als richtlijn, waarbij maximaal 10% van de totale personeelskosten aan externe inhuur wordt uitgegeven. Uit onze analyse blijkt dat de meeste gemeenten deze norm nog niet halen.

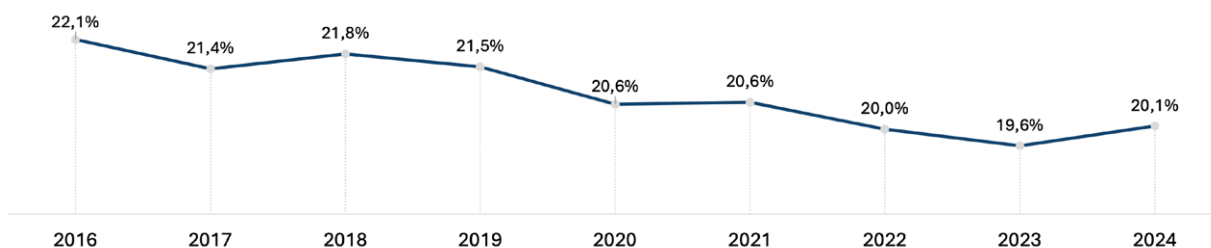
3.4 Overhead en bedrijfsvoering

In [hoofdstuk 2](#) gingen we al uitgebreid in op de definities van overhead en bedrijfsvoering. De overheadformatie als percentage van de totale formatie is een indicator voor de doelmatigheid van een organisatie. Onderstaande figuur laat zien hoe het overheadformatie-percentage zich sinds 2016 heeft ontwikkeld.



Figuur 5: Gemiddelde overheadformatie als percentage van de totale formatie van gemeenten

Sinds 2016 daalde het overheadpercentage bij gemeenten van 30,4% naar 26,9% in 2024. De omvang van de bedrijfsvoeringsfuncties (pijofach) toont eenzelfde verloop.



Figuur 6: Gemiddelde bedrijfsvoeringsformatie als percentage van de totale formatie van gemeenten

In 2024 was de bedrijfsvoeringsformatie als volgt opgebouwd:

Onderdeel bedrijfsvoering	Aandeel fte t.o.v. de totale formatie
Communicatie	2,0%
DIV	1,9%
Facilitaire zaken en huisvesting	2,2%
Financiën, toezicht en controle	4,9%
ICT	4,8%
Inkoop	0,6%
P&O_HRM	2,5%
Juridische zaken	1,3%
Bedrijfsvoering	20,1%

De bedrijfsvoeringsformatie daalde tussen 2016 en 2024 van 22,1% naar 20,1%. De pijofach-afdelingen zijn hun werk dus geleidelijk aan voor steeds meer mensen gaan verrichten. In 2016 deden 22 van de honderd medewerkers in de bedrijfsvoering ondersteunend werk voor 78 collega's. In 2024 ondersteunden twintig medewerkers tachtig collega's. De werklast voor de ondersteunende functies is hiermee toegenomen.

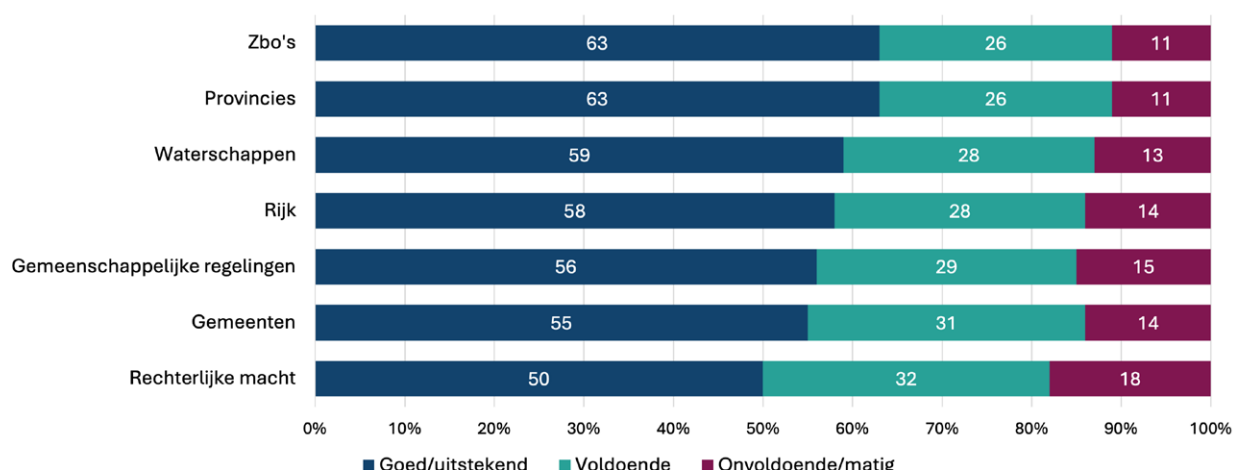
Een vergelijkbare ontwikkeling zien we bij de overige overheadfuncties, zoals lijnmanagement, secretariaten en bestuursondersteuning. Hun aandeel in de formatie daalde van 8,3% in 2016 naar 6,8% in 2024. Dit betekent gemiddeld minder managers, die grotere teams aansturen, en minder secretaresses.

Bovenstaande cijfers laten zien dat de groei van de gemeentelijke organisatie als geheel niet gepaard ging met een evenredige groei van de bedrijfsvoering en ondersteuning. Deze onderdelen bleven in absolute omvang vaak gelijk, terwijl de rest van de organisatie groeide. In relatieve zin werd de bedrijfsvoering dus kleiner ten opzichte van de totale organisatie.

Dit beeld komt ook naar voren in de volwassenheidsscore die gemeenten hun eigen bedrijfsvoering geven. In onze benchmark van 2025 beoordeelden zij zichzelf met een 2,6 op een schaal van 5. Hieruit blijkt dat gemeenten hun bedrijfsvoeringsprocessen in de basis op orde hebben, maar hun strategische processen nog niet. Ook is er in de bedrijfsvoering nog onvoldoende sprake van continu leren en verbeteren of van een proactieve en innovatieve manier van werken.

Dit alles brengt risico's met zich mee voor de kwaliteit van de bedrijfsvoeringsfuncties en daarmee ook voor de kwaliteit van de organisatie, de dienstverlening en de uitvoering. We hebben geen inzicht in de trendmatige ontwikkeling van de kwaliteit van de bedrijfsvoering van gemeenten door de jaren heen. Maar vergelijken we de ervaren kwaliteit van de bedrijfsvoering bij gemeenten met die in andere overheidssectoren, dan blijkt dat deze – op de rechterlijke macht na – het minst vaak als goed/uitstekend wordt beoordeeld. Medewerkers en managers van gemeenten geven de bedrijfsvoering binnen gemeenten dus gemiddeld een lager rapportcijfer dan hun collega's in andere sectoren.

Tegelijkertijd weten we dat de omvang van de bedrijfsvoering bij gemeenten kleiner is dan in andere sectoren, die ruimer worden gefinancierd. Dit wijst erop dat minder geld naar de bedrijfsvoering vaak ook ten koste gaat van de kwaliteit ervan.

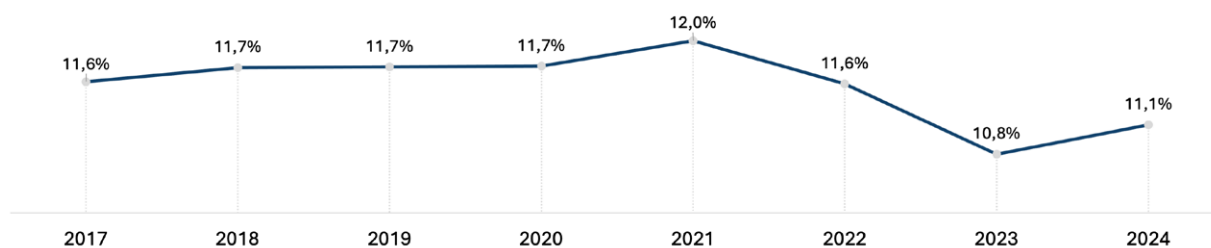


Figuur 7: Ervaren kwaliteit van de bedrijfsvoering per overheidssector (bron: Kernrapport Werkonderzoek 2024)¹

3.5 ICT en digitalisering

De ICT-kosten zijn de uitgaven voor de automatisering, informatisering en digitalisering van gemeenten. Waar ICT vroeger vooral ging over de kantoorautomatisering, is het inmiddels een integraal onderdeel van vrijwel alle gemeentelijke processen. Tijdens de COVID-crisis (2020/2021) kreeg de digitalisering een extra impuls, zodat veel dienstverlening aan inwoners en bedrijven tegenwoordig (ook) via de digitale kanalen van de gemeente verloopt. Daarnaast werken gemeenten steeds vaker hybride en datagedreven. Ook worden met de AI-verordening, de NIS2-richtlijn en de BIO2-norm de wettelijke eisen aan de (cyber)veiligheid van data en systemen steeds strenger. Dit alles moet worden ondersteund en uitgevoerd door de ICT-afdelingen en -systemen. Je zou daarom verwachten dat de ICT-kosten van gemeenten sneller stijgen dan de overige organisatiekosten. Uit onderstaande figuur blijkt echter dat de gemiddelde ICT-kosten als percentage van de totale organisatiekosten in de afgelopen acht jaar stabiel zijn gebleven op ongeveer 11%.

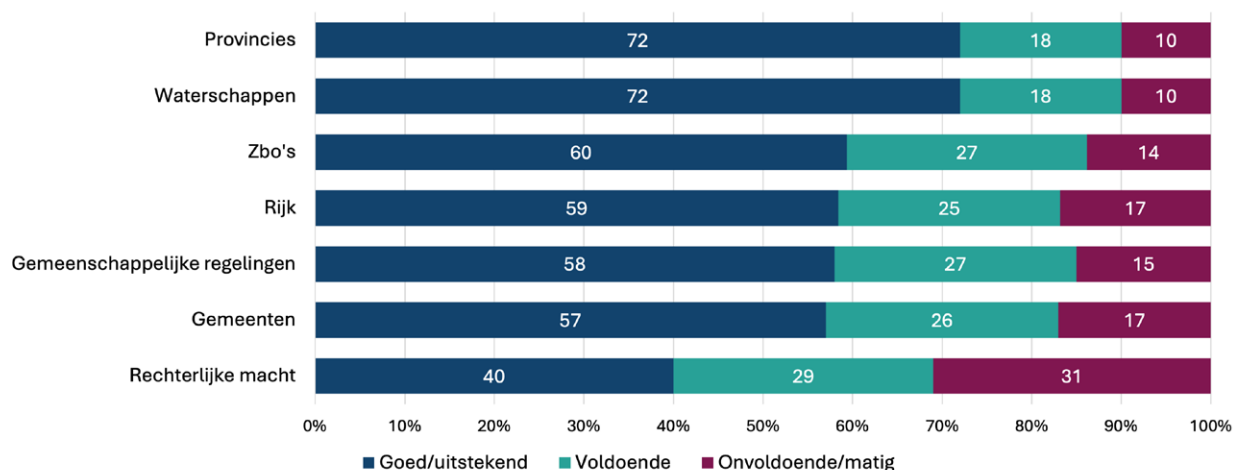
¹ Het Werkonderzoek is een activiteit van het programma Kennis van de Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het is uitgevoerd door ICTU in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).



Figuur 8: Gemiddelde ICT-kosten als percentage van de totale organisatiekosten

Gemeenten slaagden er in de afgelopen jaren dus in om met een relatief vrijwel gelijk gebleven omvang van het ICT-budget steeds meer functies uit te voeren en te ondersteunen. Dit zou erop kunnen wijzen dat de doelmatigheid van de ICT-functie is toegenomen. Hierover kunnen we echter pas met zekerheid uitspraken doen als we weten of de kwaliteit van de ICT-functie niet onder de relatief gelijkblijvende omvang heeft geleden.

Over de kwaliteit van de ICT-functie kunnen we geen trendmatige uitspraken doen. Wel kunnen we, net als in de vorige paragraaf, de ervaren kwaliteit vergelijken met de beoordeling ervan in andere overheidssectoren. Ook hier zien we dat medewerkers en managers van gemeenten de kwaliteit van de ICT-functie, opnieuw op de rechterlijke macht na, het minst vaak als goed/uitstekend beoordelen.

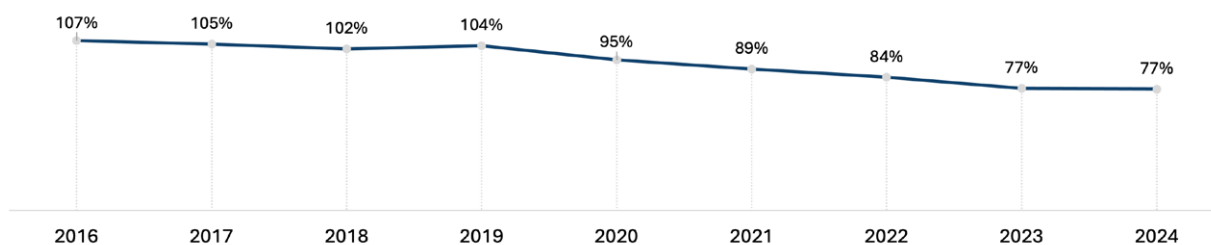


Figuur 9: Ervaren kwaliteit van de ICT-functie per overheidssector (bron: Kernrapport Werkonderzoek 2024)²

² Het Werkonderzoek is een activiteit van het programma Kennis van de Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het is uitgevoerd door ICTU in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

3.6 Huisvesting

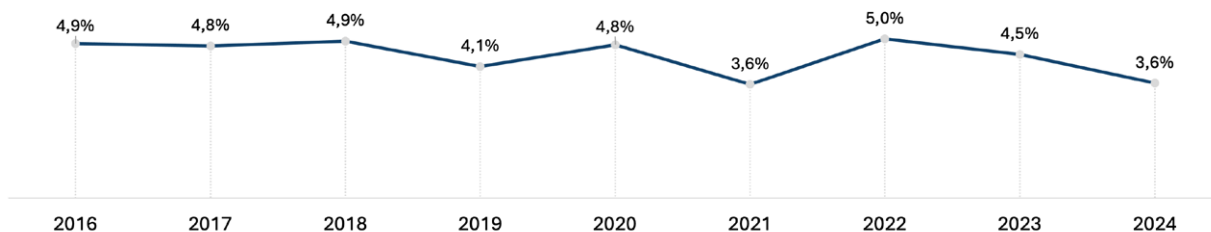
Net als de meeste andere organisaties zijn ook gemeenten de afgelopen jaren steeds meer hybride gaan werken. Hierdoor zijn er per fte op kantoor gemiddeld steeds minder werkplekken beschikbaar, zoals blijkt uit onderstaande figuur.



Figuur 10: Aantal werkplekken per fte (%)

Het aantal werkplekken per fte daalde tussen 2016 en 2024 van 1,07 (107%) naar 0,77 (77%). Terwijl het aantal gemeenteambtenaren steeg, nam het aantal werkplekken per fte juist af. De investeringen in extra werkplekken hielden dus geen gelijke tred met de groei van het aantal ambtenaren.

Door die rem op de investeringen in huisvesting van de afgelopen jaren, zijn de huisvestingskosten relatief minder hard gestegen. Dit blijkt ook uit onderstaande figuur.



Figuur 11: Huisvestingskosten als percentage van de totale organisatiekosten

Waar de totale huisvestingslasten van gemeenten lange tijd rond de 5% lagen, zien we dat ze na de COVID-crisis daalden naar 3,6%.

3.7 Conclusie

Wat kunnen we opmaken uit de cijfermatige trends in de bedrijfsvoering van gemeenten? Hieronder onze belangrijkste conclusies op een rij.

- **Apparaatskosten, personeelskosten en inhuurkosten stijgen.** Om de dienstverlening en uitvoeringskracht op peil te houden, moeten gemeenten relatief meer geld uitgeven aan personeel en externe inhuur. Alleen zo kunnen zij inwoners en ondernemers goed blijven bedienen.
- **Overhead- en bedrijfsvoeringskosten worden relatief kleiner.** Daarbij wordt de kwaliteit van de bedrijfsvoering lager beoordeeld dan in andere overheidssectoren. Dit brengt risico's met zich mee voor de uitvoering en dienstverlening.
- **ICT-kosten blijven gelijk.** Ondanks de toenemende eisen aan ICT, zoals digitalisering van de dienstverlening, cybersecurity, AI, datagedreven werken en hybride werken, geven gemeenten een gelijkblijvend deel van de apparaatskosten uit aan ICT. Tegelijkertijd wordt de kwaliteit van de ICT-functie lager beoordeeld dan in andere overheidssectoren. Dit brengt risico's met zich mee voor de uitvoering, dienstverlening en dataveiligheid.
- **Huisvestingskosten nemen af.** Sinds de COVID-crisis zijn de gemeentelijke huisvestingskosten afgenomen in verhouding tot de totale kosten. Door hybride werken konden gemeenten hun formatie uitbreiden zonder dat hiervoor de noodzakelijke investeringen in kantoorhuisvesting nodig waren.

Een steeds groter deel van het gemeentelijk budget gaat naar uitvoering en dienstverlening en een steeds kleiner deel naar bedrijfsvoering. Gemeenten kiezen ervoor om de dienstverlening en uitvoering op peil te houden en zoveel mogelijk te bezuinigen op ondersteunende zaken. De overhead- en bedrijfsvoeringskosten nemen hierdoor af, net als de huisvestingslasten, terwijl de ICT-kosten gelijk blijven. Hiermee lopen gemeenten het risico zichzelf in de voet te schieten, omdat een mindere bedrijfsvoering en ICT-voorziening uiteindelijk ook ten koste gaan van de uitvoeringskracht en de kwaliteit van de dienstverlening.

4. Trends en ontwikkelingen

4.1 Inleiding

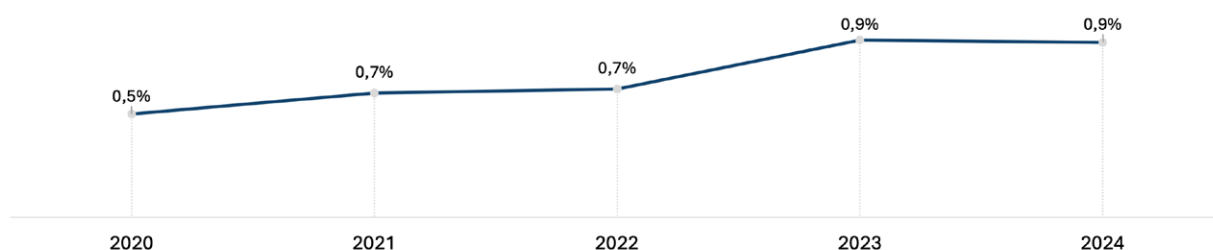
Uit onze benchmarkonderzoeken komen ook enkele belangrijke trends en ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van gemeenten naar voren. In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens digitalisering en datagedreven werken, aantrekkelijk werkgeverschap en duurzaamheid.

4.2 Digitalisering en datagedreven werken

Gemeenten zijn de afgelopen jaren steeds verder gedigitaliseerd. De dienstverlening en de informatievoorziening aan inwoners en bedrijven verlopen steeds vaker via onlinekanalen. Ook maken gemeenten in toenemende mate gebruik van data uit interne en externe digitale systemen. Dit zogeheten datagedreven werken betekent dat gemeenten voor zowel hun beleidsanalyses als de optimalisatie van de uitvoering een steeds groter beroep doen op de ICT-systemen van de organisatie.

Datafuncties

In [paragraaf 3.5](#) constateerden we dat de ICT-kosten, ondanks het sterk toegenomen gebruik van ICT door gemeenten, gemiddeld gelijk zijn gebleven. Wel zien we dat gemeenten op het gebied van datagedreven werken geleidelijk aan meer specialisten inzetten. In 2020 werd 0,5% van de formatie getypeerd als een 'datafunctie'³. Vier jaar later, in 2024, was dit aandeel al bijna verdubbeld tot 0,9%.



Figuur 12: Datafuncties als percentage van de totale formatie

NIS2-implementatie

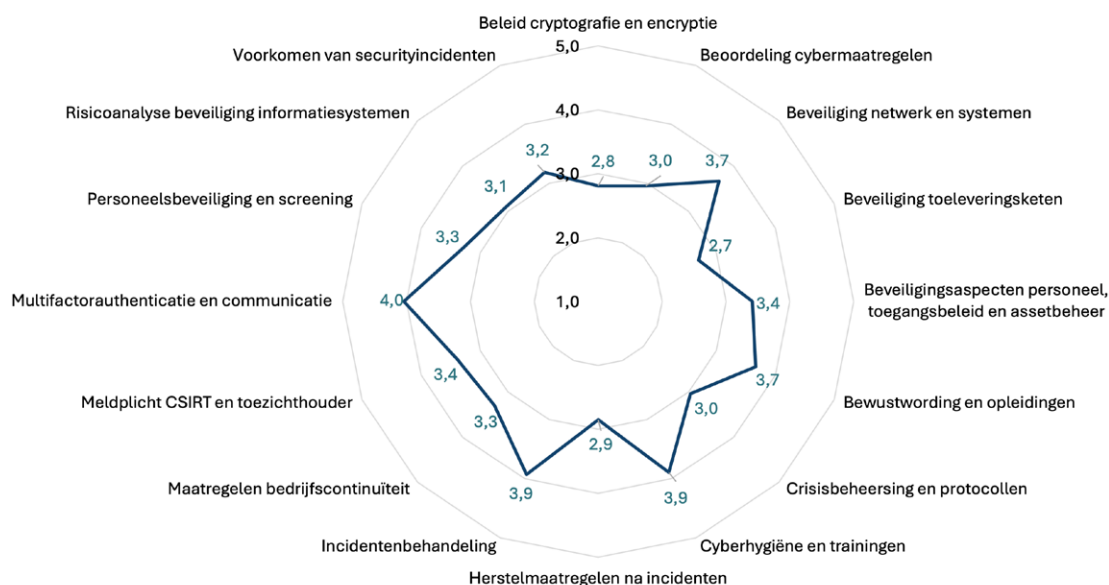
De digitalisering van de gemeente brengt naast gemak en voordelen ook risico's met zich mee, zoals datalekken en cyberaanvallen (hacks). Gemeenten zijn op allerlei manieren bezig om zich hiertegen te wapenen, onder meer door het toepassen van de NIS2-richtlijn (Network and Information Security) en de BIO2-norm (Baseline Informatiebeveiliging Overheid). Uit de benchmarkgegevens blijkt dat gemeenten nog niet aan alle vereisten van de NIS2-richtlijn voldoen en daardoor kwetsbaar blijven op het gebied van informatieveiligheid.

³ Het gaat hier om functies zoals dataspecialist, data-analist, datascientist, datacoach, businessanalist en specialisten op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI), robotica en business intelligence.

In onze benchmark geven gemeenten zelf aan dat ze nog onvoldoende presteren op de volgende onderdelen:

- Beleid voor encryptie en cryptografie.
- Beveiliging van toeleveringsketens.
- Crisisbeheersing en protocollen.
- Herstelmaatregelen na incidenten.

Onderstaande figuur toont de gemiddelde zelfscores van gemeenten op alle onderdelen van de NIS2-richtlijn in 2025.



Figuur 13: Gemiddelde zelfscores van gemeenten op mate van implementatie van de NIS2-richtlijn

4.3 Aantrekkelijk werkgeverschap

Lukt het gemeenten om de juiste medewerkers in de juiste aantallen te werven, te boeien en aan zich te binden? Met andere woorden: zijn gemeenten aantrekkelijke werkgevers? We beoordelen dit aan de hand van vier indicatoren:

- Lukt het gemeenten om voldoende medewerkers te werven?
- Lukt het gemeenten om hun medewerkers vast te houden?
- Slagen gemeenten erin ook jonge werknemers aan zich te binden?
- Hoe ontwikkelt het ziekteverzuim zich?

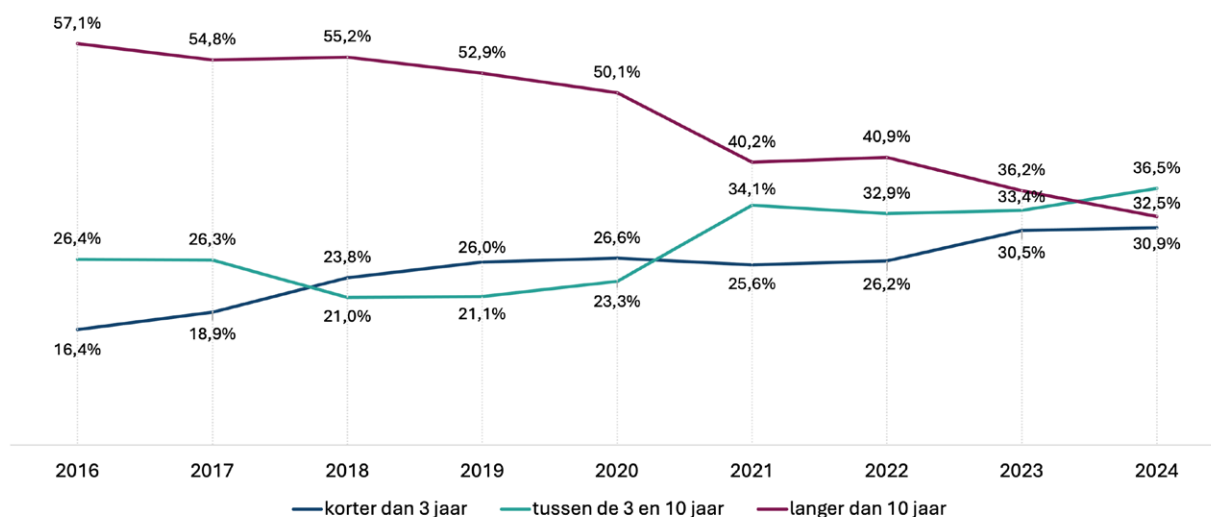
Hieronder lichten we elke indicator toe.

Lukt het gemeenten om voldoende medewerkers te werven?

Eerder zagen we al dat de bezettingsgraad bij gemeenten structureel hoog is; in 2024 gemiddeld zelfs 98,4%. Gemeenten lijken dus weinig moeite te hebben om hun bezetting op peil te houden. Dit is opmerkelijk, omdat de totale formatie jaar na jaar is gegroeid. Per saldo kwam er gemiddeld 5% meer personeel (fte) per jaar bij (zie [paragraaf 3.3](#)). Dit wijst erop dat gemeenten over het algemeen voldoende wervingskracht op de arbeidsmarkt hebben⁴.

Lukt het gemeenten om hun medewerkers vast te houden?

Om deze vraag te beantwoorden, kijken we naar de gemiddelde duur van dienstverbanden bij gemeenten. Onderstaande figuur toont de ontwikkeling in de afgelopen jaren. We zien dat het aandeel medewerkers dat korter dan drie jaar in dienst is, steeg van 16,4% in 2016 naar 30,9% in 2024. Ook het aandeel dienstverbanden van drie tot tien jaar nam toe, van 26,4% naar 36,5%. Tegelijkertijd nam het aandeel dat langer dan tien jaar in dienst is af van 57,1% in 2016 naar 32,5% in 2024. Op basis hiervan constateren we dat het personeelsbestand van gemeenten dynamischer is geworden. De groep medewerkers met een (heel) lang dienstverband werd kleiner, terwijl het aandeel medewerkers met een kort of middellang dienstverband toenam.



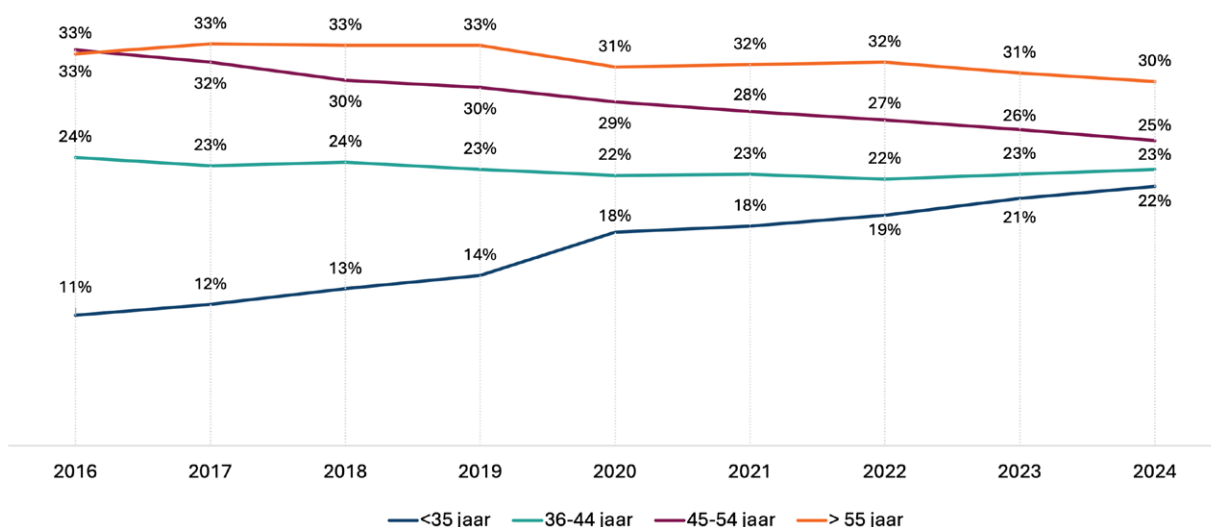
Figuur 14: Totale formatie van gemeenten onderverdeeld naar duur van het dienstverband (%)

Dit beeld past bij groeiende organisaties. Daarnaast lijkt het erop dat gemeenten er steeds beter in slagen om nieuw instromende werknemers langer dan drie jaar aan zich te binden, waardoor gemeenten hun investeringen in nieuw personeel beter kunnen 'verzilveren'.

⁴ Nuance: uit diverse analyses weten we dat het voor gemeenten lastig is om voor specifieke, specialistische functies de juiste medewerkers te werven en te behouden.

Slagen gemeenten erin ook jonge werknemers aan zich te binden?

Gemeenten hadden lange tijd het imago van saai, traag en stoffig. Dit maakte het lastig om als werkgever jonge mensen (instromers op de arbeidsmarkt) te werven en aan zich te binden. Onderstaande figuur laat echter zien dat gemeenten er de afgelopen jaren in zijn geslaagd om dit tijt te keren.

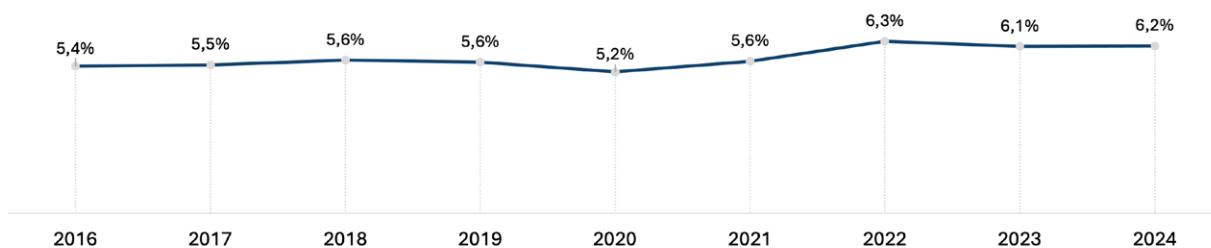


Figuur 15: Gemiddelde leeftijdsopbouw van het personeelsbestand bij gemeenten (% per leeftijdscategorie)

Het aandeel werknemers jonger dan 35 jaar verdubbelde van 11% in 2016 naar 22% in 2024, terwijl het aandeel 45-plussers terugliep van 66% in 2016 naar 55% in 2024.

Hoe ontwikkelt het ziekteverzuim zich?

De ontwikkeling van het ziekteverzuim is een indicator voor het welzijn van medewerkers. Bij gemeenten steeg het gemiddelde ziekteverzuim de afgelopen jaren geleidelijk van 5,4% in 2016 naar 6,2% in 2024 (zie onderstaande figuur). Hiermee zullen ook de kosten die gepaard gaan met ziekteverzuim, zoals vervangings-, inhuur- en begeleidingskosten, zijn toegenomen. Deze ontwikkeling is negatief en kan erop wijzen dat medewerkers minder gezond zijn of minder gelukkig zijn met hun werk en/of privésituatie. Uit onze cijfers blijkt bovendien dat het ziekteverzuim in grote gemeenten (100.000+ inwoners) hoger ligt dan in kleinere gemeenten (6,5% tegenover 5,9%). Een nadere analyse van de oorzaken en de maatregelen die gemeenten nemen, valt buiten de reikwijdte van dit rapport.



Figuur 16: Gemiddeld ziekteverzuim bij gemeenten (%)

Zowel het toenemende ziekteverzuim als de hieraan verbonden stijgende kosten zijn voor gemeenten onwenselijke ontwikkelingen. Zo kan een ziekteverzuimcijfer van 6,2% al betekenen dat in een gemiddeld team vrijwel iedere werkdag één medewerker afwezig is door ziekte.

4.4 Duurzaamheid

Duurzaamheid is voor gemeenten een belangrijk beleidsthema en het krijgt ook een steeds prominentere plaats in de gemeentelijke bedrijfsvoering. De verslaglegging en verantwoording hierover ontwikkelen zich snel.

De vertaling daarvan naar de eigen bedrijfsvoering en de systematische monitoring is echter nog in ontwikkeling.

Van de gemeenten die in 2025 deelnamen aan de benchmark Bedrijfsvoering, gaf 24% aan te werken met een duurzaamheidsmanagementsysteem zoals de CO₂-Prestatieladder of de duurzaamheidscriteria van expertisecentrum PIANOo.

Op gebied van sociale duurzaamheid zijn gemeenten actiever: bij 50% van de aanbestedingen stellen zij eisen aan toeleveranciers op het gebied van 'social return', oftewel het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En ook gemeenten zelf bieden werk aan deze doelgroep: gemiddeld bestaat twee tot vijf procent van het totale werknemersbestand uit medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

5. Knelpunten en uitdagingen

5.1 Inleiding

De bedrijfsvoering van gemeenten kampt met een aantal knelpunten en uitdagingen. De belangrijkste zijn de toegenomen werklast, de krapte op de arbeidsmarkt en de nieuwe manier van werken.

5.2 Toegenomen werklast

Hoewel er sinds 2016 geen grote decentralisaties meer hebben plaatsgevonden, geven gemeenten aan dat de gemiddelde verantwoordingslasten en administratieve lasten sindsdien aanzienlijk zijn toegenomen. Dit komt vooral door de groei van het aantal specifieke uitkeringen (SPUK's). Ook zijn er nieuwe taken bijgekomen, zoals de opvang van Oekraïense vluchtelingen en de energietransitie, terwijl bestaande taken zoals de jeugdzorg en huisvesting zwaarder en complexer zijn geworden.

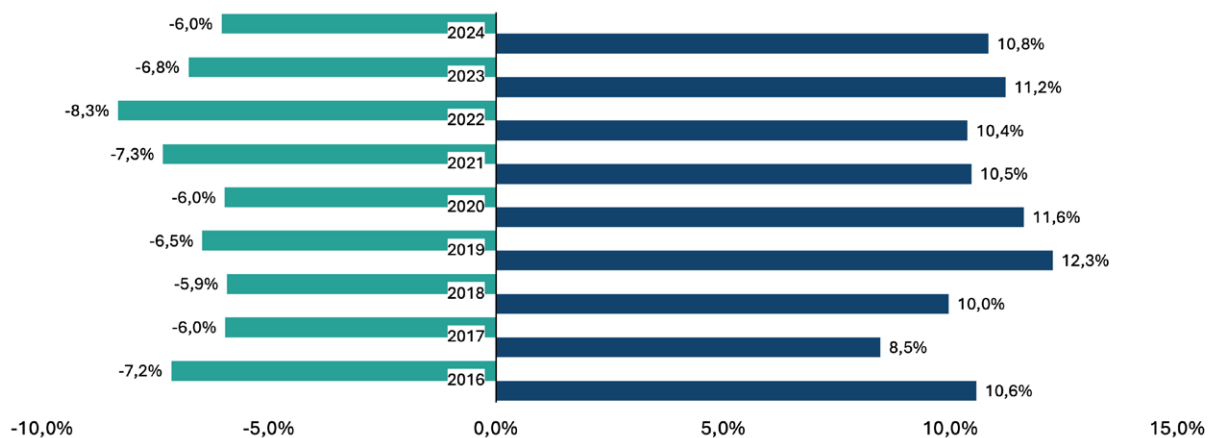
In [hoofdstuk 3](#) zagen we ook dat het aandeel van de kosten voor overhead, bedrijfsvoering en huisvesting is afgenomen. De ICT-kosten bleven over de jaren heen ongeveer gelijk. Gemeenten zetten erop in om hun uitvoeringskracht en dienstverlening op peil te houden. Hierdoor neemt het aandeel van de kosten voor eigen personeel en externe inhuur toe, terwijl de kosten voor de bedrijfsvoering afnemen.

Voor de bedrijfsvoeringsafdelingen ligt de uitdaging erin om de interne dienstverlening op peil te houden met relatief minder middelen. Voor ICT geldt dat er bij gelijkblijvende budgetten hogere prestaties worden gevraagd, aangezien de samenleving in snel tempo digitaliseert en de gemeenten meedigitaliseren. Dit vraagt om meer capaciteit, kennis en vaardigheden op het gebied van informatisering en informatieveiligheid.

5.3 Krapte op de arbeidsmarkt

De afgelopen jaren was er op de hele arbeidsmarkt een kentering te zien. Waar in bijna iedere sector voorheen een overschot was aan werkzoekenden, kampen zij inmiddels met personeelstekorten. Vooral in de technische beroepen, de zorg en het onderwijs is sprake van oplopende tekorten. Voor gemeenten betekent dit dat vacatures langer openstaan en dat het meer inspanning kost om het benodigde personeel te werven.

In [paragraaf 4.2](#) zagen we echter dat gemeenten er de afgelopen jaren voldoende in zijn geslaagd om hun bezetting op peil te houden (rond de 98% van de formatie), ondanks de voortdurende groei van de formatie. Dit blijkt ook uit onderstaande figuur.



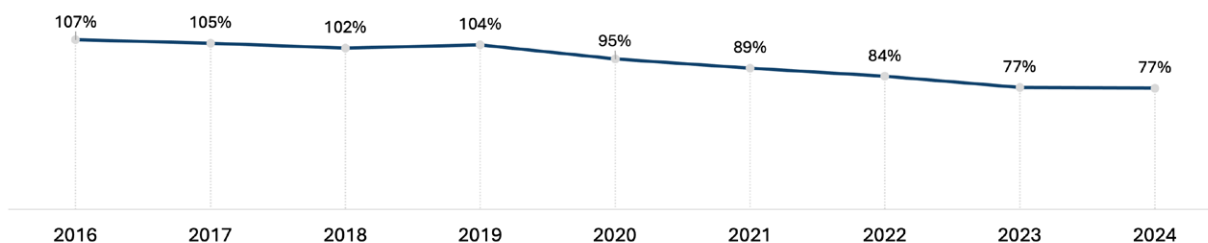
Figuur 17: Gemiddelde in- en uitstroom van de formatie bij gemeenten (%)

Jaarlijks weten gemeenten gemiddeld ongeveer 10% van hun totale formatieomvang te vervullen (instroom). 6 à 7% hiervan betreft de vervanging van uitstromende medewerkers, terwijl 3 à 4% wordt geworven als gevolg van de groeiende formatie.

De krapte op de arbeidsmarkt vertaalt zich dus nog niet in lage bezettingscijfers van gemeenten of in lange wervingstijden voor vacatures, uitzonderingen daargelaten. Het is echter niet uitgesloten dat zich dit op de middellange termijn alsnog gaat voordoen. In dat geval zullen gemeenten op zoek moeten naar andere manieren om medewerkers te werven, bijvoorbeeld via strategisch personeelsbeleid, anders organiseren, het terugdringen van ziekteverzuim, samenwerking, externe inhuur en uitbesteding.

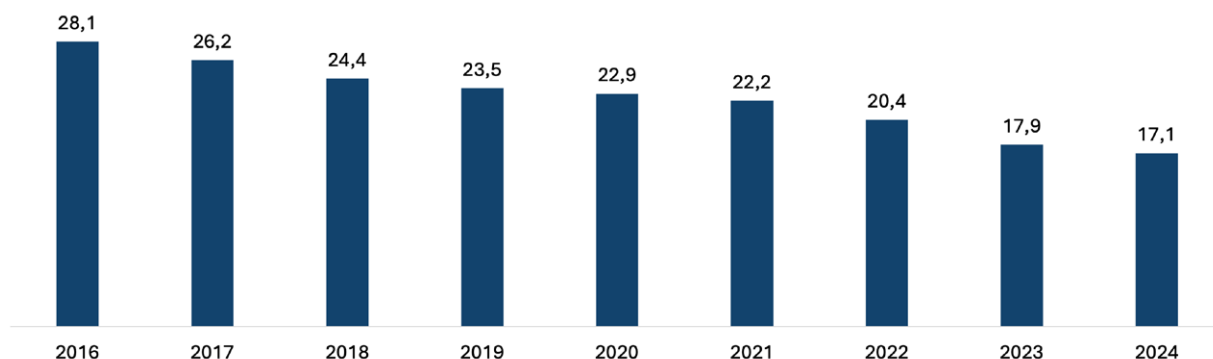
5.4 Het nieuwe werken

De coronacrisis in 2020/2021 markeerde een omslag in de manier van werken binnen kantoororganisaties. Die verandering is ook zichtbaar in de cijfers van gemeenten. Onderstaande figuur laat zien dat de gemiddelde werkplekindex sinds 2020 sterk is gedaald.



Figuur 18: Gemiddelde werkplekindex (aantal werkplekken per fte) van gemeenten (%)

Waar gemeenten vóór 2020 gemiddeld meer dan één werkplek per fte hadden (1,07 in 2016), daalde dit aantal na 2020 in snel tempo naar 0,77 werkplek per fte. De trend van ‘het nieuwe werken’ en ‘anders werken’, die al in de jaren tien was ingezet, werd hierdoor versneld. Hybride werken – deels thuis en deels op kantoor – werd de nieuwe norm. Hierdoor zijn er op kantoor gemiddeld minder werkplekken per fte nodig, waardoor er inmiddels minder vierkante meters kantoor per fte beschikbaar zijn (17 m² in 2024 tegenover 28 m² in 2016 (zie onderstaande figuur).



Figuur 19: Gemiddeld (kantoor)ruimtebeslag per fte van gemeenten (m²)

De afname van het ruimtebeslag en de werkplekindex houdt gelijke tred met de groei van de formatie. Terwijl de formatie steeg met 40,0% (zie [paragraaf 3.3](#)), nam het ruimtebeslag af met 40,0%. Dit wijst erop dat gemeenten hun kantoorruimte niet hebben laten meegroeien met de stijgende formatie. De toenemende formatie vingen zij op met het nieuwe werken en niet met extra werkplekken of meer kantoren. Gemiddeld genomen is dit niet problematisch, maar vooral op piekmomenten, zoals maandagen, dinsdagen, donderdagen en bij speciale organisatiebrede bijeenkomsten, kan dit leiden tot knelpunten in het ruimtebeslag.

De totale huisvestingskosten van gemeenten zijn de afgelopen jaren niet meegestegen met de groei van de formatie. Het aandeel van de huisvestingskosten daalde van 4,9% naar 3,6% van de apparaatslasten (zie [paragraaf 3.6](#)).

De nieuwe manier van werken levert gemeenten dus een kostenvoordeel op, maar brengt ook uitdagingen met zich mee. Zo vraagt hybride werken om meer ICT-faciliteiten die efficiënt en veilig online overleg mogelijk maken, zowel op kantoor als in de thuissituatie van medewerkers. Zoals we al eerder constateerden, zijn de ICT-kosten van gemeenten hierbij niet toegenomen. Dit betekent dat deze ondersteuning wordt geboden binnen gelijkblijvende budgetten.

Een andere uitdaging van de nieuwe manier van werken is de samenhang binnen de organisatie en de verbondenheid van medewerkers met hun team en de organisatie als geheel. Gemeenten geven aan dat de mogelijkheden binnen de bestaande huisvesting steeds beperkter worden, omdat die niet is meegegroeid met de organisatie. Vooral voor jonge en nieuwe medewerkers zijn fysieke ontmoetingen met collega's belangrijk. De ontwikkeling van het nieuwe werken is nog volop gaande en gemeenten zoeken nog naar goede oplossingen voor de uitdagingen die dit met zich meebrengt.

6. Naar een toekomstbestendige bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering dreigt het kind van de rekening te worden door de toenemende financiële druk op gemeenten. De risico's van bezuinigen op de bedrijfsvoering zijn duidelijk: ondermaatse kwaliteit en onvoldoende capaciteit in beleid en uitvoering, als gevolg van haperende processen voor aansturing, ondersteuning en control. De beleids- en uitvoeringsonderdelen van gemeenten zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid, terwijl de bedrijfsvoering hierbij is achtergebleven. De uitvoeringskracht van gemeenten staat hierdoor onder druk en kan op termijn zelfs vastlopen. Gemeentelijke bedrijfsvoerders geven aan dat de grens is bereikt van wat de bedrijfsvoering aankan. Volgens hen zijn investeringen in de strategische en operationele capaciteit van de bedrijfsvoering noodzakelijk om het gemeentelijk beleid, de dienstverlening en de uitvoering op peil te houden.

Volgens ons zijn investeringen en versterkingen het meest urgent op de volgende terreinen:

- **ICT.** Om digitalisering, AI-ontwikkelingen, cyberveiligheid en datagedreven werken te kunnen faciliteren en bijbenen, zijn hogere investeringen nodig dan de status quo die er nu al jaren is (ongeveer 11% van de apparaatskosten). In dit rapport lezen we bovendien dat de kwaliteit van de ICT-functie door gemeenten laag wordt gewaardeerd. Investeer daarom niet alleen in capaciteit, maar ook in kwaliteit. Juist binnen de ICT zijn 'continu leren en verbeteren' en 'innovatief en proactief werken' van groot belang.
- **Bedrijfsvoering.** Meer aandacht voor het meten en verbeteren van de (kwaliteit van de) bedrijfsvoering. Ook de kwaliteit van de bedrijfsvoering in gemeenten wordt door gebruikers helaas laag gewaardeerd. Gemeenten geven zelf aan dat de basisprocessen op orde zijn, maar dat het nog ontbreekt aan strategisch werken, continu leren en verbeteren en proactief en innovatief werken. Wat ons betreft moeten gemeenten bedrijfsvoering niet langer beschouwen als een kostenpost, maar als een organisatieonderdeel dat waarde toevoegt en het fundament vormt van de uitvoeringskracht van de gemeente. Dit kan alleen als er voldoende capaciteit wordt vrijgemaakt en in kwaliteit wordt geïnvesteerd. De bedrijfsvoering moet proportioneel meegroeien met de organisatie. Elke gemeente zou hiervoor een eigen norm moeten opstellen, passend bij de eigen specifieke situatie. Binnen deze norm, die rust en stabiliteit biedt, ontstaat ruimte om gericht te werken aan kwaliteitsverbetering en aan de verdere ontwikkeling van de volwassenheid van de bedrijfsvoering.
- **Anders organiseren.** Voor het optimaliseren van procesgericht en hybride werken. Niet alles is op te lossen met extra geld en middelen; soms is het een kwestie van een andere aanpak. Ontwikkelingen zoals AI, hybride werken en datagedreven werken vragen om een nieuwe kijk op (samen)werken in een kantoororganisatie. Ook samenwerken met andere gemeenten en overheden kan bijdragen aan 'anders organiseren'. De vraag is steeds: wat doe je zelf, wat besteed je uit en wat doe je in samenwerking? Soms kun je zaken beter gezamenlijk aanpakken. In andere gevallen beperkt die gezamenlijkheid juist de keuzevrijheid van de gemeente of de mogelijkheid om maatwerk te leveren. Er is geen goed of fout, maar wel een noodzaak om op basis van goede analyse en onderbouwing een weloverwogen keuze te maken en die vervolgens consistent uit te voeren.
- **Strategisch personeelsbeleid.** Van reactief naar proactief. Gemeenten zijn de afgelopen jaren aanzienlijk verjongd. De groei van de organisatie heeft geleid tot een meer evenwichtige leeftijdsopbouw. Tegelijkertijd zal de komende jaren een grote groep gemeentambtenaren uitstromen door (vervroegde) pensionering. Ook ontstaan er nieuwe functies, bijvoorbeeld op het gebied van data en AI, en is er behoefte aan nieuwe competenties. Dit vraagt om strategisch nadenken over de gemeentelijke organisatie van de toekomst. Sommige functies zullen groeien, andere krimpen, sommige verdwijnen en weer andere moeten nog ontstaan.

De bedrijfsvoering verbeteren en op peil krijgen lukt niet van vandaag op morgen. Het is een proces dat vele jaren in beslag zal nemen. Wat in de loop der jaren is verdwenen, bouw je immers niet in korte tijd weer op. Wij realiseren ons dat gemeenten voor veel opgaven en uitdagingen staan die vechten om prioriteit bij de bestuurders. Toch willen we een lans breken voor het vrijmaken van middelen voor het verbeteren van de bedrijfsvoering als het fundament van de uitvoeringskracht van de gemeente. Want zonder een goed fundament staat geen enkel huis stevig.

Stand van de Bedrijfsvoering Gemeenten 2016 - 2024

Fundament van de uitvoering onder druk

www.venster.nl