



# Arbeidskrapte in Súdwest-Fryslân

*Onderzoeksopzet*

Januari 2024

### Colofon

Rekenkamer Súdwest-Fryslân

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

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

dr. M.S. (Marsha) de Vries (secretaris, lid)

### Contactgegevens

Postadres: Postbus 10.000, 8600 HA Sneek

E-mail: [rekenkamer@sudwestfryslan.nl](mailto:rekenkamer@sudwestfryslan.nl)

Website: [www.sudwestfryslan.nl](http://www.sudwestfryslan.nl)



## Onderzoeksvoorstel Arbeidskrapte

### 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 behoud van medewerkers door te investeren in opleidingsmogelijkheden en het bieden van loopbaanperspectief;
- Strategische personeelsplanning;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Het aanleggen van voorzieningen knelpunten personeel;
- Het type arbeidsrelatie dat wordt aangegaan, waaronder het type arbeidscontract, de visie op externe inhuur en de inzet op samenwerking met andere gemeenten.

Ook SWF kampt met arbeidskrapte, binnen bijvoorbeeld het sociaal domein en het ruimtelijk beheer (Programmabegroting 2024, p. 16 en 99). Zo vermeldt de programmabegroting in dit verband het volgende: “De krapte op de arbeidsmarkt werkt door naar de gemeente en onze aannemers. Door een tekort aan mensen kunnen werken niet altijd volgens planning uitgevoerd worden. Het betekent uitstel van werken en verhoging van (loon)prijzen. De afgelopen jaren is dat meermaals gebleken en heeft dat ook invloed gehad op de werkzaamheden in de openbare ruimte. De verwachting is dat we hier de komende jaren last van blijven houden, zeker ook met het oog op extra opgaven die op ons afkomen. Hierbij valt te denken aan energie, circulariteit en klimaat” (Programmabegroting 2024, p. 94). De jaarstukken 2022 vermelden, dat de realisatie van kunstwerken achterblijft als gevolg van personeelstekort (Jaarstukken 2022, p. 45). 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 (Programmabegroting 2024, p. 18 en 120, Jaarstukken 2022, p. 53).

Evenals andere gemeente worden in SWF maatregelen getroffen om de gevolgen van arbeidskrapte en andere personele knelpunten om te buigen. Door alert te zijn op de beste manier van organiseren, ontstaat aandacht voor het afwegingskader rondom zelf doen, samenwerken of uitbesteden. Naast een meer projectmatige aanpak van procesoptimalisatie zet de gemeente in op een cultuur waarin medewerkers zelf het voortouw nemen tot verbeteringen in de dienstverlening



en de organisatie van het eigen werk. Monitoring, strategische personeelsplanning en managementrapportages worden hiervoor ingezet. In het licht van de uitdagingen op de arbeidsmarkt is het van belang dat de gemeente duurzaam omgaat met het bestaande personeelsbestand zo vermelden de jaarstukken 2022 (Jaarstukken 2022, p. 26 en 52).

### **Doelstelling en onderzoeksvraag**

De rekenkamer van SWF wil de gemeenteraad inzicht geven in de gevolgen van de arbeidskrapte. 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 nomen kunnen geformuleerd worden met betrekking tot het gemeentelijke 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 op het gebied 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.

Eerder heeft de rekenkamer onderzoek gedaan naar externe inhuur. Hoewel externe inhuur samenhangt met arbeidskrapte, zijn deze begrippen zeker niet gelijk aan elkaar. Men kan als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt besluiten om tot externe inhuur over te gaan, maar men kan ook andere maatregelen treffen. Bovendien kan men ook zeer bewust kiezen voor externe inhuur zonder



dat sprake is van arbeidskrapte. Uiteraard zullen de bevindingen uit het eerder uitgevoerde onderzoek naar externe inhuur wel worden meegenomen in dit onderzoek.

### Methoden en technieken van onderzoek

Gemeentelijk arbeidsmarktbeleid wordt soms regionaal vormgegeven. Mocht dit 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 wordt geconstrueerd aan de hand van eerder uitgevoerd onderzoek, externe publicaties en notities van andere overheidsorganisaties. De openstaande vacatures kunnen in eerste instantie getraceerd worden 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 kan dan bezien worden welke mogelijke gevolgen deze openstaande vacatures hebben voor de organisatie. Hiertoe zullen interviews worden afgenomen, maar zullen ook documenten en mogelijke medewerkers-tevredenheidsonderzoeken geraadpleegd worden. Tevens zou een enquête onder het personeel tot de mogelijkheden kunnen behoren. Het arbeidsmarktbeleid dat de gemeente voert, kan op basis van besluitvorming in het college en/of de directie in beeld worden gebracht. Om de daadwerkelijke implementatie, de maatregelen die zijn genomen in de periode 2022 en 2023, in kaart te brengen, zullen interviews worden afgenomen en zullen eveneens documenten worden geanalyseerd. Dit onderzoek wordt simultaan voor twee gemeenten uitgevoerd. Tijdens de analyse van doelmatigheid en doeltreffendheid zal een vergelijking worden opgezet tussen deze twee gemeenten. Ook bij het formuleren van de aanbevelingen, kan gebruik worden gemaakt van deze vergelijking.

### Planning

Het onderzoek heeft het karakter van een beleidsevaluatie. De planning wordt als volgt ingericht:

Fase	Doorloop en deadline	Jet	Rick	Marsha	Totaal
Vormgeven onderzoeksopzet	februari	8	20	2	30
Voorleggen opzet aan gemeentesecretaris en ambtelijke afstemming	februari	0	4	0	4
Opstellen normenkader	maart	2	20	2	24
Documentenstudie	maart, april, mei	20	160	20	200
Interviews en enquête	mei, juni	10	100	20	130
Analyse	augustus	10	40	10	60
Conclusies en aanbevelingen	september	10	20	10	40
Verwerken ambtelijk wederhoor	oktober	0	10	0	10



Vormgeven rapport en aanbieden aan college	november	4	5	20	29
Verwerken bestuurlijk wederhoor	november	1	3	1	5
Aanbieden definitief rapport	december	1	2	1	4
Presentatie rapport	december	2	4	2	8
<b>Totaal</b>		<b>68</b>	<b>388</b>	<b>88</b>	<b>544</b>