

# Succesvol de arbeidsmarkt op!

Hoe pak je dat als  
gemeente aan?



A&O  
fonds  
Gemeenten

## Colofon

### Opdrachtgever

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Den Haag  
Stichting A&O fonds Gemeenten, Den Haag  
Vakbonden FNV, CNV en CMHF

### Auteurs

Silvie Zonderland en Anouk Mulder (De Argumentenfabriek)

### Eindredactie

Kees Jan Haasnoot (VNG)  
Mariska Hidding (A&O fonds Gemeenten)  
Chantal de Koster (VNG)  
Eveline van Leeuwen (A&O fonds Gemeenten)

### Vormgeving

*Binnenwerk*  
De Argumentenfabriek  
*Omslag en productie*  
insandouts communication, design and print

### Met dank aan

De leden van de denktank en alle andere meedenkers.

### Foto cover

Kees Winkelman

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) deze uitgave voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



 De ArgumentenFabriek

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord – Succesvol de arbeidsmarkt op!</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding – Denken over arbeidsmarktbeleid</b>	<b>7</b>
Opzet boek: denkfases en denkstappen	8
<b>Denkfase A – Pas op de plaats</b>	<b>13</b>
Denkstep 1: Trends en factoren	14
Denkstep 2: Eigen situatie	16
Denkstep 3: Arbeidsmarkt- vraagstukken	22
Denkstep 4: Ambities	24
<b>Denkfase B – Keuzes maken</b>	<b>27</b>
Denkstep 5: Keuze van opties	28
Denkstep 6: Beoordeling samenhang opties	34
Denkstep 7: Conceptplan	36
Denkstep 8: Bespreking conceptplan	36
Denkstep 9: Definitief plan	37
<b>Tot slot – Actiefase</b>	<b>39</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>41</b>
Uitgebreide trends- en factorenkaart	42
Denktank in beeld	46
Lijst van naslagwerk	50



# Voorwoord

## Succesvol de arbeidsmarkt op!

**De arbeidsmarkt op. Het klinkt vrij eenvoudig. Net als: 'Stap op de fiets'. Fietsen hebben we moeten leren. Hetzelfde geldt voor de arbeidsmarkt. Om 'fietsend' de arbeidsmarkt op te gaan, moet je eerst weten hoe dat moet. Het lastige aan de arbeidsmarkt is dat deze steeds in beweging is. Hoe maak je een praktische route en zorg je er als werkgever voor dat het personeelsbestand gezond is voor nu en in de toekomst?**

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), A&O fonds Gemeenten en de vakbonden FNV, CNV en CMHF hebben in samenwerking met gemeenten en de Vereniging van Gemeentesecretarissen een route op de arbeidsmarkt voor werkgevers en medewerkers gemaakt. Zo'n route is wenselijk, omdat gemeenten en gemeentelijke organisaties voor grote uitdagingen staan, zoals technologisering, een wat ouder personeelsbestand, een erg hoog aantal vacatures en daarbinnen ook een aantal zeer moeilijk te vervullen vacatures.

Gemeenten verschillen in omvang, ligging en politiek bestuur van elkaar, waardoor elke arbeidsmarkt er anders uitziet en een andere aanpak nodig heeft. Het is niet nodig dat elke gemeente zelf het wiel gaat uitvinden. Daarom ligt er nu een werkboek met praktijkvoorbeelden waar gemeenten op hun eigen arbeidsmarkt mee aan de slag kunnen. Het werkboek bevat routekaarten en richtinggevende vragen zoals: waar staat mijn gemeente op de arbeidsmarkt, waar willen we naartoe en welke uitdagingen komen we onderweg tegen?

Het denkwerk voor deze route is gedaan door een enthousiaste groep denkers uit gemeenten verspreid over heel het land. Door het denkwerk samen te doen, zijn er vanuit verschillende perspectieven oplossingsrichtingen bedacht.

Door de interactie in en de goede begeleiding van de digitale bijeenkomsten door De Argumentenfabriek werd de groep uitgedaagd om buiten de kaders te denken. Met als resultaat: een vernieuwend en bruikbaar werkboek voor gemeenten. Iedereen die met veel enthousiasme en energie heeft meegewerkt hartelijk dank daarvoor. Jullie hebben niet alleen elkaar verrijkt met verhalen, aanpakken en ideeën, maar straks ook collega-gemeenten in het land.

En nu? Nu is het tijd om te gaan 'fietsen'. Ga de arbeidsmarkt op en pak die arbeidsmarktvragestukken aan die in jouw gemeente spelen. Dat is de route naar succes! Wij zijn natuurlijk benieuwd naar de praktijkvoorbeelden en nieuwe ideeën. Wij willen je daarom vragen om deze met ons te delen, omdat voorbeelden laten zien hoe het in elke gemeente anders kan.

Dit kan bij Chantal de Koster van de VNG [chantal.dekoster@vng.nl](mailto:chantal.dekoster@vng.nl) en Mariska Hidding van A&O fonds Gemeenten [mariska.hidding@aeno.nl](mailto:mariska.hidding@aeno.nl).

Wij wensen je veel leesplezier.

De initiatiefnemers:  
*A&O fonds Gemeenten*  
*Vereniging van Nederlandse Gemeenten*  
*Vakbonden FNV, CNV en CMHF*

---

### Tip

In dit boek staat een aantal kaarten die je zelf kan invullen. Deze invulkaarten kan je ook los downloaden, via [www.aeno.nl/arbeidsmarktvisie](http://www.aeno.nl/arbeidsmarktvisie).



# Inleiding

## Denken over arbeidsmarktbeleid

**Beleidsmedewerkers, rioolbeheerders, IT'ers en architecten, allemaal kunnen ze werken bij de gemeente. Gemeenten werven op verschillende arbeidsmarkten. Zie daar maar eens beleid voor te maken. Hoe haal je de goede mensen binnen en hoe behoud je ze? Wat betekenen decentralisaties of digitalisering voor de competenties die medewerkers nodig hebben? Kortom, hoe maak je als gemeente arbeidsmarktbeleid?**

Nederland telt (in 2021) 352 gemeenten. Alle gemeenten hebben te maken met vragen over personeel en organisatie. Hoe kom je aan voldoende goede mensen om je taken uit te voeren? Hoe vorm je een organisatie die de inwoners van de gemeente zo goed mogelijk bedient? Deze vragen zijn gericht op de eigen organisatie, maar hangen nauw samen met de buitenwereld. Want hoe ga je om met een arbeidsmarkt waarop andere (private) werkgevers een hoger salaris kunnen bieden, zoals binnen de automatisering? Hoe ga je om met de gevolgen van de verhoogde AOW-leeftijd en de daarmee gepaard gaande vergrijzing van je personeelsbestand? Al deze vragen noemen we arbeidsmarktvaartstukken. Dit werkboek helpt je om grip te krijgen op deze vraagstukken, zodat je er zelf mee aan de slag kunt in jouw gemeente.

Gemeenten verschillen onderling sterk van elkaar. Denk aan de hoeveelheid inwoners, de ligging in stedelijk of landelijk (grens)gebied, de financiële positie, de organisatieinrichting en -filosofie. Het is niet mogelijk om gemeenten voor te schrijven wat ze moeten doen om succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. Een snelle, pasklare oplossing die gegarandeerd voor alle gemeenten werkt bestaat niet. We schrijven in dit werkboek dus niets voor, maar inspireren tot actie om tot een goed doorzocht beleid te komen. Gemeenten, ga aan de slag! Arbeidsmarktvaartstukken zijn dan wel ingewik-

keld, het is ook leuk en bovendien nuttig om hier grondig mee aan de slag te gaan. Medewerkers zijn essentieel voor de kwaliteit van de uitvoering, de cultuur van de organisatie en de impact van de gemeente op de bevolking.

Samen met een denktank (zie pagina 46) hebben we nagedacht over de manieren waarop gemeenten werk kunnen maken van hun arbeidsmarktbeleid. De denktank bestond uit experts uit verschillende gemeenten. Zij hebben de inhoud geleverd, De Argumentenfabriek heeft het denkwerk begeleid en in heldere kaarten samengevat.

Stap voor stap nemen we je mee in het denken over arbeidsmarktvaartstukken. We gebruiken hiervoor kaarten, waarin informatie gevisualiseerd is. Soms bieden we kennis, zoals in de trendskaarten, andere keren inspiratie, zoals in de optiekaarten. En soms zetten we gemeenten aan het werk. Om hierin ruimte te bieden voor de verschillen tussen gemeenten werken we met invulkaarten. De vragen zijn voor iedere gemeente gelijk, de antwoorden verschillen. Tussendoor geven we tips en praktijkvoorbeelden, aangedragen door de denktank. Met deze hulpmiddelen willen we gemeenten in staat stellen om een plan voor hun arbeidsmarktbeleid te maken. Dit plan kan overigens onder verschillende opdrachten gemaakt worden en daarom verschillende namen hebben, zoals bijvoorbeeld strategienota, visiedocument of beleidsmemo. Ook kan het plan verschillende doelen dienen zoals schetsen voor een gewenst vergezicht of het weergeven voor concrete doelen en bijbehorende activiteiten.

Dit werkboek biedt ingrediënten voor al deze opdrachten en niveaus. Waar het om gaat is dat gemeenten hun opgave om voldoende goed toegeruste mensen te hebben om het werk te verzetten koppelen aan zinvolle initiatieven.

Namens de denktank,  
Silvie Zonderland en Anouk Mulder  
*De Argumentenfabriek*

## Opzet boek: denkfases en denkstappen

Welke stappen kan je zetten om je arbeidsmarktbeleid vorm te geven? Dit boek is ingedeeld in twee denkfases (A en B) met hierbinnen negen denkstappen. De kaart hiernaast geeft deze weer. Deze denkstappen neem je liever niet in je eentje. Het eerste wat dus belangrijk is: organiseer denkkraft. Dit noemen we denkstap 0 omdat dit aan het feitelijke denken voorafgaat. Het gaat erom om bij de verschillende stappen collega's en externen te betrekken. Om je kennis te verdiepen, om je informatie te toetsen, om te sparren over mogelijke keuzes en om draagvlak te creëren. Het kan zijn dat je sommige stappen al eens hebt doorlopen, die stappen kan je dan overslaan.

In denkfase A maak je een pas op de plaats. Wat zie je om je heen gebeuren? Op de arbeidsmarkt(en) waarop je gemeente actief is, in je organisatie en in de rest van het land (denkstap 1 en 2). Nadat je relevante informatie hebt verzameld kun je de belangrijkste arbeidsmarktstukken voor de komende jaren (bijvoorbeeld vijf jaar) destilleren. Hierbij ga je benoemen wat je uitgangspositie is en wat je ambities zijn (denkstap 3 en 4).

In denkfase B maak je keuzes. Je bepaalt aan de hand van optiekaarten hoe je gemeente de gestelde ambities kan realiseren (denkstap 5). Op basis hiervan kan je een plan maken, het met belanghebbenden bespreken en aanpassen (denkstap 6 tot en met 9). Dit werkboek begeleidt je tot en met het definitief maken van het plan. Hierna komt de actiefase. Je gaat het plan uitvoeren.

Via welke denkfases en denkstappen leidt dit boek gemeenten naar hun arbeidsmarktplan?

Voorbereiding

Denkfase A  
Pas op de plaats

Denkfase B  
Keuzes maken

Actiefase



### Denkkracht organiseren

- 0 • Stel een groep samen van mensen om het denktraject te doorlopen.

### Trends en factoren

- 1 • Beoordeel welke landelijke trends op je gemeente van toepassing zijn.  
• Gebruik hiervoor de trendskaarten op pagina 15 (hoofdlijnen), 42 en 44 (details).

### Eigen situatie

- 2 • Breng de situatie van je gemeente in beeld.  
• Gebruik hiervoor de vragenkaarten op pagina 16 tot en met 21.

### Arbeidsmarkt vraagstukken

- 3 • Bepaal de arbeidsmarkt vraagstukken van je gemeente.  
• Gebruik hiervoor de voorbeelden en prioriteringsvragen op pagina 22 en 23.

### Ambities

- 4 • Breng voor elk van de arbeidsmarkt vraagstukken de feitelijke situatie en ambitie(s) in kaart.  
• Gebruik hiervoor de invulkaart op pagina 24 en 25.

### Keuze van opties

- 5 • Kies de opties voor je gemeente om de ambities te realiseren.  
• Gebruik hiervoor de optiekaarten op pagina 28 en 29 (hoofdlijnen), 30 tot en met 33 (details).

### Beoordeling samenhang opties

- 6 • Beoordeel de gekozen opties.  
• Gebruik hiervoor de mogelijke uitgangspunten bij beoordeling op pagina 34 en 35.

### Conceptplan

- 7 • Maak een conceptplan.

### Bespreking conceptplan

- 8 • Bespreek het conceptplan met belanghebbenden en beslissers.

### Definitief plan

- 9 • Maak het plan definitief.

### Aan de slag

- Ga aan de slag met de uitvoering van het definitieve plan.

Dit werkboek begeleidt de lezer dus bij het doorlopen van de verschillende denkstappen die genomen moeten worden om een goed plan op te stellen. Het biedt de lezer hulpmiddelen om de denkstappen grondig te doorlopen, het liefst met inbreng van verschillende deskundigen. In de praktijk zal dit waarschijnlijk niet altijd haalbaar zijn: niet genoeg tijd, niet genoeg mensen, niet genoeg beschikbare deskundigheid. Of er doet zich een hele andere situatie voor: er zijn al denkstappen gezet. Er is bijvoorbeeld al een analyse van de situatie van de gemeente (denkstep 2), of er is al een overzicht van de actuele arbeidsmarktvragestukken (denkstep 3). Ook in die gevallen, waarin het dus niet haalbaar of opportuun is om het hele boek door te werken zijn de losse kaarten in dit boek goed bruikbaar. Je kunt er dan ofwel vluchtig doorheen door de denkstappen summier te doorlopen ofwel je kunt je op bepaalde denkstappen (zoals denkstep 5 en 6) focussen. En als je al een plan hebt kun je dit toetsen aan de informatie en suggesties uit dit boek (zoals de optiekaarten in denkfase B).

### Voorbeeld van het doorlopen van de denkfases en -stappen

Zoals gezegd raden wij aan om de denkstappen in dit werkboek samen te doorlopen. Om een beeld te geven hoe dat kan hiernaast een schets van een voorbeeldtraject. Hier geeft het directieteam of managementteam aan de afdeling HRM opdracht om een plan te maken om de arbeidsmarktpositie van de gemeente als werkgever te verstevigen. Het traject dat de afdeling HRM doorloopt staat op de kaart weergegeven. De afdeling doet dit niet alleen, maar zal bij de verschillende denkstappen overleggen met anderen binnen en buiten de gemeente. Denk aan: OR-leden, afdelingshoofden, teamleiders, beleidsmedewerkers (van alle leeftijden!), lokale ondernemers, opleidingsinstututen, arbeidsmarktdeskundigen, commerciële HR-bedrijven of collega's vanuit naburige gemeenten.

## Hoe ziet een voorbeeldtraject eruit van een gemeente die met dit boek aan de slag gaat?

Vorbereiding

Denkfase A  
Pas op de plaats

Denkfase B  
Keuzes maken

Actiefase

### Denkkracht organiseren

- 0
  - De afdeling HRM formeert een denktank met vijf medewerkers.
  - De medewerkers hebben verschillende verantwoordelijkheden en werken bij verschillende onderdelen van de gemeente.

### Trends en factoren

- 1
  - De denktank beoordeelt welke landelijke trends bij de gemeente spelen en waar de gemeente in het plan wat mee zou moeten doen.
  - De denktank bespreekt zijn beoordeling met twee externen.

### Eigen situatie

- 2
  - De denktank organiseert twee bijeenkomsten om samen met een brede groep (van binnen en buiten de gemeente) de vragen over de feitelijke situatie te beantwoorden.
  - De denktank zet eventueel opgekomen kennisvragen intern en extern uit.

### Arbeidsmarkt vraagstukken

- 3
  - De denktank maakt een voorstel voor de arbeidsmarkt vragen om in het plan te adresseren.

### Ambities

- 4
  - De denktank bespreekt zijn voorstel met een brede groep belanghebbenden en stelt met hen ambities vast.
  - De afdeling HRM bespreekt met het college de voorgenomen ambities en legt besispunten voor.
  - De denktank legt de arbeidsmarkt vraagstukken en ambities vast.

### Keuze van opties

- 5
  - De denktank bespreekt met sleutelfiguren binnen de gemeente en externen de opties om de ambities te realiseren en komt zo tot een keuze voor opties.

### Beoordeling samenhang opties

- 6
  - De denktank bespreekt wat voor de gemeente relevante perspectieven zijn om mee te wegen bij het kiezen van opties.

### Conceptplan

- 7
  - De denktank maakt een conceptplan over hoe de ambities te realiseren.

### Bespreking conceptplan

- 8
  - De denktank bespreekt dit conceptplan met belanghebbenden zoals de OR en samenwerkingspartners.
  - De denktank past het conceptplan aan en stuurt het naar het college voor akkoord.

### Definitief plan

- 9
  - De afdeling HRM maakt het plan definitief.

### Aan de slag

- 0
  - De afdeling HRM stuurt de uitvoering van het plan aan.



# Denkfase A

## Pas op de plaats

**Zit je met een vraagstuk, dan is het verleidelijk om direct na te denken over mogelijke oplossingen. Deze denkfase heeft als doel om je eerst een pas op de plaats te laten maken. Kijk eens om je heen, welke analyse kan je maken van de huidige situatie op de arbeidsmarkt? Welke trends en feiten observeer je, nog zonder er een waardeoordeel aan te hangen?**

In deze denkfase vind je verschillende hulpmiddelen om relevante informatie te verzamelen. Eerst trends die voor alle gemeenten in Nederland gelden. We laten bijvoorbeeld zien wat de gemiddelde ontwikkelingen zijn op gebied van werven en personeelsbehoud, hoe de werkzaamheden bij gemeenten veranderen en hoe de voorkeuren van werkenden veranderen. We doen dit in deze denkfase op hoofdlijnen, de uitgebreide trendkaarten staan achterin, in de bijlagen (pagina 41).

Na de algemene trends volgen twee invulkaarten om je lokale situatie in kaart te brengen. Beantwoord vragen over je regio, over je organisatie, over sterke en zwakke punten. Verzamel relevante feiten om je uitgangspositie in kaart te brengen.

We kijken eerst naar de algemene trends en pas daarna naar de lokale situatie, omdat we dan ‘van groot naar klein’ werken en omdat we dan een beeld neerzetten van het soort informatie dat zinvol is om te verzamelen.

Wanneer je deze informatie hebt verzameld, kan je bepalen wat voor jouw gemeente de vraagstukken zijn om aan te pakken. Deze vraagstukken en bijbehorende ambities zijn de eerste stap naar een ‘plan’. In denkfase B laten we vervolgens zien welke keuzes je kan maken om je ambities te realiseren.

---

### Waar vind je informatie op regionaal niveau?

Kijk eens op de websites van

- UWV
- Hogescholen in de omgeving
- Banken zoals Rabobank en ING

Vergeet bovendien je eigen collega's niet! Bij de afdelingen Werk en Inkomen, Economie, Beleid en Jeugd kunnen collega's informatie geven over de regio, over de visie van je gemeente, over (de uitstroom van) onderwijsinstellingen in de regio.

---

### Tip

Betrek collega's bij deze fase. Organiseer een bijeenkomst met data-analisten, inhoudelijke beleidsmedewerkers, HR-collega's, concerncontrollers. Welke trends observeren zij? Welke feiten zijn volgens hen van belang?

## Denkstep 1: Trends en factoren

### Beoordeel welke landelijke trends op je gemeente van toepassing zijn.

Hiernaast staan op hoofdlijnen de trends en factoren die voor alle gemeenten relevant zijn.

Op pagina 42-45 vind je twee trends- en factorenkaarten die uitgebreider op deze hoofdlijnen ingaan. Bekijk in hoeverre deze landelijke trends en factoren in jouw gemeente actueel zijn en beoordeel in hoeverre ze effect hebben op de arbeidsmarktfragen van jouw gemeente.

#### Een paar gemiddelden bij gemeenten uit de Personeelsmonitor 2020

- De gemiddelde lengte van een dienstverband bij een gemeente is 11,2 jaar, in andere sectoren is dit 10,9 jaar.
- Ruim 53 procent van de gemeenteambtenaren is vrouw.
- Het ziekteverzuim bij gemeenteambtenaren is met 5,5 procent hoger dan het landelijk gemiddelde van 4,8 procent.
- Van alle gemeenteambtenaren werkt 57 procent voltijd.
- 14 procent van de vacatures bij gemeenten staat langer dan een half jaar open.
- De belangrijkste reden voor uitstroom is met 45 procent vrijwillig ontslag, hiervan gaat 49 procent werken bij een andere gemeente.
- De gemiddelde leeftijd bij gemeenten ligt met 47,7 jaar hoger dan in de totale werkzame beroepsbevolking (41 jaar).
- 16 procent van de ambtenaren is jonger dan 35 jaar.
- 33 procent van de ambtenaren is ouder dan 60 jaar, landelijk is dit 10 procent van de beroepsbevolking.

**Welke landelijke trends en factoren zijn voor onze gemeente relevant bij het denken over onze arbeidsmarkt-vraagstukken?**

**Werving**

- Gemeenten werven op verschillende arbeidsmarkten.
- Gemeenten concurreren op de arbeidsmarkt met elkaar, met samenwerkingspartners en met private partijen.
- Gemeenten bereiken in hun werving niet alle doelgroepen.
- Gemeenten hebben bij het werven last van een negatief imago.

**Personeels-behoud**

- Voor gemeenten is het een uitdaging om bepaalde groepen medewerkers te behouden.

**Ontwikke-ling**

- Gemeenten investeren serieus in de ontwikkeling van medewerkers.

**Arbeidsvoor-waarden**

- Gemeenten hebben deels andere rechten en plichten dan andere werkgevers.

**Arbeids-relaties**

- Het type arbeidscontract bij gemeenten varieert.
- Gemeenten zijn soms aangewezen op externe inhuur.
- Gemeenten werken steeds meer samen om werk gedaan te krijgen.

**Financiën**

- Veel gemeenten hebben moeite hun begroting rond te krijgen.

**Werk-inhoud**

- Werkzaamheden bij gemeenten veranderen geregeld.
- Digitalisering en technologisering veranderen het werk bij gemeenten.

**Arbeids-markt**

- De voorkeuren van mensen voor een baan veranderen.
- De beroepsbevolking wordt steeds diverser.
- Er is een kwalitatieve en kwantitatieve mismatch op de arbeidsmarkt.

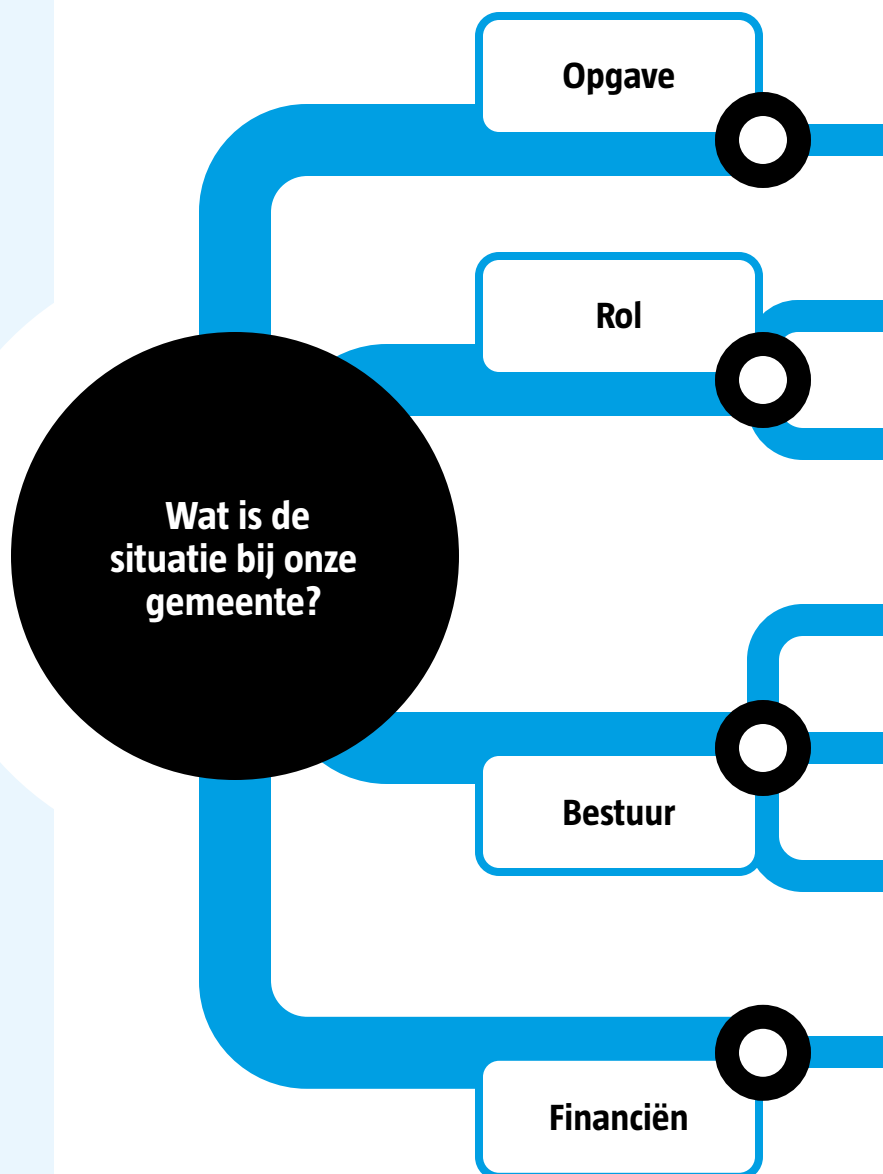
**Beleid**

- De overheid heeft toenemende aandacht voor het functioneren van de arbeidsmarkt.

## Denkstep 2: Eigen situatie

### Breng de situatie van je gemeente in beeld

Nu je overzicht hebt van de belangrijkste landelijke trends is het zaak om je eigen situatie in kaart te brengen. Door de vragen op deze en de volgende kaart te beantwoorden maak je een beknopte analyse van je eigen situatie. De vragen op deze kaarten zijn voor alle gemeenten relevant. De antwoorden zullen verschillen. Sommige gemeenten nemen bijvoorbeeld deel aan samenwerkingsverbanden, zoals een metropoolregio. Andere gemeenten hebben een gezamenlijke uitvoer van diensten. Het kan ook uitmaken of je gemeente nabij een landsgrens ligt of juist in de Randstad. Dit soort gegevens zijn belangrijk omdat ze van invloed kunnen zijn op de ruimte die je als gemeente hebt voor eigen beleid. Of voor de mate en aard van concurrentie zoals bij lastig vervulbare functies. Ook kan de organisatievisie van een gemeente gevolgen hebben voor het personeelsbeleid en daarmee voor het arbeidsmarktbeleid.





Welke inhoudelijke speerpunten en uitdagingen hebben we de komende vijf jaar?



.....

Welke rol willen we als gemeente in de samenleving vervullen?



.....

Welke rol zien we voor inwoners bij het realiseren van onze doelen?



.....

Heeft ons huidige collegeprogramma invloed op onze positie op de arbeidsmarkt?



.....

Heeft ons huidige collegeprogramma gevolgen voor onze behoefte aan personeel?



.....

Welke waarden zijn belangrijk voor ons huidige bestuur en wat betekent dit voor ons als werkgever?



.....

Wat is onze financiële positie en hoe verwachten we dat deze zich ontwikkelt de komende vijf jaar?



.....

## Waar vind je informatie over je eigen organisatie?

Voor de invulkaarten kun je onder andere informatie halen uit de volgende bronnen:

- In de strategische visie van de gemeente staat de langetermijnvisie beschreven.
- In het laatste collegeprogramma vind je de doelen en ambities voor de huidige collegeperiode.
- In de begroting staan de opgaven van de gemeente.
- In eventuele regiodeals vind je afspraken over samenwerking.
- In de strategische personeelsplanning vind je relevante informatie over de ontwikkeling van het personeelsbestand.
- In de 'employer value proposition' (als je gemeente die heeft) staat welke waarde je gemeente als werkgever wil bieden aan (toekomstige) medewerkers.

—	Opgave
—	Rol
—	Bestuur
—	Financiën
●	Regio
—	Arbeidsmarkt
—	Medewerkers
—	Werkgeverschap
—	Organisatie
—	Samenwerking

Wat is de situatie bij onze gemeente?

Regio

Arbeidsmarkt

Medewerkers

In hoeverre heeft onze geografische ligging gevolgen voor onze positie op de arbeidsmarkt?



Wat zijn de belangrijkste sociaal-economische trends in onze regio?



Wat zijn de belangrijkste demografische trends in onze regio?



Op welke (inter)nationale en regionale arbeidsmarkten werven we (of kunnen we gaan werven)?



Wat zijn de belangrijkste trends in de specifieke arbeidsmarkten waarop we actief zijn?



Is er (aankomend) beleid (zoals van Rijk of Provincie) van invloed op de arbeidsmarkten waarop we actief zijn?



Wat voor medewerkers hebben we nu en de komende vijf jaar nodig, wat betreft expertise, opleiding en ervaring?



Welke expertises die we nodig hebben zijn lastig te verwerven?



Welk type medewerker past bij ons gezien onze organisatie, onze cultuur en onze speerpunten?



Wat zijn onze doelen voor diversiteit en inclusie in de organisatie (zoals culturele achtergrond, leeftijd en sekse)?



## Voorbeeld gemeente Haarlem: werk maken van de Roemernorm\*

In Haarlem is vanuit de politiek (college van B&W), maar ook vanuit de strategische doelen op het terrein van personeel en financiën in 2020 afgesproken dat ze aan de Roemernorm gaan werken. Dit betekent dat ze de externe inhuur van personen naar beneden willen brengen (waar mogelijk) en meer mensen in vaste dienst van de gemeente gaan opnemen.

*\* De Roemernorm ontstond in 2010 en betekent: Een organisatie besteedt maximaal 10 procent van de personeelskosten aan externe inhuur.*

- Opgave
- Rol
- Bestuur
- Financiën
- Regio
- Arbeidsmarkt
- Medewerkers
- Werkgeverschap
- Organisatie
- Samenwerking

Wat is de situatie bij onze gemeente?

Werkgeverschap

Organisatie

Samenwerking

Wat willen we uitstralen als werkgever?



.....

Wat zijn voor (potentiële) medewerkers aantrekkelijke punten om bij ons te werken?



.....

Wat maakt dat mensen niet bij onze gemeente willen werken?



.....

Willen we uitvoergemeente (uitvoer via eigen mensen) of regiegemeente (uitvoer via extern ingehuurd) zijn?



.....

Wat is voor ons de gewenste verhouding tussen vaste en flexibele arbeidscontracten?



.....

Welke type leiderschap past bij onze gemeente?



.....

Hoe is onze organisatie ingericht en willen we dit de komende jaren veranderen (en zo ja welke kant op)?



.....

Wat zijn onze ambities wat betreft (verdere) digitalisering van onze dienstverlening?



.....

Wat zijn sterke en zwakke punten van onze organisatie?



.....

Welke samenwerkingsverbanden zijn relevant voor ons arbeidsmarktbeleid?



.....

Welke ruimte hebben we voor eigen arbeidsmarktbeleid, gezien onze samenwerkingsverbanden?



.....

Hoe kijken we aan tegen samenwerking met publieke en private partijen (zoals samen werven of opleiden)?



.....

Hoe en met wie willen we samenwerken zoals op gebied van werven, opleiden, uitrui en detachering?



.....

## Denkstep 3: Arbeidsmarkt- vraagstukken

### Bepaal de arbeidsmarkt- vraagstukken van je gemeente

Met behulp van de trends- en factorenkaarten en de invulkaarten heb je een flinke hoeveelheid informatie verzameld. De stap die nu komt is het hieruit destilleren van de arbeidsmarkt-  
vraagstukken die voor jouw gemeente actueel zijn (of gaan worden). We stellen hierbij een tijdshorizon van bijvoorbeeld vijf jaar voor. Met arbeidsmarkt-  
vraagstukken bedoelen we vraagstukken die een verband hebben met de arbeidsmarkt en waaraan meerdere nationale en of regionale trends en factoren ten grondslag liggen. Een voorbeeld: trends als de verhoging van de AOW-leeftijd, het lastiger binnenhalen van jonge ambtenaren en de hiërarchische organisatiestructuur van een gemeente kunnen leiden tot een arbeidsmarkt-  
vraagstuk over de onevenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand.

Maak een lijst van mogelijke arbeidsmarkt-  
vraagstukken. Beoordeel of de lijst compleet is, toets dit bij collega's. Bijvoorbeeld bij de OR (of een ander medezeggenschapsorgaan indien van toepassing), bij mensen die strategische functies in je gemeente vervullen, bij bedrijfsvoeringsadviseurs, bij vacaturehouders (mensen die vacatures vervuld moeten krijgen), etc. Eventueel kan je ook partijen buiten de gemeente vragen die kennis en ervaring met arbeidsmarkt-  
vraagstukken hebben.

Probeer de lijst beknopt te houden, ongeveer vijf vraagstukken lijkt ons een realistisch aantal om mee aan de slag te gaan. Je kan niet te veel tegelijk doen, dus prioriteren is belangrijk. Wat je nu niet prioriteert verdwijnt niet, maar kan eventueel later.

### Met welke vragen kan je arbeidsmarkt- vraagstukken prioriteren?

- In hoeverre heeft het vraagstuk impact op (de taakuitoefening door) onze gemeente?
- In hoeverre heeft onze gemeente invloed op het (oplossen van het) vraagstuk?
- In hoeverre is het vraagstuk urgent volgens (bestuur en management van) onze gemeente?
- In hoeverre geeft het oppakken van dit vraagstuk onze gemeente energie?

## Wat zijn voorbeelden van arbeidsmarktvragestukken?

- Ons personeelsbestand heeft een onevenwichtige leeftijdsopbouw (meer ouderen dan jongeren).
- Ons personeelsbestand is niet representatief voor de culturele diversiteit van onze inwoners.
- We hebben enkele zeer moeilijk te vervullen functies op technisch gebied.
- We moeten de komende jaren tien medewerkers vervangen die met pensioen gaan.
- We ondervinden stevige concurrentie op de arbeidsmarkt voor IT'ers.
- We besteden relatief veel geld aan externe inhuur.

## Denkstep 4: Ambities

### Breng voor elk van de arbeidsmarkt-vraagstukken de feitelijke situatie en ambitie(s) in kaart

Breng eerst de arbeidsmarkt-vraagstukken in beeld en breng vervolgens voor elk van de arbeidsmarkt-vraagstukken de ambitie(s) en feitelijke situatie in beeld.

Hiernaast staat een invulkaart om je arbeidsmarkt-vraagstukken te noteren. Voor elk van de vraagstukken is het zinvol om ook helder te maken wat op dit moment de feitelijke situatie is én wat de ambitie voor de toekomst is.

Er is in deze kaart ruimte voor vijf vraagstukken, maar dit mogen er ook meer of minder zijn. Het belangrijkste is dat je het aantal beperkt houdt, om focus te kunnen houden.

#### Hieronder een voorbeeld:

- **Vraagstuk**

We hebben een onevenwichtig personeelsbestand.

- **Ambitie**

De gemiddelde leeftijd is in 2025 38 jaar, met een spreiding over verschillende leeftijdsgroepen.

- **Feitelijke situatie**

De gemiddelde leeftijd is 43,6 jaar, er zitten relatief veel mensen in de leeftijdscategorie 45 – 50 jaar.

Als je de eerste vier denkstappen doorlopen hebt, heb je in beeld wat relevante trends en factoren zijn, welke kenmerken van je regio en organisatie van belang zijn, aan welke vraagstukken je de komende jaren (als eerste) wil gaan werken en wat je ambities zijn. In denkfase B gaat het om het maken van keuzes om deze ambities te realiseren.



Met welke arbeidsmarkt-vraagstukken gaan we de komende vijf jaar aan de slag?

1

2

3

4

5



Vraagstuk

.....

Ambitie(s)

.....

Feitelijke situatie

.....

Vraagstuk

.....

Ambitie(s)

.....

Feitelijke situatie

.....

Vraagstuk

.....

Ambitie(s)

.....

Feitelijke situatie

.....

Vraagstuk

.....

Ambitie(s)

.....

Feitelijke situatie

.....

Vraagstuk

.....

Ambitie(s)

.....

Feitelijke situatie

.....



# Denkfase B

## Keuzes maken

**In denkfase A heb je in kaart gebracht wat relevante ontwikkelingen zijn, welke kenmerken van je regio en organisatie van belang zijn en welke arbeidsmarkt vraagstukken je de komende jaren wil oppakken. Voor elk vraagstuk heb je een concrete ambitie geformuleerd.**

Maar hoe kom je daar? Daarover gaat denkfase B. We helpen je om keuzes te maken om je ambities te realiseren. We schetsen verschillende opties om arbeidsmarkt vraagstukken aan te pakken. Deze opties zie je in de kaarten hierna. We maken hierin onderscheid in drie gebieden: instroom, behoud en uitstroom.

In denkfase A noemden we een evenwichtigere personeelsopbouw als mogelijke ambitie. Om dit te bereiken kan je op elk van deze gebieden actie ondernemen: je kan bijvoorbeeld gericht werven om jonge mensen aan te nemen, je kan het werk aantrekkelijker maken voor huidige medewerkers, waardoor zij langer bij de gemeente blijven en je kan uitstroom van oudere medewerkers stimuleren.

Dit is slechts een voorbeeld dat in de realiteit veel genuanceerder zal zijn. Maar het laat zien dat oplossingen voor één probleem op meerdere terreinen kunnen liggen. We willen je uitdagen om te komen tot een consistente set aan opties om je ambities te verwezenlijken. Op de volgende pagina's staan ter inspiratie de opties genoemd.

### Hulp bij het kiezen van opties

Soms lijken meerdere opties een goed idee, maar is dat niet uitvoerbaar. Als je moet kiezen uit opties helpt het om de afzonderlijke opties te beoordelen vanuit verschillende perspectieven en de uitkomsten van deze beoordeling met elkaar te vergelijken. Perspectieven die de denktank relevant vindt zijn:

<b>Uitwerking</b>	Geeft deze optie een structureel of incidenteel effect?
<b>Termijn</b>	Geeft deze optie effect op korte of lange termijn?
<b>Uitvoerbaarheid</b>	Is deze optie complex of eenvoudig uit te voeren?
<b>Tijdsinvestering</b>	Kost deze optie veel of weinig tijd, past het binnen onze bezetting?
<b>Cultuur</b>	Hoe beïnvloedt deze optie onze organisatiecultuur?
<b>Financiën</b>	Past deze optie binnen onze financiële kaders?

## Denkstep 5: Keuze van opties

Deze kaart laat op hoofdlijnen de opties voor arbeidsmarktvragestukken zien en is vooral bedoeld voor een snel overzicht, bijvoorbeeld voor de gemeentesecretaris, het bestuur of de directie. Dit is de hoofdlijn van de drie uitgebreidere kaarten die hierna volgen. We onderscheiden drie gebieden waarop je actie kunt ondernemen om arbeidsmarktvragestukken aan te pakken. Namelijk instroom, behoud en uitstroom. Het kan zijn dat je voor een vragestuk op meerdere gebieden actie onderneemt. Bijvoorbeeld: om schaarse specialisten te krijgen kan je op het gebied van instroom actie ondernemen, maar daarnaast ook verkennen hoe je de specialisten die je al in huis hebt langer kan behouden voor de gemeente. Een ander voorbeeld: om een inclusiever personeelsbestand te krijgen kan je je werving aanpassen, maar je kan ook in de organisatie aanpassingen maken om mensen te behouden.

### Voorbeeld gemeente Rotterdam: beperken externe inhuur door interne mobiliteit


Rotterdam heeft in de loop van de jaren succesvol toegewerkt naar een cultuur waarbij in geval van vrijkomende posities altijd eerst intern gekeken wordt of er iemand is die de plek zou willen en kunnen vervullen. Via het interne klussenplein kunnen interne medewerkers reageren op vrijkomende posities en tijdelijke werkzaamheden binnen de gemeente. De gemeente faciliteert de interne doorstroom door eventuele belemmeringen waar mogelijk weg te halen. Ook kijkt de gemeente kritisch naar de vraag of een vrijgekomen functie (doordat iemand elders binnen de gemeente gaat werken) per se volledig op dezelfde manier moet worden vervuld. Door deze cultuur is er een hogere interne mobiliteit binnen de gemeente gekomen wat veel energie en beweging in de organisatie geeft. Daardoor wordt de externe inhuur lager, wat tijd en kosten bespaart. Hiernaast zie je welke opties voor het


Welke opties kiezen we om onze arbeidsmarktambities te realiseren?


Instroom

Behoud

Uitstroom

- 
- We werven op andere manieren.
  - We brengen onze sterke punten beter naar buiten.
  - We passen onze arbeidsvoorwaarden waar mogelijk aan.
  - We gaan creatiever om met bestaande functies.
  - We halen expertise op alternatieve manieren binnen.
  - We sturen actiever op diversiteit en inclusie.

- 
- We bieden onze medewerkers meer ontwikkelkansen.
  - We sluiten beter aan bij de intrinsieke motivatie van onze medewerkers.
  - We investeren meer in de vitaliteit van onze medewerkers.
  - We zorgen dat onze medewerkers prettig kunnen (blijven) werken.
  - We investeren meer in een prettige werkomgeving en -cultuur.

- 
- We bereiden onze medewerkers beter voor op hun naderende vertrek.
  - We bieden diverse maatregelen om onze medewerkers te stimuleren uit te stromen.
  - We leren meer van ongewenste uitstroom.
  - We borgen kennis beter in onze organisatie.

realiseren van je ambities er zijn op het gebied van instroom. Om meer of andere medewerkers voor je organisatie te werven kan je bijvoorbeeld je wervingsprocessen aanpassen, je op een andere manier presenteren of aan je imago werken.

### **Voorbeeld gemeente Nissewaard: werk maken van inwerken**

Wij doen wat we opschrijven. Tenminste, dat is wat we (tot onze vreugde) terug horen van onze nieuwe collega's tijdens de bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. Deze bijeenkomsten zijn onderdeel van het introductieprogramma, net als het warme welkom, een buddy en ons ontwikkelprogramma Nissewaard Leert Door! Het introductieprogramma is overigens niet in beton gegoten. Na iedere bijeenkomst evalueren we deze met de deelnemers en vragen naar hun wensen. Zo werken we aan een zo passend mogelijk inwerkprogramma.

### **Voorbeeld gemeente Nissewaard: pionieren met wervingsteksten**

We pionieren en proberen diverse dingen uit in deze overspannen arbeidsmarkt. We doen in 2021 een proef met het anders inzetten van onze wervingsteksten. Niet meer alleen beschrijvingen als "beleidsmedewerker monumenten" maar ook activerende vragen, gericht op de drijfveren van kandidaten: Ben jij gek op cultureel erfgoed? En wil je je bezighouden met beleid voor het behoud van monumenten?



**Welke opties  
kiezen we om onze  
arbeidsmarktambities  
te realiseren?**

**Instroom**

#### **We werven op andere manieren**

- We werven anders, zoals door meer nadruk te leggen op competenties dan op ervaring bij een gemeente.
- We bouwen een betere bekendheid en sprekender imago op onder moeilijk te bereiken doelgroepen.
- We bieden stages en traineetrajecten aan, zowel voor jongeren als voor zij-instromers.
- We gebruiken gegevens uit arbeidsmarktonderzoek om lastig vindbare specialisten te werven.
- We onderzoeken welke wervingsvormen specialisten die schaars zijn aanspreekt.

#### **We brengen onze sterke punten beter naar buiten**

- We tonen onze unieke selling points zoals ontwikkelmogelijkheden en de hoeveelheid werksoorten.
- We profileren ons als een werkgever waar mensen uit andere sectoren goed kunnen aarden.
- We maken onze organisatiefilosofie kenbaar, zoals via story telling.
- We bewegen oud-medewerkers ertoe om ambassadeur voor de gemeente te zijn.

#### **We passen onze arbeidsvoorwaarden waar mogelijk aan**

- We bieden mensen in lastig te vervullen banen extra's voor zover de CAO dit toelaat.
- We bieden mensen (in lastig te vervullen banen) een vast contract.

#### **We gaan creatiever om met bestaande functies**

- We delen lastig te vervullen vacatures op en spreiden de onderdelen over meerdere functies.
- We bieden mensen een voltijd baan voor een kleine functie en zetten ze elders in voor de uren die ze overhouden.

#### **We halen expertise op alternatieve manieren binnen**

- We bieden hybride banen: deels bij onze gemeente en deels bij een andere gemeente of organisatie.
- We zetten bij moeilijk verkrijgbare expertise de beschikbare loonsom om in budget voor externe inhuur.
- We zetten met andere (gemeente)organisaties een gezamenlijke expertpool op en afnemers betalen per uur.

#### **We sturen actiever op diversiteit en inclusie**

- We vragen de mensen uit doelgroepen die we willen bereiken hoe we hen het beste kunnen werven.
- We passen wervingsuitingen aan zodat we meer diverse doelgroepen aanspreken.

Hiernaast staan opties op het gebied van behoud en uitstroom van medewerkers. De rol en impact van leidinggevend en zijn hier bijvoorbeeld van belang. Zij kunnen heel bepalend zijn voor de ontwikkeling van individuen en van de hele organisatie. Leidinggevend en zijn ook belangrijk voor het werkplezier van mensen. Uitstroom gaat zowel over het stimuleren van uitstroom als over het beter begeleiden ervan. Bijvoorbeeld door medewerkers beter op hun vertrek voor te bereiden, te leren van ervaringen en kennis beter vast te houden zodat deze niet verdwijnt als een medewerker uitstroomt.

### Voorbeeld: criteria voor vitaliteitsbeleid van gemeenten

Vitaliteit van medewerkers is belangrijk en zal dat ook blijven. Daarom is het goed om helder te maken wat het is en hoe werkgevers hieraan kunnen bijdragen. Om daar inspiratie voor te bieden hebben FNV, CNV, CMHF en de VNG gezamenlijk vier criteria ontwikkeld voor de inhoud en het vormgeven van vitaliteitsbeleid voor en door gemeenten. Vitaliteitsbeleid gaat zowel over fysieke als mentale gezondheid, het gaat over geschikt zijn én blijven voor het werk en het heeft aandacht voor de balans tussen werk en privé. Wat betreft het vormgeven van het vitaliteitsbeleid is het criterium dat dit altijd in overleg met de medewerkers gebeurt.

### Voorbeeld: vitaliteitscampagne BRUIS

Vitaliteit is belangrijk voor alle mensen en dus ook voor gemeentemedewerkers. Om binnen gemeenten meer aandacht voor vitaliteit te genereren heeft A&O fonds Gemeenten de campagne BRUIS ontwikkeld. BRUIS staat voor Blij, Relax, Uitzicht, Ik en Samen. Deze campagne stimuleert mensen bij gemeenten om na te denken hoe zijzelf en hun collega's vitaal kunnen blijven werken. [www.aeno.nl/bruis](http://www.aeno.nl/bruis)



Welke opties  
kiezen we om onze  
arbeidsmarktambities  
te realiseren?

Behoud

Uitstroom



#### **We bieden onze medewerkers meer ontwikkelkansen**

- We maken met partners een roulatiepool zodat medewerkers kunnen rouleren en zich breed ontwikkelen.
- We bieden medewerkers maatwerk in opleidings- en ontwikkelmogelijkheden.
- We stimuleren medewerkers zich te ontwikkelen door learning on the job, coaching, stages, mentorschap of opleiding.

#### **We sluiten beter aan bij de intrinsieke motivatie van onze medewerkers**

- We richten het werk zo in dat medewerkers kunnen kiezen aan welke thema's ze werken (los van hun formele functie).
- We weten wat onze medewerkers boeit en bieden hun kansen zich hierin te ontwikkelen.

#### **We investeren meer in de vitaliteit van onze medewerkers**

- We bieden onze medewerkers vitaliteitsprogramma's, gericht op lichaam en geest.
- We passen onze werkplekken, werkomgeving en processen aan om vitaliteit te stimuleren.
- We gaan met onze medewerkers in gesprek over de impact van grote levensgebeurtenissen op hun vitaliteit.

#### **We zorgen dat onze medewerkers prettig kunnen (blijven) werken**

- We verminderen werkdruk en werkstress en brengen hiermee het ziekteverzuim omlaag.
- We passen waar nodig werk aan zodat het voor alle generaties aantrekkelijk en uitvoerbaar is.
- We bieden onze medewerkers goede thuiswerkmogelijkheden.
- We bieden onze oudere medewerkers de kans om na hun pensioen te blijven werken.

#### **We investeren meer in een prettige werkomgeving en -cultuur**

- We investeren in de manier van leidinggeven die past bij onze organisatie en medewerkers.
- We geven leiding aan onze medewerkers met oog en waardering voor hun inzet.
- We investeren in een diverse en inclusieve cultuur.

#### **We bereiden onze medewerkers beter voor op hun naderende vertrek**

- We bieden onafhankelijk advies aan onze medewerkers om financiële consequenties van (vroeg)pensioen te tonen.
- We bieden onze medewerkers de kans om buiten de gemeente stage te lopen.

#### **We bieden diverse maatregelen om onze medewerkers te stimuleren uit te stromen**

- We begeleiden onze medewerkers van werk naar werk.
- We helpen onze medewerkers met tijd of hulp/kennis om geleidelijk voor zichzelf te beginnen.
- We bieden onze medewerkers opleidingen gericht op een vervolgbaan.

#### **We leren meer van ongewenste uitstroom**

- We verzamelen gegevens over vertrekredenen van medewerkers en leren hiervan.

#### **We borgen kennis beter in onze organisatie**

- We vragen onze oudere medewerkers mentor te zijn voor jongere medewerkers voor ze met pensioen gaan.
- We borgen dat kennis van uitzendkrachten en inhuurkrachten wordt overgedragen aan onze vaste medewerkers.
- We spreken met onze medewerkers af dat ze hun kennis overdragen voordat ze de organisatie verlaten.

## **Denkstep 6: Beoordeling samenhang opties**

### **Beoordeel de gekozen opties**

Je hebt met behulp van de optiekaarten een aantal keuzes gemaakt om je arbeidsmarktvraagstukken aan te pakken. Dit is de kern van je conceptplan. Zoals we op pagina 27 suggereerden heb je bij het kiezen van de opties factoren zoals betaalbaarheid en effectiviteit meegewogen. Het is nu tijd om te kijken of de gekozen opties gezamenlijk een samenhangend geheel vormen. Vormen ze samen een logische en samenhangende set van acties? Versterken de opties elkaar? Hoe is de balans tussen kosten en baten op korte en lange termijn? Pluk je vooral laaghangend fruit, of kies je voor oplossingen die meer tijd vergen? Door voor elke actie te inventariseren wat – op hoofdlijnen – de te verwachten effecten zijn kan je het geheel overzien en beoordelen of het als samenhangend geheel een goed plan is. Hiernaast is het belangrijk om te bekijken of het geheel aansluit bij wensen die de gemeente sowieso heeft.

## Voorbeeld beoordeling samenhang in keuzes en aansluiting op wensen van de gemeente

Een gemeente wil de komende jaren onder andere zorgen dat de kennis van medewerkers niet verdwijnt als zij met pensioen gaan.

Na doorlopen van de opties heeft de gemeente de volgende opties gekozen:

- We spreken met onze medewerkers af dat ze hun kennis overdragen voordat ze de organisatie verlaten.
- We vragen onze oudere medewerkers mentor te zijn voor jongere medewerkers voor ze met pensioen gaan.

Wat betreft de wensen van de gemeenten zijn de uitgangspunten voor het gehele plan:

- Een positief effect op de werkcultuur binnen de gemeente realiseren.
- Een positief effect op het imago van de gemeente realiseren.
- Het beroep dat wordt gedaan op zittende medewerkers beperken.
- Voorrang geven aan dingen die urgent zijn.
- Activiteiten doen die een langdurig effect hebben.
- Niet te veel kosten maken.

De afdeling HR heeft de voorgenomen maatregelen ingeschat op de uitgangspunten en dat in onderstaande matrix gezet. Deze matrix neemt de afdeling mee in gesprekken met belanghebbenden over het plan.

De uitkomsten van deze beoordeling zijn van invloed op je conceptplan. Het bepaalt wat er wel en niet in komt te staan

Voorgenomen maatregel	Score gezien de uitgangspunten					
	Kosten	Werkcultuur	Imago	Beroep op medewerkers	Urgentie	Langdurigheid effect
Kennis overdragen	- -	+ +	- +	- -	+ +	+ +
Mentorschap	- -	+ +	- -	- -	+ +	?

+ + gunstig / - + is neutraal / - - ongunstig / ? is onbekend

## Denkstep 7: Conceptplan

We zijn nu aan het einde van de tweede denkfase gekomen en nu is het tijd voor de laatste denkstappen die gaan over het maken van een plan. Dit werkboek, de informatie die je zelf hebt verzameld en de keuzes die je met je collega's hebt gemaakt vormen samen de ingrediënten voor een plan. In de kaart op pagina 24 en 25 kun je je ambities en acties opschrijven. Hiermee heb je een kernachtig overzicht van je conceptplan.

## Denkstep 8: Bespreking conceptplan

De volgende stap is het bespreken van dit plan met de relevante belanghebbenden. Wat vinden zij ervan? Wat moet erbij, eraf of anders? Organiseer nogmaals denkkraft om je plan te toetsen en aan te scherpen. Hierna kun je eventueel een aangescherpte versie van het plan voorleggen aan beslissers voor de formele goedkeuring, zoals de OR, het management en het bestuur.

### Voorbeeld gemeente Venlo: versterken arbeidsmarktpositie gemeente in 'lastig' segment

Elke gemeente kent arbeidsmarktsegmenten waarin het lastig is vacatures te vervullen. Zowel uit de personeelsplanning en recruitmentgegevens van de gemeente Venlo als uit landelijke arbeidsmarktanalyses blijkt dat financiële specialisten moeilijk te vinden en te binden zijn. Om erachter te komen hoe de gemeente zich succesvol kan positioneren binnen dit segment, heeft de gemeente Venlo actief contact met deze doelgroep gezocht. Als onderdeel van een afstudeerstage is hiervoor de samenwerking gezocht met Fontys Venlo, waarbij studenten in financiële studierichtingen zijn uitgenodigd voor een onlinebijeenkomst.

Tijdens deze bijeenkomst is op een interactieve manier gevraagd naar onder andere:

- Het imago van de gemeente bij deze doelgroep.
- Welke push- en pullfactoren een rol spelen als deze doelgroep op zoek gaat naar een werkgever.
- Hoe het netwerk van deze doelgroep eruit ziet en waar ze naar vacatures en werkgevers zoeken.

De bijeenkomst heeft tot waardevolle inzichten geleid die de gemeente Venlo kan gebruiken om haar arbeidsmarktpositionering als werkgever te versterken en wervingsmiddelen gericht in te zetten voor deze doelgroep.

## **Denkstep 9: Definitief plan**

Als de beslissers het hebben goedgekeurd (al dan niet na aanpassing) kun je het definitief maken. Het verschilt per organisatie welke vorm een plan moet krijgen. Is je opdracht bijvoorbeeld om een strategie te schrijven, beleid op te stellen, een visie te formuleren, of positie te bepalen? Waar het om gaat is dat je je arbeidsmarktvragestukken koppelt aan je acties waar je concreet mee aan de slag kunt.



# Tot slot

## Actiefase

**In denkfase A maakten we een pas op de plaats en inventariseerden we arbeidsmarktvragestukken met bijbehorende ambities. In denkfase B hebben we gezien welke opties er zijn om de ambities te realiseren en hoe je tot een samenhangende set keuzes kan komen. Dit is neergelegd in een plan, dat besproken is met relevante belanghebbenden en daarna formeel is vastgesteld.**

Hierna komt de actiefase: het uitvoeren van het plan. Deze fase valt buiten het bestek van dit werkboek. Deze fase is eigenlijk permanent, want de arbeidsmarkten waarop gemeenten opereren zijn dynamisch. Met andere woorden: met een keer een plan maken en uitvoeren ben je er niet, dit is een continu proces. Dit werkboek helpt om dit continue proces op een gestructureerde manier te doen. Door periodiek te herijken of de analyse van de eigen situatie nog klopt en of er aankomende trends zijn waar een gemeente op moet inspringen kan een gemeente sneller mee in de dynamiek, door zowel te anticiperen als te reageren.

Wij wensen de lezer veel succes en wensen dat dit werkboek behulpzaam is om succesvol de arbeidsmarkt op te gaan.

Hoewel het werkboek niet over uitvoering gaat heeft de denktank nog wel enkele tips voor deze actiefase:

1. Breng de urgentie van voldoende budget voor de uitvoering onder de aandacht van het college en gemeenteraad, bijvoorbeeld door ze te wijzen op de risico's van te weinig juiste medewerkers.
2. Zorg voor voldoende draagvlak voor (uitvoering van) het plan bij het management. Dit kan door MT-leden voorafgaand aan de bijeenkomsten zelf een invulkaart te laten invullen, bijvoorbeeld de kaarten van denkstap 1 en 2.
3. Hou [www.aeno.nl/arbeidsmarktvisie](http://www.aeno.nl/arbeidsmarktvisie) in de gaten voor onder andere de webinars die worden georganiseerd ter ondersteuning bij het opstellen van je eigen arbeidsmarktvisie.
4. Overleg af en toe met een vaste (interne of externe) sparringpartner over de voortgang.
5. Het opstellen van een arbeidsmarktvisie is een pittige klus. Een sparringpartner in de eigen organisatie is prettig, maar ook collega's uit andere gemeenten die met hetzelfde vraagstuk bezig zijn, kunnen een waardevolle sparringpartner zijn.
6. Besef dat het geen eenmalige exercitie is, maar dat dit een proces is dat voortdurend aandacht nodig heeft.





# Bijlagen

**Uitgebreide trends- en factorenkaart**  
**Denktank in beeld**  
**Lijst van naslagwerk**

---

## **Tip**

Als je behoefte hebt om met collega's van andere gemeenten te overleggen, inspiratie op te doen of ervaringen uit te wisselen, meld je dan aan voor de Community Arbeidsmarktstrategie van A&O fonds Gemeenten. [www.aeno.nl/communities/arbeidsmarktstrategie](http://www.aeno.nl/communities/arbeidsmarktstrategie)

## Uitgebreide trends- en factorenkaart

- Werving
- Personeelsbehoud
- Ontwikkeling
- Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsrelaties
- Financiën
- Werkinhoud
- Arbeidsmarkt
- Beleid

Welke trends en factoren zijn voor gemeenten relevant bij het denken over hun arbeidsmarkt-vraagstukken?

Werving

Personeels-  
behoud

Ontwikkeling

Arbeids-  
voorwaarden

Arbeidsrelaties

#### Gemeenten werven op verschillende arbeidsmarkten

- Gemeenten hebben veel verschillende werkzaamheden waardoor ze op meerdere arbeidsmarkten actief zijn.
- De verschillende arbeidsmarkten waar gemeenten op actief zijn hebben elk eigen kenmerken.
- Op sommige arbeidsmarkten, zoals voor technisch-specialistisch werk, is de vraag naar werknemers groter dan het aanbod.

#### Gemeenten concurreren op de arbeidsmarkt met elkaar, met samenwerkingspartners en met private partijen

- Gemeenten vissen vaak in dezelfde vijver als hun eigen (publieke en private) samenwerkingspartners.
- Gemeenten kunnen in sommige sectoren niet hetzelfde salaris bieden als private partijen, zoals in de IT.
- Door lagere functie-inschaling kunnen kleine gemeenten minder salaris bieden dan grote gemeenten voor vergelijkbaar werk.

#### Gemeenten bereiken in hun werving niet alle doelgroepen

- Gemeenten hebben moeite personeel te werven dat de (culturele) achtergrond van inwoners weerspiegelt.
- De manier waarop gemeenten werven sluit niet altijd aan bij de beoogde doelgroepen, zoals jongeren of specialisten.
- Het lukt gemeenten niet goed om duidelijk te maken waarom zij een aantrekkelijke werkgever zijn.
- Gemeenten werken weinig met opleidingsinstellingen om studenten en afgestudeerden aan te trekken.
- Vergeleken met andere sectoren zijn er weinig gemeenten actief als leerbedrijf voor studenten.
- Vergeleken met het Rijk bieden gemeenten relatief weinig traineeships aan afgestudeerden.
- Bij gemeenten komen zij-instroomtrajecten relatief weinig voor.

#### Gemeenten hebben bij het werven last van een ongunstig beeld over werken bij de overheid

- Voorvallen zoals de kinderopvangtoeslagenaffaire hebben het imago van de overheid als werkgever geschaad.
- Gemeenten hebben last van het stereotype beeld van een ambtenaar als saai, lui en ongeïnspireerd.

#### Voor gemeenten is het een uitdaging om bepaalde groepen medewerkers te behouden

- Veel jongeren zien werken bij een gemeente vooral als een leuke eerste opstap voor een paar jaar.
- Steeds meer specialistische ambtenaren nemen ontslag om (een beter betaalde) zzp'er te worden.

#### Gemeenten investeren serieus in de ontwikkeling van medewerkers

- Scholingsbudgetten bij gemeenten worden grotendeels benut, gemiddeld 789 bestede euro's van 1020 euro budget (2020).
- Ambtenaren bij gemeenten volgen vooral opleidingen op het gebied van vakinhoudelijke ontwikkeling.
- Gemeenten stemmen hun scholingsaanbod matig af op aankomende expertise-behoefte.

#### Gemeenten hebben deels andere rechten en plichten dan andere werkgevers

- Het salarisgebouw beperkt gemeenten in maatwerk, ze kunnen hierdoor niet altijd marktconform betalen.
- Gemeenten betalen geen WW-premie, maar moeten wel de kosten van (boven- en na-)wettelijke WW betalen.

#### Het type arbeidscontract bij gemeenten varieert

- Gemeenten formuleren eigen ambities ten aanzien van de verhouding vast-flex.
- Het aandeel flexibele contracten bij gemeenten nam toe tot 10 procent in 2019, maar dit stagneert.
- In 2019 was 18 procent van de loonsom voor externe inhuur; gemeenten proberen dit terug te dringen.

#### Gemeenten zijn soms aangewezen op externe inhuur

- Gemeenten kiezen bij schaarse beroepen soms voor externe inhuur van specialisten, als werving niet lukt.

#### Gemeenten werken steeds meer samen om werk gedaan te krijgen

- Gemeenten werken steeds meer samen, zoals met andere overheden en/of met private partijen.
- Gemeenten starten regionale organisaties die op terreinen (zoals IT) werken voor meerdere gemeenten.
- Gemeenten richten gezamenlijke flexpools van specialisten op zoals bijvoorbeeld woningbouwexperts.

## Uitgebreide trends- en factorenkaart

- Werving
- Personeelsbehoud
- Ontwikkeling
- Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsrelaties
- Financiën
- Werkinhoud
- Arbeidsmarkt
- Beleid

Welke trends en factoren zijn voor gemeenten relevant bij het denken over hun arbeidsmarkt-vraagstukken?

Financiën

Werkinhoud

Arbeidsmarkt

Beleid

#### Veel gemeenten hebben moeite hun begroting rond te krijgen

- De financiële positie van veel gemeenten is zwak en zal naar verwachting niet snel verbeteren.
- De middelen die gemeenten van het Rijk krijgen groeien niet mee met de omvang van hun taken.

#### Werkzaamheden bij gemeenten veranderen geregeld

- Gemeenten krijgen nieuwe taken door wetgeving (zoals Omgevingswet) of druk vanuit de maatschappij.
- Gemeenten krijgen en nemen steeds vaker nieuwe rollen, zoals ontwikkelpartner in bouwprojecten.
- Gemeenten betrekken inwoners steeds meer bij hun vraagstukken, dit vraagt nieuwe competenties van medewerkers.

#### Digitalisering en technologisering veranderen het werk bij gemeenten

- Door digitalisering en technologisering verdwijnen gemeentebanen, vooral de laaggeschoolde.
- Door digitalisering en technologisering ontstaan bij gemeenten nieuwe banen, zoals data-analist.
- De digitalisering van diensten en werkprocessen en technologisering vraagt nieuwe vaardigheden van medewerkers.

#### De voorkeuren van mensen voor een baan veranderen

- Mensen werken steeds vaker vanuit huis.
- Mensen hebben na jaren van flexibilisering behoefte aan meer werkzekerheid.
- Mensen willen meer zeggenschap over hun werktijden en werkplek.
- Mensen vinden scholingsmogelijkheden op het werk belangrijk.
- Voor steeds meer mensen is het belangrijk dat werk ook bijdraagt aan maatschappelijke en persoonlijke doelen.

#### De beroepsbevolking wordt steeds diverser

- Door vergrijzing en verhoging van de AOW-leeftijd is het aandeel ouderen in de beroepsbevolking toegenomen.
- De beroepsbevolking omvat steeds meer mensen met een andere culturele achtergrond dan autochtone Nederlanders.
- Door recent overheidsbeleid neemt het aandeel mensen met een arbeidsbeperking in de beroepsbevolking toe.

#### Er is een kwalitatieve en kwantitatieve mismatch op de arbeidsmarkt

- In veel sectoren op de arbeidsmarkt is er een langdurig en moeilijk te overbruggen gat tussen vraag en aanbod.
- Veel opleidingen zijn algemeen, hierom richten sommige sectoren eigen vakscholen op.

#### De overheid heeft toenemende aandacht voor het functioneren van de arbeidsmarkt

- De commissie Borstlap adviseert de veelheid aan arbeidsrelaties te verminderen: minder flex en meer vast.
- De overheid faciliteert per 2022 via het STAP-budget Leven Lang Ontwikkelen van werkenden.

## Denktank in beeld

Dit boek is tot stand gekomen in acht denksessies met een vaste denktank. Hieronder stellen de denktankleden zich kort voor, inclusief summier informatie over hun gemeente. Waar het gaat over het aantal fte dat voor de gemeente werkt; dit is exclusief externe inhuur. De e-mailadressen van de denktankleden staan erbij omdat ze openstaan voor contact.



**Mariska Hidding**, projectleider arbeidsmarkt bij A&O fonds Gemeenten, [mariska.hidding@aeno.nl](mailto:mariska.hidding@aeno.nl)

### **Tip van Mariska aan lezers van dit werkboek**

Zoek contact met collega's uit andere gemeenten die ook bezig zijn met hun arbeidsmarktstrategie. Om te sparren, om van elkaar te leren. De Community Arbeidsmarktstrategie is daar de ideale plek voor en is te vinden via [www.aeno.nl/communities/arbeidsmarktstrategie](http://www.aeno.nl/communities/arbeidsmarktstrategie).



**Erica Salimans**, senior adviseur arbeidsmarkt bij de gemeente Haarlem, [esalimans@haarlem.nl](mailto:esalimans@haarlem.nl)

### **Over Haarlem (cijfers januari 2021)**

Slogan: Samen maken we de stad

Aantal inwoners: 162.549

Aantal fte dat bij Haarlem werkt: 1.306

### **Tip van Erica aan lezers van dit werkboek**

Verzamel wat leuke mensen uit diverse disciplines om je heen en ga ervoor zitten op een inspirerende plek met rust om eens lekker na te denken.



**Chantal de Koster**, senior beleidsadviseur Arbeidszaken bij de VNG, [chantal.dekoster@vng.nl](mailto:chantal.dekoster@vng.nl)

### **Tip van Chantal aan lezers van dit werkboek**

Hoe kan je het beste beginnen aan het verbeteren of versterken van jouw organisatie op de arbeidsmarkt? Simpelweg door te beginnen bij het begin. Daarom dit werkboek speciaal voor jou!



**Marc Weerts**, gemeentesecretaris bij gemeente Nissewaard, [m.weerts@nissewaard.nl](mailto:m.weerts@nissewaard.nl)

### **Over Nissewaard (cijfers mei 2021)**

Slogan: Wij werken elke dag aan een eigentijdse organisatie die, samen met de inwoner, Nissewaard een mooiere plek maakt om te leven

Aantal inwoners: 85.403

Aantal fte dat bij Nissewaard: 717

### **Tip van Marc aan lezers van dit werkboek**

Vrij naar Richard Branson: "Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of your clients"



**Jack van Emden**, teamleider mobiliteit & recruitment  
bij de gemeente Rotterdam, [im.vanemden@rotterdam.nl](mailto:im.vanemden@rotterdam.nl)

**Over Rotterdam (cijfers mei 2021)**

Slogan: Make it happen

Aantal inwoners: 650.000

Aantal fte dat bij Rotterdam werkt: 15.000

**Tip van Jack aan lezers van dit werkboek**

Het belangrijkste perspectief bij het ontwikkelen van een arbeidsmarktvisie is niet wat de organisatie zelf wil maar wat de arbeidsmarkt de organisatie kan bieden.



**Ruud Goossens**, strategisch organisatieadviseur bij  
gemeente Venlo, [r.goossens@venlo.nl](mailto:r.goossens@venlo.nl)

**Over Venlo (cijfers mei 2021)**

Aantal inwoners: 101.984

Aantal fte dat bij Venlo werkt: 927

**Tip van Ruud aan lezers van dit werkboek**

Leg de verbinding tussen strategische arbeidsmarkt opgaven en kleine, concrete arbeidsmarkt initiatieven. Zo hou je focus richting toekomst en blijf je tegelijkertijd zichtbaar vooruitgang boeken!



**Miriam van den Boogaard**, procesbegeleider, innovator en  
leidinggevende bij Meierijstad, [mvandenboogaard@meierijstad.nl](mailto:mvandenboogaard@meierijstad.nl)

**Over Meierijstad (cijfers mei 2021)**

Slogan: Meierijstad: de kracht van samen!

Aantal inwoners: 81.705

Aantal fte dat bij Meierijstad werkt: 579

**Tip van Miriam aan lezers van dit werkboek**

Laat duidelijk zien hoe je met elkaar wil omgaan en samenwerken. En laat dit terugkomen in de ontwikkeling en werving van je medewerkers.



**Derk Koetsier**, beleidsadviseur bij Stichting Werken  
in Gelderland, [d.koetsier@nijmegen.nl](mailto:d.koetsier@nijmegen.nl)

**Over Nijmegen**

Aantal inwoners: 177.321

Aantal fte dat bij Nijmegen werkt: 1.442

**Tip van Derk aan lezers van dit werkboek**

Doe het samen! Betrek mensen van binnen én buiten de gemeente bij het doorlopen van de stappen in dit werkboek.



**Sietze Kamstra**, strategisch HRM adviseur bij Westerwolde,  
s.kamstra@westerwolde.nl

**Over Westerwolde**

Slogan: Westerwolde... Voert je mee

Aantal inwoners: 26.190

Aantal fte dat bij Westerwolde werkt: 240

**Tip van Sietze aan lezers van dit werkboek**

Als je met de arbeidsmarktvisie aan de slag gaat beperk je dan niet alleen tot de gemeentegrenzen maar kijk met een arbeidsmarktbril naar de regio waarin je gemeente ligt, want daar liggen de beste kansen om te slagen!



**Shirley Harms**, Bestuurder FNV Overheid,  
shirley.harms@fnv.nl

**Tip van Shirley aan lezers van dit werkboek**

Maak vooral gebruik van de opties die in dit werkboek worden aangedragen. Ze helpen je bij het vinden van mogelijke oplossingen voor de arbeidsmarktvragestukken waar gemeenten vandaag de dag voor staan. Bovendien dragen de opties bij aan duurzaam werkgeverschap waardoor medewerkers zo goed mogelijk, zo lang mogelijk en zo vitaal mogelijk hun werk kunnen doen. Dit werkboek doet suggesties voor duurzaam werkgeverschap. Doe er als lezer je voordeel mee!

**Denkbegeleiders vanuit De Argumentenfabriek**



**Silvie Zonderland**, senior Kansengelijkheid,  
silvie@argumentenfabriek.nl

**Tip van Silvie aan lezers van dit werkboek**

Organiseer, met name in de eerste fase, denkkracht om je heen. Vraag collega's van andere afdelingen, samenwerkingspartners en collega's van andere gemeenten om mee te denken.



**Anouk Mulder**, Chef Onderwijs,  
anouk@argumentenfabriek.nl

**Tip van Anouk aan lezers van dit werkboek**

De stappen in dit werkboek lijken misschien eenvoudig maar zijn grondig doordacht. Neem hierom echt de tijd om ze, samen met anderen, goed te doordenken.



## Over de initiatiefnemers van dit boek

Dit werkboek is het gezamenlijke initiatief van de VNG, A&O fonds Gemeenten, FNV, CNV en CMHF. Chantal de Koster, Kees Jan Haasnoot, Mariska Hidding en Ingrid Clerkx-van Dijk vormden namens de opdrachtgevers de stuurgroep.

**A&O fonds Gemeenten** Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten is hét fonds voor alle gemeenten van Nederland. A&O heeft tot doel Nederlandse gemeenten vitaal en wendbaar te houden, zodat zij optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving. A&O fonds Gemeenten inspireert, ondersteunt en adviseert bij organisatieontwikkeling en professionalisering.

**De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)** werkt aan een krachtige lokale overheid door agenda zettend te zijn op voor gemeenten belangrijke vraagstukken en ontwikkelingen en door de lokale uitvoering centraal te stellen bij maatschappelijke opgaven. Anno 2021 zijn 352 gemeenten lid van de VNG. Ook de gewesten Aruba en Curaçao en de bijzondere gemeenten Bonaire, Saba en Sint-Eustatius horen bij de VNG.

De **FNV** is met bijna 1 miljoen leden de grootste vakorganisatie van Nederland. De FNV komt op voor leden die werken, willen werken of gewerkt hebben en maakt zich elke dag sterk voor een rechtvaardige en solidaire verdeling van werk, welvaart, welzijn en macht. De FNV heeft als ambitie: goed werk en een goed inkomen voor iedereen.

**CNV** is de vakbond voor mensen die (willen) werken of hebben gewerkt bij gemeenten, provincies, waterschappen, het rijk, universiteiten, onderzoeksinstituten en sociale werkvoorziening.

**CMHF** is de onafhankelijke koepel van 43 beroepsverenigingen. De CMHF – centrale voor middelbare en hogere functionarissen – is actief binnen de Overheid, Gemeenten, Onderwijs, Politie, Defensie, Zorg, Bedrijven en Instellingen. Binnen al deze sectoren werkt CMHF aan goede arbeidsvoorwaarden, een solide pensioen en een verlaging van de werkdruk.

## Naast de denktank hebben ook onderstaande deskundigen meegedacht

Pieter Zondervan, *Gemeente Súdwest-Fryslân*  
Ditta Cazemier, *Gemeente De Fryske Marren*  
Annet Doesburg, *Gemeente Waadhoeke*  
Andreas de Graaf, *Gemeente Voorschoten*  
Wietske Heeg, *Gemeente Wijdemeren*  
Peggy Hurkmans, *Gemeente Bernheze*  
Annette van der Werf, *Gemeente Altena*  
Remco van Maurik, *Gemeente Weststellingwerf*  
Pieter Hofstra, *De Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing*  
Merlien Soedhoe, *Talentenregio Zwolle e.o.*  
Thaira Koppelaar, *Servicecentrum Drechtsteden*  
Ramon Boers, *Gemeente Roosendaal*  
Juanita Montijn, *Gemeente Medemblik*  
Sandra van Sommeren, *GGD West-Brabant*  
Rie-Anne Berben, *Gemeente Peel en Maas*  
Grietje van Dijk, *Gemeente Amsterdam*  
Marloes Knibbe, *Gemeente Nieuwegein*  
Moana van IJsseldijk, *Gemeente Druten (en stichting Futur)*  
Jan Roelofsen, *Gemeente Veenendaal*  
Thijs Winthagen, *Gemeente 's-Hertogenbosch*

## Lijst van naslagwerk

We hebben de denktank gevraagd waar zij hun actuele informatie over de arbeidsmarkt vandaan halen. Hieronder enkele tips, wetend dat dit niet uitputtend is.

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden wordt uitgevoerd door **TNO, Ministerie van SZW** en **CBS** om tegemoet te komen aan de informatie-behoefte van onder meer overheid, werkgevers, vakbonden en brancheorganisaties. Bevat grote hoeveelheid onderwerpen en is digitaal goed doorzoekbaar. [www.monitorarbeid.tno.nl](http://www.monitorarbeid.tno.nl)

**UWV** maakt periodieke rapportages met arbeidsmarktinformatie, zowel voor heel Nederland als per regio of per sector, waaronder de sector overheid. [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl)  
[www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie](http://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie)

**A&O fonds Gemeenten** brengt jaarlijks de Personeelsmonitor Gemeenten uit, waarin het de relevante arbeidsmarktrends in beeld brengt. Voor gemeenten een mooie bron van kengetallen voor hun HR-beleid. Daarnaast brengt A&O fonds Gemeenten de Vacaturemonitor uit. [www.aeno.nl/personeelsmonitor](http://www.aeno.nl/personeelsmonitor)  
[www.aeno.nl/vacaturemonitor](http://www.aeno.nl/vacaturemonitor)  
Factsheets met data van diverse gemeentelijke doelgroepen staan in de Community Arbeidsmarktstrategie van A&O fonds Gemeenten.

In de **Community Arbeidsmarktstrategie** van A&O fonds Gemeenten staan diverse publicaties rondom arbeidsmarktstrategie en gaan medewerkers van gemeenten met elkaar in gesprek en delen informatie over arbeidsmarktvragestukken. Lid worden kan via [www.aeno.nl/communities/arbeidsmarktstrategie](http://www.aeno.nl/communities/arbeidsmarktstrategie).

De **Intelligence Group** biedt betaalde abonnementen op arbeidsmarktinzichten naar keuze. <https://intelligence-group.nl>

Het **CBS** onderhoudt onder de naam “Spanning op de Arbeidsmarkt” meerdere dashboards met gegevens over de arbeidsmarkt, zowel voor heel Nederland als per regio. [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

Het **NIDI** en **CBS** hebben in april 2021 het eindrapport van de Verkenning Bevolking 2050 uitgebracht. Hierin werken ze scenario's over de bevolkingsontwikkeling uit en gaan in op wat dit voor (onder meer) arbeid betekent. [www.nidi.nl](http://www.nidi.nl)

**Werkgeversservicepunten** hebben relevante informatie over werk en werkzoekenden in de regio.



**VNG**

Nassaulaan 12  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
070 373 83 93  
www.vng.nl

**A&O fonds Gemeenten**

Fluwelen Burgwal 58  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 763 00 30  
www.aeno.nl

Oktober 2021

