

Arbeidskrapte

Onderzoeksverslag

16 december 2024

Colofon

Rekenkamer Waadhoeke

dr. mr. R.J. (Rick) Anderson (hoofdonderzoeker, lid)

drs. J.H. (Jet) Lepage MPA (voorzitter)

dr. M.S. (Marsha) de Vries CPC (secretaris)

Contactgegevens

Email: rekenkamer@waadhoeke.nl

Website: www.waadhoeke.nl



Rekenkameronderzoek Arbeidskrapte in Waadhoeke

December 2024

Doel

- Inzicht geven in de gevolgen van arbeidskrapte voor de gemeentelijke organisatie
- Inzicht geven in de wijze waarop mogelijke knelpunten worden aangepakt

Aanpak

- Literatuurstudie
- Documentanalyse
- Analyse personele data
- Interviews

Conclusies

- In- en uitstroom medewerkers is relatief laag, doorstroom is relatief hoog
- De gemeente acticepeert op krapte arbeidsmarkt met beleid en acties
- Geen strategische personeelsplannen op afdelingsniveau

Conclusies

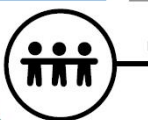
- Geen organisatiebrede inschatting van de gewenste toekomstige bezetting
- De gemeente kan meer met landelijke voorstellen
- De effectiviteit van acties is lastig te beoordelen

Aanbevelingen

- Maak gebruik van de beloningsregeling
- Borg SPP als vast onderdeel in afdelingsplannen
- Stel een inrichtingsplan op voor alle afdelingen

Aanbevelingen

- Gebruik de mogelijkheden van beloningsdifferentiatie
- Verschillende sollicitatieprocedures voor verschillende typen functies



Rekenkamer Waadhoeke, december 2024

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Bestuurlijke samenvatting	6
Conclusies.....	7
Aanbevelingen.....	11
Hoofdstuk 1 Onderzoeksvoorstel Arbeidskrapte	13
1.1 Inleiding en aanleiding	13
1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag	14
1.3 Methoden en technieken van onderzoek	15
Hoofdstuk 2 Normenkader	16
2.1 De formulering van arbeidsmarktbeleid	16
2.2 Implementatie van arbeidsmarktbeleid: de maatregelen	18
2.3 Doelmatig en doeltreffend	19
2.4 Normenkader.....	20
Hoofdstuk 3 Het knelpunt.....	21
3.1 Algemeen	21
3.2 Invulling vacatures	22
3.3 De aangegeven knelpunten.....	26
Hoofdstuk 4 Het beleid van de gemeente	28
4.1 Beleid algemeen	28
4.2 Vacatures	28
4.3 Het organisatieontwikkelpun	29
4.4 EVP	30
Hoofdstuk 5 De gemeentelijke praktijk	32
5.1 Algemeen	32
5.2 Uitvoering organisatieontwikkelpun	34

5.3 Het traject Strategische Personeels Planning (SPP)	36
5.4 Afdelingsplannen	40
5.5 Het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.....	43
5.6 Arbeidsmarktcommunicatie	48
5.7 Doorstroom	51
5.8 Overige acties	52
Hoofdstuk 6 Analyse.....	54
6.1 Ontwikkelingen Waadhoeke.....	54
6.2 Landelijke ontwikkelingen	62
6.3 Analyse op basis van normenkader	64
6.3.1 Het beleid afgezet tegen het kader	64
6.3.2 De genomen maatregelen afgezet tegen het kader	65
6.3.3 De effectiviteit van de maatregelen	68
6.3.4 Samenvatting bevindingen afgezet tegen normenkader	71
Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen	74
Conclusies.....	74
Aanbevelingen.....	78
Bestuurlijke reactie	80
Nawoord Rekenkamer	83
Lijst van geraadpleegde documenten	84
Lijst van geraadpleegde literatuur	86

Inleiding

Iedere gemeente kampt momenteel met krapte op de arbeidsmarkt. Dit maakt dat vacatures soms zeer lastig vervuld kunnen worden en dat in het ergste geval taken later kunnen worden uitgevoerd. Toch weten sommige gemeenten hierop te anticiperen. Deze gemeenten ondernemen tal van activiteiten om zichzelf als aantrekkelijke werkgever te positioneren en om medewerkers te binden aan de gemeentelijke organisatie.

Ook Waadhoeke ondervindt hinder als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt, maar ook Waadhoeke zocht en zoekt naar oplossingen voor dit probleem. Dit onderzoek gaat over de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt voor de gemeentelijke organisatie en over de maatregelen die de gemeente hiertegen ondernomen heeft. Natuurlijk wordt in dit onderzoek ook gezien hoe effectief die maatregelen eigenlijk zijn. Omdat de gemeente zeer veel verschillende activiteiten uitvoert op dit gebied, was het niet eenvoudig om het onderzoek goed af te bakenen. Daarnaast richten sommige beleidsterreinen zich niet expliciet op dit probleem, maar beslaan wel een aantal activiteiten die op zijn minst raakvlakken kennen met krapte op de arbeidsmarkt. Wij hebben geprobeerd een balans te vinden tussen het duiden van de meest relevante activiteiten die de gemeente onderneemt enerzijds en het borgen van een juiste afbakening anderzijds.

Wij zijn eerst en vooral de ambtelijke organisatie dankbaar voor de zeer snelle en volledige informatie die is verstrekt tijdens dit onderzoek en voor de openhartige gesprekken die wij met ambtenaren hebben mogen voeren. Zonder deze hulp was dit onderzoek in deze vorm niet tot stand gekomen.

De rekenkamer vertrouwt erop met dit onderzoeksrapport de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie een adequaat inzicht te geven in de krapte op de arbeidsmarkt en kijkt ernaar uit dit onderzoek te mogen presenteren en toe te lichten.

drs. J.H. Lepage MPA

Voorzitter rekenkamer Waadhoeke

Bestuurlijke samenvatting

Op dit moment is er sprake van een krappe arbeidsmarkt. Organisaties in het privaat en publiek domein moeten veel moeite doen om kwalitatief personeel in voldoende mate te werven en aan zich te binden, zo ook gemeenten. Daarnaast neemt de vraag naar kwalitatief personeel toe vanwege de steeds complexere vraagstukken die bij gemeenten op tafel liggen. Arbeidskrapte kent ook zijn neerslag op de ambtelijke organisatie. Jaarstukken vermelden in dit verband dat het zoeken naar nieuw personeel door krapte op de arbeidsmarkt is vertraagd en dat ook de ambtelijke organisatie de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt ondervindt.

De vraag rijst dan hoe groot dit probleem voor Waadhoeke is, wat de gemeente op dit moment hier aan doet en hoe effectief deze acties zijn.

Met dit onderzoek wil de rekenkamer van Waadhoeke de gemeenteraad inzicht geven in de gevolgen van de arbeidskrapte voor de gemeentelijke organisatie. Daarnaast wil de rekenkamer de gemeenteraad informeren over de wijze waarop mogelijke knelpunten als gevolg van de arbeidskrapte worden aangepakt. Deze doelstellingen kunnen worden vertaald naar de volgende onderzoeksvraag:

Welke knelpunten doen zich als gevolg van de arbeidskrapte voor, welke maatregelen neemt de gemeente om deze knelpunten op te lossen en hoe doelmatig en doeltreffend zijn deze maatregelen?

Op basis van eerder uitgevoerd onderzoek, publicaties en ervaringen bij andere overheidsorganisaties, is een normenkader geconstrueerd. De openstaande vacatures zijn in eerste instantie getraceerd door de personele administratie te raadplegen. Het gaat dan om de vacatures die in 2022 en 2023 hebben opengestaan. Naar aanleiding van deze administratieve exercitie is vervolgens bezien welke mogelijke gevolgen deze openstaande vacatures hebben voor de organisatie. Hiertoe zijn interviews afgenomen, maar zijn ook documenten en medewerkerstevredenheidsonderzoeken geraadpleegd. Het arbeidsmarktbeleid dat de gemeente voert, is op basis van besluitvorming in de directie in beeld gebracht. Om de daadwerkelijke implementatie, de maatregelen die zijn genomen in de periode 2022 en 2023, in kaart te brengen, zijn interviews afgenomen en zijn eveneens documenten geanalyseerd.

Ten tijde van dit onderzoek voeren enkele leden van deze rekenkamer soortgelijke onderzoeken uit bij andere gemeenten. Het normenkader dat voor dit onderzoek is opgesteld en de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek worden geformuleerd, zijn echter bewust niet gebaseerd op een vergelijking tussen deze gemeenten: daarvoor zijn de gemeenten te verschillend in aard, omvang en ligging.

Conclusies

Op basis van dit onderzoek, kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

De instroom- en uitstroombesettingen liggen iets lager, het doorstroombesettingen iets hoger ten opzichte van gemeenten van vergelijkbare omvang.

Waadhoeke kent in 2023 met 7,3 fte. per 1.000 inwoners een gemiddelde bezetting ten opzichte van vergelijkbare gemeenten. In 2023 ligt het instroompercentage met 15,5% lager dan het gemiddelde van 20,9% bij gemeenten van vergelijkbare omvang. Het uitstroombesettingen ligt iets lager dan het gemiddelde, het doorstroombesettingen ligt in 2023 weer iets hoger. De vaste bezetting is met 87% voor het jaar 2023 hoog in vergelijking met de 77% die vergelijkbare gemeenten in dat jaar noteren.

Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures is in Waadhoeke zonder meer hoog¹. Voor de jaren 2021 en 2022 worden percentages aangegeven van 60% en 90%, terwijl gemeenten met een vergelijkbare omvang hier percentages noteren van 19% respectievelijk 22,6%. In 2023 komt Waadhoeke met 30% iets meer in de buurt van het gemiddelde van 18,8%. Deze percentages zijn afkomstig van het A+O fonds, maar worden niet bevestigd in dit onderzoek. De gemiddelde tijd waarbinnen een functie wordt vervuld, bedraagt in 2023 namelijk 100 dagen, waarmee de gemeente zeer vergelijkbaar is met een naburige gemeente (waar de gemiddelde tijd 101 dagen noteert).

Algemeen bestaat het beeld, dat Waadhoeke niet bijzonder uit de pas loopt. Het hoge percentage moeilijk vervulbare vacatures verhoudt zich minder tot de constatering, dat de gemiddelde tijd waarbinnen een vacature wordt vervuld, niet afwijkt van een naburige gemeente.

In 2022 en 2023 is geen verband te constateren tussen het type functie en de tijd waarbinnen de functie wordt vervuld. Zeer verschillende functies worden soms na lange tijd, soms na korte tijd ingevuld. Ook komt het voor dat één type functie soms snel, maar soms minder snel wordt ingevuld. Respondenten stellen zelf, dat functies op het gebied van I&A en het fysieke domein relatief lastig zijn in te vullen.

¹ Dit percentage is gebaseerd op een enquête van het A+O Fonds die door de gemeente is ingevuld. De enquête bevatte de volgende vraag: "Kun je een inschatting geven van het percentage uitstaande vacatures dat binnen jouw gemeente moeilijk vervulbaar was?" De enquête gaf bij deze vraag de volgende toelichting: "Een vacature wordt als moeilijk vervulbaar beschouwd wanneer een gemeente ondanks wervingsactiviteiten er niet in slaagt binnen een half jaar een geschikte kandidaat te vinden. Dat wil zeggen: vanaf publicatie van de vacature heeft er binnen zes maanden geen arbeidsvoorwaardengesprek plaatsgevonden". (A+O Fonds).

De gemeente voert beleid en zet verschillende acties in om te anticiperen op de krapte op de arbeidsmarkt.

Eén van de pijlers van het organisatieontwikkelplan uit 2019 raakt het personeelsbeleid. Het betreft de professionele ontwikkeling. In deze pijler worden acties beschreven zoals het versterken van competenties, het herzien van de wijze van beoordelen en het meelopen met andere afdelingen en teams (Ontwikkelplan). Onder deze pijler wordt ook een organisatiebreed opleidingsprogramma opgevoerd, beoogt men de geprekscyclus door te ontwikkelen, opteert men om inspiratie van buiten op te doen en verkent men mogelijkheden voor learning on the job.

De gemeente hanteert een decentrale managementfilosofie en deze wordt doorvertaald naar de invulling van vacatures. Een afdelingshoofd beziet in eerste instantie in hoeverre het probleem binnen de eigen afdeling opgelost kan worden. Daarna worden andere afdelingen benaderd en pas daarna wordt opgeschaald richting de directie.

De gemeente heeft verschillende acties ingezet om te anticiperen op de krapte op de arbeidsmarkt. Sommige respondenten geven daarbij zelfs aan dat op het gebied van de arbeidsmarkt zeer veel taken tegelijkertijd moeten worden uitgevoerd en dat een nadere prioritering wenselijk zou zijn. Met betrekking tot de ingezette acties zijn geen budgetoverschrijdingen geconstateerd.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2022 wordt beloning als belangrijk verbeterpunt aangegeven. De respondenten geven in dit verband aan, dat men de gewijzigde functies opnieuw waardeert, dat gewerkt wordt aan een nieuwe conversietabel en dat men een nieuwe beloningsregeling vormgeeft. Deze beloningsregeling is per 1 januari 2024 van kracht en biedt de mogelijkheid om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Te denken is dan aan het toekennen van een eerdere periodieke verhoging, een functioneringstoelage, een arbeidsmarkttoelage, een gratificatie of een toelage in verband met bezwarende omstandigheden. Ook heeft men in 2023 nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden vastgesteld, waarmee men de concurrentiepositie van de gemeente beoogt te versterken.

Provinciebreed en regionaal wordt samengewerkt in de vorm van Werken in Friesland. Daarnaast maakt de gemeente gebruik van de Flexpool en worden medewerkers van andere gemeenten ingezet binnen Waadhoeke. Tevens heeft de gemeente in samenwerking met andere overheidsorganisaties voor ICT dienstverlening een SSC opgericht.

In 2022 start de gemeente een project op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Het aantal reacties per vacature is in de eerste helft van 2022 gemiddeld 7. Dit gemiddelde zakt in de tweede helft van 2022 naar 3,9, maar stijgt in de eerste helft van 2023 naar 12,2. In 2024 wordt deze campagne gecontinueerd, zij het in eigen beheer.

Op 1 september 2022 wordt een kick off bijeenkomst georganiseerd van het traineeprogramma. In 2024 zijn zeven van de negen trainees geplaatst in een reguliere functie en men werkt aan de vormgeving van een volgend trainee programma.

Daarnaast wordt in 2023 gewerkt met een onboarding programma, waarbij introductiedagen voor nieuwe medewerkers worden georganiseerd en nieuwe medewerkers gekoppeld worden aan een meer ervaren medewerker. Sinds 2024 voert men tevens exit gesprekken met uitstromende medewerkers om te achterhalen waarom deze medewerkers de organisatie verlaten.

In 2022 wordt begonnen met strategische personeelsplanning. Hiertoe vindt op 14 april 2022 een kick off bijeenkomst plaats. Men formuleert in dit traject een drietal speerpunten: Leren en Ontwikkelen, Gezamenlijk eigenaarschap en Aantrekkelijke werkgever. Deze speerpunten zijn omgezet in acties die moeten bijdragen aan het halen van de ambitie 2025 en het verminderen van de GAP.

Iedere afdeling heeft de beschikking over een eigen opleidingsbudget. Daarnaast worden vanuit het organisatie ontwikkelplan budgetten beschikbaar gesteld die organisatiebreed kunnen worden ingezet. De opleidingen hebben zowel betrekking op vakinhoudelijke als op persoonlijke ontwikkeling. Ook de analyse vanuit het A+O fonds bevestigt het beeld dat de gemeente relatief veel investeert in opleidingen: de gemeente besteedt in 2023 2,4% van de loonsom aan opleidingen, waar vergelijkbare gemeenten in dat jaar 1,6% besteden.

Op afdelingsniveau zijn er geen plannen met concrete acties m.b.t. het strategische personeelsplannen en ook wordt hier niet over gerapporteerd.

De verantwoordelijkheid voor strategische personeelsplanning en de acties ligt expliciet bij de managers van de afdelingen. Hiertoe worden afdelingsplannen opgesteld, zo wordt tijdens de interviews gesteld. Er wordt niet met SPP-actieplannen per afdeling gewerkt. In één afdelingsplan voor 2023 worden concrete acties benoemd op het gebied van strategische personeelsplanning. In de andere afdelingsplannen voor 2023 wordt soms verwezen naar de term SPP, maar worden hier geen concrete acties aan gekoppeld.

Jaarlijks dient over de afdelingsplannen gerapporteerd te worden aan het MO, aldus de respons. Desgevraagd wordt echter aangegeven, dat er tot dusver geen afdelingsrapportages zijn. In de afgelopen jaren wordt er halverwege het jaar tijdens een managementoverleg wel een agendapunt hieraan gewijd, maar hier wordt geen schriftelijke verslaglegging van gemaakt.

Geconstateerd kan worden dat de afdelingsplannen voor 2023 geen concrete acties bevatten met betrekking tot SPP. Over de afdelingsplannen wordt geen verantwoording afgelegd in de vorm van afdelingsrapportages. Tevens beschikt men niet over SPP-actieplannen per afdeling waarover gerapporteerd wordt.

Voor 2024 worden formats voor afdelingsplannen geconcipeerd. Deze formats gaan niet expliciet in op strategische personeelsplanning. Het gevolg is dan ook, dat de ingevulde formats eveneens niet ingaan op strategische personeelsplanning. Zo blijft organisatiebreed onduidelijk welke afdelingen nu welke acties ondernemen in het kader van strategische personeelsplanning. Aan het voornemen om eens per kwartaal een MO bijeenkomst te wijden aan de afdelingsplannen, is het eerste half jaar van 2024 nog geen invulling gegeven.

Er is geen organisatiebrede inschatting van gewenste toekomstige bezetting.

Aangegeven wordt, dat men de huidige formatie zeer frequent monitort en dat men tevens inschattingen maakt van toekomstige ontwikkelingen en taken. Dit is niet altijd eenvoudig, omdat het toekomstige takenpakket deels afhankelijk is van lokale politieke ambities en van ontwikkelingen op Rijksniveau die niet altijd goed te voorspellen zijn.

Een organisatiebrede inschatting van de gewenste toekomstige bezetting als gevolg van gesignaleerde ontwikkelingen is niet voorhanden. Toch leiden inschattingen op afdelingsniveau soms tot een inhoudelijke wijziging binnen de formatie. Het inrichtingsplan van Burgerzaken geeft een goed voorbeeld van de manier waarop men op afdelingsniveau ontwikkelingen signaleert en weet te vertalen naar een benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie.

Er is nog meer mogelijk

Bezien kan worden in hoeverre de gemeente invulling geeft aan de voorstellen die landelijk worden gedaan om te anticiperen op krapte op de arbeidsmarkt. Het blijkt dan, dat de gemeente veel van deze voorstellen doorvoert, maar er is meer mogelijk.

Het voorstel van de VNG om in te zetten op de flexibilisering van medewerkers en meer gebruik te maken van flexibel inzetbare externe medewerkers, kent geen vervolg in Waadhoeke. De gemeente opteert niet graag voor externe flexibele inzet. Waadhoeke zet liever in op het aantrekken van vast personeel dan op het inzetten van externe inhuur. Dit heeft ook een budgettaire reden: de begroting is immers gebaseerd op vast personeel en externe inhuur is doorgaans duurder.

Men ziet mogelijkheden om meer te kunnen doen met AI of ChatGPT, maar deze verkenning heeft nog niet tot concrete organisatiebrede acties geleid. Op afdelingsniveau zijn zeker voorbeelden voorhanden van een verdergaande digitalisering. Men constateert dan tevens een verschuiving in taken: routine zaken worden gedigitaliseerd, maar tegelijkertijd worden de taken die uitgevoerd moeten worden steeds complexer.

Het ziekteverzuim is aan de hoge kant (hoewel dit percentage wel terugloopt) en nog niet wordt traceerbaar over de volle breedte gewerkt aan het terugdringen van dit ziekteverzuim. Dit ziekteverzuim kan samenhangen met een hoge ervaren werkdruk. Zo wordt tijdens de arbeidsmarktcampagne door sommige medewerkers aangegeven, dat medewerkers door de vele ambities niet meer zo goed weten waar ze aan toe zijn en dat de ambities ook niet altijd meer zijn waar te maken.

Sollicitatieprocedures worden nog niet traceerbaar gedifferentieerd.

De effectiviteit van de acties is lastig te beoordelen

De vraag in hoeverre deze acties effectief zijn, is lastig te beantwoorden. Effectiviteit veronderstelt immers een causaal verband tussen de actie en het uiteindelijke effect. Dit effect zou vertaald kunnen worden naar de snelheid waarmee vacatures worden ingevuld, de percentages instroom, doorstroom en uitstroom en wellicht het aandeel moeilijk vervulbare vacatures. Het probleem is echter, dat men

niet weet, of deze effecten ook zonder de ingezette acties zouden zijn gegenereerd. Bovendien kan men de acties niet goed van elkaar isoleren om het individuele effect van een actie te traceren: de acties interveniëren immers met elkaar. Daarnaast zal het gerealiseerde effect afgezet moeten worden tegen een norm om een indruk te krijgen van effectiviteit. Die norm laat zich echter niet zonder meer ontlenen vanuit een andere gemeente of een gemiddelde. Omdat geen organisatiebreed beeld is van de gewenste toekomstige bezetting, is het nog lastiger om de effectiviteit van de maatregelen te traceren.

Niet gesteld kan worden dat het relatief lage instroompercentage wijst op een minder succesvolle arbeidsmarktcommunicatie-campagne. Het dalende percentage moeilijk vervulbare vacatures kan wijzen op een effectief beleid. Aan de andere kant worden in 2023 vacatures na gemiddeld 100 dagen ingevuld, terwijl dat gemiddeld in 2022 81 dagen bedraagt. Dit wijst weer op een teruglopend effect. Bovendien ligt dat gemiddelde in 2023 bij een naburige gemeente op een vergelijkbaar aantal dagen van 101. Toch kan geen oordeel worden geveld over het daadwerkelijke effect van de ondernomen acties. Het is immers mogelijk, dat het gemiddelde aantal dagen zonder bijvoorbeeld de campagne, in 2023 veel hoger zou zijn uitgekomen. Ook is het mogelijk dat de naburige gemeente zelf ook acties heeft ondernomen. Dan zou niet zozeer de conclusie getrokken kunnen worden dat Waadhoeke minder effectief is, maar eerder de conclusie gerechtvaardigd zijn, dat beide gemeenten effectief zijn.

Aanbevelingen

Bovenstaande conclusies leiden tot de volgende aanbevelingen.

De nieuwe beloningsregeling 2024 biedt de mogelijkheid om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Te denken is dan aan het toekennen van een eerdere periodieke verhoging, een functioneringstoelage, een arbeidsmarkttoelage, een gratificatie of een toelage in verband met bezwarende omstandigheden. Het verdient aanbeveling daadwerkelijk gebruik te maken van de mogelijkheden die deze beloningsregeling biedt. Elders bestaan soortgelijke beloningsregelingen, waar zeer weinig daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt en dit zou een gemiste kans zijn.

Op dit moment bestaat geen organisatiebreed beeld van de actie die de afdelingen ondernemen in het kader van strategische personeelsplanning. Het format voor de afdelingsplannen zou aangevuld kunnen worden met het item strategische personeelsplanning. Ieder afdelingsplan zou dan in moeten gaan op de voorgenomen acties die in het kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden. Daarnaast verdient het aanbeveling om minimaal eens per jaar schriftelijk te rapporteren over de voortgang van deze afdelingsplannen, zodat men ook op centraal niveau inzicht heeft in de acties die in kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden.

Het inrichtingsplan van Burgerzaken verdient ook elders in de organisatie navolging. In dit plan worden ontwikkelingen signaleerd en vertaald naar een benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie. Als ieder team een dergelijk inrichtingsplan zou vormgeven, ontstaat organisatiebreed een inschatting van de gewenste toekomstige bezetting. Deze vertaalslag van afdeling naar organisatie biedt de mogelijkheid om medewerkers in te zetten op andere afdelingen, indien gesignaleerde ontwikkelingen daar aanleiding voor geven.

De gemeente heeft een adequate basis neergelegd om beloningen te differentiëren. Hoewel beloningsdifferentiatie een effectief instrument kan zijn om functies vervuld te krijgen, dient men zich bewust te zijn van de mogelijke negatieve effecten van dit instrument. Zo kan een hogere vergoeding voor nieuwe medewerkers leiden tot een gevoel van onrechtvaardigheid bij zittende medewerkers. Dit effect kan worden weggenomen door ook de zittende werknemers die dezelfde functie uitvoeren, een hogere beloning aan te bieden. Hoewel dit eenvoudig lijkt, is dat in de praktijk zeker niet: functies vormen doorgaans de bouwstenen voor een functiegebouw en het hoger inschalen van één functie kan dan gevolgen hebben voor zeer veel andere functies. Bovendien zijn universeel hogere vergoedingen niet altijd budgettair in te passen.

Hoewel op afdelingsniveau soms sprake is van een verdergaande digitalisering, zou de gemeente organisatiebreed hier sterker op kunnen inzetten. Het digitaliseren van processen op bijvoorbeeld het terrein van inkoop en aanbesteding, vergunningverlening, maar ook met betrekking tot de planning en control producties, kan zeer zeker tijdswinst opleveren en elders wordt hier zeker succes mee geboekt. Hiermee zou tevens de werkdruk verminderd kunnen worden en wellicht ook het ziekteverzuim teruggedrongen kunnen worden.

Men zou sollicitatieprocedures kunnen differentiëren. Voor sommige functies zijn immers meer schriftelijke vaardigheden gewenst dan voor andere functies en de vraag rijst, in hoeverre voor die laatste categorie een standaard sollicitatieprocedure het meest geschikt en effectief is.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksvoorstel Arbeidskrapte

1.1 Inleiding en aanleiding

Op dit moment is er sprake van een krappe arbeidsmarkt. Organisaties in het privaat en publiek domein moeten veel moeite doen om kwalitatief personeel in voldoende mate te werven en aan zich te binden, zo ook gemeenten. Daarnaast neemt de vraag naar kwalitatief personeel toe vanwege de steeds complexere vraagstukken die bij gemeenten op tafel liggen. Denk hierbij aan de Omgevingswet, energietransitie, woningbouwopgave, klimaatadaptatie, circulaire economie en stikstofproblematiek. Ook de ontwikkeling van vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt is van invloed op de uitvoeringskracht van gemeenten.

Om bovenstaande uitdagingen het hoofd te bieden, ontwikkelen gemeenten arbeidsmarktbeleid om in huidige en toekomstige personele knelpunten te kunnen voorzien. Dit arbeidsmarktbeleid kan onder meer betrekking hebben op:

- De werving van nieuwe medewerkers;
- Het voeren van actief sociaal economische beleid;
- Het behoud van medewerkers door te investeren in opleidingsmogelijkheden en het bieden van loopbaanperspectief;
- Strategische personeelsplanning;
- Het aanleggen van een voorziening personele knelpunten;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Het type arbeidsrelatie dat wordt aangegaan, waaronder het type arbeidscontract, de visie op externe inhuur en de inzet op samenwerking met andere gemeenten.

Ook Waadhoeke kampt met arbeidskrapte. Zo zal de komende jaren een vervangingsvraag van 4.000 fulltime banen vervuld moeten worden (Programmabegroting 2024, p. 22) en is het in bepaalde sectoren voor bedrijven lastig om aan goed personeel te komen. Arbeidskrapte kent ook zijn neerslag op de ambtelijke organisatie. Zo vermelden de jaarstukken 2022 dat het zoeken naar nieuw personeel door krapte op de arbeidsmarkt is vertraagd en dat ook de ambtelijke organisatie de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt ondervindt (Jaarstukken 2022, p. 107 en 115). De programmabegroting 2024 vermeldt in dit verband: "Het wordt steeds lastiger om specifiek geschoold en ervaren personeel te vinden. Dit betekent dat ook naar andere wegen wordt gezocht. Zo leiden we, zo nodig, zelf personeel op en we zijn gestart met traineeships voor de duur van 2 jaar. Ook de arbeidsmarktcampagne is vernieuwd. De eerste ervaringen zijn positief. Om goed te kunnen inspelen op de ontwikkelingen van de komende jaren werken we aan strategische personeelsplanning. Hierbij kijken we wat de komende jaren grote ontwikkelingen zijn (bv digitalisering, sociale inclusie, vergrijzing) en waar we op het gebied van persoonlijke - en organisatieontwikkeling extra op moeten inzetten" (Programmabegroting 2024, p. 114). Vanaf 2022 is de gemeente gestart met deze strategische personeelsplanning. Daarbij dient elke manager na te denken over wat er op de eigen afdeling speelt en welke ontwikkelingen er zijn, die gevolgen kunnen hebben voor het type personeel dat nodig is (Programmabegroting 2024, p. 115, Jaarstukken 2022, p. 115). Als onderdeel van het

Organisatie Ontwikkelprogramma wordt ingezet op arbeidsmarktcommunicatie. Het doel daarvan is de gemeente als werkgever beter te profileren om op deze manier meer potentieel talent aan te trekken en moeilijk vervulbare functies in te vullen (Jaarstukken 2022, p. 116). De gevolgen van arbeidskrapte strekken zich niet alleen uit naar de uitvoeringskracht. Arbeidskrapte kan tevens een negatief effect hebben op de weerstandscapaciteit als bijvoorbeeld veel extern personeel moet worden ingehuurd of als de loonkosten bovengemiddeld stijgen

1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag

De rekenkamer van Waadhoeke wil de gemeenteraad inzicht geven in de gevolgen van de arbeidskrapte voor de gemeentelijke organisatie. Daarnaast wil de rekenkamer de gemeenteraad informeren over de wijze waarop mogelijke knelpunten als gevolg van de arbeidskrapte worden aangepakt. Deze doelstellingen kunnen worden vertaald naar de volgende onderzoeksvraag:

Welke knelpunten doen zich als gevolg van de arbeidskrapte voor, welke maatregelen neemt de gemeente om deze knelpunten op te lossen en hoe doelmatig en doeltreffend zijn deze maatregelen?

Deze onderzoeksvraag kan vertaald worden naar de volgende deelvragen.

1. Welke normen kunnen geformuleerd worden met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid en de implementatie daarvan?
2. Wat zijn de knelpunten als gevolg van de arbeidskrapte voor de gemeentelijke organisatie?
3. Welke arbeidsmarktbeleid voert de gemeente om deze knelpunten op te lossen?
4. Welke maatregelen neemt de gemeente om invulling te geven aan dit arbeidsmarktbeleid?
5. Hoe doelmatig en doeltreffend is het gevoerde arbeidsmarktbeleid en de maatregelen die de gemeente in dit kader neemt?
6. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid en de implementatie daarvan?

Om het arbeidsmarktbeleid en de implementatie daarvan goed te kunnen beoordelen in termen van doelmatigheid en doeltreffendheid, zal eerst een normenkader ontwikkeld moeten worden. Als de implementatie van beleid enkel wordt afgezet tegen het beleid dat de gemeente heeft geformuleerd, bestaat immers geen mogelijkheid om dat beleid zelf van reflectie te voorzien. Daarom werkt de rekenkamer met een normenkader dat zo objectief mogelijk vormgegeven wordt en waartegen zowel de implementatie als het beleid zelf worden afgezet. Knelpunten als gevolg van arbeidskrapte kunnen zeer divers zijn. In eerste instantie valt daarbij te denken aan vacatures die te lang open staan. Daarnaast is het goed om ook te bezien wat voor effecten vacatures kunnen hebben op de organisatie. Vacatures die te lang open staan, kunnen namelijk leiden tot een grote toename van externe inhuur, tot problemen in de uitvoering van beleid, tot een hoog ziekteverzuim, etc. Ook deze indirecte effecten zullen in dit onderzoek worden meegenomen. Het arbeidsmarktbeleid dat de gemeente voert dient onderscheiden te worden van de daadwerkelijke implementatie. De implementatie heeft betrekking op de maatregelen die de gemeente neemt.

1.3 Methoden en technieken van onderzoek

Gemeentelijk arbeidsmarktbeleid wordt soms regionaal vormgegeven. Mocht dit ook bij Waadhoeke het geval zijn, dan zal het regionale arbeidsmarktbeleid als object van onderzoek worden aangemerkt. Het onderzoek heeft betrekking op de jaren 2022 en 2023 en beperkt zich tot de gemeentelijke organisatie. Onderdelen die formeel buiten de gemeentelijke organisatie vallen, zoals gemeenschappelijke regelingen, blijven in dit onderzoek buiten beschouwing. Het normenkader is geconstrueerd aan de hand van eerder uitgevoerd onderzoek, externe publicaties en notities van andere overheidsorganisaties. De openstaande vacatures zijn in eerste instantie getraceerd door de personele administratie te raadplegen. Het gaat dan om de vacatures die in 2022 en 2023 hebben opengestaan. Naar aanleiding van deze administratieve exercitie is vervolgens bezien welke mogelijke gevolgen deze openstaande vacatures hebben voor de organisatie. Hiertoe zijn interviews afgenomen, maar zijn ook documenten en medewerkerstevredenheidsonderzoeken geraadpleegd. Het arbeidsmarktbeleid dat de gemeente voert, is op basis van besluitvorming in de directie in beeld gebracht. Om de daadwerkelijke implementatie, de maatregelen die zijn genomen in de periode 2022 en 2023, in kaart te brengen, zijn interviews afgenomen en zijn eveneens documenten geanalyseerd. Ten tijde van dit onderzoek voeren enkele leden van deze rekenkamer soortgelijke onderzoeken uit bij andere gemeenten. Het normenkader dat voor dit onderzoek is opgesteld en de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek worden geformuleerd, zijn echter bewust niet gebaseerd op een vergelijking tussen deze gemeenten: daarvoor zijn de gemeenten te verschillend in aard, omvang en ligging.

Hoofdstuk 2 Normenkader

In dit hoofdstuk wordt op basis van eerder uitgevoerd onderzoek en een literatuurstudie een normenkader vormgegeven. Dit kader kan later in de analyse gebruikt worden om het gevoerde beleid en de getroffen maatregelen te analyseren. Het normenkader is geen kwantitatieve meetlat om het beleid en de praktijk te beoordelen. Het kader dient veeleer als zoeklicht.

2.1 De formulering van arbeidsmarktbeleid

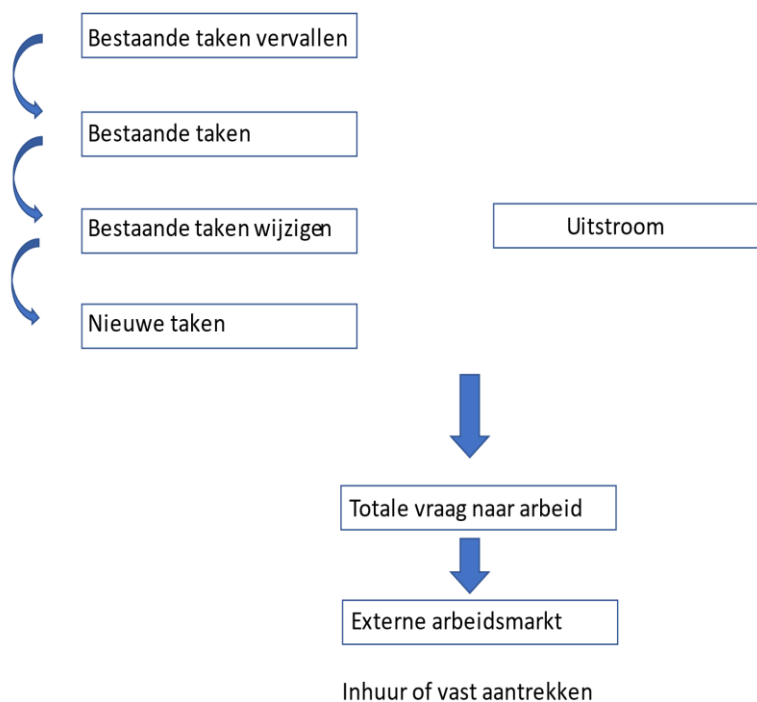
Arbeidsmarktbeleid is een vorm van strategisch personeelsbeleid. Bij strategisch personeelsbeleid gaat het om het inzetten van personeelsbeleid om de gestelde doelen van de organisatie te realiseren. Dit betekent dat het personeelsbeleid zoveel mogelijk wordt afgestemd op de strategie, structuur en cultuur van de organisatie. Het in- door- en uitstroombeleid is erop gericht om personeel met de juiste kwaliteiten op de juiste plek te krijgen. Daarbij wordt rekening gehouden met externe ontwikkelingen, zoals krimp of groei van de (regionale) arbeidsmarkt, vergrijzing en nadruk op diversiteit, maar ook veranderingen die van invloed zijn op het gedrag van inwoners (van Hassel en Kools, 2021).

Inhoudelijk wijzen auteurs op drie dilemma's waar gemeenten mee geconfronteerd worden op het gebied van strategisch personeelsbeleid. Centralisatie versus decentralisatie, controle versus autonomie en doelmatigheid versus legitimiteit en rechtmatigheid (Koning e.a., 2014). Met name de twee laatste dilemma's bieden kaders waarbinnen een gemeente zijn personeelsbeleid vorm zal moeten geven. Zo zal een balans gevonden moeten worden tussen centrale controle enerzijds en autonomie anderzijds, maar ook tussen doelmatigheid en legitimiteit.

Arbeidsmarktbeleid dient, zoals ieder beleid, aan een aantal voorwaarden te voldoen. Zo zullen de doelstellingen helder en consistent moeten zijn geformuleerd. Daarnaast dient het beleid gebaseerd te zijn op valide veronderstellingen. Het beleid dient vertaald te worden naar concrete instructies en de uitvoering dient gecontroleerd te worden. De ambtenaren die het beleid geacht worden uit te voeren, zullen over voldoende betrokkenheid en ervaring dienen te beschikken. Daarnaast dient het beleid gesteund te worden door het college en de raad. Tot slot dienen de externe omstandigheden niet zodanig te veranderen, dat het beleid onder druk komt te staan (Sabatier, 1986). Te denken is dan aan sociaal-economische en demografische factoren, zoals economische groei, inflatie, bevolkingsgroei of -krimp, etc. Deze mogen niet dusdanig wijzigen dat de veronderstellingen onder druk komen te staan. Mocht dit toch gebeuren, dan zal het beleid tussentijds bijgesteld moeten worden.

Met betrekking tot de veronderstellingen die men voor het beleid hanteert, kan het volgende worden opgemerkt. Het voeren van een arbeidsmarktbeleid kan bijzonder gecompliceerd zijn. Bij het ontstaan van een vacature kan men omzien naar de externe arbeidsmarkt, maar de gemeente kan ook proberen de vacature eerst intern te vervullen. Mocht dit laatste lukken, dan ontstaat elders in de organisatie weer een vacature. Het kan echter ook zo zijn dat taken vervallen en in dat geval ontstaat intern een arbeidsmarkt die beschikbaar is voor nieuwe functies. Arbeidsmarktbeleid zal antwoord moeten geven op de vraag welke nieuwe taken uitgevoerd moeten worden, welke taken wijzigen en welke taken komen te vervallen. De gemeente kan dan vervolgens proberen om ambtenaren die taken uitvoeren die op termijn komen te vervallen of wijzigen, in te zetten op nieuwe taken of op taken die niet wijzigen. Het aantal ambtenaren dat beschikbaar is voor nieuwe taken of voor interne vacatures, kan

worden aangemerkt als interne arbeidsmarkt. Vervolgens is uiteraard sprake van uitstroom: ambtenaren gaan ergens anders werken of stoppen met werken. De totale vraag naar arbeid die extern gezocht moet worden (op de externe arbeidsmarkt), wordt dan bepaald door het tekort op de interne arbeidsmarkt in combinatie met de uitstroom. Deze totale vraag kan men vervullen door personeel vast aan te trekken, maar men kan ook inhuren. De keuze hiertussen wordt niet alleen bepaald door de krapte op de externe arbeidsmarkt, maar ook door de aard van de taak. Als dit een zeer specialistische taak betreft, die niet structureel behoeft te worden uitgevoerd, is het minder raadzaam om hier structureel vast personeel voor aan te trekken.



Op de externe arbeidsmarkt kunnen enkele knelpunten onderscheiden worden:

1. Absorptieproblemen: het aantal baanopeningen en het aantal schoolverlaters sluit niet aan en mondt uit in langdurige werkloosheid.
2. Personeelsvoorzieningsproblemen: werkgevers kunnen geen geschikte kandidaten vinden om vacatures in te vullen, waarbij de oorzaak van kwantitatieve aard is.
3. Kwalificatieproblemen: werkgevers kunnen vacatures invullen maar de kandidaten voldoen niet aan de vereisten. In deze situatie is een kwantitatief probleem vermeden maar in de plaats daarvan een kwalitatief probleem ontstaan.
4. Distributieproblemen: de baankansen zijn ongelijk verdeeld tussen verschillende groepen werknemers.
5. Benuttingsproblemen: de werknemer kan niet zijn volledige potentie in opleiding, training en ervaring benutten (van Hoof, 1987, Hövels, 1993, van Lieshout e.a., 2016).

Gemeenten kunnen verschillende strategieën kiezen voor het voorzien in personeelstekorten, afhankelijk van de aard van het knelpunt. Ze kunnen in een bredere regio gaan werven, hogere salarissen bieden voor moeilijk vervulbare vacatures, en/of het werk in het bedrijf anders organiseren. Gemeenten kunnen ook beroepsopleidingen het signaal geven dat er meer opgeleid moet worden in bepaalde richtingen. Ze kunnen zittend personeel bijscholen. En ze kunnen in overleg treden met UWV om werkzoekenden via om- en bijscholingen te kwalificeren voor de openstaande banen.

Dat alles veronderstelt, dat de gemeente eerst zelf goed en gedetailleerd zicht heeft op zijn toekomstige vraag naar personeel. Uit onderzoek bij andere gemeenten blijkt de aanwezige informatie echter weinig specifiek, verspreid over diverse functionarissen, en niet toekomstgericht te zijn. Door de informatielacune hebben gemeenten geen goed beeld van behoeften aan personeel naar opleidingsrichting en –niveau op langere termijn. Dat betekent het gevaar dat gemeenten terugvallen op ad hoc beleid met de daaraan gekoppelde extra kosten als er een acuut personeelsprobleem is (van Lieshout e.a., 2016, p. 5).

Een en ander impliceert, dat de gemeente een beeld moet hebben van de volgende kernbegrippen:

- Het huidige personeelsbestand bestaat uit het aanwezige aantal personen (in full-time equivalenten) per functie, gespecificeerd naar opleidingsrichting en niveau.
- De huidige arbeidsplaatsenstructuur: de onderscheiden functies die in een bedrijf nodig zijn voor het uitvoeren van taken, eveneens gespecificeerd naar opleidingsrichting en –niveau, en de gewenste bezetting (eveneens in full-time equivalenten).
- Het toekomstige personeelsbestand: een extrapolatie van het actuele personeelsbestand gebaseerd op de mutaties die daarin optreden door de instroom van nieuwe werknemers, en uitstroom door pensionering, arbeidsongeschiktheid of ontslag.
- De toekomstige arbeidsplaatsenstructuur en de daarop gebaseerde toekomstige personeelsbehoefte, gebaseerd op de verwachte activiteiten die de gemeente in de toekomst uitvoert, en de daarbij verwachte organisatie van het werk.

Bij een goed beeld van deze kernbegrippen ontstaat ook een beeld van de totale vraag naar arbeid. Het is vervolgens van belang, dat de gemeente de juiste veronderstellingen hanteert met betrekking tot de interne en de externe arbeidsmarkt. Is het huidige personeel te motiveren om andere functies te vervullen en hoe kan de externe arbeidsmarkt het best benaderd worden? Welke knelpunten doen zich precies voor op de externe arbeidsmarkt?

2.2 Implementatie van arbeidsmarktbeleid: de maatregelen

Op basis van het beeld van de totale vraag naar arbeid kunnen tal van maatregelen worden doorgevoerd. Zo kunnen externe ontwikkelingen gemonitord worden, maar kan de gemeente tevens het zittende personeel voldoende mogelijkheden bieden om in de toekomst andere taken te vervullen. Daarbij valt te denken aan het aanbieden van opleidingen, mogelijkheden om andere vaardigheden eigen te maken, etc. (van Hassel en Kools, 2021). Maatregelen kunnen zich ook richten op juist de externe arbeidsmarkt. Zo zijn in Friesland 43.000 mensen die meer uren willen werken en de gemeente kan deze mensen actief benaderen (UWV, 2023).

Eerder onderzoek voert aan, dat maatregelen die in het kader van arbeidsmarktbeleid genomen worden aan een aantal criteria zullen moeten voldoen. Zo zal de maatregel het liefst een structureel effect dienen te hebben; het effect zal zowel op de korte als op de lange termijn moeten doorwerken. De maatregel zelf dient eenvoudig uitgevoerd te kunnen worden, terwijl de maatregel niet teveel tijd en capaciteit mag vergen. De maatregel dient een positieve invloed op de organisatiecultuur te hebben: dit houdt in, dat de maatregel medewerkers weet te motiveren. Uiteraard dient de maatregel te passen binnen de budgettaire kaders (BMC, 2024).

Implementatie vereist een zekere beslissingsruimte. Ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor een adequate bezetting op hun onderdelen, zullen de ruimte moeten hebben om besluiten te kunnen nemen met betrekking tot die bezetting (Lipsky, 1980, Hupe en Hill, 2007). De laatste decennia is de roep om discretionaire ruimte binnen de uitvoering te vergroten, toegenomen. De introductie van New Public Management heeft binnen de publieke sector onder meer de aandacht gevestigd op het belang van decentralisatie, waarbij de beslissingsbevoegdheden dichter bij de uitvoering komen te liggen en de discretionaire ruimte van uitvoerders vergroot wordt (Ter Bogt, 2008). Ook binnen het bestuursrecht wordt in toenemende mate gepleit voor het gebruik van open normen, met als doel meer discretionaire ruimte toe te kennen aan uitvoerders (Oude Vrielink & Dorbeck-Jung, 2006; Stevens, 2007; Anderson, 2018). Uitvoering staat vrij prominent op de agenda binnen overheidsorganisaties, waarbij het vergroten van de ruimte voor uitvoering een centraal terugkerend thema is (Buitendijk, 2021; Schouten, 2022). Het vergroten van discretionaire ruimte voor uitvoerders impliceert echter tevens dat de afstand tussen het formeel vastgestelde beleid en de uitvoering wordt vergroot en dat de kans zich kan voordoen dat de implementatie afwijkt van dit beleid. Een zekere controle op de uitvoering is dan ook noodzakelijk om een adequate implementatie te borgen.

De controlfunctie richt zich doorgaans op de beheersing en optimalisatie van processen, en de implementatie van beleid is dan bij uitstek het object van deze functie (Knoop & Van de Ven, 2016). De controlfunctie is tijdens de opkomst van New Public Management in de meeste overheidsorganisaties formeel vormgegeven en heeft zowel een controlerende als een facilitaire functie (Ter Bogt, 2008; Paulsson, 2012; Anderson & Maks, 2012). De controlfunctie heeft een controlerend karakter om te borgen dat de implementatie conform vastgesteld beleid verloopt. De controlfunctie richt zich op prestatiemeting, probleemsignalering en het verstrekken van informatie richting het management met betrekking tot de voortgang (Gold, 2014, Hudson e.a., 2019).

Uiteraard is het de bedoeling, dat de uitvoering op basis van de informatie die verstrekt wordt aan het management, bijgestuurd kan worden. Beleid zal immers altijd tot onvoorziene en zelfs ongewenste effecten kunnen leiden en zaak is dan, dat dit vroegtijdig wordt gesignaleerd en dat tijdens de implementatie hierop wordt bijgestuurd.

2.3 Doelmatig en doeltreffend

Gemeentelijk beleid wordt doelmatig uitgevoerd als met zo min mogelijk budgettaire middelen zo veel mogelijk maatregelen worden doorgevoerd (Anderson, 2006). Dit wil echter nog niet zeggen dat die maatregelen doeltreffend zijn. Doeltreffendheid betreft namelijk de vraag in hoeverre de genomen maatregelen daadwerkelijk leiden tot het beoogde effect. Het beoogde effect van arbeidsmarktbeleid

betreft dan het op peil houden van de ambtelijke bezetting opdat alle huidige en toekomstige taken van de gemeente adequaat vervuld kunnen worden, binnen de financiële kaders die daarvoor gesteld zijn.

2.4 Normenkader

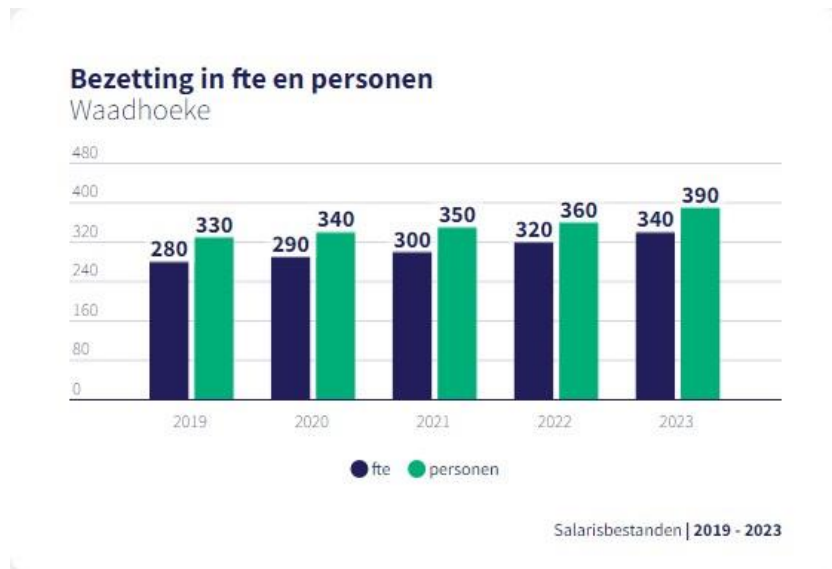
De bovenstaande verkenning kan als volgt worden samengevat:

Norm	Operationele norm	Nadere uitwerking
Arbeidsmarktbeleid		
	Heldere en consistente doelstellingen	Betrokkenen hebben eenzelfde perceptie van de doelstelling en de rangschikking van verschillende doelstellingen.
	Valide veronderstellingen	De gemeente heeft een beeld van aanwezige bezetting, huidige taken, toekomstige bezetting en toekomstige taken.
	Concrete instructies en controle mogelijkheden	Het beleid is vertaald naar werkinstructies en procedures en hierop kan gecontroleerd worden.
	Betrokkenheid ambtenaren	Ambtenaren onderschrijven het beleid en zijn voldoende ervaren om het beleid uit te voeren.
Implementatie maatregelen		
	Tijd en capaciteit	Er is voldoende tijd en capaciteit beschikbaar om de maatregel door te voeren.
	Financiële kaders	De maatregelen blijven binnen de budgettaire kaders.
	Discretionaire ruimte	Budgethouders dienen voldoende ruimte te hebben om zelf beslissingen te nemen met betrekking tot hun bezetting.
Afhankelijke variabelen		
	Doelmatigheid	Met zo min mogelijk middelen zo veel mogelijk maatregelen doorvoeren.
	Doeltreffendheid	De bezetting is op peil opdat alle huidige en toekomstige taken van de gemeente adequaat vervuld kunnen worden.

Hoofdstuk 3 Het knelpunt

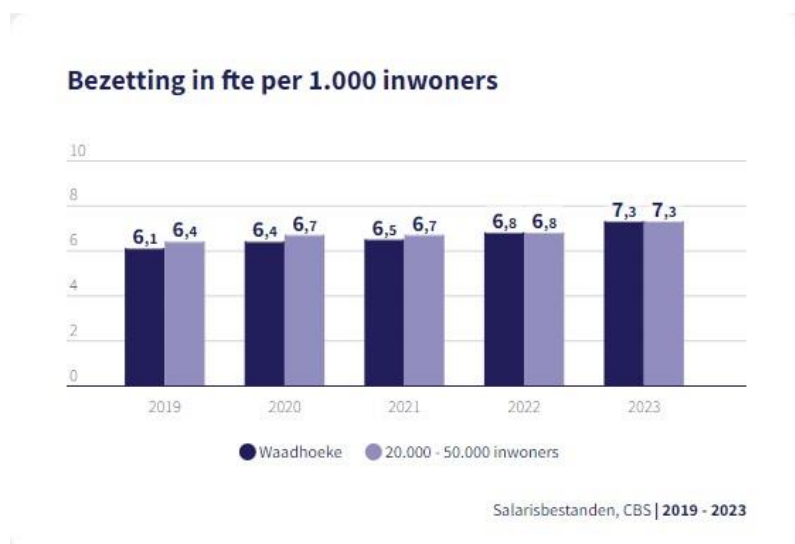
3.1 Algemeen

De bezetting van de gemeente ontwikkelt zich als volgt:



(A+O Fonds, Personeelsmonitor)

Hoewel in eerdere jaren de bezetting in fte per 1.000 inwoners achterblijft op het gemiddelde van gemeenten met een vergelijkbaar inwoneraantal, loopt Waadhoeke vanaf 2022 goed in de lijn met het gemiddelde:



(A+O Fonds, Personeelsmonitor)

3.2 Invulling vacatures

Voor het jaar 2022 kan het volgende beeld worden gegeven van de vacature-invulling:

Publicatie intern	functie	vast/tijdelijk	datum vervuld	contract per	intern/extern ingevuld
22-9-2021	Werkverdelers Toezicht en Handhaving	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
4-10-2021	Beleidsadviseur Verkeer en vervoer	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
29-10-2021	Beheerder ondergrondse infrastructuur	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
29-11-2021	Adviseur Publieksdienstverlening	vast	jan-22	1-3-2022	extern
2-12-2021	CISO	vast	jun-22	1-9-2022	intern
3-12-2021	Coördinator dorpen en wijken	vast	jan-22	1-3-2022	extern
28-1-2022	Cross-multimediaal vormgever	vast	mrt-22	1-5-2022	extern
3-2-2022	Inkoopadviseur	vast	apr-22	1-5-2022	extern
14-2-2022	Medewerker Handhaving	vast	mei-22	1-6-2022	intern
24-2-2022	Medewerker Gebiedsteam WMO/Jeugd	vast	apr-22	1-6-2022	extern
9-3-2022	Bedrijfsjurist	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
11-3-2022	2 Kwaliteitsmedewerkers Gebiedsteam	vast	apr-22	1-4-2022	intern
15-3-2022	Administratief Medewerker tbv OOP	1 jaar	apr-22	20-4-2022	extern
16-3-2022	Beleidsadviseur Ruimtelijke Ordening	vast	apr-22	1-6-2022	intern
17-3-2022	Casemanager vergunningen WABO	vast	jun-22	1-7-2022	extern
22-3-2022	Coördinator dorpen en wijken	vast	apr-22	1-5-2022	extern
22-3-2022	Gemeentesecretaris/algemeen directeur	vast	mei-22	3-5-2022	intern
29-3-2022	Beleidsadviseur Wonen	3 jaar	aug-22	1-10-2022	intern
30-3-2022	Beheerder afval en openbare verlichting	vast	mrt-22	1-9-2022	extern
12-4-2022	Bedrijfsjurist	vast	mei-22	1-6-2022	extern
6-5-2022	1 Regievoerder/werkvoorbereider Op.Ruimte	vast	mei-22	1-7-2022	intern
6-5-2022	1 Regievoerder/werkvoorbereider Op.Ruimte	vast	sep-22	1-11-2022	extern
6-5-2022	1 Bestektekennaar/bestekschrijver Op.ruimte	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
6-5-2022	1 Toezichthouder groen	vast	mei-22	1-7-2022	Intern
20-5-2022	Gegevensbeheerder A BAG/WOZ	vast	jun-22	1-10-2022	extern
31-5-2022	Wijkbeheerder	vast	jun-22	1-8-2022	intern
3-6-2022	Medewerker Handhaving (BOA)	vast	jul-22	1-9-2022	extern
3-6-2022	Medewerker Handhaving (BOA jeugd)	vast	jul-22	1-9-2022	extern
10-6-2022	Medewerker Gebiedsteam, specialisme Jeugd	1,5 jaar	sep-22	1-11-2022	extern
15-6-2022	Gegevensbeheerder B BAG/WOZ	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld

22-6-2022	Functionaris gegevensbescherming	vast	nov-22	1-12-2022	extern
18-7-2022	Ervaren Casemanager vergunningen WABO	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
3-8-2022	Medewerker DMA B	vast	okt-22	1-10-2022	intern
30-8-2022	Beleidsadv RO / projectonderst Omgevingswet	3 jaar	okt-22	1-1-2023	extern
31-8-2022	Directeur	vast	nov-22	1-2-2023	extern
6-9-2022	Strategisch beleidsadviseur	vast	okt-22	1-11-2022	extern
7-9-2022	Chief Information Officer (CIO)	vast	nov-22	9-1-2023	extern
3-10-2022	Mdw Verzekeringen en belastingen A	vast	nov-22	2-1-2023	extern
6-10-2022	Medewerker DMA C	vast	nov-22	1-1-2023	intern
6-10-2022	Assistent medewerker wijkbeheer	vast	nov-22	1-12-2022	extern
6-10-2022	Bestuursadviseur	vast	okt-22	1-12-2022	intern
1-10-2022	Adviseur Informatiebeleid B	vast	nov-22	16-1-2023	extern
1-10-2022	Klimaatadviseur/beheerder	vast	dec-22	1-2-2023	extern
8-12-2022	Kwaliteitsmdw/Recordmanager	vast	jan-02	9-2-2023	extern
15-12-2022	HR-adviseur	vast	jan-23	1-2-2023	intern

(Gemeentelijke administratie, 8 februari 2024)

Voor het jaar 2023 is het beeld van vacature-invulling als volgt:

Publicatie intern	functie	vast/tijdelijk	datum vervuld	contract per	intern/extern ingevuld
10-11-2022	Communicatieadviseur B, spec. Crisis	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
6-12-2022	Medewerker Administratie/Beheer	vast	feb-23	1-5-2023	extern
6-12-2022	Beleidsmdw Welzijn en Gezondheid	vast	dec-22	1-1-2023	intern
8-12-2022	Kwaliteitsmdw/Recordmanager	vast	jan-22	9-2-2023	extern
15-12-2022	HR-adviseur	vast	jan-23	1-2-2023	intern
16-12-2022	Adviseur recreatie en toerisme	vast	feb-23	6-3-2023	extern
16-12-2022	Coördinator/stafmdw buitendienst	vast	feb-23	3-4-2023	extern
9-1-2023	Vergunningverlener APV/bijzonder wetten	vast	mrt-23	1-5-2023	extern
23-1-2023	Consulent HRM	vast	feb-23	1-3-2023	intern
26-1-2023	Bijzonder Ambtenaar Burgerlijke Stand (BABS)	vast	mrt-23	1-5-2023	extern
26-1-2023	Bijzonder Ambtenaar Burgerlijke Stand (BABS)	vast	mrt-23	1-5-2023	extern
26-1-2023	Bijzonder Ambtenaar Burgerlijke Stand (BABS)	vast	mrt-23	1-5-2023	extern
14-2-2023	Communicatieadviseur - specialiteit crisis	vast	mrt-23	1-4-2023	intern
14-2-2023	Communicatieadviseur - ondersteuning crisis	vast	mrt-23	1-4-2023	intern
21-2-2023	Medewerker Personeels- en salarisadministr	vast	mrt-23	1-4-2023	intern

7-3-2023	Medewerker Personeels- en salarisadministr	vast	apr-23	5-6-2023	extern
8-3-2023	Gegevensbeheerder	vast	apr-23	1-6-2023	extern
13-3-2023	Adm. Mdw inkoop	vast	jun-23	10-7-2023	extern
16-3-2023	Evenementencoördinator	vast	mei-23	1-6-2023	intern
21-3-2023	Consulent HRM	vast	jun-23	28-8-2023	extern
23-3-2023	Adviseur landbouw/landelijk gebied	vast	aug-23	1-10-2023	extern
11-4-2023	Teamleider Gebiedsteam	vast	mei-23	1-7-2023	intern
11-4-2023	Teamleider Gebiedsteam	vast	jun-23	1-7-2023	extern
11-4-2023	Bestuurssecretaresse	vast	mei-23	1-7-2023	intern
11-4-2023	Bestuurssecretaresse	vast	jun-23	7-8-2023	extern
20-4-2023	(junior) vakjurist VTH	vast	jul-23	1-8-2023	extern
25-5-2023	Beleidsmdw Onderwijs	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
30-5-2023	Medewerker DMA C	vast	jun-23	4-9-2023	extern
6-9-2022	Strategisch beleidsadviseur	vast	mei-23	1-7-2023	extern
13-6-2023	Beleidsadv. Natuur en biodiversiteit	vast	jul-23	1-9-2023	intern
19-6-2023	Medewerker Handhaving (BOA)	vast	jul-23	1-9-2023	extern
20-6-2023	Communicatieadviseur Duurzaamheid	vast	sep-23	1-11-2023	extern
22-6-2023	Adviseur Mobiliteit (Verkeer en Vervoer) (junior)	vast	jul-23	1-10-2023	extern
27-6-2023	Medewerker DMA B	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
28-6-2023	Data analist	vast	jul-23	1-9-2023	intern
28-6-2023	Procesadviseur	vast	aug-23	1-9-2023	extern
29-6-2023	Adviseur energie en warmte	vast	okt-23	1-12-2023	extern
4-7-2023	Medewerker Gebiedsteam WMO/Jeugd	vast	okt-23	1-11-2023	extern
4-7-2023	Consulent Financiën (2 kandidaten benoemd)	vast	okt-23	1-12-2023	extern
14-7-2023	Duurzame Doener	vast	okt-23	1-12-2023	extern
14-7-2023	Medewerker belastingen en verzekeringen B	vast	Niet ingevuld	Niet ingevuld	Niet ingevuld
17-7-2023	Beheerder groen	vast	dec-23	1-2-2024	extern
20-7-2023	Functioneel beheerder	vast	sep-23	1-11-2023	extern
1-8-2023	Adviseur Informatiebeleid B	vast	sep-23	1-11-2023	extern
2-8-2023	Teamleider Informatievoorziening	vast	nov-23	1-5-2024	extern
2-8-2023	Teamleider Financiën	vast	okt-23	1-12-2023	extern
2-8-2023	Teamleider Organisatieondersteuning	vast	nov-23	1-2-2024	extern
3-10-2023	Allround medewerker Buitendienst	vast	nov-23	2-1-2024	extern
10-10-2023	Medewerker (online) communicatie	vast	nov-23	4-12-2023	extern
10-10-2023	Medewerker belastingen en verzekeringen B	vast	okt-23	1-11-2023	intern
18-10-2023	Medewerker Toegang	1 jaar	dec-23	1-2-2024	extern
7-11-2023	Beleidsondersteuner Duurzaamheid	vast	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld

8-11-2023	Medewerker Begraafplaatsbeheer	vast	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
14-11-2023	Gegevensbeheerder BAG/WOZ	vast	dec-23	1-2-2024	extern
16-11-2023	Medewerker Gebiedsteam (vroegsignaleerder)	vast	jan-24	18-3-2024	extern
21-11-2023	Adviseur OOV	vast	jan-24	5-2-2024	extern
27-11-2023	Bestuurssecretaresse	vast	dec-23	18-1-2024	extern
29-11-2023	Medewerker DMA B	vast	jan-24	1-5-2024	extern
5-12-2023	Medewerker Gebiedsteam (schuldhulpverlening)	vast	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
5-12-2023	Griffiemedewerker	vast	dec-23	1-1-2024	extern
13-12-2023	Strategisch adviseur Sociaal Domein	vast	jan-24	1-1-2024	intern
21-12-2023	Kwartiermaker Europa vanuit Pr Ontw Persp	1 jaar	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld

(Gemeentelijke administratie, 8 februari 2024)

Sommige functies blijken niet te worden ingevuld. Zo wordt in 2022 de vacature van Werkverdelers Toezicht en Handhaving niet ingevuld en hetzelfde geldt voor de Beleidsadviseur Verkeer en Vervoer, de Beheerder Ondergrondse Infrastructuur, de Bedrijfsjurist, de Bestektekennaar, etc. In 2023 wordt de vacature van Communicatieadviseur niet ingevuld en dit geldt tevens voor de Beleidsmedewerker Onderwijs, de Medewerker DMA, de Medewerker Belastingen, etc. In het ambtelijk wederhoor wordt hier het volgende op aangevuld: "Sommige functies blijken (inderdaad) niet goed te kunnen worden ingevuld. Deze staan lang open. Soms wordt de functie in een later stadium anders ingevuld bijv. door inhuur of andere invulling van de functie" (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

De meeste functies betreffen vaste functies. In 2022 stelt de gemeente 39 vacatures open, waarvan er 34 worden ingevuld. In 2023 stelt de gemeente 54 functies open, waarvan er 47 worden ingevuld. In 2022 worden de functies die in dat jaar worden opengesteld gemiddeld na 81 dagen vervuld (gecorrigeerd voor de vacatures die niet in 2022 worden ingevuld). De functies die in 2023 worden opengesteld, worden gemiddeld na 100 dagen ingevuld (gecorrigeerd voor de vacatures die niet in 2023 worden ingevuld). Van de 34 vacatures die in 2022 worden ingevuld, worden 11 vacatures intern ingevuld. Van de 47 vacatures die in 2023 worden ingevuld, worden 11 vacatures intern ingevuld.

Sommige functies worden na relatieve lange tijd ingevuld. Zo wordt in 2022 de functie van CISO na 273 dagen ingevuld, de functie van Beleidsadviseur Wonen wordt in dat jaar na 186 dagen ingevuld. Ambtelijk wordt hier het volgende op aangevuld: "De relatief lange tijd voor de start van een nieuwe medewerker kan door meerdere factoren ontstaan. In vakantieperiodes wordt vaak een langere publicatietijd aangehouden, soms moet een vacature meerdere keren worden gepubliceerd en daarnaast is er soms sprake van een langere opzegtermijn van externe kandidaten" (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

In 2022 is echter geen verband te constateren tussen het type functie en de tijd waarbinnen de functie wordt vervuld. De vacature van Beheerder Afval en Openbare Verlichting wordt in 2022 na 155 dagen vervuld, de vacature van Regievoerder Openbare Ruimte na 179 dagen, de vacature van Functionaris

Gegevensbescherming na 162 dagen². Dit zijn zeer verschillende functies die relatief na een lange tijd vervuld worden. Aan de andere kant worden verschillende functies soms ook relatief snel ingevuld. Zo wordt een andere vacature van Regievoerder Openbare Ruimte binnen 56 dagen ingevuld. In 2022 wordt de vacature van Strategisch Beleidsadviseur eveneens binnen 56 dagen ingevuld. In 2022 ligt de contractdatum (de startdatum) gemiddeld twee maanden nadat de vacature is vervuld.

Ook in 2023 kan niet een relatie worden gelegd tussen het type functie en de dagen dat de functie open staat. De vacature van Medewerker Administratie wordt na 146 dagen ingevuld, de vacature van Consulent HRM na 160 dagen en die van Adviseur Landbouw na 190 dagen. De Beheerder groen wordt na 199 dagen ingevuld en de Teamleider Informatievoorziening pas na 273 dagen. De Strategisch Adviseur Sociaal Domein wordt echter al na 19 dagen ingevuld. De vacatures van Data Analist en Procesadviseur na 65 dagen. Een andere Consulent HRM wordt al na 37 dagen ingevuld. Ook in 2023 ligt de startdatum gemiddeld twee maanden na het vervullen van de vacature.

Te zien is dus, dat één en dezelfde functie soms snel, soms minder snel wordt ingevuld. Ook is te zien dat functies die na lange tijd worden ingevuld, van zeer verschillende aard kunnen zijn. Dit geldt ook voor functie die na korte tijd worden ingevuld.

3.3 De aangegeven knelpunten

De jaarstukken 2022 wijzen onder de 'niet gekwantificeerde risico's, ontwikkelingen en onzekerheden' op de krapte op de arbeidsmarkt: "De schaarste op de arbeidsmarkt en problemen met betrekking tot de levering van goederen en diensten door onze leveranciers leiden tot vertragingen en prijsstijgingen. Niet te voorspellen is of en hoe snel de vertragingen weer ingehaald kunnen worden en hoe de prijzen zich gaan ontwikkelen. De mogelijkheden van risicobeheersing zijn beperkt. Risico's zitten in veel meer vakgebieden, de krapte op de arbeidsmarkt is momenteel een landelijk probleem. Beheersing van de risico's blijft derhalve een punt van aandacht" (Jaarstukken 2022, p. 99). "Het wordt steeds duidelijker dat de krapte op de arbeidsmarkt ook invloed heeft op het werven van nieuw personeel voor onze organisatie. Op verschillende vakgebieden is het erg lastig gekwalificeerd personeel te krijgen. De komende jaren zullen we al onze creativiteit moeten gebruiken om deze uitdaging aan te gaan" (Jaarstukken 2022, p. 116).

Elders in deze jaarstukken wordt de krapte op de arbeidsmarkt ook gekoppeld aan specifieke taken van de gemeente. Zo wordt bij de uitvoering van het verbreed gemeentelijk rioleringsplan het volgende opgemerkt: "In 2022 zijn personele wisselingen geweest. Het zoeken naar nieuw personeel is

² Overigens is in dit specifieke geval de functie van FG wel continu belegd geweest, maar pas later als functie vervuld (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

door ziekte en krapte op de arbeidsmarkt vertraagd" (Jaarstukken 2022, p. 107). Ook de uitvoering van het beheerplan openbare verlichting loopt vertraging op als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt: "In 2022 is de betreffende functionaris met pensioen gegaan. Het vinden van nieuw personeel is door krapte op de arbeidsmarkt vertraagd" (Jaarstukken 2022, p. 107).

Op 29 juni 2023 wordt de eerste bestuursrapportage 2023 behandeld in de raad. In deze bestuursrapportage wordt een aantal acties toegelicht die de gemeente heeft ingezet om te anticiperen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maar wordt de krapte op de arbeidsmarkt niet opgevoerd als verklaring voor het eventueel niet realiseren van doelstellingen. In de tweede bestuursrapportage 2023, die op 9 november 2023 in de raad behandeld wordt, wordt de krapte op de arbeidsmarkt eveneens niet opgevoerd als verklaring voor het eventueel niet realiseren van doelstellingen of voor hogere personeelslasten. Weliswaar wijst deze tweede bestuursrapportage op een overschrijding van personeelskosten bij enkele teams, maar dit is niet het gevolg van krapte op de arbeidsmarkt (Tweede bestuursrapportage 2023, p. 62).

In de begroting voor 2024 wordt in algemene zin gewezen op de opgave die samenhangt met de vervangingsvraag van personeel. Door demografische ontwikkelingen zijn er over acht tot tien jaar 4.000 fulltime banen die vervuld moeten worden (Programmabegroting 2024).

Elders in deze begroting staat in dit verband het volgende: "De schaarste op de arbeidsmarkt en problemen met betrekking tot de levering van goederen en diensten door onze leveranciers leiden tot vertragingen en prijsstijgingen. Niet te voorspellen is of en hoe snel de vertragingen weer ingehaald kunnen worden en hoe de prijzen zich gaan ontwikkelen" (Programmabegroting 2024, p. 98).

Hoewel de effecten van personele krapte zich in de gehele organisatie voordoen, bestaat de indruk dat vacatures snel en goed worden ingevuld. Respondenten stellen wel, dat voor functies op het gebied van I&A en het fysieke domein, invulling lastiger is. Gelukkig heeft men tijdens de fusie kans gezien om in samenwerking met enkele andere gemeenten op het gebied van ICT een servicecentrum op te richten. Dit maakt de bezetting veel minder kwetsbaar (Interview, 29 januari 2024).

Hoofdstuk 4 Het beleid van de gemeente

In dit hoofdstuk zal het beleid beschreven worden dat de gemeente voert in het kader van de arbeidsmarkt. Dit hoofdstuk is gebaseerd op een documentenanalyse en interviews die zijn afgenomen met respondenten werkzaam binnen de organisatie.

4.1 Beleid algemeen

De gemeente hanteert een decentrale managementfilosofie. Dit impliceert echter niet, dat zaken niet afdelingsoverstijgend kunnen worden aangepakt. Bij het op orde krijgen en houden van de bezetting beziet een afdelingshoofd in eerste instantie in hoeverre hij of zij het probleem binnen de eigen afdeling kan oplossen. Als dat niet lukt, dan dient het hoofd eerst collega hoofden te benaderen om te kijken of andere afdelingen te hulp kunnen schieten. Pas als dat niet lukt, wordt opgeschaald richting de directie, zo stellen de respondenten in dit verband (Interview, 29 januari 2024).

De gemeente zet graag in op een versterking van regionale of zelfs provinciale samenwerking. Door gemeentelijke processen gelijk te schakelen, kan mobiliteit tussen gemeenten bevorderd worden. Daarnaast ziet men intern mogelijkheden tot verdere automatiseren. Bij de gemeentelijke belastingen zou hier productiviteitswinst geboekt kunnen worden, zo stellen de respondenten. Wel is daarbij van belang, dat door automatisering weer andere functies ontstaan (bijvoorbeeld in de controlesfeer) die dus ook weer opgevuld moeten worden (Interview, 29 januari 2024).

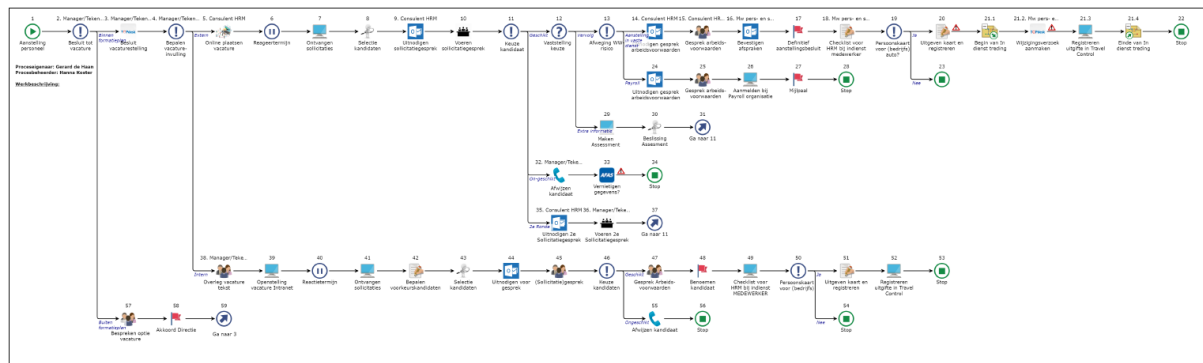
Specifiek voor de gemeentelijke organisatie wordt in de begroting 2024 het volgende opgemerkt: "Ook de gemeentelijke organisatie van Waadhoeke merkt de gevolgen van krapte op de arbeidsmarkt. Het wordt steeds lastiger om specifiek geschoold en ervaren personeel te vinden. Dit betekent dat ook naar andere wegen wordt gezocht. Zo leiden we, zo nodig, zelf personeel op en we zijn gestart met traineeships voor de duur van 2 jaar. Ook de arbeidsmarktcampagne is vernieuwd. De eerste ervaringen zijn positief. Om goed te kunnen inspelen op de ontwikkelingen van de komende jaren werken we aan strategische personeelsplanning. Hierbij kijken we wat de komende jaren grote ontwikkelingen zijn (bv digitalisering, sociale inclusie, vergrijzing) en waar we op het gebied van persoonlijke - en organisatieontwikkeling extra op moeten inzetten" (Programmabegroting 2024, p. 114).

4.2 Vacatures

In oktober 2018 stelt de gemeente een vacatureregeling vast. De regeling treedt per 1 januari 2019 in werking. Als een medewerker als gevolg van een reorganisatie, bezuiniging of uitbesteding zijn of haar functie kwijtraakt, of gedeeltelijk arbeidsongeschikt raakt, kan deze medewerker als voorrangskandidaat worden aangemerkt (art. 1, Vacatureregeling, 2018). Eerst wordt bezien of vacatures intern kunnen worden vervuld. Tijdens dit interne traject beoordeelt de afdelingsmanager in overleg met de HRM consulent eerst of de vacature kan worden ingevuld door een voorrangskandidaat (art. 3, Vacatureregeling, 2018). Als de interne procedure geen geschikte kandidaat oplevert, wordt de vacature extern opengesteld. Slechts in uitzonderlijke situaties worden vacatures gelijktijdig in- en extern opengesteld (art. 2, Vacatureregeling, 2018). Bij gelijke geschiktheid gaat de interne kandidaat in dat geval voor (art. 4, Vacatureregeling, 2018). Uit de regeling valt op te

maken, dat de afdelingsmanager verantwoordelijk is voor het vervullen van de vacature en voor het naleven van de vacatureregeling.

Deze vacatureregeling is vertaald naar een procesbeschrijving:



In de toelichting op deze beschrijving wordt duidelijk, dat de manager verantwoordelijk is voor een juist procesverloop. Als de manager van mening is dat afgeweken moet worden van de reguliere procedure (eerst intern, dan extern), dan zal overleg gevoerd moeten worden met de directie en dient een formeel DO-besluit genomen te worden. Tevens dient de afwijking gemeld te worden bij de Ondernemingsraad (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024). De vacature wordt bij externe werving door de consultant HRM geplaatst op Werken in Friesland. Gebruikelijk is, dat de vacature ook wordt geplaatst op de gemeentelijke website en de gemeentelijke social media. Bij interne werving wordt de vacature opengesteld via Intranet. Bij externe werving kan de manager desgewenst een assessment aanvragen voor de sollicitant. Formeel is dit bij interne werving ook een optie, maar dit komt in de praktijk niet of nauwelijks voor (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024). Altijd bestaat de mogelijkheid een tweede gespreksronde te starten (Procesbeschrijving WDH, Indiensttreding en aanstelling). De manager bepaalt hoeveel ronden nodig zijn om tot een goede beoordeling te komen (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

4.3 Het organisatieontwikkelplan

In december 2019 wordt het organisatieontwikkelplan gepresenteerd. In dit plan wordt een aanzet gegeven van de mogelijkheden die de gemeente heeft om een succesvolle organisatieontwikkeling in gang te zetten (Ontwikkelplan, p. 2). Het ontwikkelplan dient er voor te zorgen dat ontwikkelacties niet los van elkaar worden opgepakt, maar in samenhang worden uitgevoerd. Om de organisatieontwikkeling te implementeren is een regieteam in het leven geroepen. Door per zes maanden te kijken hoever men staat, heeft men de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen (Ontwikkelplan, p. 3). Het plan is gebaseerd op vier pijlers: het managementoverleg als collectief (onder meer leiderschapontwikkeling), investeren in één taal, van buiten naar binnen en professionele ontwikkeling (Ontwikkelplan, p. 6). Bij deze laatste pijler worden acties beschreven die raken aan het personeelsbeleid, zoals het versterken van competenties, het herzien van de wijze van beoordelen en het meelopen met andere afdelingen en teams.

Bij de pijler van buiten naar binnen wordt kort cyclisch organiseren als één van de speerpunten opgevoerd. Hierbij beoogt men inzichtelijk te maken welke methodieken al worden toegepast en welke nodig zijn om het werken te verbeteren en doelmatiger in te richten. Als mogelijkheid wordt hier benoemd om met een kleine groep collega's een methodiek eigen te maken en om na te gaan waar en op welke manier deze methodiek ingezet kan worden in het werk. Daarbij zullen ook kansen geboden moeten worden om de medewerkers op te leiden. Bij de pijler professionele ontwikkeling wordt een organisatiebreed opleidingsprogramma als speerpunt opgevoerd. Men denkt dan aan het ontwikkelen en inkopen van gerichte modules per doelgroep (bijv. beleidsmedewerkers, medewerkers op het gebied van bedrijfsvoering etc.), dan wel per thema waar behoefte aan is. Er moet zowel aanbod zijn voor de persoonlijke individuele leerbehoeften, als voor de collectieve behoeften in verbondenheid met andere collega's (Ontwikkelplan, p. 25). Een ander speerpunt binnen deze pijler betreft de doorontwikkeling van de HR gesprekscyclus. Daarbij wordt ingezet op een gesprekscyclus die bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers en dus van de organisatie als geheel (Ontwikkelplan, p. 26). Tevens beoogt men binnen deze pijler om inspiratie van buiten op te doen. Daarbij kan men denken aan succescases van andere gemeenten, maar ook ervaringen van inwoners en ondernemers kunnen inspireren. Ook learning on the job van elkaar wordt als speerpunt binnen deze pijler opgevoerd. Te denken is dan aan een halve dag meelopen met een collega om meer te weten te komen over het werk, de werkwijze en de problematiek van een andere afdeling of een ander team. Op die manier krijgen medewerkers nieuwe kennis om hun eigen werk te verbeteren, maar ontstaat ook meer kennis over elkaars functie en de invloed die keuzen hebben op het werk van anderen in de organisatie, waardoor uiteindelijk de samenwerking verbetert (Ontwikkelplan, p. 29).

Iedere afdeling heeft een eigen budget dat 2% van loonsom bedraagt. Daarnaast is in het kader van het OOP op concernniveau tijdelijk budget ter beschikking gesteld opleidingen. Dit budget bedraagt in 2022 € 68.000 en in 2023 € 150.000, aldus de respons (Interview, 27 mei 2024).

4.4 EVP

In 2022 werkt de gemeente aan een "Employer value proposition" (EVP). Deze EVP dient als basis voor de arbeidsmarktcampagne (Adviesnota, 25 oktober 2022). Eind oktober 2022 is deze EVP gereed. De EVP is tot stand gekomen op basis van input van medewerkers. Er zijn 4 sessies gehouden met in totaal ca. 20 medewerkers die vragen hebben beantwoord als 'hoe associeer je Waadhoeke als werkgever' en 'geef een top 3 van redenen waarom je bij Waadhoeke werkt' (Adviesnota, 25 oktober 2022).

In een eerste versie van deze EVP wordt het volgende gesteld: "De diversiteit aan ambities maakt ook dat medewerkers soms door de bomen het bos niet meer zien. Veel vraagstukken worden opgepakt, maar kunnen niet of nauwelijks waargemaakt worden. Er is behoefte aan 'handjes' en handvatten die ervoor zorgen dat medewerkers meer daad- en slagkracht krijgen. De organisatie kan zich niet meer verschuilen achter de fusie of systemen en processen die niet op elkaar zijn afgestemd. Het is nu tijd om de ambities waar te maken. Een concrete vertaalslag van beleid naar uitvoering, het durven buiten de begaande paden te gaan en sturen op resultaat zorgen dat medewerkers beter weten waar ze nu staan en wat er van hen verwacht wordt. Er heerst nog altijd een stereotype beeldvorming van werken bij de gemeente. Een ambtenaar is iemand die toch de hele dag koffiedrinkt en de krant leest? Een

stoffig imago waar niet alleen Waadhoeke mee geassocieerd wordt. De rol van de gemeente is meer dan een loket waar alleen maar rijbewijzen en paspoorten worden opgehaald. Door onder andere digitalisering, het optimaliseren van klantreizen en innovatie is Waadhoeke volop in beweging om haar inwoners te blijven dienen en de gemeente nog mooier te maken dan het al is!" (EVP, V1).

Het beoogde werkgeverschap wordt in deze versie als volgt verwoord: "Betrokkenheid, collegialiteit en verbondenheid zorgen dat Waadhoeke een aantrekkelijke werkgever is voor jong en oud, van professional tot trainee. Groot geworden, maar door klein te blijven biedt Waadhoeke een flexibele omgeving waar naar je geluisterd wordt, je de ruimte krijgt om te ontwikkelen en te doen wat je ook daadwerkelijk leuk vindt. Met als 1 doel: inwoners verder helpen, van Wad tot stad" (EVP, V1).

Uiteindelijk wordt de EVP als volgt samengevat: "Samen verder werken aan Waadhoeke" (EVP, V1).

Desgevraagd wordt aangegeven, dat de gemeente geen ander formeel beleid heeft vastgesteld dat specifiek betrekking heeft op de arbeidsmarkt. Dit neemt niet weg dat de gemeente zich terdege bewust is van de huidige krapte op de arbeidsmarkt en hier ook de nodige acties op inzet (Interview, 27 mei 2024). Te denken is dan aan acties op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en regionale samenwerking. Deze acties komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Hoofdstuk 5 De gemeentelijke praktijk

5.1 Algemeen

De gemeente zet enkele acties in gang om te anticiperen op de geconstateerde toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De jaarstukken 2022 vermelden in dit verband het volgende: "Ook landelijke ontwikkelingen zijn van invloed op onze gemeentelijke organisatie. Zo merken we ook een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Om hier op te anticiperen hebben we een twaalfstal trainees aangenomen. Deze trainees worden binnen onze organisatie op verschillende vakgebieden gedurende anderhalf jaar opgeleid. Daarnaast is een strategische personeelsplanning opgestart. Hierbij kijken we naar ontwikkelingen die voor ons voor de komende jaren gevolgen hebben voor het type personeel dat we nodig hebben. Ook profileert Waadhoeke zich op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Ten behoeve van de werving ontwikkelen we een eigen gezicht van de werknemer van Waadhoeke en wordt de werving afgestemd op de vacature en de zoekplaats van geïnteresseerden. Dit kan zijn bv. Werken in Friesland, social media of ieder ander type communicatiekanaal. In 2022 zijn hier voorbereidingen voor getroffen. De uitrol hiervan vindt plaats begin 2023" (Jaarstukken 2022, p. 115).

Dit beeld uit de jaarstukken kan worden aangevuld vanuit de interviews. Arbeidskrapte speelt in de gemeente, zo geven de respondenten aan (Interview, 29 januari 2024). De gemeente heeft daartoe een aantal acties ingezet. Zo is rond 2022 begonnen met strategische personeelsplanning. Daarbij worden onder leiding van een extern bureau workshops georganiseerd. Centraal daarbij staat de vraag hoe de organisatie in de toekomst de bezetting kan blijven afstemmen op het takenpakket. De workshops hebben de insteek dat managers met elkaar in gesprek gaan om te bezien of mobiliteit van personeel tussen afdelingen mogelijk en wenselijk is.

Daarnaast is de gemeente met een project op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie gestart. De gemeente voert periodiek een belevingsonderzoek uit. Uit het onderzoek uit 2022 blijkt, dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren en dat de beloningsstructuur niet altijd als motiverend wordt ervaren. Daarom verkent de gemeente in 2023 mogelijkheden om te bezien in hoeverre nog meer gewerkt kan worden met arbeidsmarkttoelagen of functioneringstoelagen. Ook worden fiscale mogelijkheden in relatie tot de secundaire arbeidsvoorwaarden verkend. De functiebeschrijvingen worden eveneens aan een nadere analyse onderworpen, zo geven de respondenten aan (Interview, 29 januari 2024). Hierop wordt aangevuld, "dat functies (stoelen) zijn geactualiseerd door een gecertificeerd HR 21 bureau, omdat de organisatie zich in 6 jaar ontwikkeld heeft, in een volgende fase is beland en omdat van sommige functies door deze ontwikkeling nu iets anders wordt verwacht" (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024). "En dus is het logisch om de functies/stoelen waar wat veranderd is objectief tegen het licht te houden; medewerkers hebben hier ook recht op", aldus het ambtelijk wederhoor. In 2023 is tevens de regeling Belonen voorbereid, zo wordt aangegeven (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

Provinciebreed worden mogelijkheden onderzocht. Samenwerking vindt op dit moment al plaats in de vorm van Werken in Friesland. Hier worden vacatures binnen Friese overheidsorganisaties centraal bekend gemaakt, maar daarnaast worden trainingen en opleidingen verzorgd. Tevens kan de gemeente putten uit de flexpool, hoewel Waadhoeke niet formeel participeert in deze flexpool. De gedachte is ontstaan om provinciebreed te bezien of hechter samengewerkt kan worden op het gebied van personele werving en arbeidsmarktbeleid en om juist niet personeel bij elkaar 'weg te kapen'. Hiertoe is een programmamanager aangesteld, maar deze moet het programma nog opstarten (Interview, 29 januari 2024).

Regionaal en provinciaal wordt al heel lang samengewerkt. Het meest in het oog springende voorbeeld is daarbij Werken in Friesland. Dit fungeert als een platform waar aangesloten overheidsorganisaties uit de regio hun vacatures kunnen plaatsen. Op deze manier treden de overheidsorganisaties met één gezicht naar buiten. De samenwerking bij Werken in Friesland wordt als bijzonder positief ervaren. Weliswaar wordt nog steeds gevist uit dezelfde vijver, maar door de samenwerking is de vijver wel groter geworden: je bereikt immers ook een doelgroep die momenteel buiten Friesland woont, zo geven respondenten aan in dit verband. Aan de kring van gemeentesecretarissen is de vraag voorgelegd om andere mogelijkheden tot samenwerking te verkennen. Denkbaar is bijvoorbeeld dat gemeenten nog meer gebruik kunnen maken van elkaars diensten of dat trainees ingezet worden bij verschillende overheidsorganisaties. Ook op andere manieren wordt samengewerkt. Zo wordt de leerplichtambtenaar uit Leeuwarden ook ingezet bij Waadhoeke en in het verleden deed men dit ook bij de BOA's. Een ander voorbeeld van samenwerking is het Shared Service Centre dat is opgericht om aan verschillende aangesloten organisaties ICT diensten te verstrekken. De diensten van dit SSC zou Waadhoeke op eigen titel niet kunnen leveren, zo wordt aangegeven (Interview, 27 mei 2024). Met betrekking tot Werkeninfriesland wordt het volgende aangevuld: "Hierin zijn we deelnemer, en binnen dit netwerk is in de afgelopen decennia ook de digitale werving en selectie en regionale profilering van de decentrale overheid in Friesland vormgegeven. Denk aan: online portaal, wervingscampagne en strategie. Inclusief uitbestedingsportaal. Ook is er inmiddels samenwerking met andere partijen in het noorden. Denk ook aan de jaarlijkse week van de uitwisseling" (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

Tot slot wordt gewezen op het traineeprogramma. Op dit moment zijn negen trainees actief en de verwachting is dat deze trainees in dienst zullen blijven van de gemeente (Interview, 29 januari 2024, Programmabegroting 2024, p. 115).

Van de negen trainees zijn inmiddels zeven trainees geplaatst op een reguliere functie. Een nieuw programma is in de maak, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen een leerlijn en een traineeprogramma. Bij de leerlijn wordt een junior medewerker vakbekwaam gemaakt voor een specialistische functie. Bij het traineeprogramma worden trainees de eerste periode ingezet op verschillende afdelingen en disciplines (Interview, 27 mei 2024). Ambtelijk wordt hier het volgende aan toegevoegd: "Besloten is om enkel het traineeprogramma te doen. De leerlijn, ook omdat de middelen (Kadernota) onvoldoende lijken om beide te doen, is vooralsnog geparkeerd" (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

Sommige respondenten geven aan dat er op het gebied van de arbeidsmarkt zeer veel taken tegelijkertijd moeten worden uitgevoerd en dat een nadere prioritering wenselijk zou zijn.

5.2 Uitvoering organisatieontwikkelplan

Op de vraag hoe vervolg op het organisatieontwikkelplan is gegeven, wordt het volgende aangegeven: "Na de start van het OOP en het opstellen van het organisatieontwikkelplan ging Waadhoeke vrij snel de coronaperiode in. Tijdens die jaren zijn de prioriteiten verschoven (voornamelijk focus op digitaal werken), de verantwoording vanuit het OOP was destijds anders. In 2022 zijn de activiteiten vanuit het OOP weer meer structureel opgepakt" (Schriftelijke reactie, 19 maart 2024).

Periodiek wordt in 2022 over de uitvoering van het organisatieontwikkelplan gerapporteerd. Zo vermeldt een voortgangsrapportage in september 2022: "Dit jaar zijn we bezig met het organiseren van de trainingen Mapstell, politieke sensitiviteit, Algemene wet bestuursrecht, integriteit en heldere college en raadsvoorstellen schrijven. We beheren ook de algemene agenda en het digitale leerportaal MIJ. Daarnaast organiseren we een leergang voor managers en hebben we geholpen met het opzetten van het traineeprogramma. De leergang voor managers gaat over het omzetten van onze kernwaarden in gedrag. In 2022 willen we ook de introductie en training voor nieuwe medewerkers evalueren en zijn we bezig met hoe we ons als werkgever kunnen profileren om onze vacatures beter in te kunnen vullen" (Voortgang OOP, september 2022).

Op het onderwerp krapte op de arbeidsmarkt, wordt in de voortgangsrapportage van september 2022 het volgende vermeld: "Wij willen ons als Waadhoeke beter onderscheiden ten opzichte van onze concurrenten. Ook wij hebben natuurlijk last van de krapte op de arbeidsmarkt maar we willen ons ook als organisatie blijven ontwikkelen en leren van onze medewerkers. Niet alleen willen we mensen door de voordeur aantrekken, we willen ook voorkomen dat ze door de achterdeur om de verkeerde redenen vertrekken. In week 35 en 36 zijn drie gesprekken gepland met verschillende bureaus uit het noorden die zich specialiseren in arbeidsmarktcommunicatie. Vraag is: Hoe kunnen wij ons met de ons onderscheidende kwaliteiten meer profileren op de arbeidsmarkt en doelgroepen bereiken die we nu nog minder bereiken. Na selectie van een bureau zal een plan van aanpak worden opgesteld, deze zal aan de directie worden voorgelegd" (Voortgang OOP, september 2022).

Tevens is de gemeente begonnen met de evaluatie van de training voor nieuwe medewerkers en wordt input gevraagd van collega's, omliggende gemeenten en het A+O fonds. Op 1 september 2022 wordt een kick off bijeenkomst georganiseerd van het traineeprogramma. "In totaal gaan er acht³

³ Dit betreft een letterlijk citaat uit de voortgangsrapportage. In het ambtelijk wederhoor wordt op dit punt gesteld, dat er negen trainees van start gaan.

trainees aan de slag. (..) Deze trainees krijgen een programma aangeboden bestaande uit maandelijkse intervisiebijeenkomsten, trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling, zoals effectieve communicatie, strategisch denken en acteren, scrummaster en weerbaarheid, vakopleidingen gefaciliteerd vanuit de afdeling en Waadhoeke opleidingen zoals Mapstell en het schrijven van raads- en collegevoorstellen. De trainees krijgen daarnaast de opdracht om als collectief mee te denken in de arbeidsmarktcommunicatie en aantrekkelijk werkgeverschap” (Voortgang OOP, september 2022).

De eerste bestuursrapportage 2023 vermeldt in dit verband: “Het OOP (Organisatie Ontwikkel Programma) is volop in uitvoering. We creëren een consistente en aantrekkelijke lijn van leren en ontwikkelen voor de komende 3 jaar, waardoor de organisatie als samenhangend geheel gaat bewegen en er slagkracht ontstaat in het beoogde veranderingsproces. Trainingen en workshops zijn de afgelopen periode ingepland, zoals de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb), Dilemma (integriteit) en Mapstell (gedragstijlen). Dit conform het opgestelde SPP (Strategische Personeelsplanning). De leergang Waadhoeke werken voor managers, waarbij het doel is onze kernwaarden om te zetten in gedrag, wordt in 2023 voortgezet. Hieruit volgt t.z.t. eveneens een leergang voor medewerkers. In het kader van die eerder genoemde strategische personeelsplanning is er ruimte gecreëerd om 9 trainees aan te nemen. Trainees zijn inmiddels werkzaam bij de afdelingen BOR, Omgeving (duurzaamheid), VVTH, programma OOP, programma Dienstverlening en het Publiekscentrum. Dit proeftraject loopt 1,5 jaar. Nu is al duidelijk dat deze nieuwe wijze van aantrekken van jong talent een meerwaarde oplevert voor Waadhoeke. Het project wordt zeker voortgezet⁴” (Eerste bestuursrapportage 2023, p. 75). Deze passage wordt ook opgenomen in de tweede bestuursrapportage die op 9 november 2023 besproken wordt in de raad (Tweede bestuursrapportage 2023, p. 89).

De voortgangsrapportage OOP van oktober 2023 vermeldt, dat een kernteam is ingericht voor de uitvoering van het organisatieontwikkelplan. Deze beheert de algemene agenda, de organisatiebrede evenementen, maar tevens het project Onboarding, Arbeidsmarktcommunicatie en de pilot traineeship (Voortgang OOP, oktober 2023). Inmiddels werken negen trainees op verschillende afdelingen. Vier trainees zijn ingezet op een vacatureplek en vijf op een tijdelijke plek. De wens is om na afloop van dit programma ook weer nieuwe trainees aan te trekken. Vier keer per jaar worden introductiedagen georganiseerd voor nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers worden daarnaast gekoppeld aan een meer ervaren medewerker. De tweede mediacampagne met beeldmateriaal van eigen medewerkers is inmiddels opgestart. Er zijn profielen ontwikkeld en op basis daarvan is een mediamiddelenplan gemaakt. Hierin staat vermeld hoe de verschillende doelgroepen benaderd kunnen worden. Tevens is een landingspagina met vacatures op de website gelanceerd. Voor 2023 is een budget beschikbaar

⁴ Ambtelijk wordt hieraan toegevoegd, dat ook de Staf een trainee inzet (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

van € 240.000. Daarnaast is € 78.000 overgeheveld vanuit de reserve jaarovergang. De belangrijkste kostenposten zijn: de leergang MO, opleidings- en intervisiekosten trainees, het leerportaal MIJ, het project Onboarding, het project Arbeidsmarktcommunicatie, trainingen en workshops (Voortgang OPP, oktober 2023).

Desgevraagd wordt aangegeven dat de tijdelijke budgetten die in het kader van het OOP beschikbaar zijn gesteld voor opleidingen, goed tot besteding komen. Het betreft hier opleidingen die gericht zijn op persoonlijkheidsanalyse. Iedere afdeling maakt een dergelijke analyse van de medewerkers op die afdeling. Tevens wordt aangegeven dat ook de reguliere opleidingsbudgetten die per afdeling worden toegekend, tot besteding komen. In 2022 en 2023 wordt ongeveer € 560.000 op de reguliere budgetten uitgegeven. De opleidingen zijn niet alleen vakinhoudelijk gericht, maar betreffen tevens persoonsontwikkeling, het anders organiseren van het werk en coaching (Interview, 27 mei 2024). In het kader van het organisatieontwikkelpun worden in 2022 en 2023 vrij veel opleidingen aangeboden. Deze opleidingen betreffen bijvoorbeeld trainingen op het gebied van SPP, Mapstell, heldere raads- en collegevoorstellen schrijven, projectmanagement, risicomanagement, weerbaarheidstraining, intervisie, etc. (Opleidingenoverzicht OOP, 2022-2023).

Een analyse van de financiële administratie leidt tot het volgende overzicht:

	Begroot	Werkelijke uitgaven	Begroot versus werkelijk
2022	470.583	580.725	-110.142
2023	538.894	621.821	-82.927

De bovenstaande budgetuitputting betreft de opleidingsbudgetten die per afdeling worden toegekend. Daarnaast worden vanuit het OOP budgetten voor opleiding ter beschikking gesteld en besteed. Vanuit het OOP is in 2022 € 68.309 besteed en in 2023 € 150.402 besteed (Schriftelijke reactie, 25 juni 2024).

5.3 Het traject Strategische Personeels Planning (SPP)

De gemeente start in 2022 onder begeleiding van een extern bureau een traject in het kader van strategische personeelsplanning. Uit de documenten valt op te maken, dat op 14 april 2022 een kick-off bijeenkomst plaatsvindt. Tijdens deze kick-off worden de volgende doelstellingen voor SPP geformuleerd:

- Een aantrekkelijke werkgever zijn en kwalitatieve goede mensen vinden.
- Huidige medewerkers gemotiveerd houden, voor de hele organisatie en hun talenten benutten.
- We willen wendbare medewerkers die i.p.v. taakgericht werken breder kijken en ook iets anders willen oppakken.
- Meer gebruik maken van de expertise in de samenleving (waar passend).
- Scherpe ambitie en sturen op wat je nodig hebt, organisatie breed.
- Behouden van de mensen en de energie van nieuwe medewerkers benutten en behouden.
- Signalen van medewerkers oppikken, dit filteren en hier acties op ondernemen.

- Tijdens het SPP rekening houden met de diversiteit van de afdelingen en met elkaar een overkoepelend geheel maken (sheet 3, SPP).

Men constateert in een vervolgssessie op 11 mei 2022 een aantal ontwikkelingen, zoals krapte op de arbeidsmarkt, digitalisering en technologische ontwikkelingen, een tweedeling in de maatschappij, meer crisissituaties waarbij de gemeente meer taken krijgt en een sterker accent op duurzaamheid (sheet 5, SPP). Tijdens deze dag worden ook ambities geformuleerd. Zo zou men in willen zetten op procesoptimalisatie, differentiatie van competenties, het benutten van technologische mogelijkheden, een bredere inzetbaarheid van beleidsmedewerkers, een lenige organisatie en een zekere zelfstandigheid ten opzichte van het college (sheet 6, SPP). Op 23 juni 2022 worden deze ambities nader uitgewerkt. Tijdens deze sessie wordt aangegeven dat men meer met e-producten zou kunnen werken, men met minder ondersteunende formatie zou kunnen werken, men minder afdelingsgericht zou moeten werken, men meer zou willen digitaliseren, etc. (sheet 11, SPP). Men ziet dat veel taken op de gemeente afkomen, terwijl er maar enkele taken komen te vervallen. Men heeft behoefte aan veranderaars en het talent dat al in de organisatie aanwezig is, zou men hiervoor willen inzetten. Tevens wordt voor 2025 de ambitie geformuleerd om leniger in te spelen op de arbeidsmarkt (SPP, sheet 6).

28 september 2022 wordt door een groep aangegeven dat naast instroom ook doorstroom van belang is om medewerkers te behouden. Men constateert dat uitstroom ook weer kansen biedt (sheet 20, SPP). Een andere groep constateert echter op 29 september 2022, dat er weinig sprake is van doorstroom op en tussen afdelingen en dat uitstroom een probleem is in de huidige organisatie. Men zou elkaar meer kunnen aanspreken en ook zou breder dan enkel vakinhoudelijk getraind kunnen worden (sheet 26, SPP).

Tijdens de sessie op 24 mei 2023 worden drie speerpunten geformuleerd. De gemeente zet in op ontwikkelen en leren. Medewerkers dienen constant bezig te zijn met hun eigen ontwikkeling, opdat de doorstroom bevorderd wordt en medewerkers optimaal hun talenten breed binnen de gemeenten kunnen benutten. De gemeente dient een aantrekkelijke werkgever te zijn voor bestaande en nieuwe medewerkers, opdat medewerkers worden behouden en de beste mensen kunnen worden aangetrokken. Het derde speerpunt betreft gezamenlijk eigenaarschap en het stimuleren van verantwoordelijkheid. Medewerkers dienen gezamenlijk eigenaar te worden van de taken en het is de bedoeling dat daarmee de dialoog tussen medewerkers wordt gestimuleerd (sheet 57, SPP). In deze sessie worden ook de resultaten van een medewerkersonderzoek besproken. Medewerkers zijn trots op hun collega's, de onderlinge samenwerking en de mate van klantgerichtheid. Aan de andere kant zijn medewerkers minder tevreden over de beoordeling en beloning, de communicatie en de werkdruk (sheet 70, SPP). De hoeveelheid werk, maar ook het vele schakelen tussen taken, worden als oorzaken voor de werkdruk aangegeven (sheet 72, SPP).

In het totaaldocument, waarin de opbrengst van het SPP traject wordt weergegeven, constateert men, dat het aantal taken voor de gemeente toeneemt. Het gaat zowel om nieuwe wettelijke taken als extra taken om bestuurlijke ambities te realiseren (SPP, sheet 12).

De begroting voor 2024 stelt in dit verband het volgende: Vanuit SPP is onderstaande ambitie voor 2025 geformuleerd:

“Ambitie 2025

Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn.

Wij leren, experimenteren en delen kennis en ervaring met elkaar.

Wij werken in dialoog zowel binnen als buiten de organisatie.

Wij maken het mogelijk om talenten zo breed mogelijk in de organisatie in te zetten.

Wij maken maximaal gebruik van technologische mogelijkheden” (Programmabegroting 2024, p. 115).

Op de vraag hoe vervolg aan het SPP project is gegeven, wordt het volgende aangegeven: “Na mei 2023 is er follow up geweest met de managers individueel in reguliere gesprekken, en twee collectieve momenten in MO in december 2023. In het traject SPP is de analyse(s) vertaald in een gezamenlijke ambitie voor 2025 en speerpunten. Speerpunten zijn omgezet in acties, die bijdragen aan het halen van de ambitie 2025 en het verminderen GAP. De drie speerpunten zijn: aantrekkelijk werkgever, gedeelde verantwoordelijkheden/eigenaarschap en leren & ontwikkelen. Hiervoor zijn acties uitgezet, hier wordt niet specifiek vanuit SPP op gerapporteerd, deze worden uitgevoerd conform afspraak/planning. Er wordt vanaf 2024 jaarlijks een sessie SPP (borging) in MO gepland. Deze zal dit jaar in Q3 plaatsvinden” (Ambtelijke respons, 19 maart 2024).

Desgevraagd wordt bevestigd dat het SPP project vertaald is naar een drietal speerpunten die voorzien zijn van acties. Zo wordt extra geïnvesteerd in leren en ontwikkelen, waarbij het bedoeling is, dat medewerkers breed inzetbaar zijn. Men werkt daarbij vanuit het gegeven dat 70% van wat men kan en weet, geleerd is in de praktijk. Onder deze actie valt ook het voeren van het ‘goede gesprek’, dat eens per jaar gevoerd wordt met medewerkers. Tijdens dit gesprek wordt bezien wat de kwaliteiten, mogelijkheden en behoeften van de medewerker zijn en wordt bezien hoe hier het best gebruik van kan worden gemaakt. Ten tijde van dit onderzoek is nog geen evaluatie van deze gesprekken voorhanden (Schriftelijke reactie, 27 mei 2024). Ten tijde van dit rekenkameronderzoek wordt door HRM deze evaluatie uitgevoerd, zo wordt ambtelijk aangegeven (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

Een tweede actie die men in het kader van aantrekkelijk werkgeverschap voor ogen heeft, betreft het werken met interne opdrachten. Veel opdrachten worden nu nog extern uitgezet, terwijl medewerkers (soms van andere afdelingen) geïnteresseerd en geëquipeerd zijn om deze opdrachten zelf uit te voeren. Dit maakt het werk voor medewerkers uitdagender.

Tot slot beoogt men het eigenaarschap scherper te beleggen. Het komt soms voor, dat niet geheel duidelijk is onder welke afdeling een bepaalde taak of verantwoordelijkheid valt en hier probeert de organisatie meer duidelijk in te verstrekken: één afdeling is ervan, wordt in dit verband wel gesteld (Interview, 27 mei 2024).

Desgevraagd wordt de follow up van het SPP traject als volgt weergegeven:

“Advies Strategische Personeelsplanning 2024-2025 MO van 7 december 2023

Leren en ontwikkelen:

Actie:

In het goede gesprek meer focus op (toekomstgericht) leren, medewerkers spiegelen aan gewenste competenties en concreet maken wat 'organisatiethema's' betekenen voor eigen werk/functie. Maak ook kwetsbare vaardigheden (bijv. digitale vaardigheden) bespreekbaar.

Door: opnemen in het goede gesprek (door HRM) en kan doorlopend in de individuele gesprekken (door management). HRM neemt deze aanbeveling mee in evaluatie Q1-2024. Genoemd is ook dat er al veel ontwikkeld en beschikbaar is. Maak op dit punt ook gebruik van OOP.

Wensen/aanvullingen:

Strategisch opleidingsplan (SOP) herijken. SOP is gericht op houding & gedrag.

Behoeft aan leerplan na de on-boarding, wat is extra nodig voor functiegroepen/rollen (bijv. voor beleidsmedewerkers, consultants, adviseurs, mensen met veel klantcontact). Idee: analyse gebruik Waadtûker, analyse van de opleidingen die zijn ingekocht.

In Waadhoeke dag -> specifiek thema lanceren. Als startmoment of terugkerend thema. Dit is ook al in lijn met de bestaande werkwijze.

Gezamenlijk eigenaarschap en verantwoordelijkheid:

Actie:

(Probleem)eigenaar aanwijzen als niet duidelijk is bij wie of welke afdeling het primaat ligt of wanneer het over diverse afdelingen is 'verspreid'. Vraagt om directief handelen.

Ook op medewerkersniveau stimuleren om er in zulke situaties eerder een manager bij te vragen. Vraag om besluit. Ook als "nee" het antwoord is op het vraagstuk/initiatief. Er is ook dan een eigenaar nodig voor besluitvorming en communicatie.

Aanvulling:

Door: Een initiatieven-tafel op managementniveau. Hiervoor is advies ingebracht in MO 14 december.

Bij de invoering Omgevingswet wordt bij de Intaketafel de functie van Initiatiefbegeleider (=eigenaar) ingevoerd.

Aantrekkelijk werkgever:**Actie:**

Actief intern delen van klussen en opdrachten

Benutten we de interne capaciteit en kwaliteiten voldoende? Soms weten we niet altijd waar de kwaliteiten zitten. Het idee is om naast het benaderen van medewerkers uit eigen afdeling of andere afdelingen, is het idee om aanvullend interne klussen aan te bieden op intranet. Past ook bij eigen regie medewerkers.

Door: HR maakt format melding klussen/opdrachten. Manager i.s.m. HR plaatsen. Per direct invoeren (ingangsdatum 1-1-2024; inclusief communicatiebericht door HR)" (Schriftelijke reactie, 27 mei 2024).

De huidige bezetting wordt zeer scherp en frequent gemonitord, zo geven de respondenten aan. Hier is een medewerker drie dagen per week mee bezig. Het is niet altijd eenvoudig om een inschatting te maken van het toekomstige takenpakket omdat dit deels afhankelijk is van de politieke ambities van de gemeente, maar ook van ontwikkelingen op Rijksniveau die ook niet altijd goed te voorspellen zijn. Op sommige onderwerpen is het takenpakket vrij snel fors toegenomen. Zo hield men zich eerst zijdelings met duurzaamheid bezig, terwijl daar nu een heel team op zit. Het periodiek doorspreken van toekomstige ontwikkelingen leidt in sommige gevallen tot een aanpassing van de formatie. Zo is recentelijk besloten een data analist aan te stellen. Bij Burgerzaken signaleerde men een verdergaande digitalisering, maar ook een verdergaande specialisatie (er komen steeds meer complexe cases binnen): hier wordt nu al op geanticipeerd. Ook ziet men een toenemende behoefte aan projectleiders die breed ingezet kunnen worden. Wel zij gesteld, dat de personeelsbudgetten redelijk hard vaststaan en dat men dus niet onbegrensde mogelijkheden heeft de formatie te wijzigen als de ontwikkelingen daartoe aanleiding geven (Interview, 27 mei 2024).

5.4 Afdelingsplannen

De verantwoordelijkheid voor strategische personeelsplanning ligt expliciet bij de managers van de afdelingen. Hiertoe worden afdelingsplannen opgesteld. Er wordt niet met SPP-actieplannen per afdeling gewerkt, zo geven respondenten aan.

Tijdens het onderzoek zijn daarom tevens de afdelingsplannen en -rapportages geanalyseerd, om te bezien of in deze producties wordt ingegaan op SPP of aandacht wordt besteed aan krapte op de arbeidsmarkt.

Desgevraagd verstrekt de gemeente de afdelingsplannen voor 2023. In deze plannen worden acties beschreven met betrekking tot onder andere inhoudelijke thema's, de missie en de visie, duurzaamheid, leiderschap, strategie en beleid, procesoptimalisatie, externe actoren, bestuur en de ontwikkeling van de medewerkers. Bij dat laatste punt wordt aangegeven dat men inzet op bijvoorbeeld training en opleiding of dat men de uitkomsten van het MTO wil bespreken in werkoverleggen. Ook worden acties geformuleerd met betrekking tot de toegevoegde waarde die de organisatie levert voor haar medewerkers. Bij dit onderdeel staat soms het goede gesprek centraal,

soms wordt hier aangegeven dat men per medewerker een ontwikkelplan wil opstellen (Afdelingsplannen, 2023).

Soms wordt in de afdelingsplannen 2023 verwezen naar het SPP. Zo staat in een afdelingsplan onder ontwikkeling van medewerkers de term SPP expliciet opgenomen. De bijbehorende actie is echter vrij summier omschreven: 'Volgen acties voortvloeiend uit actieplan SPP' (Afdelingsplan X, 2023). Soms staat onder actie vermeld: 'Input acties SPP' of 'Actie per medewerker n.a.v. acties SPP' of 'Acties voortvloeiend uit...', zonder dat wordt aangegeven welke acties hiermee worden bedoeld (Afdelingsplan W en U, 2023). Soms volstaat men met de term SPP of Strategisch Personeelsbeleid en wordt verder geen toelichting gegeven (Afdelingsplan Y en V, 2023). In één afdelingsplan wordt onder ontwikkeling van medewerkers het SPP concreter uitgewerkt. Deze afdeling beoogt in te zetten op de ontwikkeling van de competenties durf en lef, als resultaat van de teamscan SPP. Als actie wordt geformuleerd dan 70% van de medewerkers iets gedaan heeft buiten zijn/haar vakgebied. Te denken is dan aan deelname aan een scrum, een klantreis, een online training, een snuffelstage bij een andere afdeling, deelname aan de week van de uitwisseling, presenteren bij Meet & Greet, etc. (Afdelingsplan Z, 2023). In een enkel geval wordt impliciet verwezen naar strategische personeelsplanning. Zo wordt door één afdeling onder de ontwikkeling van medewerkers het volgende opgevoerd: 'Politieke ambities in relatie tot de capaciteit van de afdeling bewaken en bijstellen tijdens PHO's en strategisch overleg college' (afdelingsplan U, 2023).

Jaarlijks dient over de afdelingsplannen gerapporteerd te worden aan het MO (Interview, 27 mei 2024). Navraag naar de jaarlijkse rapportages levert de volgende reactie op: "Ik begreep van onze directie dat de wens is om hiervoor komende jaren iets voor in te regelen, waarbij ook het format jaarplan daarop wordt aangepast. Die rapportages zijn er dus tot nu toe niet. In de afgelopen jaren werd er halverwege een jaar tijdens een Managementoverleg hierover een agendapunt gewijd. Mijn collega zoekt na of hierover is gerapporteerd, maar de verwachting is dat die er niet of niet uitgebreid is" (Schriftelijke reactie, 21 juni 2024).

Het format afdelingsplannen dat voor 2024 wordt opgesteld, gaat niet expliciet in op strategische personeelsplanning of op de acties die in dat kader worden ondernomen (Format afdelingsplannen, 2024). De aandachtspunten voor het format betreft de bijdrage aan het ontwikkelperspectief, de dienstverlening, het organisatie ontwikkelplan, de duurzaamheid, het leiderschap en de ontwikkeling van medewerkers. Desgevraagd kan het afdelingsplan Publiekscentrum 2024 als voorbeeld dienen, waar Burgerzaken onder valt. Dit afdelingsplan volgt het format en gaat verder niet in op strategische personeelsplanning.

De adviesnota die betrekking heeft op het nieuwe format afdelingsplan voor 2024, merkt het volgende op in dit verband: "Het format van vorig jaar was nog niet naar wens. Tijdens de zomer periode is er daarom gesproken met alle managers om hun wensen, ideeën en tips op te halen. Hieruit is naar voren gekomen dat het positief is dat we gezamenlijk kijken naar de doelstellingen van de gemeente Waadhoeke en dat we op verschillende thema's met elkaar in gesprek zijn". (...) "Elk kwartaal plannen we 1 keer een thema MO over de thema's duurzaamheid, dienstverlening, ontwikkelperspectief, OOP. Tijdens dit MO gaan we na hoever elke afdeling is met de actiepunten (alle acties worden per

onderwerp overzichtelijk in een excel gezet door de directieadviseur), waarom het (nog) niet gelukt is, of er hulp nodig is. Een of twee managers wordt gevraagd kort iets te presenteren over hun successen. Voor de programma's ontwikkelperspectief en dienstverlening kunnen we dit combineren met de voortgang van deze programma's. Voor duurzaamheid en OOP zal een geschikt moment worden gekozen" (Adviesnota Directie, 14 november 2023).

Op de vraag in hoeverre gevolg is gegeven aan het voornemen om eens per kwartaal een MO bijeenkomst te plannen, wordt het volgende antwoord gegeven: "Deze bijeenkomsten zijn nog niet geweest. De afdelingsplannen zijn begin 2024 vastgesteld. De afdelingsplannen van Samenleving en Gebiedsteam hebben uitstel gekregen i.v.m. het onderzoek naar eventuele (gedeeltelijke) samenvoeging en personele wisselingen en worden vlak na de zomer vastgesteld. Het definitieve voorstel voor de invulling van de bijeenkomsten is begin juli besproken met directie en management. Hier wordt na de zomer uitvoer aan gegeven" (Schriftelijke reactie, 23 juli 2024).

In het ambtelijk wederhoor wordt op dit punt het volgende opgemerkt: "De voortgang van de acties in afdelingsplannen is periodiek onderwerp van gesprek tussen de desbetreffende manager en haar/zijn leidinggevende. Daarnaast wordt de voortgang collectief besproken halverwege het jaar in het MO. Het instrument afdelingsplan is de afgelopen jaren, na de introductie, verder ontwikkeld door een afvaardiging uit het MO in afstemming met het MO en de directie. Met het geactualiseerde format voor de afdelingsplannen voor 2024 is ook de opdracht gegeven om de manier en de momenten van collectief rapporteren voor te bereiden in afstemming met het MO en de directie (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024)".

Soms gaat men in de individuele planvorming wel expliciet in op strategische personeelsplanning. Een voorbeeld hiervan betreft het inrichtingsplan Burgerzaken, dat in juni 2023 wordt vormgegeven. Men constateert in dit plan een afname van baliebezoek door een toename van aanvragen die digitaal kunnen worden ingediend, meer focus op betrouwbare persoonsgegevens en op het voorkomen van identiteitsfraude, etc. (Inrichtingsplan, 2023). "Door de toename van digitalisering regelen de burgers zelf online de aangiften. Het grootste gedeelte van de baliebezoeken nemen hierdoor af en verschuift een deel van het werk van de frontoffice naar de backoffice. De relatief eenvoudige taken worden gedigitaliseerd. De overblijvende klantcontacten betreffen aanvragen met een grote complexiteit, als bijvoorbeeld een digitale aanvraag niet is gelukt of het een meervoudig probleem betreft en het leveren van maatwerk daarvoor nodig is. Daarnaast is er een toename van vragen door de toestroom van migranten. Hierdoor spelen er steeds meer vraagstukken met internationaal privaatrecht rondom arbeidsmigranten, naturalisaties en burgerlijke stand (geboorte en huwelijk) van complexere aard" (Adviesnota Directie, 7 juni 2023). Een helder beeld van de benodigde kwaliteiten, een goede balans in taakverdeling, maar ook procesverbetering en een behapbare werkvoorraad gelden onder meer als randvoorwaarden. Het inrichtingsplan geeft in kwantitatieve termen de begrote bezetting, de werkelijke bezetting en de formatiebehoefte tot en met 2025 weer (Inrichtingsplan, 2023, p. 9). Naast een formatiebehoefte in kwantitatieve zin, signaleert men ook een inhoudelijke taakverschuiving: "We weten dat er in grote lijnen een verschuiving plaats vindt van baliewerkzaamheden naar meer specialistisch balie- en uitzoekwerk en dat er tegelijkertijd steeds meer zal worden gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Dit is een proces dat de komende jaren door zal gaan" (Inrichtingsplan, 2023, p. 12).

Dit vereist andere andere vaardigheden van de medewerkers: "We zien nu dat de digitale dienstverlening in de komende jaren het meest gebruikte kanaal zal worden voor diverse (standaard) aanvragen. Als de digitale identiteit zijn intrede doet, wordt het mogelijk om aanvragen van a tot z af te handelen via het digitale loket. Die relatief eenvoudige taken vallen weg. De overblijvende klantcontacten betreft aanvragen met een grote complexiteit, als bijvoorbeeld een digitale aanvraag niet is gelukt of het een meervoudig probleem betreft en het leveren van maatwerk daarvoor nodig is. De medewerker van Burgerzaken wordt geacht vakkundig te zijn en integraler te denken om de goede en snelle dienstverlening te kunnen leveren" (Inrichtingsplan, 2023, p. 13). Per medewerker zal een persoonlijk ontwikkelplan worden opgesteld, waarbij men ervan uitgaat dat 70% wordt geleerd in de praktijk, 20% wordt geleerd van elkaar en 10% wordt geleerd door opleiding. "Met iedere medewerker zal een individueel gesprek worden gevoerd over hoe hij of zij aankijkt tegen de ontwikkelopgave. Op basis hiervan zal een persoonlijk plan worden opgesteld dat past bij de persoonlijke ambities en bij die van het team. Dit groeimodel is in lijn met hoe het team tegen de ontwikkelingen aankijkt en hoe het verwacht met de transitie om te kunnen gaan. Ook hiervoor geldt dat het natuurlijk verloop, de ontwikkelingen in het vakgebied en de digitalisering van processen, continue in ontwikkeling blijven, waardoor elk jaar met het jaarplan de ontwikkeling voor dat jaar wordt beschreven. Zo kan worden bepaald of het tempo conform de verwachtingen loopt, of langzamer of juist sneller. Daaraan gekoppeld kan ook worden geconcludeerd of de randvoorwaarden nog goed zijn of dat er (tijdelijk) nog iets anders nodig is" (Inrichtingsplan, 2023, p. 15).

5.5 Het medewerkers-tevredenheidsonderzoek

In 2022 voert de gemeente een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) uit. Het onderzoek vindt plaats van 3 oktober 2022 tot 21 oktober 2022, wordt uitgevoerd door een extern bureau en maakt gebruik van het programma Internetspiegel.

De vragenlijst die tijdens het onderzoek is gebruikt, is uitgezet bij 364 medewerkers. Uiteindelijk hebben 278 medewerkers deze ingevuld (76,4%). Bij de gesloten vragen moesten de deelnemers één van de onderstaande antwoordopties selecteren, met een overeenkomstige score van 0 tot 10. De totale score van de organisatie is vervolgens berekend op basis van het gemiddelde van alle punten per vraag.

De scores waren:

Helemaal mee eens	10
Mee eens	7,5
Niet mee eens/niet mee oneens	5
Mee oneens	2,5
Helemaal mee oneens	0

In de vragenlijst stonden ook negatief geformuleerde stellingen (bv. de opdrachten die ik krijg zijn vaak moeilijk te combineren). Deze stellingen kregen tegenovergestelde scores mee. Een 'helemaal mee eens' score kreeg zodoende een 0 en een 'helemaal mee oneens' score kreeg een 10. Ook de stelling onder ongewenste omgangsvormen was een negatief geformuleerde stelling.

In de benchmark is gemeente Waadhoeke vergeleken met deelnemende gemeenten met minder dan 50.000 inwoners. De top 3 benchmark gemeenten bestaat uit gemeenten met minder dan 50.000 inwoners die op dat specifieke onderdeel het beste scoren.

Het onderwerp beloning is in het onderzoek niet specifiek bevraagd. Wél is gevraagd naar verbeterpunten voor de gemeente Waadhoeke. Daarbij is het onderwerp beloning expliciet naar voren gekomen als belangrijkste verbeterpunt (door 49% van de respondenten aangegeven)(Opbrengst SPP, sheet 70).

	Gemeente Waadhoeke	Benchmark Gemeenten < 50.000	Top 3 Benchmark Gemeenten < 50.000
Bevlogenheid			
Mijn werk inspireert me	7,4	7,3	7,5
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	7,5	7,6	7,9
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	6,7	6,6	6,9
Betrokkenheid			
Ik ervaar problemen van Gemeente Waadhoeke als mijn eigen problemen	4,9	5,2	6,0
Gemeente Waadhoeke betekent veel voor mij	6,6	6,6	7,2
Ik voel me thuis in Gemeente Waadhoeke	7,7	7,5	8,1
Sociale veiligheid			
Op mijn werk durf ik mezelf te zijn	8,1	7,9	8,2
Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen	7,8	7,8	8,1
Ik voel me veilig om directe collega's feedback te geven	7,5	7,3	7,6
Herstelbehoefte			
Na een werkdag ben ik volledig uitgeput	5,8	5,6	6,0
Na een werkdag moeten ze me even met rust laten	5,7	5,6	6,1
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen	5,9	5,6	6,0

Te zien is, dat de betrokkenheid van de medewerkers iets lager ligt dan in de gemeenten die in de benchmark zijn opgenomen.

Inhoud werk			
Ik heb inhoudelijk leuk werk	8,0	8,0	8,3

Mijn werk is voldoende uitdagend	7,4	7,6	7,9
Mijn capaciteiten komen in mijn baan goed tot hun recht	7,1	7,3	7,6
Autonomie			
Ik kan zelf bepalen in welke volgorde ik mijn werk doe	8,1	7,6	8,0
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk doe	7,4	7,4	7,7
Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	6,9	6,7	7,1
Ik kan zelf bepalen welke werkzaamheden ik verricht	5,8	5,7	6,0
Rolduidelijkheid			
Ik weet welke resultaten er van mij worden verwacht	7,4	7,4	7,7
Het is voor mij duidelijk wanneer ik mijn werk goed heb uitgevoerd	7,1	7,4	7,7
Ik weet welke werkzaamheden belangrijk zijn om direct op te pakken	8,3	8,1	8,3
Het is mij duidelijk hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren	7,7	7,6	7,8
Het is mij duidelijk welke werkzaamheden ik voor mijn functie moet uitvoeren	7,5	7,5	8,0

Voor wat betreft de inhoud van het werk, de autonomie en de rolduidelijkheid scoort de gemeente redelijk vergelijkbaar ten opzichte van de benchmark.

Samenwerking			
Mijn directe collega's helpen mij om het werk gedaan te krijgen	7,3	7,1	7,5
De samenwerking tussen mij en mijn directe collega's verloopt goed	8,0	7,9	8,2
Mijn directe collega's tonen waardering als ik mijn werk goed doe	7,1	7,2	7,5
Samenwerking, vervolg			
De samenwerking met mijn directe collega's is resultaatgericht	7,1		
De samenwerking tussen mijn team en andere teams binnen Gemeente Waadhoeke verloopt goed	5,5	5,2	5,6
Waardering krijgen			
Ik voel me gewaardeerd door mijn collega's	7,2	7,5	7,7
Binnen ons team voelen wij ons gewaardeerd door de organisatie	5,4	6,0	6,4
Ik heb het gevoel dat ik gewaardeerd word door mijn leidinggevende	7,4	7,4	7,9
Mate van invloed			

Ik krijg de mogelijkheid om mee te denken over de aanpak van werkgerelateerde zaken	7,4	7,2	7,6
Ik krijg de mogelijkheid om invloed op de beslissingen van mijn team uit te oefenen	7,0	6,8	7,4
Ik krijg de mogelijkheid om mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken	7,6	7,5	7,8

Opvallend in de samenwerking en de waardering is de score op de waardering van het team. Medewerkers van Waadhoeke voelen zich binnen het team iets minder gewaardeerd door de organisatie dan de benchmark.

Werkdruk			
Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan	4,8	4,5	4,9
Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg	5,8	5,2	5,6
Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe	6,1	5,2	5,7
Werkdruk, vervolg			
Ik vind mijn werkdruk			
Veel te laag			
Te laag	2	3	
Goed	61	57	
Te hoog	34	33	
Veel te hoog	3	7	
Waardoor ervaar je deze werkdruk? (meerdere antwoorden mogelijk)			
Mijn werktempo	4		
Hoeveelheid werk	90		
Veel schakelen tussen taken	67		
Moeite met prioriteren	16		
De werktijden	1		
Onvoldoende pauzes/rust	9		
Werk-privé niet in	14		
Rolonduidelijkheid	22		
Fysieke werkomgeving	6		
Omgang met deadlines	17		
Moeilijk vinden om nee te zeggen	43		

Anders, namelijk	22		
Ik kan mijn tijd goed verdelen tussen mijn werk en mijn privéleven	7,4		
Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	7,4	6,5	6,9

De medewerkers geven soms aan niet toe te komen aan pauzes als gevolg van de hoeveelheid werk. Werkdruk wordt met name ervaren door de hoeveelheid werk, het vele schakelen tussen taken, maar medewerkers vinden het ook moeilijk om nee te zeggen.

Leiderschap			
Mijn direct leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen medewerkers	6,6	6,6	7,5
Mijn direct leidinggevende toont respect voor mijn gevoelens	7,6	7,7	8,2
Mijn direct leidinggevende stimuleert me om mijn handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken	6,8	6,6	7,1
Mijn direct leidinggevende laat ons zien dat hij/zij hoge verwachtingen van ons heeft	5,7	6,3	6,8
Mijn direct leidinggevende heeft een goed beeld van wat onze teamdoelen zijn	6,6	6,6	7,2
Mijn direct leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	6,4	6,6	7,3

Het leiderschap blijft in vergelijking met de benchmark wat achter in de ogen van de medewerkers. Zo zorgt de direct leidinggevende minder voor een goede samenwerking, laat deze minder zien dat hij of zij hoge verwachtingen heeft van de medewerkers en wordt minder het goede voorbeeld gegeven.

Informatievoorziening			
De organisatiedoelen zijn duidelijk voor mij	6,2	5,6	6,3
Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben, word ik op tijd geïnformeerd	6,1	5,7	6,3
In Gemeente Waadhoeke worden beleidsveranderingen duidelijk uitgelegd	5,1	4,8	5,6
De besluitvorming binnen Gemeente Waadhoeke is transparant	5,4	5,2	6,1
Prestaties			
Binnen mijn team worden de gestelde doelen gehaald	6,4	6,5	7,1
Binnen mijn team worden werkzaamheden/projecten succesvol afgerond	7,0	7,0	7,4
In Gemeente Waadhoeke wordt snel en slagvaardig gehandeld	4,7	4,6	5,4
Werkgeverschap			
Deze organisatie is een prettige organisatie om voor te werken	7,9	6,9	7,7

Ik voel dat ik gewaardeerd word door Gemeente Waadhoeke	6,7	6,6	7,3
Gemeente Waadhoeke gebruikt de ideeën en suggesties van medewerkers om te verbeteren	5,9	5,6	6,6
De toekomstvisie van Gemeente Waadhoeke inspireert me	6,0	5,3	5,8
Hoe waarschijnlijk is het dat je Gemeente Waadhoeke als werkgever zou aanbevelen bij anderen?	8	2	26

De besluitvorming binnen Waadhoeke is wat minder transparant, doelen wordt niet altijd gehaald in vergelijking met de benchmark, terwijl de gemeente ook wat minder snel en slagvaardig handelt. Suggesties van medewerkers om te verbeteren worden eveneens wat minder gebruikt.⁵

5.6 Arbeidsmarktcommunicatie

De directie besluit in Q2 2022 tot een campagne gericht op arbeidsmarktcommunicatie. Op 25 oktober 2022 wordt een adviesnota voorgelegd aan de directie om de directie mee te nemen in de stand van zaken (Schriftelijke reactie, 19 maart 2024). Arbeidsmarktcommunicatie omvat alle vormen van communicatie met als doel de werving van nieuwe medewerkers. Oftewel, de communicatie richting de arbeidsmarkt. Dit kan de directe werving betreffen evenals het versterken van het werkgeversmerk. Het doel van arbeidsmarktcommunicatie is het beter profileren van Waadhoeke als werkgever om op deze manier meer potentieel talent aan te trekken en vacatures in te vullen met mensen die passen bij Waadhoeke (Adviesnota, 25 oktober 2022).

Hiertoe wordt samen met een extern bureau eerst een Employer value proposition (EVP, zie bij gemeentelijk beleid) ontwikkeld. Op basis hiervan kan de verdere arbeidsmarktcampagne worden vormgegeven. Hoewel arbeidsmarktcommunicatie structuur biedt voor het gericht uitzetten van vacatures en voor het profileren van Waadhoeke als werkgever, erkent men dat arbeidsmarktcommunicatie een hulpmiddel is, maar niet de oplossing vormt voor de krappe arbeidsmarkt die op dat moment wordt gesignaleerd (Adviesnota, 25 oktober 2022).

⁵ Ambtelijk wordt hier als volgt op gereageerd: "Wat ons opvalt is dat de punten waarop we positief opvallen, nl. de werk privé balans en autonomie niet worden genoemd. Dit zijn juist in de huidige arbeidsmarkt relevante positieve verschillen, omdat deze bewezen bijdragen aan werkgeluk en het combineren van werk en privé. De organisatie is een prettige organisatie om voor te werken" (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

Onder begeleiding van een extern bureau treft de gemeente eind 2022 de verdere voorbereidingen voor de campagne gericht op de arbeidsmarkt. Daartoe wordt het EVP eerst vertaald naar een creatief concept.

Als uitgangspunt voor dit creatief concept geldt, dat de gemeente zich wil positioneren als interessante werkgever en daarmee nieuwe medewerkers aantrekken in verschillende functies. De doelstellingen zijn daarbij het bieden van aantrekkelijk werkgeverschap, inspelen op de schaarste op de arbeidsmarkt, creëren van interne trots en betrokkenheid en het werven en binden van kandidaten (Creatief concept, sheet 3).

Op 6 december 2022 wordt dit creatief concept gepresenteerd dat als basis voor de arbeidsmarktcommunicatie-campagne kan dienen. In deze presentatie wordt ingezet op het thuisgevoel van Waadhoeke. Dit wordt het communicatiethema voor de wervingscampagne (Creatief concept, sheet 12). Uit een andere presentatie valt op te maken, dat men inzet op verschillende communicatiekanalen, zoals regionale dagbladen, driehoeksborden, Facebook, Instagram, LinkedIn en de website van de gemeente (Presentatie arbeidsmarktcommunicatie, sheet 3).

Het doel van deze campagne is om te bouwen aan de bekendheid van Waadhoeke als werkgever (sheet 1, Communicatieplan). Naast het verhogen van bekendheid in het algemeen wordt per functie of vacature gericht op het bereiken van de specifieke doelgroep die voor zo'n functie of vacature in aanmerking komt.

De interne communicatie van deze campagne loopt van 6 tot 12 maart 2023. Op 13 maart 2023 start de campagne officieel extern (Presentatie arbeidsmarktcommunicatie, sheet 8). De online campagne start zowel in maart als in mei 2023 en kent een doorlooptijd van twee maanden (sheet 4, Communicatieplan). Online is het de bedoeling dat bijvoorbeeld van Facebook en Instagram gebruik wordt gemaakt, maar ook van LinkedIn. Waar mogelijk wordt op basis van de vastgestelde criteria een doelgroep binnen een specifiek advertentieplatform omschreven. Deze kan dan specifiek worden benaderd (sheet 8, Communicatieplan). Daarnaast worden vanaf medio maart en vanaf begin mei 2023 advertenties en driehoeksborden geplaatst (Presentatie arbeidsmarktcommunicatie, sheet 8).

Een evaluatie van de campagne wijst uit, dat via Meta meer dan 130.000 personen zijn bereikt, dat via LinkedIn 35.000 personen zijn bereikt en dat ruim 5.000 keer is doorgeklikt naar de website van de vacatures (Evaluatie campagne). Via Display zijn bijna 300.000 personen bereikt (Eindrapportage campagne).

Reacties op vacature



Eerste helft 2022

Aantal vacatures tot 1 juli 2022: 22
 Aantal sollicitaties tot 1 juli 2022: 154
 Gemiddeld **7** reacties per vacature.

Eerste helft 2023

Aantal vacatures tot 1 juli 2023: 15
 Aantal sollicitaties tot 1 juli 2023: 183
 Gemiddeld **12,2** reacties per vacature.

Tweede helft 2022

Aantal vacatures juli t/m december 2022: 22
 Aantal sollicitaties juli t/m december 2022: 86
 Gemiddeld **3,9** reacties per vacature.



Het aantal reacties per vacature is in de eerste helft van 2022 gemiddeld 7. Dit gemiddelde zakt in de tweede helft van 2022 naar 3,9, maar stijgt in de eerste helft van 2023 naar 12,2 (Evaluatie campagne).

Het begeleidend extern bureau adviseert in de eindrapportage met betrekking tot een volgende campagne het volgende:

“Om sollicitanten door te sturen naar de vacaturepagina. Dit punt is wel besproken tijdens vorige overleggen, maar is eigenlijk een must voor een volgende campagne. Zo hoeven gemotiveerde sollicitanten niet zelf nog door te klikken naar de juiste vacature⁶.

Om een vast format te hebben voor advertentiemateriaal. De bereik campagne gebruikte nu algemeen advertentiemateriaal. Dat sluit goed aan bij de doelstelling van deze fase; zoveel mogelijk mensen aanspreken. Maar voor de vacature specifieke campagnes is dit materiaal minder geschikt. Met een vast format kunnen we het materiaal gemakkelijk aanpassen aan de vacature.

⁶ Aangegeven wordt, dat deze aanbeveling inmiddels is opgevolgd (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

Het inzetten van video. Met video kunnen we niet alleen adverteren op YouTube. We kunnen diezelfde video ook inzetten op Meta om bijvoorbeeld ook in Stories en met video op Feed te adverteren.

Het doormeten van de resultaten. Met bovenstaande aanpassing kunnen we ook beter meten wat de gebruiker op de website doet. Zo kunnen we het succes van de campagne nog beter meten én de campagne daarmee nog verder optimaliseren" (Eindrapportage campagne).

Tijdens de campagne worden enkele opvallende uitspraken gedaan door de medewerkers⁷. Zo wordt gesteld, dat goed is neergezet wat de doelen en ambities zijn, maar dat de gemeente er in realiteit nog niet is. Tevens wordt de koers onduidelijk bevonden. Door de vele ambities weten medewerkers niet meer zo goed waar ze aan toe zijn en zijn de ambities ook niet meer waar te maken. De gemeente wil innovatief, dynamisch en vooruitstrevend zijn, maar zo ver is de gemeente nog niet, zo wordt gesteld (Arbeidsmarktcommunicatie, opvallende uitspraken).

De eerste bestuursrapportage 2023 vermeldt met betrekking tot de arbeidsmarktcommunicatie het volgende: "Tot slot lopen de projecten Arbeidsmarktcommunicatie en Waadwiis wurde (onboarding) en naar volle tevredenheid. Arbeidsmarktcommunicatie is gericht op het profileren van gemeente Waadhoeke als werkgever en het binnenhalen van talentvol personeel. Met name op moeilijk invulbare vacatures heeft dit al tot successen geleid! Waadwiis wurde is gericht op een warm ontvangst van nieuwe medewerkers en het snel wegwijs worden in de organisatie" (Eerste bestuursrapportage 2023, p. 75). Deze passage is tevens in de tweede bestuursrapportage 2023 opgenomen (Tweede bestuursrapportage 2023, p. 89).

Desgevraagd wordt aangegeven, dat de arbeidsmarktcampagne in 2024 gecontinueerd wordt, zij het in eigen beheer. Zo worden vacatures op dezelfde manier uitgezet en wordt ook op dezelfde manier gebruik gemaakt van social media. Hiertoe is voor 2024 zowel de formatie als het budget voor externe uitgaven rond. Dit laatste budget is vanuit het OOP vrijgemaakt (Interview, 27 mei 2024).

5.7 Doorstroom

Als het functieboek van de gemeentelijke organisatie nader wordt geanalyseerd, kan geconstateerd worden dat per afdeling specifieke functies worden benoemd, die vervolgens gekoppeld worden aan generieke functies. Zo is binnen de afdeling Financiën een functie ingesteld van adviseur financiën A.

⁷ De campagne (EVP) is vooral bedoeld om de sterke punten van Waadhoeke onder woorden te brengen als onderdeel van de arbeidsmarktcampagne. Er zijn 19 deelnemers bij betrokken, om de kwaliteiten van Waadhoeke te benoemen als basis voor de externe communicatie (Ambtelijk wederhoor, 15 juli 2024).

Deze is gekoppeld aan de generieke functie van adviseur III. Ook bij andere afdelingen komt de generieke functie van adviseur III terug. Zo is bij de afdeling Informatievoorziening de functie van adviseur informatiebeleid A ingesteld en ook deze is gekoppeld aan de generieke functie van adviseur III. Soms is een generieke functie enkel te vinden in één afdeling. De generieke functies medewerker technische uitvoering III en IV komen enkel in de buitendienst voor. De generieke functie medewerker facilitair III komt enkel bij de afdeling Informatievoorziening voor. Aan de andere kant komt de generieke functie adviseur IV voor bij de Griffie, de Staf, het Publiekscentrum, Veiligheid & VTH, Financiën, Informatievoorziening en Organisatieondersteuning (Functieboek Waadhoeke).

5.8 Overige acties

Desgevraagd wordt aangegeven dat functies die na de fusie gewijzigd zijn, opnieuw beschreven en gewaardeerd worden. Het betreft hier 45 functies en dit traject wordt in juli 2024 afgerond. Daarnaast wordt gewerkt aan de actualisatie van een conversietabel. Deze tabel dient om functiewaarderingen te vertalen naar schalen. Bij deze actualisatie wordt tevens een vergelijking met andere gemeenten gemaakt (Interview, 27 mei 2024).

Verder wordt in 2023 gewerkt aan het verbeteren van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Te denken is daarbij aan een betere reiskostenvergoeding, een verruiming van het individueel keuze budget, etc. Het college neemt in dit verband op 17 oktober 2023 een voorgenomen besluit om per 1 januari 2024 de secundaire arbeidsvoorwaarden aan te vullen. De huidige arbeidskrapte wordt als één van de argumenten opgevoerd om de arbeidsvoorwaarden aan te passen: "Met het college-advies richten we de secundaire arbeidsvoorwaarden op het bevorderen, aantrekken en behouden van goede gekwalificeerde medewerkers. Dit alles gekoppeld aan onze strategie en employer branding om zo de concurrentie en de huidige arbeidskrapte aan te gaan. Voorts zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden wendbaar, waardoor het zich aanpast aan de omstandigheden" (Adviesnota, 17 oktober 2023). De gedachte om met secundaire arbeidsvoorwaarden de gemeente goed in de markt te zetten als werkgever wordt later in deze adviesnota als volgt geformuleerd: "Onderscheiden op de arbeidsmarkt door onszelf goed in de markt te zetten als werkgever, waar medewerkers zich thuis voelen. Zeker in tijden van krapte. Ook het beloningsbeleid is een manier om je als werkgever te onderscheiden. Daarmee kunnen we nieuwe medewerkers boeien en bestaande medewerkers binden. Ten opzichte van andere gemeenten kan Waadhoeke zich in het bijzonder onderscheiden met het vergoeden van reiskosten, de hogere IKB opbouw en de andere vitaliteitstimulerende secundaire arbeidsvoorwaarden" (Adviesnota, 17 oktober 2023). "Veel gemeentes en andere werkgevers zijn bezig met het aantrekkelijker maken van arbeidsvoorwaarden. In de huidige krapte op de arbeidsmarkt is het van vitaal belang voor Waadhoeke om medewerkers te kunnen behouden en goed gekwalificeerde medewerkers te kunnen werven voor vacatures. Met een aantal doelgerichte aanpassingen en toevoegingen wordt de waardering getoond aan de medewerkers en valt de gemeente op ten opzichte van andere werkgevers. Wanneer Waadhoeke er voor kiest zich lokaal niet te differentiëren zal dit gevolgen hebben voor de uitstroom van medewerkers en instroom van nieuwe medewerkers. Mogelijk ook met hogere inhuurkosten tot gevolg" (Adviesnota, 17 oktober 2023).

Eén van de wijzigingen in de secundaire arbeidsvoorwaarden betreft het hanteren van nieuwe richtlijnen voor beloningsdifferentiatie. Zodoende wordt in 2023 op basis van de CAO gewerkt aan een nieuwe beloningsregeling. In de nieuwe regeling worden mogelijkheden voor beloningsdifferentiatie uitgewerkt (Interview, 27 mei 2024). Per 1 januari 2024 treedt deze nieuwe regeling beloning in werking. In deze regeling worden diverse mogelijkheden geboden om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Zo kan een periodieke salarisverhoging eerder of juist niet worden toegekend (artikel 3, Regeling Beloning). Tevens kan een functioneringstoelage worden toegekend (artikel 4, Regeling Beloning). Daarnaast is het mogelijk om een arbeidsmarkttoelage toe te kennen (artikel 5, Regeling Beloning). De regeling biedt tot slot mogelijkheden om gratificaties toe te kennen of om een toelage te verstrekken bij bezwarende omstandigheden (artikel 6 en 7, Regeling Beloning).

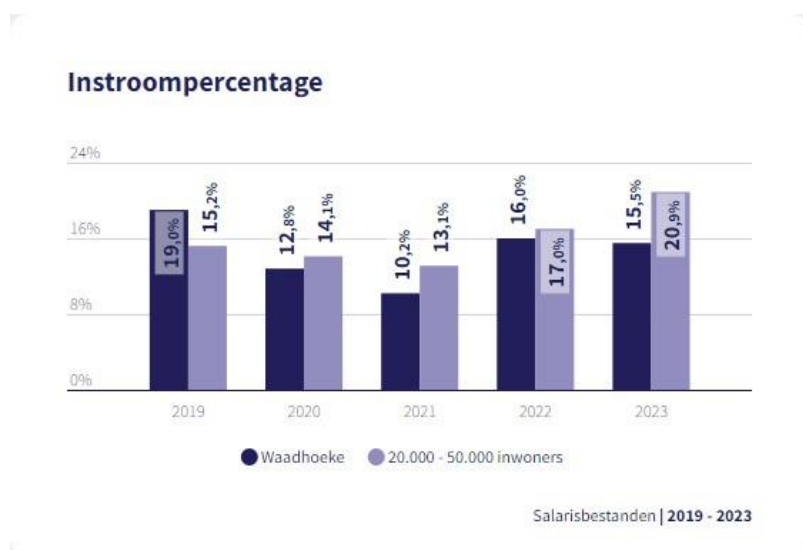
In het kader van het arbeidsmarktbeleid onderneemt de gemeente ook andere acties. Zo worden sinds 2024 exitgesprekken gevoerd om te achterhalen waarom medewerkers de organisatie verlaten. Men ziet in dit verband overigens ook, dat uitgestroomde medewerkers na een aantal jaar weer terugkomen bij de organisatie. Met betrekking tot externe inhuur is men terughoudend. Er wordt ingehuurd bij niet regulier werk, bij ziekte of bij tijdelijke projecten als hier tijdelijke financiering voor is. Het beleid is echter gericht op het aantrekken van vast personeel. Dit heeft ook een budgettaire reden: de personeelsbegroting is gebaseerd op vast personeel en externe inhuur is over het algemeen duurder dan het inzetten van vast personeel (Interview, 27 mei 2024).

Men ziet mogelijkheden om meer te kunnen doen met AI of ChatGTP, maar deze verkenning heeft nog niet tot concrete acties geleid. Dit geldt tevens voor mogelijkheden om de werkdruk te verminderen (Interview, 27 mei 2024).

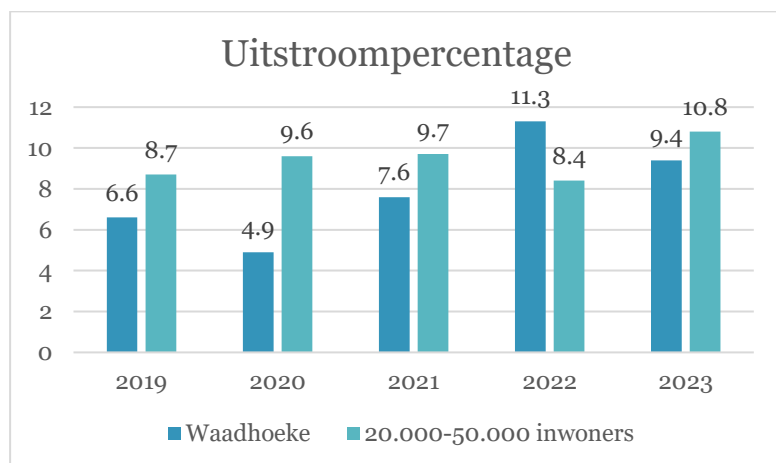
Hoofdstuk 6 Analyse

6.1 Ontwikkelingen Waadhoeke

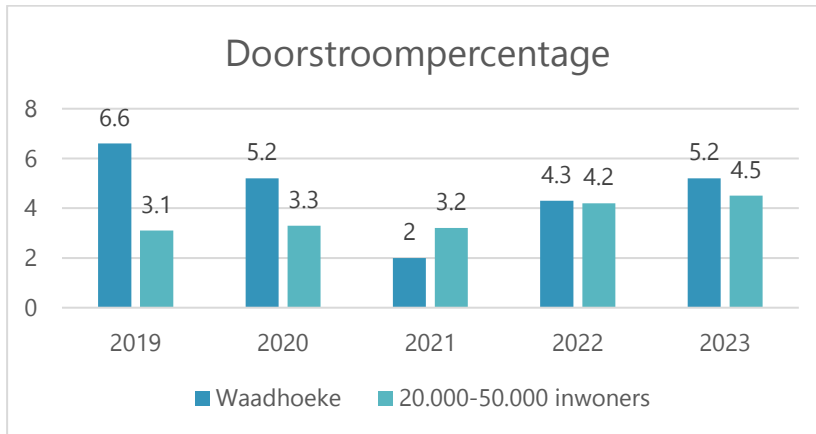
Het A+O Fonds maakt jaarlijks een vergelijking van instroom-, doorstroom- en uitstroompercentages tussen gemeenten. Het instroompercentage ligt in Waadhoeke de afgelopen jaren iets lager dan het gemiddelde percentage bij gemeenten met een vergelijkbare omvang:



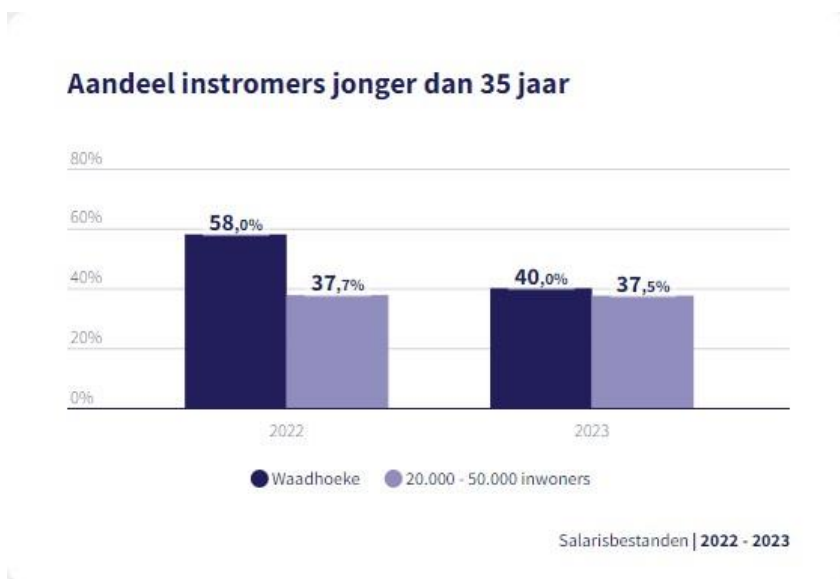
Het uitstroom percentage ligt eveneens wat lager, met uitzondering van het jaar 2022.



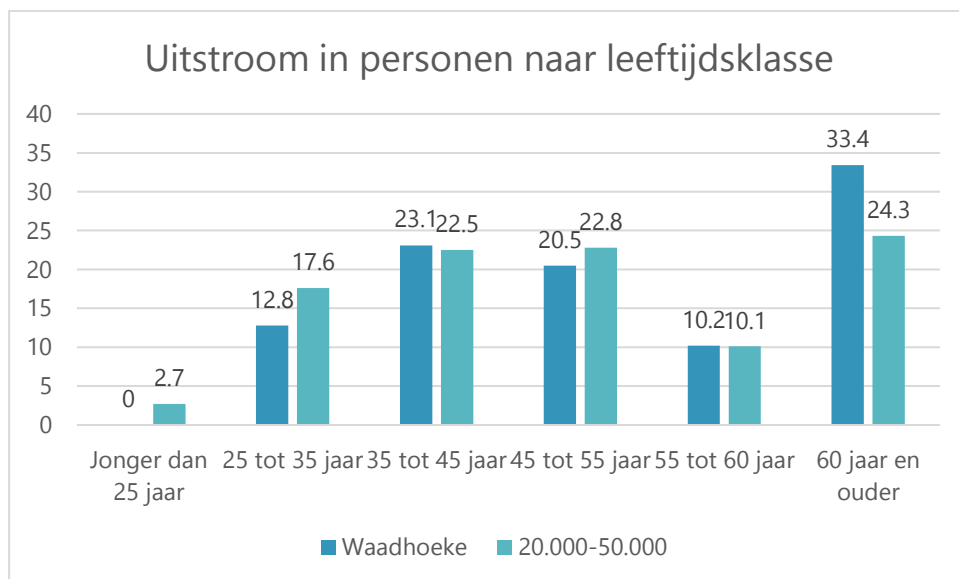
Het doorstroompercentage wisselt ten opzichte van gemeenten met een vergelijkbare omvang, maar wijkt de laatste jaren niet bijzonder af van het gemiddelde:



Het aandeel instromers jonger dan 35 jaar is zeker in 2022 relatief hoog.



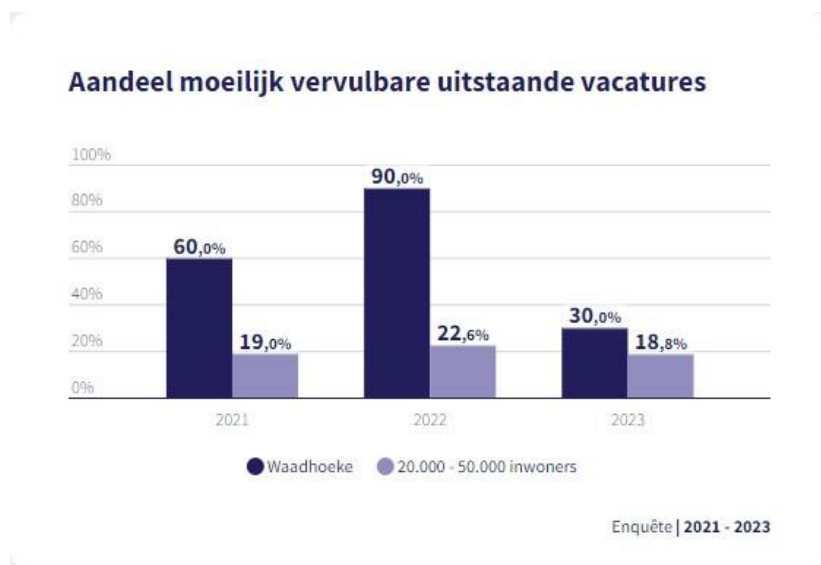
Relatief stromen minder jongere en meer oudere werknemers uit in 2022:



De retentiegraad, het aandeel blijvers ten opzichte van de bezetting in het voorgaande jaar, is in de jaren 2022 en 2023 vergelijkbaar met de retentiegraad van gemeenten met een vergelijkbare omvang.



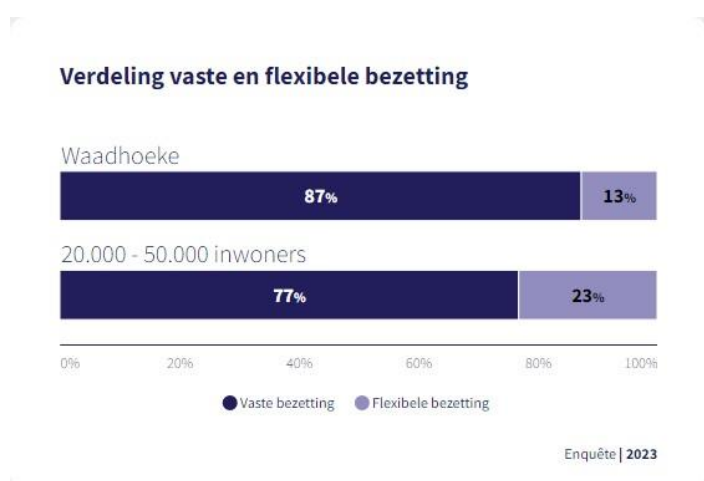
Het percentage moeilijk vervulbare uitstaande vacatures is bijzonder hoog in het jaar 2022: 90%. Daarna zakt dit percentage naar 30% in het jaar 2023.



Dit percentage is gebaseerd op een enquête die het A+O fonds heeft uitgezet. Deze enquête bevatte de volgende vraag:

“Kun je een inschatting geven van het percentage uitstaande vacatures dat binnen jouw gemeente moeilijk vervulbaar was? Een vacature wordt als moeilijk vervulbaar beschouwd wanneer een gemeente ondanks wervingsactiviteiten er niet in slaagt binnen een half jaar een geschikte kandidaat te vinden. Dat wil zeggen: vanaf publicatie van de vacature heeft er binnen zes maanden geen arbeidsvoorwaardengesprek plaatsgevonden” (A+O Fonds).

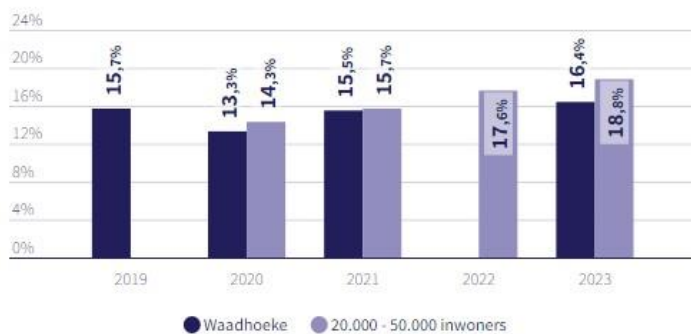
In vergelijking met gemeenten met een vergelijkbaar inwoneraantal, is het percentage flexibele bezetting in 2023 laag:



(A+O Fonds, Personeelsmonitor)

In de begroting 2024 wordt vermeld, dat de kosten voor externe inhuur als percentage van de totale loonsom plus de totale kosten inhuur externen, neerkomt op 0,08. Hiermee wordt vermoedelijk 8% bedoeld en niet 0,08% (Programmabegroting 2024, p. 69). Dit is overigens een reductie van 50% ten opzichte van de kosten voor externe inhuur afgezet tegen de totale loonsom, die de gemeente in 2023 maakt.

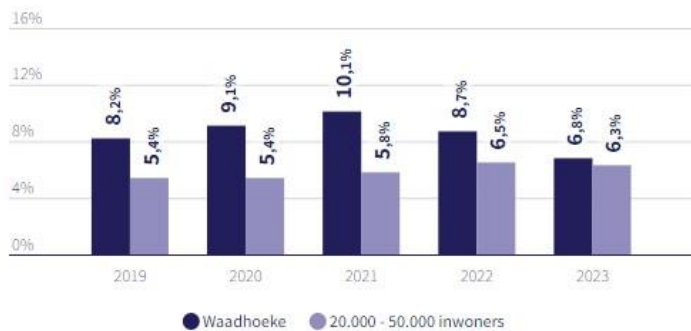
Uitgaven aan externe inhuur t.o.v. loonsom



Enquête, salarisbestanden | 2019 - 2023

Het ziekteverzuimpercentage ligt hoger dan bij gemeenten met een vergelijkbare omvang:

Ziekteverzuimpercentage



Enquête | 2019 - 2023

De opleidingskosten als percentage van de loonsom, zijn in Waadhoeke relatief hoog:



Het gemiddeld bruto maandsalaris ligt onder het gemiddelde:



	Gemeente Waadhoeke	Gemeenten 20.000 - 50.000
Aantal vacatures opengesteld in 2023	54	
Niet ingevuld, ingetrokken	7	
Wel ingevuld	47	
Gemiddelde tijd van vervulling, in dagen	100	Naburige gemeente: 101 dagen
Extern ingevuld 2023	36	

Enkel opengesteld in 2023 is opgenomen.		
Bezetting in fte per 1.000 inwoners, 2023	7,3	7,3
Instroompercentate, 2023	15,50%	20,90%
Uitstroompercentage, 2023	9,4%	10,8%
Doorstroompercentage, 2023	5,2%	4,5%
Aandeel moeilijk vervulbare uitstaande vacatures, 2021	60%	19%
Aandeel moeilijk vervulbare uitstaande vacatures, 2022	90%	22,6%
Aandeel moeilijk vervulbare vacatures, 2023	30%	18,8%
Vaste bezetting, 2022	87%	77%

In de bovenstaande tabel wordt Waadhoeke vergeleken met gemeenten tussen de 20.000 en 50.000 inwoners.

Instromers zijn medewerkers die in een jaar zijn ingestroomd in de gemeentelijke bezetting. Het percentage instroom wordt berekend door het aantal instromers in een jaar af te zetten tegen de bezetting op 31 december in datzelfde jaar minus het aantal instromers in dat jaar.

Uitstromers zijn medewerkers die in een jaar zijn uitgestroomd uit de gemeentelijke bezetting. Het gaat hierbij om 100% ontslag en niet om deeltijdontslag. Het percentage uitstroom wordt berekend door het aantal uitstromers in een jaar af te zetten tegen de bezetting op 31 december van het voorgaande jaar.

Doorstromers zijn medewerkers die in jaar t duurzaam van afdeling en/of functie zijn veranderd. Het gaat hierbij zowel om horizontale en verticale mobiliteit tussen en binnen afdelingen. 'Schijnmobiliteit' bijvoorbeeld als een functie en/of afdeling een andere benaming krijgt als gevolg van een reorganisatie valt hier niet onder. Ook detacheringen vallen niet onder doorstroom. Het doorstroompercentage is het aantal doorstromers in een jaar, gedeeld door de bezetting op 31 december van het voorgaande jaar.

Een vacature wordt als moeilijk vervulbaar beschouwd wanneer een gemeente ondanks wervingsactiviteiten er niet in slaagt binnen een half jaar een geschikte kandidaat te vinden. Dat wil zeggen: vanaf publicatie van de vacature heeft er binnen 6 maanden geen arbeidsvoorwaardengesprek plaatsgevonden.

Tot de flexibele bezetting worden alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd of met een flexibel aantal uren gerekend. Alle vormen van externe inhuur worden ook meegeteld bij de flexibele bezetting. Het aantal personen dat onderdeel uitmaakt van de flexibele bezetting is dus altijd groter of gelijk aan het aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Tot de vaste bezetting worden alle medewerkers geteld met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en een vast aantal uren.

Waadhoeke kent in 2023 met 7,3 fte. per 1.000 inwoners een gemiddelde bezetting ten opzichte van vergelijkbare gemeenten. Het instroompercentage ligt met 15,5% in 2023 significant lager dan het gemiddelde van 20,9%. Het uitstroompercentage ligt met 9,4% in 2023 iets lager dan het percentage van 10,8% bij gemeenten met een vergelijkbare omvang. Het doorstroompercentage is met 5,2% hoger dan de 4,5% in andere gemeenten met een vergelijkbare omvang. Het aandeel instromers jonger dan 35 jaar is met 40% in 2023 vergelijkbaar met andere gemeenten. In vergelijking met andere gemeenten stromen in 2022 veel oudere werknemers en minder jongere werknemers uit. Het percentage uitstromers in de leeftijdsklasse van 25 tot 35 jaar, bedraagt in 2022 voor Waadhoeke 12,8%, waar vergelijkbare gemeenten 17,6% noteren. De retentiegraad, het aandeel blijvers ten opzichte van de bezetting in het voorgaande jaar, is in de jaren 2022 en 2023 vergelijkbaar met de retentiegraad van gemeenten met een vergelijkbare omvang.

Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures⁸ is in Waadhoeke zonder meer hoog. Voor de jaren 2021 en 2022 worden percentages aangegeven van 60% en 90%, terwijl gemeenten met een vergelijkbare omvang hier percentages noteren van 19% respectievelijk 22,6%. In 2023 komt Waadhoeke met 30% iets meer in de buurt van het gemiddelde van 18,8%. Deze percentages zijn afkomstig van het A+O fonds, maar worden niet bevestigd in dit onderzoek. De gemiddelde tijd dat een functie wordt vervuld, bedraagt in 2023 namelijk 100 dagen, waarmee de gemeente zeer vergelijkbaar is met een naburige gemeente (waar de gemiddelde tijd 101 dagen noteert).

In 2022 en 2023 is geen verband te constateren tussen het type functie en de tijd waarbinnen de functie wordt vervuld. Zeer verschillende functies worden soms na lange tijd, soms na korte tijd ingevuld. Ook komt het voor dat één type functie soms snel, maar soms minder snel wordt ingevuld. De tijd waarbinnen de functie wordt vervuld hangt niet alleen samen met de krapte op de arbeidsmarkt. In vakantieperioden duurt het vaak langer om een vacature te vervullen en soms is sprake van een langere opzegtermijn van externe kandidaten. Respondenten stellen zelf, dat functies op het gebied van I&A en het fysieke domein relatief lastig zijn in te vullen.

De vaste bezetting is met 87% voor het jaar 2023 in Waadhoeke hoog: gemiddeld wordt voor dat jaar 77% genoteerd. Hoewel het ziekteverzuimpercentage de afgelopen jaren hoger ligt dan bij vergelijkbare gemeente, is dit verschil in 2023 kleiner geworden. Dit percentage bedraagt in 2023 voor Waadhoeke 6,8%, waar vergelijkbare gemeenten 6,3% noteren.

Het instroompercentage is hoger dan het uitstroompercentage, hetgeen bij gemeenten in 2023 een gebruikelijk patroon is. Wel is het verschil tussen instroom en uitstroom in Waadhoeke in dat jaar

⁸ Zie voor een definitie eerder dit hoofdstuk.

kleiner dan bij gemeenten met een vergelijkbare omvang. De personele formatie stijgt van 2022 op 2023 van 320 fte. naar 340 fte en van 360 personen naar 390 personen.

6.2 Landelijke ontwikkelingen

Het Centraal Planbureau constateert in februari 2024 dat het aantal vacatures in 2022 een topniveau bereikt van meer dan 50 vacatures per duizend personen. De overheid is hier deels zelf debet aan: "Sinds 2018 zijn de overheidsuitgaven flink toegenomen. Die toegenomen overheidsuitgaven hebben bijgedragen aan de hoogconjunctuur. Dat zorgt voor een extra economische activiteit, en dat leidt weer tot extra vraag naar arbeidskrachten. Een deel van die overheidsuitgaven is direct gericht op extra personeel" (Centraal Planbureau, 2024, p. 3). "De krapte lijkt op dit moment niet gedreven door grote veranderingen aan de aanbodkant. In 2022 groeide de beroepsbevolking zelfs met meer dan 200.000 personen" (Centraal Planbureau, 2024, p. 4). Het planbureau adviseert om de lonen in de collectieve sector een extra impuls te geven en om mogelijkheden voor beloningsdifferentiatie goed te benutten. Daarnaast is het van belang om te kijken of meer werk kan worden verzet met hetzelfde aantal mensen door efficiënter te werken. Wet- en regelgeving is te complex geworden, hetgeen de uitvoering arbeidsintensief en dus improductief maakt. Het vereenvoudigen van beleid kan hier raadzaam zijn.

Beleid gericht op extra arbeidsaanbod kan maar een beperkte rol spelen. De arbeidsparticipatie ligt op dit moment al heel hoog. Er zit mogelijk meer ruimte bij het aantal uren per werkende: dat ligt relatief laag in Nederland (Centraal Planbureau, 2024). Wel verwacht het Centraal Planbureau dat de historisch hoge arbeidsmarktkrapte de komende jaren zal afnemen. Aanpassingsmechanismen in de economie zullen de arbeidsmarktkrapte uiteindelijk verminderen: als de vraag het aanbod op de arbeidsmarkt overtreft, zullen werkgevers betere arbeidsvoorwaarden bieden. Betere arbeidsvoorwaarden betekenen hogere kosten voor werkgevers, waardoor die uiteindelijk minder personeel aantrekken, aldus het Centraal Planbureau (Centraal Planbureau, 2024).

Het A+O fonds is pessimistischer. "Op korte termijn kan er zo'n tekort aan arbeidskrachten ontstaan, dat veel bedrijven en instellingen, ook bij de overheid, niet al hun taken meer kunnen vervullen. We kunnen nu nog teren op een reservoir, maar dat droogt op en we kunnen gaten dan alleen nog maar vullen met mensen uit andere organisaties, met als gevolg dat daar dan gaten vallen. Bij gemeenten is het probleem zo mogelijk nog acuter, want gemeentelijke organisaties vergrijzen meer dan de rest van Nederland. Bovendien speelt mee dat er steeds meer taken bij komen, zoals onlangs nog de invoering van de Omgevingswet. Er is een andere mindset nodig om dingen anders te organiseren, flexibeler. Het moet voor gemeentemedewerkers makkelijker worden om andere werkzaamheden op te pakken, maar ook om over te stappen: binnen de eigen gemeente, tussen gemeenten en tussen gemeenten en het bedrijfsleven. Een van de problemen daarbij is de professionaliseringsparadox. We zijn heel erg gericht op de ontwikkeling van onze professionele vaardigheden, maar daar schieten we in door. Er is te veel controle, te veel stimulans om ons steeds verder te ontwikkelen, het steeds beter te doen. We moeten ons durven af te vragen: wanneer is het genoeg? Nog een probleem is dat mensen vaak vastzitten in functies, afdelingen, salarisschalen, terwijl juist meer flexibiliteit nodig is. Dergelijke organisatieprincipes kunnen we de komende jaren niet meer volhouden. Gelukkig zijn er al zo'n 1,6 miljoen mensen flexibel, de zzp'ers. Zij zijn soepel inzetbaar op die plekken waar het werk is. Er is

helaas veel negatief sentiment tegenover zzp, maar het is een contractvorm die een belangrijk organiseerprincipe mogelijk maakt: werkenden daarheen laten stromen waar het werk het meest van waarde is. Lastig, want we zien juist de wens om meer mensen een vaste aanstelling te geven. Veel mensen vinden werken bij de gemeente niet spannend, terwijl mensen niet weten wat gemeenten allemaal doen. Dat moeten we beter laten zien om aantrekkelijker te worden: het saaie imago doorbreken en laten zien dat je heel leuke dingen kunt doen bij de gemeente. We hebben de wind mee, want jongeren zijn sterker maatschappelijk betrokken. We halen dan ook veel jongeren binnen, alleen blijven ze niet lang. Je hebt niet in alle gemeenten overal dezelfde functies nodig en het opzetten van grotere regionale organisaties kan dan een oplossing bieden. De eerste gedachte is dan: ga dan mensen werven, maar dat werkt niet meer. Op een krappe arbeidsmarkt ga je meer werven, maar dat is een zero sum game. Je vist in elkaars bootje, want de vijver is leeg en dat levert ergens anders weer tekorten op. We moeten andere oplossingen verzinnen. Minder deeltijdwerken is er daar geen van. Dat idee is gebaseerd op de aanname dat mensen buiten hun parttime baan geen werk verrichten en dat is voor de meeste mensen niet zo. Als je zegt dat Nederland kampioen deeltijdwerk is, moet je daar meteen aan toevoegen dat Nederland ook kampioen vrijwilligerswerk is. Beter is om te stoppen met zinloze activiteiten, met alles wat niet per se nodig is. Maak regels, procedures en bureaucratische zaken eenvoudiger en werk aan verdere digitalisering" (A+O fonds, 2024).

De krapte op de arbeidsmarkt is ook de VNG niet ontgaan. In februari 2024 publiceert de VNG een handreiking om te kunnen anticiperen op krapte op de arbeidsmarkt.

De VNG adviseert een verdergaande vorm van intergemeentelijke samenwerking, waarbij eigen personeel zonder juridische belemmeringen kan worden uitgewisseld. Deze uitwisseling kan de vorm hebben van individuele detachering, maar ook van arbeidspools. Daarnaast wijst de VNG op andere mogelijkheden om medewerkers meer flexibel in te zetten. Zo kan gewerkt worden met tijdelijke arbeidsovereenkomsten, bijvoorbeeld voor de duur van een project, maar ook te denken is aan de inzet van oproepkrachten, hoewel de flexibiliteit voor gemeenten op inzetbaarheid van oproepkrachten afneemt als gevolg van wetswijzigingen. Werkgevers maken in toenemende mate gebruik van medewerkers die de AOW-leeftijd hebben bereikt en dit zou zeker ook een mogelijkheid voor gemeenten kunnen zijn. De inzet van stagiaires kan ook zeker overwogen worden in dit verband (VNG, 2024).

Naast deze vormen van interne flexibiliteit, bestaan ook mogelijkheden om de externe flexibiliteit te vergroten. Het gaat hier om de inzet van externen. Ook hier zijn verschillende mogelijkheden die complementair aan elkaar kunnen zijn, zoals uitzendovereenkomsten, detachering, de inzet van Zzp'ers, payrolling, etc. (VNG, 2024).

Uit eerder rekenkameronderzoek naar krapte op de arbeidsmarkt komt naar voren, dat het gemeenten over het algemeen lukt om jonge werknemers via traineeships in huis te halen, maar dat het veel moeilijker is om jonge werknemers vast te houden. Daarnaast is het niet alleen van belang om exitgesprekken te voeren om te achterhalen waarom medewerkers de organisatie verlaten, maar tevens van belang om de redenen te achterhalen waarom medewerkers binnen komen. Dit zou een basis kunnen bieden om effectief arbeidsmarktbeleid te voeren. Een goed onboardingsprogramma is

van cruciaal belang, maar gesteld kan worden, dat dergelijke programma's minimaal een jaar moeten duren om effectief te zijn. Tot slot wordt gewezen op het belang van een gedifferentieerde sollicitatieprocedure. Zo kan men een aankomend jurist vragen naar een goed geformuleerde motivatiebrief, maar een dergelijke procedure is wellicht niet voor iedere functie even relevant (BMC en UWV, interview, 31 mei 2024).

De landelijke trend laat zich enigszins traceren aan de hand van de personeelsmonitor die het A+O fonds jaarlijks publiceert. Het fonds constateert in mei 2024, dat het met name in de functiegebieden ruimtelijke ordening, milieu, bouwkunde en civiele techniek een uitdaging zal blijven om vacatures in te vullen. Tegelijkertijd komt er een pensioengolf aan en ligt het ziekteverzuim met 6,5% op een hoog percentage. Dit hoge ziekteverzuim hangt samen met de werkdruk, die als hoog ervaren wordt. In 2023 namen opvallend meer gemeenten maatregelen om de werkdruk terug te dringen, zoals het uitbreiden van formatie, het voeren van gesprekken en het prioriteren van werk. De instroom van jonge talenten nam toe, maar het merendeel van de gemeenten voert geen actief beleid om jongeren te behouden. Gemeenten geven nog steeds minder uit aan opleiding en ontwikkeling dan voor corona. Het grootste deel van het opleidingsbudget wordt besteed aan vakinhoudelijke ontwikkeling (Personeelsmonitor 2023).

Ondanks de krappe arbeidsmarkt stijgt in 2023 het aantal gemeentelijke medewerkers met 5,6%. Gemeenten laten hiermee zien dat werk is gemaakt van werving en selectie. De groei van de bezetting zet vermoedelijk door. In 2022 ligt de focus bij gemeenten nog op werving en selectie, hetgeen is terug te zien in een verhoogde instroom in 2023. Door de aanhoudende arbeidsmarktkrapte verlegden gemeenten in 2023 hun focus naar arbeidsmarktstrategie en organisatieontwikkeling (Personeelsmonitor 2023).

6.3 Analyse op basis van normenkader

In deze paragraaf worden de bevindingen uit dit onderzoek afgezet tegen het normenkader dat in het tweede hoofdstuk is vormgegeven. Daarbij wordt eerst het beleid van de gemeente geanalyseerd en vervolgens de implementatie van de maatregelen die op basis van dat beleid zijn geformuleerd. Daarna wordt ingegaan op de effectiviteit van het beleid. Deze passage sluit af met een samenvatting, waarbij in een tabelvorm de bevindingen worden gerelateerd aan de normen.

6.3.1 Het beleid afgezet tegen het kader

De vierde pijler van het organisatieontwikkelplan uit 2019, professionele ontwikkeling, raakt het personeelsbeleid. In deze pijler worden acties beschreven zoals het versterken van competenties, het herzien van de wijze van beoordelen en het meelopen met andere afdelingen en teams (Ontwikkelplan). Onder deze pijler wordt ook een organisatiebreed opleidingsprogramma opgevoerd, beoogt men de geprekscyclus door te ontwikkelen, opteert men om inspiratie van buiten op te doen en verkent men mogelijkheden voor learning on the job.

De gemeente hanteert een decentrale managementfilosofie en deze wordt doorvertaald naar de invulling van vacatures. Een afdelingshoofd beziet in eerste instantie in hoeverre het probleem binnen de eigen afdeling opgelost kan worden. Daarna worden andere afdelingen benaderd en pas daarna wordt opgeschaald richting de directie (Interview, 29 januari 2024). Ook in de vacatureregeling van

2018 staat vermeld, dat de manager primair verantwoordelijk is voor het vervullen van vacatures. Hoewel men organisatiebreed goed zicht heeft op de huidige bezetting, bestaat geen organisatiebreed beeld van de gewenste toekomstige bezetting. De verantwoordelijkheid voor strategische personeelsplanning ligt namelijk bij de managers van de afdelingen en dient desgewenst op afdelingsniveau vertaald te worden naar afdelingsplannen.

Per 1 januari 2019 is de vacatureregeling van kracht. Hieruit valt op te maken, dat bij het vervullen van vacatures interne voorrangskandidaten te voorkeur genieten. Pas als de interne procedure geen geschikte kandidaat oplevert, wordt de vacature extern opengesteld.

6.3.2 De genomen maatregelen afgezet tegen het kader

De gemeente heeft verschillende acties ingezet om te anticiperen op de krapte op de arbeidsmarkt. Sommige respondenten geven daarbij aan dat op het gebied van de arbeidsmarkt zeer veel taken tegelijkertijd moeten worden uitgevoerd en dat een nadere prioritering wenselijk zou zijn. Met betrekking tot de ingezette acties zijn geen budgetoverschrijdingen geconstateerd.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2022 wordt beloning als belangrijk verbeterpunt aangegeven (sheet 70, SPP). De respondenten geven in dit verband aan, dat men de gewijzigde functies opnieuw waardeert, dat gewerkt wordt aan een nieuwe conversietabel en dat men een nieuwe beloningsregeling vormgeeft. Deze beloningsregeling is per 1 januari 2024 van kracht en biedt de mogelijkheid om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Te denken is dan aan het toekennen van een eerdere periodieke verhoging, een functioneringstoelage, een arbeidsmarkttoelage, een gratificatie of een toelage in verband met bezwarende omstandigheden (Regeling Beloning, 2024). Ook heeft men in 2023 nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden vastgesteld, waarmee men de concurrentiepositie van de gemeente beoogt te versterken (Interview, 27 mei 2024, Adviesnota 17 oktober 2023). Te denken is dan aan de verruiming van het IKB budget en de reiskostenvergoeding (Adviesnota, 17 oktober 2023).

Provinciebreed wordt samengewerkt in de vorm van Werken in Friesland, maar ook via de Flexpool (Interview, 29 januari 2024). Daarnaast is aan de kring van gemeentesecretarissen de vraag uitgezet om andere samenwerkingsvormen te verkennen. Tevens worden medewerkers bij de gemeente Leeuwarden ingezet binnen Waadhoeke en heeft de gemeente in samenwerking met andere overheidsorganisaties voor de ICT dienstverlening een SSC opgericht (Interview, 27 mei 2024).

In 2022 wordt een project op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie gestart. In 2022 wordt hiertoe een extern bureau aangezocht dat zich specialiseert in arbeidsmarktcommunicatie. Op 13 maart 2023 gaat de campagne arbeidsmarktcommunicatie extern van start. De campagne wordt niet alleen online, maar ook fysiek gevoerd in de vorm van advertenties en driehoeksborden. Een evaluatie wijst uit, dat online duizenden personen zijn bereikt en hebben doorgeklikt naar de website voor vacatures. Het aantal reacties per vacature is in de eerste helft van 2022 gemiddeld 7. Dit gemiddelde zakt in de tweede helft van 2022 naar 3,9, maar stijgt in de eerste helft van 2023 naar 12,2 (Evaluatie campagne). In 2024 wordt deze campagne gecontinueerd, zij het in eigen beheer (Interview, 27 mei 2024).

Op 1 september 2022 wordt een kick off bijeenkomst georganiseerd van het traineeprogramma. Op dat moment gaan negen trainees aan de slag (Interview, 29 januari 2024). Elders wordt vermeld dat er

acht trainees van start gaan (Voortgang OOP, september 2023, sheet 8). De jaarstukken 2022 vermelden in dit verband, dat in 2022 12 trainees starten (Jaarstukken 2022, p. 115), terwijl de programmabegroting vermeldt dat in 2023 negen trainees werkzaam zijn (Programmabegroting 2024, p. 115). In 2024 zijn zeven van de negen trainees geplaatst in een reguliere functie. Men werkt in 2024 aan de vormgeving van een volgend trainee programma (Interview, 27 mei 2024).

Daarnaast wordt in 2023 gewerkt met een onboarding programma, waarbij introductiedagen voor nieuwe medewerkers worden georganiseerd en nieuwe medewerkers gekoppeld worden aan een meer ervaren medewerker (Voortgang OOP, oktober 2023). Sinds 2024 voert men tevens exit gesprekken met uitstromende medewerkers om te achterhalen waarom deze medewerkers de organisatie verlaten (Interview, 27 mei 2024).

In 2022 wordt begonnen met strategische personeelsplanning. Hiertoe vindt op 14 april 2022 een kick off bijeenkomst plaats (SPP presentatie, sheet 3). Men formuleert in dit traject een drietal speerpunten: Leren en Ontwikkelen, Gezamenlijk eigenaarschap en Aantrekkelijke werkgever. Deze speerpunten zijn omgezet in acties die moeten bijdragen aan het halen van de ambitie 2025 en het verminderen van de GAP (Ambtelijke respons, 19 maart 2024).

De verantwoordelijkheid voor strategische personeelsplanning en de acties ligt expliciet bij de managers van de afdelingen. Hiertoe worden afdelingsplannen opgesteld, zo wordt tijdens de interviews gesteld. Er wordt niet met SPP-actieplannen per afdeling gewerkt, zo geven respondenten verder aan. Als de afdelingsplannen voor 2023 nader worden geanalyseerd, wordt in één afdelingsplan een concrete actie benoemd op het gebied van SPP. Deze afdeling beoogt in te zetten op de ontwikkeling van de competenties durf en lef, als resultaat van de teamscan SPP. Als actie wordt geformuleerd dan 70% van de medewerkers iets gedaan heeft buiten zijn/haar vakgebied. Te denken is dan aan deelname aan een scrum, een klantreis, een online training, een snuffelstage bij een andere afdeling, deelname aan de week van de uitwisseling, presenteren bij Meet & Greet, etc. (Afdelingsplan Z, 2023). In de andere afdelingsplannen voor 2023 wordt soms verwezen naar de term SPP, maar worden hier geen concrete acties aan gekoppeld.

Jaarlijks dient over de afdelingsplannen gerapporteerd te worden aan het MO, aldus de respons. Desgevraagd wordt echter aangegeven, dat er tot dusver geen afdelingsrapportages zijn. In de afgelopen jaren wordt er halverwege het jaar tijdens een managementoverleg wel een agendapunt hieraan gewijd (Schriftelijke reactie, 21 juni 2024).

Geconstateerd kan worden dat de afdelingsplannen voor 2023 geen concrete acties bevatten met betrekking tot SPP. Over de afdelingsplannen wordt geen verantwoording afgelegd in de vorm van afdelingsrapportages. Tevens beschikt men niet over SPP-actieplannen per afdeling waarover gerapporteerd wordt.

Voor 2024 worden formats voor afdelingsplannen geconcipeerd. Deze formats gaan niet expliciet in op strategische personeelsplanning (Format Afdelingsplannen, 2024). Het gevolg is dan ook, dat de ingevulde formats eveneens niet ingaan op strategische personeelsplanning (Afdelingsplan Publiekscentrum, 2024). Zo blijft organisatiebreed onduidelijk welke afdelingen nu welke acties

ondernemen in het kader van strategische personeelsplanning. Aan het voornemen om eens per kwartaal een MO bijeenkomst te wijden aan de afdelingsplannen, is het eerste half jaar van 2024 nog geen invulling gegeven (Schriftelijke reactie, 23 juli 2024).

Aangegeven wordt, dat men de huidige formatie zeer frequent monitort en dat men tevens inschattingen maakt van toekomstige ontwikkelingen en taken. Dit is niet altijd eenvoudig, omdat het toekomstige takenpakket deels afhankelijk is van lokale politieke ambities en van ontwikkelingen op Rijksniveau die niet altijd goed te voorspellen zijn. Een organisatiebrede inschatting van de gewenste toekomstige bezetting als gevolg van gesignaleerde ontwikkelingen is niet voorhanden. Toch leiden inschattingen op afdelingsniveau soms tot een inhoudelijke wijziging binnen de formatie. Zo wordt een data analist aangesteld en anticipeert men bij Burgerzaken op een verdergaande digitalisering en specialisatie (Interview, 27 mei 2024). Het inrichtingsplan van Burgerzaken geeft een goed voorbeeld van de manier waarop men op afdelingsniveau ontwikkelingen signaleert en weet te vertalen naar een benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie. De afdeling heeft op basis van presentaties en individuele gesprekken met medewerkers een toekomstbeeld geschetst en op basis daarvan een plan gemaakt voor de nieuwe inrichting van het team dat aansluit bij het concern-brede traject strategische personeelsplanning (Directieadvies, 7 juni 2023).

Iedere afdeling heeft de beschikking over een eigen opleidingsbudget. Daarnaast worden vanuit het organisatie ontwikkelplan budgetten beschikbaar gesteld die organisatiebreed kunnen worden ingezet. De opleidingen hebben zowel betrekking op vakinhoudelijke als op persoonlijke ontwikkeling. Aangegeven wordt, dat de opleidingsbudgetten jaarlijks daadwerkelijk worden besteed. Een analyse van de financiële administratie leert, dat op afdelingsniveau in 2022 € 580.725 aan opleidingen is uitgegeven (budget bedraagt € 470.583) en in 2023 € 621.821 aan opleidingen is uitgegeven (budget bedraagt € 538.894). Daarnaast wordt vanuit het OOP € 68.309 in 2022 en € 150.402 in 2023 aan opleidingsbudget ter beschikking gesteld en besteed (Schriftelijke reactie, 25 juni 2024). Ook de analyse vanuit het A+O fonds bevestigt het beeld dat de gemeente relatief veel investeert in opleidingen: de gemeente besteedt in 2023 2,4% van de loonsom aan opleidingen, waar vergelijkbare gemeenten in dat jaar 1,6% besteden (A+O Fonds).

Waadhoeke zet liever in op het aantrekken van vast personeel dan op het inzetten van externe inhuur. Dit heeft ook een budgettaire reden: de begroting is immers gebaseerd op vast personeel en externe inhuur is doorgaans duurder (Interview, 27 mei 2024). Gegevens van het A+O Fonds bevestigen dit beeld: in 2023 kent Waadhoeke een vaste bezetting van 87%, waar vergelijkbare gemeenten een vaste bezetting kennen van 77% (A+O Fonds). De uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van de loonsom, bedragen in Waadhoeke voor het jaar 2023 16,4%, waar vergelijkbare gemeenten 18,8% noteren.

Samengevat kan geconstateerd worden, dat de gemeente een aantal acties onderneemt om te anticiperen op de krapte op de arbeidsmarkt. Zo wordt ingezet op strategische personeelsplanning, zet men een arbeidsmarktcommunicatie-campagne in gang en trekt men trainees aan. Ook wordt voorzien in een organisatiebreed opleidingsprogramma. In dit verband valt op te merken, dat Waadhoeke meer spendeert aan opleidingskosten ten opzichte van de totale loonsom dan vergelijkbare gemeenten. Daarnaast worden mogelijkheden onderzocht om nog meer met

arbeidsmarkttoeslagen of functioneringstoeslagen te werken en opteert men voor een hechtere samenwerking in regionaal en provinciaal verband. Waadhoeke zet in op vast personeel: de gemeente heeft een beduidend hoger percentage (10%) vast personeel in vergelijking met andere gemeenten. Dit valt terug te zien in de uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van de loonsom: dat percentage ligt in Waadhoeke eveneens lager.

6.3.3 De effectiviteit van de maatregelen

De vraag in hoeverre deze acties effectief zijn, is lastig te beantwoorden. Effectiviteit veronderstelt immers een causaal verband tussen de actie en het uiteindelijke effect. Dit effect zou vertaald kunnen worden naar de snelheid waarmee vacatures worden ingevuld, de percentages instroom, doorstroom en uitstroom en wellicht het aandeel moeilijk vervulbare vacatures. Het probleem is echter, dat men niet weet, of deze effecten ook zonder de ingezette acties zouden zijn gegenereerd. Bovendien kan men de acties niet goed van elkaar isoleren om het individuele effect van een actie te traceren: de acties interveniëren immers met elkaar. Daarnaast zal het gerealiseerde effect afgezet moeten worden tegen een norm om een indruk te krijgen van effectiviteit. Die norm laat zich echter niet zonder meer ontleunen vanuit een andere gemeente of een gemiddelde. Als Waadhoeke achterblijft op een andere gemeente, kan het immers zo zijn dat Waadhoeke effectief opereert, maar die andere gemeente nog effectiever opereert. Anderzijds kan de constatering dat Waadhoeke gelijke tred houdt met een andere gemeente niet zonder meer tot de conclusie leiden, dat beide gemeenten even succesvol zijn. Wellicht hadden beide gemeenten nog succesvoller kunnen opereren.

Respondenten stellen, dat voor functies op het gebied van I&A en het fysieke domein, invulling lastiger is (Interview, 29 januari 2024). In 2022 start Waadhoeke met het traject strategische personeelsplanning. Aangegeven wordt, dat de huidige bezetting zeer frequent wordt gemonitord, maar dat een inschatting van het toekomstige takenpakket en dus de gewenste toekomstige bezetting niet eenvoudig is. Dit is immers deels afhankelijk van bestuurlijke ambities en ontwikkelingen, zowel op lokaal als op Rijksniveau. Een organisatiebrede inschatting is niet voorhanden. Op afdelingsniveau worden soms echter wel toekomstige ontwikkelingen in beeld gebracht en gerelateerd aan de toekomstige bezetting, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Omdat geen organisatiebreed beeld is van de gewenste toekomstige bezetting, is het nog lastiger om de effectiviteit van de maatregelen te traceren.

Toch kan op basis van enkele indicatoren een algemene indruk worden gegeven.

Van 2022 tot 2023 stijgt de formatie van 320 fte. naar 340 fte. en van 360 personen naar 390 personen. Met een bezetting van 7,3 fte. per 1.000 inwoners ligt Waadhoeke op het gemiddelde. In dit opzicht lijken de inspanningen voldoende effectief. De instroompercentages liggen vanaf 2020 lager dan het gemiddelde, maar dit geldt ook voor het uitstroompercentage, met uitzondering van het jaar 2022. De doorstroom ligt niet al te ver van het gemiddelde, hoewel het doorstroompercentage in 2023 iets hoger ligt dan het gemiddelde. Niet gesteld kan worden dat het lagere instroompercentage wijst op een minder succesvolle arbeidsmarktcommunicatie-campagne. Het aandeel moeilijk vervulbare uitstaande vacatures zakt namelijk van 90% in 2022 naar 30% in 2023. Dit kan weer wijzen op een effectief beleid.

Aan de andere kant worden in 2023 vacatures na gemiddeld 100 dagen ingevuld, terwijl dat gemiddeld in 2022 81 dagen bedraagt. Dit wijst weer op een teruglopend effect. Bovendien ligt dat gemiddelde in 2023 bij een naburige gemeente op een vergelijkbaar aantal dagen van 101. Toch kan geen oordeel worden geveld over het daadwerkelijke effect van de ondernomen acties. Het is immers mogelijk, dat het gemiddelde aantal dagen zonder bijvoorbeeld de campagne, in 2023 veel hoger zou zijn uitgekomen. Het oordeel zou dan moeten zijn, dat de gemeente effectief opereert met de ingezette acties. Ook is het mogelijk dat de naburige gemeente zelf ook acties heeft ondernomen. Dan zou niet zozeer de conclusie getrokken kunnen worden dat Waadhoeke minder effectief is, maar eerder de conclusie gerechtvaardigd zijn, dat beide gemeenten effectief zijn. Het aandeel jonge instromers ligt in Waadhoeke in 2023 met 40% iets hoger dan het gemiddelde van 37,5%. Het aandeel jongere medewerkers dat uitstroomt ligt in Waadhoeke in 2022 met 12,8% echter beduidend lager dan het gemiddelde van 17,6%. Waadhoeke ziet dus kans om in dat jaar jongere medewerkers vast te houden. Ook is Waadhoeke effectief in het streven om zoveel mogelijk te opteren voor vaste bezetting: 87% wordt in 2023 aangemerkt als vaste bezetting, waar gemiddeld een percentage van 77% wordt genoteerd in dat jaar.

Bezien kan worden in hoeverre de gemeente invulling geeft aan de voorstellen die landelijk worden gedaan om te anticiperen op krapte op de arbeidsmarkt. Het Centraal Planbureau adviseert om de **lonen een extra impuls** te geven, **mogelijkheden voor beloningsdifferentiatie goed te benutten** en om de **arbeidsproductiviteit te verhogen**, terwijl de VNG inzet op **regionale samenwerking en flexibilisering van interne en externe medewerkers**. Het A+O fonds adviseert om het medewerkers makkelijker te maken om andere werkzaamheden op te pakken en om over te stappen binnen en tussen gemeenten. Ook het A+O fonds adviseert flexibele inzet in de vorm van zzp'ers. Daarnaast zouden gemeenten **campagne** kunnen voeren om het imago te verbeteren en acties moeten inzetten om **jongeren langer** vast te houden. Het werk zou **eenvoudiger ingericht** moeten worden, terwijl **digitalisering** verder kan bijdragen aan de verhoging van de arbeidsproductiviteit. Landelijk constateert het A+O fonds, dat gemeenten inzetten op het **terugdringen van de werkdruk om daarmee het ziekteverzuim te laten dalen**. Gemeenten voeren weinig **beleid om jongeren** te behouden en om te investeren in opleidingen die niet gericht zijn op vakinhoudelijke ontwikkeling, zo constateert het A+O fonds. Vanuit eerder onderzoek wordt geadviseerd om zowel **exit- als intake gesprekken** te voeren en om te voorzien in **een goed onboardingsprogramma**. Ook zou de **sollicitatieprocedure gedifferentieerd** kunnen worden waarbij de procedure beter wordt afgestemd om de doelgroep.

De gemeente opteert niet graag voor externe flexibele inzet. Het beleid is gericht op het aantrekken van vast personeel, mede vanuit budgettaire overwegingen. Gemiddeld kent de gemeente een laag gemiddeld bruto maandsalaris. Wel is men actief bezig om de beloningsstructuur te actualiseren en in lijn te brengen met andere gemeenten. Gewijzigde functies zijn opnieuw beschreven en gewaardeerd. Daarnaast wordt gewerkt aan de actualisatie van de conversietabel om functiewaarderingen te vertalen naar schalen. Tevens heeft men een nieuwe beloningsregeling vastgesteld die expliciet mogelijkheden biedt om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Daarbij kan gedacht worden aan arbeidsmarkttoelagen of functioneringstoelagen. Daarnaast is in 2023 gewerkt aan het verbeteren van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Regionaal wordt samengewerkt in de vorm van Werken in Friesland. De gemeente kan daarnaast putten uit de flexpool, maar participeert formeel niet in deze samenwerking. Zo wordt de leerplichtambtenaar uit Leeuwarden ook in Waadhoeke ingezet. Tevens is een regionaal SSC opgericht om ICT diensten te verstekken aan de verschillende aangesloten organisaties. De gemeente is voornemens provinciebreed nog hechter samen te werken op het gebied van arbeidsmarktbeleid.

In 2022 krijgen de eerste contouren van de arbeidsmarktcommunicatie-campagne vorm. De campagne gericht op arbeidsmarktcommunicatie is zonder meer succesvol gebleken en de gemeente continueert deze campagne dan ook in 2024.

Men weet de jongere medewerkers goed te binden en vermoedelijk dragen de goede opleidingsmogelijkheden, het traineeprogramma en het onboardingsprogramma hieraan bij.

De opleidingsmogelijkheden zijn zowel inhoudelijk (Awb) als gericht op persoonlijke ontwikkeling (Mapstell, Dimmax). In 2023 geeft de gemeente relatief veel uit aan opleidingen.

Bij het onboardingsprogramma worden nieuwe medewerkers gekoppeld aan een meer ervaren medewerker. Ook heeft het trainee programma effect in de zin dat trainees na verloop van tijd een vaste aanstelling krijgen binnen de gemeente. Tijdens het traineeprogramma worden relatief veel trainingen en opleidingen aangeboden. Deze trainingen en opleidingen zijn gericht op persoonlijke en vakgerichte ontwikkeling. Tevens krijgen de trainees de opdracht om als collectief mee te denken in de arbeidsmarktcommunicatie en aantrekkelijk werkgeverschap (Voortgang OOP, september 2022).

De ambities om technologische mogelijkheden beter te benutten en om efficiënter te werken, worden tijdens het SPP traject nader uitgewerkt. Tijdens één van de sessies (23 juni 2022) wordt aangegeven dat men meer met e-producten zou kunnen werken, men met minder ondersteunende formatie zou kunnen werken, men minder afdelingsgericht zou moeten werken, men meer zou willen digitaliseren, etc. Men ziet mogelijkheden om meer te kunnen doen met AI of ChatGTP, maar deze verkenning heeft nog niet tot concrete organisatiebrede acties geleid (Interview, 27 mei 2024). Op afdelingsniveau zijn zeker voorbeelden voorhanden van een verdergaande digitalisering. Men constateert dan tevens een verschuiving in taken: routine zaken worden gedigitaliseerd, maar tegelijkertijd worden de taken die uitgevoerd moeten worden steeds complexer.

Het ziekteverzuim is aan de hoge kant (hoewel dit percentage wel terugloopt). Niet getraceerd kan worden in hoeverre de gemeente over de volle breedte werkt aan het terugdringen van dit ziekteverzuim. Dit ziekteverzuim kan samenhangen met een hoge ervaren werkdruk (MTO). Zo wordt tijdens de arbeidsmarktcampagne door sommige medewerkers aangegeven, dat medewerkers door de vele ambities niet meer zo goed weten waar ze aan toe zijn en dat de ambities ook niet altijd meer zijn waar te maken (Arbeidsmarktcommunicatie, opvallende uitspraken).

Men voert sinds 2024 exitgesprekken.

Sollicitatieprocedures worden nog niet traceerbaar gedifferentieerd.

6.3.4 Samenvatting bevindingen afgezet tegen normenkader

Afgezet tegen het normenkader, ontstaat het volgende beeld:

Operationele norm	Nadere uitwerking	Waardhoeke
Arbeidsmarktbeleid		
Heldere en consistente doelstellingen	Betrokkenen hebben eenzelfde perceptie van de doelstelling en de rangschikking van verschillende doelstellingen.	In 2019 is het organisatieontwikkelp lan vastgesteld, waarin tevens ingezet wordt op het versterken van competenties, het herzien van de wijze van beoordelen, het meelopen met andere teams, een organisatiebreed opleidingsprogramma, het doorontwikkelen van de gesprekscyclus, etc.
Valide veronderstellingen	De gemeente heeft een beeld van aanwezige bezetting, huidige taken, toekomstige bezetting en toekomstige taken.	Organisatiebreed is dit beeld niet voorhanden.
Concrete instructies en controlemogelijkheden	Het beleid is vertaald naar werkinstructies en procedures en hierop kan gecontroleerd worden.	Per 1 januari 2019 is de vacatureregeling van kracht. Hieruit valt op te maken, dat bij het vervullen van vacature interne voorrangskandidaten te voorkeur genieten. Pas als de interne procedure geen geschikte kandidaat oplevert, wordt de vacature extern opgesteld.
Implementatie maatregelen		
Tijd en capaciteit	Er is voldoende tijd en capaciteit beschikbaar om de maatregel door te voeren.	Sommige respondenten geven aan dat op het gebied van de arbeidsmarkt zeer veel taken tegelijkertijd moeten worden uitgevoerd en dat een nadere prioritering wenselijk zou zijn.
Financiële kaders	De maatregelen blijven binnen de budgettaire kaders.	Met betrekking tot de ingezette acties zijn geen budgetoverschrijdingen geconstateerd.
Discretionaire ruimte	Budgethouders dienen voldoende ruimte te hebben om zelf beslissingen te nemen met betrekking tot hun bezetting.	De gemeente hanteert een decentrale managementfilosofie. Een afdelingshoofd beziet in eerste instantie in hoeverre het probleem binnen de eigen afdeling opgelost kan worden.
Afhankelijke variabelen		
Doelmatigheid	Met zo min mogelijk middelen zo veel mogelijk maatregelen doorvoeren.	In 2024 wordt gestart met een nieuwe beloningsregeling. Tevens worden gewijzigde functies opnieuw gewaardeerd en wordt de conversietabel geactualiseerd. Daarnaast heeft men in 2023 de secundaire arbeidsvoorwaarden verruimd. Provinciebreed wordt samengewerkt in onder andere Werken in Friesland en maakt men gebruik van de Flexpool. Tevens worden medewerkers van andere gemeenten ingezet en werkt men op het gebied van ICT samen in de vorm van een SSC.

		In 2022 wordt een arbeidsmarktcommunicatie campagne gestart. Gelet op het succes van deze campagne, wordt deze in 2024 gecontinueerd, zij het in eigen beheer. Op 1 september 2022 wordt een kick off bijeenkomst georganiseerd van het traineeprogramma. In mei 2024 zijn zeven van de negen trainees geplaatst in een reguliere functie. Men werkt aan de vormgeving van een tweede traineeprogramma. Daarnaast wordt in 2023 gewerkt met een onboarding programma en voert men sinds 2024 exit gesprekken. In 2022 wordt begonnen met strategische personeelsplanning. De acties die hieruit voortkomen worden niet vertaald naar afdelingsplannen of SPP-specifieke plannen op afdelingsniveau. Tevens vindt geen rapportage plaats over de acties die in het kader van SPP worden uitgevoerd. Voor 2024 wordt een format ontwikkeld voor de afdelingsplannen. Dit format gaat echter niet in op strategische personeelsplanning. De ingevulde formats gaan logischerwijs ook niet in op strategische personeelsplanning. Aan het voornemen om in 2024 eens per kwartaal een MO te wijden aan de afdelingsplannen, is tot dusver geen invulling gegeven. Zo blijft organisatiebreed onduidelijk welke afdeling nu welke actie onderneemt in het kader van strategische personeelsplanning. Men monitort de bezetting zeer scherp. Een organisatiebrede inschatting van de gewenste toekomstige bezetting als gevolg van gesignaleerde ontwikkelingen is niet voorhanden. Op basis van gesprekken worden op afdelingsniveau soms wel toekomstige ontwikkelingen en taken in beeld gebracht. Dit leidt soms tot een inhoudelijk wijziging binnen de formatie. Zowel op afdelingsniveau als organisatiebreed zijn opleidingsbudgetten beschikbaar die kunnen worden ingezet. Deze opleidingen zijn zowel vakinhoudelijk als persoonlijk van aard. Organisatiebreed worden de opleidingsbudgetten overschreden in de jaren 2022 en 2023.
--	--	--

Doeltreffendheid	De bezetting is op peil opdat alle huidige en toekomstige taken van de gemeente adequaat vervuld kunnen worden.	Organisatiebreed bestaat geen beeld van de toekomstige gewenste bezetting. De formatie is van 2022 tot 2023 gestegen van 320 fte. naar 340 fte. Per 1.000 inwoners ligt Waadhoeke op het gemiddelde. De instroom en uitstroom liggen vanaf 2020 lager dan het gemiddelde. De doorstroom ligt niet al te ver van het gemiddelde. Het aandeel jonge instromers ligt in Waadhoeke in 2023 iets hoger dan het gemiddelde, maar het aandeel jongere medewerkers dat uitstroomt ligt in Waadhoeke beduidend lager.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

Op basis van dit onderzoek, kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

De instroom- en uitstroombpercentages liggen iets lager, het doorstroombpercentage iets hoger ten opzichte van gemeenten van vergelijkbare omvang.

Waadhoeke kent in 2023 met 7,3 fte. per 1.000 inwoners een gemiddelde bezetting ten opzichte van vergelijkbare gemeenten. In 2023 ligt het instroombpercentage met 15,5% lager dan het gemiddelde van 20,9% bij gemeenten van vergelijkbare omvang. Het uitstroombpercentage ligt iets lager dan het gemiddelde, het doorstroombpercentage ligt in 2023 weer iets hoger. De vaste bezetting is met 87% voor het jaar 2023 hoog in vergelijking met de 77% die vergelijkbare gemeenten in dat jaar noteren.

Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures is in Waadhoeke zonder meer hoog⁹. Voor de jaren 2021 en 2022 worden percentages aangegeven van 60% en 90%, terwijl gemeenten met een vergelijkbare omvang hier percentages noteren van 19% respectievelijk 22,6%. In 2023 komt Waadhoeke met 30% iets meer in de buurt van het gemiddelde van 18,8%. Deze percentages zijn afkomstig van het A+O fonds, maar worden niet bevestigd in dit onderzoek. De gemiddelde tijd waarbinnen een functie wordt vervuld, bedraagt in 2023 namelijk 100 dagen, waarmee de gemeente zeer vergelijkbaar is met een naburige gemeente (waar de gemiddelde tijd 101 dagen noteert).

Algemeen bestaat het beeld, dat Waadhoeke niet bijzonder uit de pas loopt. Het hoge percentage moeilijk vervulbare vacatures verhoudt zich minder tot de constatering, dat de gemiddelde tijd waarbinnen een vacature wordt vervuld, niet afwijkt van een naburige gemeente.

In 2022 en 2023 is geen verband te constateren tussen het type functie en de tijd waarbinnen de functie wordt vervuld. Zeer verschillende functies worden soms na lange tijd, soms na korte tijd ingevuld. Ook komt het voor dat één type functie soms snel, maar soms minder snel wordt ingevuld.

⁹ Dit percentage is gebaseerd op een enquête van het A+O Fonds die door de gemeente is ingevuld. De enquête bevatte de volgende vraag: "Kun je een inschatting geven van het percentage uitstaande vacatures dat binnen jouw gemeente moeilijk vervulbaar was?" De enquête gaf bij deze vraag de volgende toelichting: "Een vacature wordt als moeilijk vervulbaar beschouwd wanneer een gemeente ondanks wervingsactiviteiten er niet in slaagt binnen een half jaar een geschikte kandidaat te vinden. Dat wil zeggen: vanaf publicatie van de vacature heeft er binnen zes maanden geen arbeidsvoorwaardengesprek plaatsgevonden". (A+O Fonds).

Respondenten stellen zelf, dat functies op het gebied van I&A en het fysieke domein relatief lastig zijn in te vullen.

De gemeente voert beleid en zet verschillende acties in om te anticiperen op de krapte op de arbeidsmarkt.

Eén van de pijlers van het organisatieontwikkelpun uit 2019 raakt het personeelsbeleid. Het betreft de professionele ontwikkeling. In deze pijler worden acties beschreven zoals het versterken van competenties, het herzien van de wijze van beoordelen en het meelopen met andere afdelingen en teams (Ontwikkelpun). Onder deze pijler wordt ook een organisatiebreed opleidingsprogramma opgevoerd, beoogt men de gepreksyclus door te ontwikkelen, opteert men om inspiratie van buiten op te doen en verkent men mogelijkheden voor learning on the job.

De gemeente hanteert een decentrale managementfilosofie en deze wordt doorvertaald naar de invulling van vacatures. Een afdelingshoofd beziet in eerste instantie in hoeverre het probleem binnen de eigen afdeling opgelost kan worden. Daarna worden andere afdelingen benaderd en pas daarna wordt opgeschaald richting de directie.

De gemeente heeft verschillende acties ingezet om te anticiperen op de krapte op de arbeidsmarkt. Sommige respondenten geven daarbij zelfs aan dat op het gebied van de arbeidsmarkt zeer veel taken tegelijkertijd moeten worden uitgevoerd en dat een nadere prioritering wenselijk zou zijn. Met betrekking tot de ingezette acties zijn geen budgetoverschrijdingen geconstateerd.

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2022 wordt beloning als belangrijk verbeterpunt aangegeven. De respondenten geven in dit verband aan, dat men de gewijzigde functies opnieuw waardeert, dat gewerkt wordt aan een nieuwe conversietabel en dat men een nieuwe beloningsregeling vormgeeft. Deze beloningsregeling is per 1 januari 2024 van kracht en biedt de mogelijkheid om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Te denken is dan aan het toekennen van een eerdere periodieke verhoging, een functioneringstoelage, een arbeidsmarkttoelage, een gratificatie of een toelage in verband met bezwarende omstandigheden. Ook heeft men in 2023 nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden vastgesteld, waarmee men de concurrentiepositie van de gemeente beoogt te versterken.

Provinciebreed en regionaal wordt samengewerkt in de vorm van Werken in Friesland. Daarnaast maakt de gemeente gebruik van de Flexpool en worden medewerkers van andere gemeenten ingezet binnen Waadhoeke. Tevens heeft de gemeente in samenwerking met andere overheidsorganisaties voor ICT dienstverlening een SSC opgericht.

In 2022 start de gemeente een project op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Het aantal reacties per vacature is in de eerste helft van 2022 gemiddeld 7. Dit gemiddelde zakt in de tweede helft van 2022 naar 3,9, maar stijgt in de eerste helft van 2023 naar 12,2. In 2024 wordt deze campagne gecontinueerd, zij het in eigen beheer.

Op 1 september 2022 wordt een kick off bijeenkomst georganiseerd van het traineeprogramma. In 2024 zijn zeven van de negen trainees geplaatst in een reguliere functie en men werkt aan de vormgeving van een volgend trainee programma.

Daarnaast wordt in 2023 gewerkt met een onboarding programma, waarbij introductiedagen voor nieuwe medewerkers worden georganiseerd en nieuwe medewerkers gekoppeld worden aan een meer ervaren medewerker. Sinds 2024 voert men tevens exit gesprekken met uitstromende medewerkers om te achterhalen waarom deze medewerkers de organisatie verlaten.

In 2022 wordt begonnen met strategische personeelsplanning. Hiertoe vindt op 14 april 2022 een kick off bijeenkomst plaats. Men formuleert in dit traject een drietal speerpunten: Leren en Ontwikkelen, Gezamenlijk eigenaarschap en Aantrekkelijke werkgever. Deze speerpunten zijn omgezet in acties die moeten bijdragen aan het halen van de ambitie 2025 en het verminderen van de GAP.

Iedere afdeling heeft de beschikking over een eigen opleidingsbudget. Daarnaast worden vanuit het organisatie ontwikkelplan budgetten beschikbaar gesteld die organisatiebreed kunnen worden ingezet. De opleidingen hebben zowel betrekking op vakinhoudelijke als op persoonlijke ontwikkeling. Ook de analyse vanuit het A+O fonds bevestigt het beeld dat de gemeente relatief veel investeert in opleidingen: de gemeente besteedt in 2023 2,4% van de loonsom aan opleidingen, waar vergelijkbare gemeenten in dat jaar 1,6% besteden.

Op afdelingsniveau zijn er geen plannen met concrete acties m.b.t. het strategische personeelsplannen en ook wordt hier niet over gerapporteerd.

De verantwoordelijkheid voor strategische personeelsplanning en de acties ligt expliciet bij de managers van de afdelingen. Hiertoe worden afdelingsplannen opgesteld, zo wordt tijdens de interviews gesteld. Er wordt niet met SPP-actieplannen per afdeling gewerkt. In één afdelingsplan voor 2023 worden concrete acties benoemd op het gebied van strategische personeelsplanning. In de andere afdelingsplannen voor 2023 wordt soms verwezen naar de term SPP, maar worden hier geen concrete acties aan gekoppeld.

Jaarlijks dient over de afdelingsplannen gerapporteerd te worden aan het MO, aldus de respons. Desgevraagd wordt echter aangegeven, dat er tot dusver geen afdelingsrapportages zijn. In de afgelopen jaren wordt er halverwege het jaar tijdens een managementoverleg wel een agendapunt hieraan gewijd, maar hier wordt geen schriftelijke verslaglegging van gemaakt.

Geconstateerd kan worden dat de afdelingsplannen voor 2023 geen concrete acties bevatten met betrekking tot SPP. Over de afdelingsplannen wordt geen verantwoording afgelegd in de vorm van afdelingsrapportages. Tevens beschikt men niet over SPP-actieplannen per afdeling waarover gerapporteerd wordt.

Voor 2024 worden formats voor afdelingsplannen geconcipeerd. Deze formats gaan niet expliciet in op strategische personeelsplanning. Het gevolg is dan ook, dat de ingevulde formats eveneens niet ingaan op strategische personeelsplanning. Zo blijft organisatiebreed onduidelijk welke afdelingen nu welke acties ondernemen in het kader van strategische personeelsplanning. Aan het voornemen om

eens per kwartaal een MO bijeenkomst te wijden aan de afdelingsplannen, is het eerste half jaar van 2024 nog geen invulling gegeven.

Er is geen organisatiebrede inschatting van gewenste toekomstige bezetting.

Aangegeven wordt, dat men de huidige formatie zeer frequent monitort en dat men tevens inschattingen maakt van toekomstige ontwikkelingen en taken. Dit is niet altijd eenvoudig, omdat het toekomstige takenpakket deels afhankelijk is van lokale politieke ambities en van ontwikkelingen op Rijksniveau die niet altijd goed te voorspellen zijn.

Een organisatiebrede inschatting van de gewenste toekomstige bezetting als gevolg van gesignaleerde ontwikkelingen is niet voorhanden. Toch leiden inschattingen op afdelingsniveau soms tot een inhoudelijke wijziging binnen de formatie. Het inrichtingsplan van Burgerzaken geeft een goed voorbeeld van de manier waarop men op afdelingsniveau ontwikkelingen signaleert en weet te vertalen naar een benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie.

Er is nog meer mogelijk

Bezien kan worden in hoeverre de gemeente invulling geeft aan de voorstellen die landelijk worden gedaan om te anticiperen op krapte op de arbeidsmarkt. Het blijkt dan, dat de gemeente veel van deze voorstellen doorvoert, maar er is meer mogelijk.

Het voorstel van de VNG om in te zetten op de flexibilisering van medewerkers en meer gebruik te maken van flexibel inzetbare externe medewerkers, kent geen vervolg in Waadhoeke. De gemeente opteert niet graag voor externe flexibele inzet. Waadhoeke zet liever in op het aantrekken van vast personeel dan op het inzetten van externe inhuur. Dit heeft ook een budgettaire reden: de begroting is immers gebaseerd op vast personeel en externe inhuur is doorgaans duurder.

Men ziet mogelijkheden om meer te kunnen doen met AI of ChatGPT, maar deze verkenning heeft nog niet tot concrete organisatiebrede acties geleid. Op afdelingsniveau zijn zeker voorbeelden voorhanden van een verdergaande digitalisering. Men constateert dan tevens een verschuiving in taken: routine zaken worden gedigitaliseerd, maar tegelijkertijd worden de taken die uitgevoerd moeten worden steeds complexer.

Het ziekteverzuim is aan de hoge kant (hoewel dit percentage wel terugloopt) en nog niet wordt traceerbaar over de volle breedte gewerkt aan het terugdringen van dit ziekteverzuim. Dit ziekteverzuim kan samenhangen met een hoge ervaren werkdruk. Zo wordt tijdens de arbeidsmarktcampagne door sommige medewerkers aangegeven, dat medewerkers door de vele ambities niet meer zo goed weten waar ze aan toe zijn en dat de ambities ook niet altijd meer zijn waar te maken.

Sollicitatieprocedures worden nog niet traceerbaar gedifferentieerd.

De effectiviteit van de acties is lastig te beoordelen

De vraag in hoeverre deze acties effectief zijn, is lastig te beantwoorden. Effectiviteit veronderstelt immers een causaal verband tussen de actie en het uiteindelijke effect. Dit effect zou vertaald kunnen worden naar de snelheid waarmee vacatures worden ingevuld, de percentages instroom, doorstroom en uitstroom en wellicht het aandeel moeilijk vervulbare vacatures. Het probleem is echter, dat men niet weet, of deze effecten ook zonder de ingezette acties zouden zijn gegenereerd. Bovendien kan men de acties niet goed van elkaar isoleren om het individuele effect van een actie te traceren: de acties interveniëren immers met elkaar. Daarnaast zal het gerealiseerde effect afgezet moeten worden tegen een norm om een indruk te krijgen van effectiviteit. Die norm laat zich echter niet zonder meer ontleneren vanuit een andere gemeente of een gemiddelde. Omdat geen organisatiebreed beeld is van de gewenste toekomstige bezetting, is het nog lastiger om de effectiviteit van de maatregelen te traceren.

Niet gesteld kan worden dat het relatief lage instroompercentage wijst op een minder succesvolle arbeidsmarktcommunicatie-campagne. Het dalende percentage moeilijk vervulbare vacatures kan wijzen op een effectief beleid. Aan de andere kant worden in 2023 vacatures na gemiddeld 100 dagen ingevuld, terwijl dat gemiddeld in 2022 81 dagen bedraagt. Dit wijst weer op een teruglopend effect. Bovendien ligt dat gemiddelde in 2023 bij een naburige gemeente op een vergelijkbaar aantal dagen van 101. Toch kan geen oordeel worden geveld over het daadwerkelijke effect van de ondernomen acties. Het is immers mogelijk, dat het gemiddelde aantal dagen zonder bijvoorbeeld de campagne, in 2023 veel hoger zou zijn uitgekomen. Ook is het mogelijk dat de naburige gemeente zelf ook acties heeft ondernomen. Dan zou niet zozeer de conclusie getrokken kunnen worden dat Waadhoeke minder effectief is, maar eerder de conclusie gerechtvaardigd zijn, dat beide gemeenten effectief zijn.

Aanbevelingen

Bovenstaande conclusies leiden tot de volgende aanbevelingen.

De nieuwe beloningsregeling 2024 biedt de mogelijkheid om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Te denken is dan aan het toekennen van een eerdere periodieke verhoging, een functioneringstoelage, een arbeidsmarkttoelage, een gratificatie of een toelage in verband met bezwarende omstandigheden. Het verdient aanbeveling daadwerkelijk gebruik te maken van de mogelijkheden die deze beloningsregeling biedt. Elders bestaan soortgelijke beloningsregelingen, waar zeer weinig daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt en dit zou een gemiste kans zijn.

Op dit moment bestaat geen organisatiebreed beeld van de actie die de afdelingen ondernemen in het kader van strategische personeelsplanning. Het format voor de afdelingsplannen zou aangevuld kunnen worden met het item strategische personeelsplanning. Ieder afdelingsplan zou dan in moeten gaan op de voorgenomen acties die in het kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden. Daarnaast verdient het aanbeveling om minimaal eens per jaar schriftelijk te rapporteren over de voortgang van deze afdelingsplannen, zodat men ook op centraal niveau inzicht heeft in de acties die in kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden.

Het inrichtingsplan van Burgerzaken verdient ook elders in de organisatie navolging. In dit plan worden ontwikkelingen gesignaleerd en vertaald naar een benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie. Als ieder team een dergelijk inrichtingsplan zou vormgeven, ontstaat organisatiebreed een inschatting van de gewenste toekomstige bezetting. Deze vertaalslag van afdeling naar organisatie biedt de mogelijkheid om medewerkers in te zetten op andere afdelingen, indien gesignaleerde ontwikkelingen daar aanleiding voor geven.

De gemeente heeft een adequate basis neergelegd om beloningen te differentiëren. Hoewel beloningsdifferentiatie een effectief instrument kan zijn om functies vervuld te krijgen, dient men zich bewust te zijn van de mogelijke negatieve effecten van dit instrument. Zo kan een hogere vergoeding voor nieuwe medewerkers leiden tot een gevoel van onrechtvaardigheid bij zittende medewerkers. Dit effect kan worden weggenomen door ook de zittende werknemers die dezelfde functie uitvoeren, een hogere beloning aan te bieden. Hoewel dit eenvoudig lijkt, is dat in de praktijk zeker niet: functies vormen doorgaans de bouwstenen voor een functiegebouw en het hoger inschalen van één functie kan dan gevolgen hebben voor zeer veel andere functies. Bovendien zijn universeel hogere vergoedingen niet altijd budgettair in te passen.

Hoewel op afdelingsniveau soms sprake is van een verdergaande digitalisering, zou de gemeente organisatiebreed hier sterker op kunnen inzetten. Het digitaliseren van processen op bijvoorbeeld het terrein van inkoop en aanbesteding, vergunningverlening, maar ook met betrekking tot de planning en control producties, kan zeer zeker tijdswinst opleveren en elders wordt hier zeker succes mee geboekt. Hiermee zou tevens de werkdruk verminderd kunnen worden en wellicht ook het ziekteverzuim teruggedrongen kunnen worden.

Men zou sollicitatieprocedures kunnen differentiëren. Voor sommige functies zijn immers meer schriftelijke vaardigheden gewenst dan voor andere functies en de vraag rijst, in hoeverre voor die laatste categorie een standaard sollicitatieprocedure het meest geschikt en effectief is.

Bestuurlijke reactie



Memo

Bestuurlijke reactie Rekenkameronderzoek Arbeidskrapte

Datum	15 oktober 2024
Aan	Rekenkamer
Van	College van burgemeester en wethouders
Onderwerp	Bestuurlijke reactie in kader van hoor en wederhoor op rapport Rekenkamer van september 2024 inzake het onderzoek Krapte op de arbeidsmarkt gemeente Waadhoeke
Bijlage	Rekenkamerrapport Arbeidskrapte

Inleiding

De Rekenkamer heeft onderzoek gedaan naar de krapte op de arbeidsmarkt in de gemeente Waadhoeke. Met dit onderzoek wil de Rekenkamer de gemeenteraad inzicht geven in de gevolgen van de arbeidskrapte voor de gemeentelijke organisatie. Ook wil zij informeren over de wijze waarop mogelijke knelpunten aangepakt kunnen worden.

Het rapport is in handen gesteld van het college in het kader van bestuurlijk hoor en wederhoor. U vraagt het college uiterlijk 15 oktober een bestuurlijke reactie te geven. De reactie van het college zal worden verwerkt in het rapport en vervolgens biedt u het definitieve rapport aan de gemeenteraad aan. Eerder is de ambtelijke organisatie in de gelegenheid gesteld te reageren op het eerste rapport van bevindingen (feitelijk verslag van gevraagde en geleverde informatie).

Het college dankt u hartelijk voor het uiterst complete en grondige onderzoek. De conclusies en aanbevelingen zijn goed bruikbaar bij de werkzaamheden van Waadhoeke rond dit thema. In het kader van bestuurlijk wederhoor geven wij hierna een reactie per aanbeveling.

Aanbeveling 1

De nieuwe beloningsregeling 2024 biedt de mogelijkheid om tot beloningsdifferentiatie over te gaan. Te denken is dan aan het toekennen van een eerdere periodieke verhoging, een functioneringstoelage, een arbeidsmarkttoelage, een gratificatie of een toelage in verband met bezwarende omstandigheden. Het verdient aanbeveling daadwerkelijk gebruik te maken van de mogelijkheden die deze beloningsregeling biedt. Elders bestaan soortgelijke beloningsregelingen, waar zeer weinig daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt en dit zou een gemiste kans zijn.

De aanbeveling om daadwerkelijk gebruik te maken van de nieuwe beloningsregeling nemen we over. De beloningsregeling kan helpen bij de werving (arbeidsmarkttoelage) en als vorm van extra beloning (gratificaties, functioneringstoelage). Het blijft echter een manier om te differentiëren, juist om af en toe het verschil te maken. Het is balanceren om niet te terughoudend te zijn, maar de mogelijkheden van de beloningsregeling effectief in te zetten en te gaan benutten.

Aanbeveling 2

Op dit moment bestaat geen organisatiebreed beeld van de actie die de afdelingen ondernemen in het kader van strategische personeelsplanning. Het format voor de afdelingsplannen zou aangevuld kunnen worden met het item strategische personeelsplanning. Ieder afdelingsplan zou dan in moeten gaan op de voorgenomen acties die in het kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden. Daarnaast verdient het aanbeveling om minimaal eens per jaar schriftelijk te rapporteren over de voortgang van deze afdelingsplannen, zodat men ook op centraal niveau inzicht heeft in de acties die in kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden.

Deze aanbeveling past bij de ambitie om de borging en ontwikkeling van Strategische Personeels Planning (SPP) steviger te verankeren. Deze aanbeveling nemen we over met ingang van 2025.

Aanbeveling 3

Het inrichtingsplan van Burgerzaken verdient ook elders in de organisatie navolging. In dit plan worden ontwikkelingen gesignaleerd en vertaald naar een benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie. Als ieder team een dergelijk inrichtingsplan zou vormgeven, ontstaat organisatiebreed een inschatting van de gewenste toekomstige bezetting. Deze vertaalslag van afdeling naar organisatie biedt de mogelijkheid om medewerkers in te zetten op andere afdelingen, indien gesignaleerde ontwikkelingen daar aanleiding voor geven.

Dergelijke inrichtingsplannen zijn afhankelijk van de aard van de wijzigingen die plaatsvinden. Beperkte bijstellingen vinden we terug in het formatieplan en deze worden kwalitatief onderbouwd in de afdelingsplannen (zoals hierboven door de rekenkamer aanbevolen). Alle formatiewijzigingen die plaatsvinden worden in alle gevallen aan de directie ter besluitvorming voorgelegd met onderbouwing. Bij grotere (wets)wijzigingen of organisatorische veranderingen nemen we deze aanbeveling ter harte. Meestal wordt er dan ook een inrichtingsplan geschreven, al dan niet als onderdeel van een projectplan.

Aanbeveling 4

De gemeente heeft een adequate basis neergelegd om beloningen te differentiëren. Hoewel beloningsdifferentiatie een effectief instrument kan zijn om functies vervuld te krijgen, dient men zich bewust te zijn van de mogelijke negatieve effecten van dit instrument. Zo kan een hogere vergoeding voor nieuwe medewerkers leiden tot een gevoel van onrechtvaardigheid bij zittende medewerkers. Dit effect kan worden weggenomen door ook de zittende werknemers die dezelfde functie uitvoeren, een hogere beloning aan te bieden. Hoewel dit eenvoudig lijkt, is dat in de praktijk zeker niet: functies vormen doorgaans de bouwstenen voor een functiegebouw en het hoger inschalen van één functie kan dan gevolgen hebben voor zeer veel andere functies. Bovendien zijn universeel hogere vergoedingen niet altijd budgettair in te passen.

Deze aanbeveling onderschrijven wij. De toekenning van beloningsdifferentiatie wordt altijd zorgvuldig afgewogen en wordt door de desbetreffende manager ook schriftelijk gemotiveerd vastgelegd na overleg met HRM. Bij de toekenning wordt ook gekeken naar de effecten op de directe werkomgeving. Dit is in lijn met uw aanbeveling. Bij het vervallen van de toekenningsgronden wordt de toelage ook beëindigd. En de toekenningen zijn altijd tijdelijk. Dit maakt het ook mogelijk om af te wijken van de beloning van zittende medewerkers.

Aanbeveling 5

Hoewel op afdelingsniveau soms sprake is van een verdergaande digitalisering, zou de gemeente organisatiebreed hier sterker op kunnen inzetten. Het digitaliseren van processen op bijvoorbeeld het terrein van inkoop en aanbesteding, vergunningverlening, maar ook met betrekking tot de planning en control producties, kan zeer zeker tijdswinst opleveren en elders wordt hier zeker succes mee geboekt. Hiermee zou tevens de werkdruk verminderd kunnen worden en wellicht ook het ziekteverzuim teruggedrongen kunnen worden.

Wij herkennen ons in deze aanbeveling. Als gemeentelijke organisatie werken we in een steeds verdergaande digitale en geautomatiseerde omgeving. Hierin trekken we op met onze samenwerkingspartners in de regio (via SSC Leeuwarden, Data Fryslân), bijvoorbeeld bij de invoering van zaakgericht werken en Office 365. Binnen de eigen organisatie werken we aan het verbeteren van processen door de inzet van procesadviseurs en data-analyse. Waar we mogelijkheden zien tot procesverbetering of kansen om tijdswinst en efficiëntie te behalen, zullen we dat zeker oppakken. Ontwikkelingen waar we organisatiebreed ook mee te maken hebben, zijn Artificial Intelligence, robotisering en het steeds meer koppelen van applicaties en data (Common Ground). Een informatiebeleidsplan maakt het mogelijk de noodzakelijke richting aan te geven gelet op het tempo van deze ontwikkelingen en de vraagstukken die eruit voortkomen.

Aanbeveling 6

Men zou sollicitatieprocedures kunnen differentiëren. Voor sommige functies zijn immers meer schriftelijke vaardigheden gewenst dan voor andere functies en de vraag rijst, in hoeverre voor die laatste categorie een standaard sollicitatieprocedure het meest geschikt en effectief is.

Wij nemen deze aanbeveling over. We herkennen het gestelde in de aanbeveling en experimenteren momenteel in de organisatie door het werven via pitches, inloopmiddagen of speeddating. Maar de omslag om van brief- en cv-selectie naar andere vormen toe te werken staat nog in de oriëntatiefase.

Nawoord Rekenkamer

De rekenkamer heeft met genoeg kennis genomen van de bestuurlijke reactie op het onderzoeksrapport inzake het onderzoek naar krapte op de arbeidsmarkt. De rekenkamer is verheugd dat het college zich herkent in de conclusies en de aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek.

Uiteraard ziet de rekenkamer graag, dat in een reactie wordt aangegeven hoe een aanbeveling concreet wordt opgepakt. Op dit punt zou de reactie op de tweede aanbeveling concreter kunnen zijn. De rekenkamer stelt hier voor om het format voor de afdelingsplannen aan te vullen met het onderwerp strategische personeelsplanning. Ieder afdelingsplan zou dan in moeten gaan op de acties die in het kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden en hier zou vervolgens over gerapporteerd kunnen worden. Hiermee wordt bewerkstelligd, dat organisatiebreed een beeld ontstaat van acties die in het kader van strategische personeelsplanning ondernomen worden. Dat beeld bestaat namelijk op dit moment niet. De constatering van het college dat deze aanbeveling past bij de ambitie om de borging en ontwikkeling van strategische personeelsplanning steviger te verankeren en de insteek van het college om deze aanbeveling over te nemen met ingang van 2025, had wat dat betreft concreter geformuleerd kunnen worden.

Van belang is verder, dat externe ontwikkelingen door de gemeente worden gesignaleerd en worden vertaald naar een benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie, ook op termijn. Zo ontstaat organisatiebreed een inschatting van de benodigde toekomstige bezetting. Het college stelt in zijn reactie dat beperkte bijstellingen terug te vinden zijn in het formatieplan en in de afdelingsplannen en dat formatiewijzigingen ter besluitvorming worden voorgelegd aan de directie. Bij grotere wijzigingen of organisatorische veranderingen neemt het college deze aanbeveling ter harte, zo wordt gesteld. Het gaat er in dit verband echter om, dat optimaal gebruik wordt gemaakt van het signalerend vermogen van de afdelingen zelf en van het vermogen van afdelingen om ontwikkelingen te vertalen naar een benodigde toekomstige formatie. De rekenkamer voert daarbij het inrichtingsplan van Burgerzaken als zeer positief voorbeeld op en blijft van mening, dat deze werkwijze ook bij andere afdelingen wenselijk zou zijn.

Hoewel dit niet in de bestuurlijke reactie is vermeld, plaatst het college een nuancering bij de weergave van het MTO. Het onderzoeksrapport legt hier de nadruk op de wat negatievere constatering en daarbij blijven positieve bevindingen wat onderbelicht. De rekenkamer onderschrijft deze nuancering. Een onderzoek heeft de natuurlijke neiging om datgene wat minder goed gaat te accentueren, waardoor het gevaar bestaat dat zaken die goed gaan uit het oog raken. Ook op basis van de interviews die de rekenkamer tijdens dit onderzoek heeft mogen voeren, kan de rekenkamer zeer zeker de bevinding onderschrijven dat mensen het fijn vinden om voor de gemeente Waadhoeke te werken!

Lijst van geraadpleegde documenten

Gemeente Waadhoeke, Programmabegroting 2024.

Gemeente Waadhoeke, Jaarstukken 2022.

Gemeente Waadhoeke, Eerste Bestuursrapportage 2023, 29 juni 2023.

Gemeente Waadhoeke, Tweede Bestuursrapportage 2023, 9 november 2023.

Gemeente Waadhoeke, Vacatureregeling, 15 oktober 2018.

Gemeente Waadhoeke, SPP.

Gemeente Waadhoeke, procesbeschrijving In Dienst Treding en Aanstelling.

Gemeente Waadhoeke, Medewerkers tevredenheidsonderzoek.

Gemeente Waadhoeke, Campagne arbeidsmarktcommunicatie, Communicatieplan, maart 2023.

Gemeente Waadhoeke, Creatief Concept, arbeidsmarktcommunicatie-campagne, december 2022.

Gemeente Waadhoeke, Functieboek.

Gemeente Waadhoeke, Evaluatie campagne arbeidsmarktcommunicatie.

Gemeente Waadhoeke, Eindrapportage online campagne.

Gemeente Waadhoeke, Organisatie-ontwikkelplan, december 2019.

Gemeente Waadhoeke, Voortgang OOP, september 2022.

Gemeente Waadhoeke, Voortgang OPP, oktober 2023.

Gemeente Waadhoeke, EVP, 2022.

Gemeente Waadhoeke, Arbeidsmarktcommunicatie, uitspraken.

Gemeente Waadhoeke, Adviesnota DO, arbeidsmarktcommunicatie, 25 oktober 2022.

Gemeente Waadhoeke, Opleidingenoverzicht OOP, 2022-2023, verstrekt in juni 2024.

Gemeente Waadhoeke, Kwaliteitstraject Burgerzaken, Inrichtingsplan, juni 2023.

Gemeente Waadhoeke, Adviesnota Directie, Visie op de toekomst van Burgerzaken, 7 juni 2023.

Gemeente Waadhoeke, Regeling Beloning, 1 januari 2024.

Gemeente Waadhoeke, Adviesnota college modernisering secundaire arbeidsvoorwaarden, 17 oktober 2023.

Gemeente Waadhoeke, format afdelingplan, 2024.

Gemeente Waadhoeke, afdelingsplan Publiekscentrum 2024.

Gemeente Waadhoeke, afdelingsplannen 2023.

Gemeente Waadhoeke, Adviesnota Directie, Afdelingsplannen 2024, 14 november 2023.

BMC, De aanpak van personele knelpunten, Rekenkameronderzoek, 2024.

Koning, e.a., Personeelsbezuinigingen bij gemeenten, 2014.

Hassel, D. van en M. Kools, Strategisch personeelsbeleid in openbare bibliotheken, 2021.

UWV, Regio in Beeld: krapte houdt aan in Friesland, 31 oktober 2023.

A+O Fonds, Personeelsmonitor gemeenten, meest actueel beschikbare data: 2022 en 2023.

A+O Fonds, Gebrek aan menscapaciteit gaat pijn doen, 2024.

VNG, Een handreiking voor flexibele arbeidsinzet in de gemeentelijke sector, februari 2024.

Centraal Planbureau, Krappe arbeidsmarkt vraagt om keuzes, februari 2024.

Lijst van geraadpleegde literatuur

Anderson, R.J., Tussen schakelen en switchen, Gildeprint, Enschede, 2006.

Anderson, R.J. & H. Maks, 'Intuitive practice by municipal controllers', Local Government Studies, 2012/5, p. 557-576.

Anderson, R.J., 'Open normen in de fiscale wetgeving', Weekblad voor Fiscaal Recht, 2018/7222, p. 80-89.

Bogt, H.J. ter, 'Management accounting change and New Public Management in local government', Financial Accountability & Management, 2008/3, p. 209-241.

Buitendijk, G.J., Brief aan informateur Tjeenk Willink, referentienr. 4193942, 12 april 2021.

Gold, J., International delivery. Centres of government and the drive for better policy implementation, Londen: 2014.

Hoof, J. J. B. M. van (1987). De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in sociologisch perspectief. Amsterdam: SUA

Hövels, B. (1993). Startkwalificatie tussen individu en arbeidsmarkt. Bunnik: Raad voor de Volwasseneducatie.

Hudson, B., D. Hunter & S. Peckham, 'Policy failure and the policy-implementation gap. Can policy support programs help?', Policy Design and Practice, 2019/1, p. 1-14.

Hupe, P.L. & M. Hill, 'Street-level bureaucracy and public accountability', Public Administration, 2007/2, p. 279-299.

Knoop, A. & A. van de Ven, 'Ontwikkelen decentrale controllers in de zorg zich tot business partners?', Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 2016/6, p. 226-237.

Lieshout, H.A.M. van e.a. (2016), Regionale preventie van arbeidsmarktdiscrepanties via strategische personeelsplanning, Tijdschrift voor HRM, no. 6.

Lipsky, M., Street-leven bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services, New York: 1980.

Oude Vrielink, M.J. & B.R. Dorbeck-Jung, 'Open normen en regeldruk. Een bruikbaar wetgevingsconcept?', Recht der werkelijkheid, 2006/3, p. 53-71.

Paulsson, G., 'The role of management accountants in New Public Management', Financial Accountability & Management, 2012/4, p. 387-394.

Sabatier, P.A. (1986), Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis, Journal of Public Policy 6, 1, pp. 21-48, 1986.

Schouten, C.J., Stand van zaken Werk aan Uitvoering, Brief aan de Tweede Kamer, Bijlage I: 2022-0000142800, Den Haag: 2022.

Stevens, L.G.M., 'Durf te vertrouwen op open normen', Weekblad voor Fiscaal Recht, 2007/6736, p. 1090-1101.