Presentatie onderzoek Krapte op de Arbeidsmarkt

- 16 januari 2025
- Rekenkamer Waadhoeke
- Dr. mr. Rick Anderson

Opbouw

- Aanleiding
- Onderzoeksvraag
- Methoden van onderzoek
- Analyse
- Conclusies
- Aanbevelingen
- Reactie college

Aanleiding en onderzoeksvraag

- Op dit moment is er sprake van een krappe arbeidsmarkt.
- Arbeidskrapte kent ook zijn neerslag op de ambtelijke organisatie. Jaarstukken vermelden in dit verband dat door schaarste op de arbeidsmarkt vertragingen en prijsstijgingen ontstaan. Deze schaarste heeft ook invloed op het werven van nieuw personeel. “De komende jaren zullen we al onze creativiteit moeten gebruiken om deze uitdaging aan te gaan” (Jaarstukken 2022, p. 116).
- 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?

Methoden van onderzoek

- Normenkader o.b.v. eerder onderzoek, VNG- en BZK-publicaties, overige publicaties.
- Analyse documenten, personele administratie, interviews met ambtenaren, medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

- Normenkader.
- Hoe lang hebben vacatures in 2022 en 2023 opengestaan?
- Welke gevolgen heeft het openstaan voor de ambtelijke organisatie?
- Welk arbeidsmarktbeleid voert de gemeente?
- Welke maatregelen heeft de gemeente daadwerkelijk genomen?

Analyse

rekenkamer
GEMEENTE waadhoeke

Operationele norm	Nadere uitwerking	Waadhoeke
Arbeidsmarktbeleid		
Heldere en consistente doelstellingen	Betrokkenen hebben eenzelfde perceptie van de doelstelling en de rangschikking van verschillende doelstellingen.	In 2019 is het organisatieontwikkelplan 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 opengesteld.
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.

Conclusies

rekenkamer
GEMEENTE waadhoeke

De instroom- en uitstroompercentages liggen iets lager, het doorstroompercentage 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 uitstroompercentage ligt iets lager dan het gemiddelde, het doorstroompercentage 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 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 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.

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 gesprekscyclus 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 geconcipieerd. 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 ChatGTP, 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

rekenkamer
GEMEENTE waadhoeke

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.

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.

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.

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.

Reactie college

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.