

# Samenvatting onderzoek

## Rapportage Arbeidsmarktknelpunten

Door: Staat van de Uitvoering

### Korte samenvatting van het onderzoek

De arbeidsmarkt in Nederland is op dit moment (2024) buitengewoon krap. Tekorten doen zich in vrijwel alle beroepsgroepen en sectoren voor. Dat geldt niet alleen voor de markt, maar ook voor het openbaar bestuur en het onderwijs. In de [Standen van de Uitvoering](#) geven uitvoeringsorganisaties aan dat zij vooral een tekort ervaren aan specialisten, zoals ICT'ers, data-analisten, financials en juristen. Ondanks deze knelpunten in de personeelsvoorziening, is de rijksoverheid in de laatste jaren wel sterk gegroeid. Dit geldt met name voor de beleidskernen, maar ook bij de publieke dienstverleners is de formatie toegenomen.

De komende jaren neemt het tekort aan personeel in de publieke sector naar verwachting toe. De Sociaal Economische Raad (SER) pleit daarom voor een steviger arbeidsmarktbeleid: een samenhangend pakket aan maatregelen langs drie actielijnen. In dit onderzoek voor de Staat van de Uitvoering is nagegaan hoe uitvoeringsorganisaties tegen de voorstellen aankijken en wat zij doen om (toekomstige) problemen in de personeelsvoorziening te voorkomen.

Uit de analyses komt een vrij somber beeld naar voren. De krapte op de arbeidsmarkt wordt (nog) niet als zeer urgent ervaren. De meeste uitvoeringsorganisaties redden het nog met intensieve werving en zijn de afgelopen jaren flink gegroeid. De focus is vooral gericht op het aantrekken van nieuw personeel en minder op het behoud van personeel en het verhogen van de productiviteit. Men lijkt nog niet helemaal doordrongen van de ontwikkelingen die eraan komen. De groei van het personeelsbestand in de afgelopen jaren werd gerealiseerd terwijl de beroepsbevolking nog sterk toenam. In de komende tien jaar is dat echter niet meer het geval. Uit een prognose voor 29 uitvoeringsorganisaties blijkt dat de vervangingsvraag in de komende jaren enorm is: om op sterkte te blijven, zullen tot en met 2034 jaarlijks 11,500 voltijdbanen vervuld moeten worden die vrijkomen omdat medewerkers met pensioen gaan of naar een baan elders vertrekken. Bovendien stijgt de vraag naar publieke diensten door de vergrijzing en de groei van de bevolking.

### Belangrijkste uitkomsten

#### *Maatregelen om het arbeidsaanbod en de aantrekkingskracht van het werk te verhogen*

Het werk in de publieke sector wordt door veel mensen aantrekkelijk gevonden. Het gaat om betekenisvol werk, waarbij het 'dienen van de publieke zaak' voorop staat. De meeste medewerkers in de uitvoering zijn tevreden met de inhoud van hun baan. De Rijksoverheid wordt al enkele jaren als *Meest Favoriete Werkgever* van Nederland gezien. Het probleem zit hem dan ook niet zo zeer in de aantrekkelijkheid van het werk, als wel de aantrekkelijkheid van de organisatie. Medewerkers van uitvoeringsorganisaties zijn over het algemeen (zeer) tevreden met hun baan, maar een stuk minder met de organisatie waar zij werken. En dat draagt bij aan het verloop van personeel.

Om (toekomstige) knelpunten in de personeelsvoorziening te voorkomen, is een sterkere focus op het *behoud van personeel* nodig. Op dit moment is de aandacht voor het behoud van talentvolle

medewerkers nog beperkt, ook al geven uitvoeringsorganisaties aan dat zij daar wel oog voor hebben. Versterking van het strategisch personeelsbeleid en meer loopbaanmogelijkheden zijn nodig om medewerkers te binden aan de organisatie of behouden. Uit de vooruitberekeningen blijkt dat een dergelijke aanpak effect kan hebben; het leidt tot minder verloop, een kleinere vervangingsvraag en daarmee ook minder wervingskosten.

### *Maatregelen om tot effectievere inzet te komen van de beschikbare menskracht*

Om knelpunten in de dienstverlening te voorkomen is een efficiëntere inzet van de beschikbare menskracht noodzakelijk, constateert niet alleen de SER maar ook het Centraal Planbureau. De overheid moet de vraag naar arbeid verminderen door de productiviteit te verhogen.

Uit gesprekken met uitvoeringsorganisaties blijkt dat diverse uitvoeringsorganisaties werken aan verbeterinitiatieven gericht op hun performance. Het gaat dan onder meer om: (verdere) automatisering, lean werken, standaardisatie en *meer doen met minder mensen*. De scope van deze initiatieven is in veel gevallen echter bescheiden. Het gaat om organisatiespecifieke verbeteringen, niet om 'echte' doorbraken waarbij meerdere organisaties samenwerken. Verouderde ICT-systemen en het ontbreken van een duidelijke langetermijnstrategie vormen voor uitvoeringsorganisaties bovendien een belemmering om voortgang te maken. Het verhogen van de productiviteit en het slimmer inzetten van personeel, lijkt daarmee nog niet echt van de grond te komen.

Uit de analyses blijkt dat een personele taakstelling tot een structureel lagere vraag naar personeel leidt. Het effect op de productiviteit en de kwaliteit van dienstverlening laat zich echter moeilijk voorspellen. Die kan toenemen, maar ook afnemen, mede afhankelijk van hoe een eventuele taakstelling wordt ingevuld. Een slimmere organisatie van het werk (met minder overhead en 'red tape'), en een meer resultaatgerichte werkwijze zijn, los van een eventuele taakstelling, dan ook nodig om in de toekomst goede publieke diensten te kunnen blijven leveren.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat ondermaats presteren vaak wordt 'gedoogd' en bovenmaats presteren niet 'echt' wordt beloond. Dit geldt vooral in organisaties waar het personeelsbeleid ruimte laat voor verbetering. In organisaties waar het personeelsbeleid positief wordt beoordeeld, wordt sterker gestuurd op de resultaten van het personeel en dat gaat samen met een grotere tevredenheid met de organisatie.

### *Maatregelen om beleidsvorming en uitvoering te verbeteren*

Veel uitvoeringsorganisaties hebben te maken met complexe wet- en regelgeving. De kwaliteit van de dienstverlening staat hierdoor in toenemende mate onder druk. Om dit probleem op te lossen, pleit de SER ervoor om veel sterker te sturen op de uitvoerbaarheid van beleid en in het bijzonder op arbeidsmarkteffecten.

Er is in de afgelopen jaren echter weinig voortgang geboekt bij de vermindering van complexiteit in wet- en regelgeving, blijkt uit de Staat van de Uitvoering 2024. Er zijn uiteraard wel verbeteringen gerealiseerd, maar van een 'echte' doorbraak is nog geen sprake. In gesprekken met publieke dienstverleners wordt aangegeven dat vereenvoudiging van wet- en regelgeving substantiële aantallen medewerkers in de uitvoering zou kunnen vrijspelen, maar hoe dat precies gaat werken en om hoeveel mensen het gaat weten we niet. Om hier meer zicht op te krijgen wordt in 2025 nader onderzoek gedaan naar de arbeidsmarkteffecten van complexiteitsreductie.

## Aanbevelingen

Om in de toekomst het werk kwalitatief en kwantitatief te kunnen blijven doen, ondanks de structurele krapte op de arbeidsmarkt, zijn er vijf thema's te benoemen die elk bij vrijwel alle uitvoeringsorganisaties op de agenda staan.

1. **Automatisering en anders organiseren** Op orde brengen. Waar mogelijk ICT inzetten om processen te vereenvoudigen en te versnellen. AI gebruiken om zelflerende systemen te ontwikkelen, die veel van de eenvoudiger taken kunnen overnemen. Werkprocessen onder de loep nemen om na te gaan of ze, mogelijk in combinatie met de inzet van ICT, efficiënter georganiseerd kunnen worden.
2. **Standaardisering** Striktere scheiding aanbrengen tussen standaardprocessen en maatwerk (80-20-regel). Alles wat standaard is zoveel mogelijk automatisch behandelen. Het maatwerk wordt ingewikkelder, organisatie en medewerkers daarop aanpassen.
3. **Strategische Personeelsplanning (SPP)** Scherp in beeld brengen wat de toekomstige personeelsbehoefte is, kwantitatief en kwalitatief. Om de twee jaar actualiseren. Organisatie voorbereiden op en aanpassen aan toekomstige werkprocessen.
4. **Samenwerking** Waar mogelijk samenwerking entameren tussen de uitvoerders. Het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) kan een aanjaagfunctie vervullen, voor samenwerking op het gebied van kennisuitwisseling (ICT, HR), opleiding en inwerken, carrièrepaden (medewerkers uitwisselen), werving. Samenwerking met onderwijsinstellingen om instroom te bevorderen.
5. **Uitvoerbaarheid** Betere toetsing op uitvoerbaarheid van nieuwe wet- en regelgeving. Uitvoeriger impactanalyses. Uitvoeringsorganisaties eerder betrekken bij het beleidsproces. Bestaande regelgeving waar mogelijk vereenvoudigen.

Daarnaast komen uit de analyses enkele verbeterpunten naar voren t.a.v. het HR-beleid, die leiden tot een vermindering van de vraag naar personeel en een efficiëntere inzet.

- Investeer in *aantrekkelijk werkgeverschap* (door meer aandacht voor persoonlijk welzijn van medewerkers, betere informatie en communicatie, meer loopbaanmogelijkheden en resultaatgericht werken);
- Meer aandacht voor het *behoud van (talentvolle) medewerkers* (in tijden van krapte is meer aandacht voor het behoud van medewerkers nodig. De ontwikkeling van (gezamenlijke) loopbaanpaden kan hieraan bijdragen);
- Investeer in een *resultaatgerichte cultuur* (Een deel van de medewerkers vertrekt uit onvrede over de werkwijze en cultuur in de organisatie. Vermindering van red tape en een meer resultaatgerichte cultuur dragen bij aan een vermindering hiervan).