

Bouwen aan de arbeidsmarkt van morgen

Aan de slag met scenariodenken

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.



Omdat je ook vooruit moet denken.

Veel gemeenten zijn druk met de problemen van vandaag: personeelstekorten, hoge werkdruk, en urgente opgaven. Maar ondertussen verandert de arbeidsmarkt structureel. Denk aan vergrijzing, technologische vooruitgang en nieuwe verwachtingen van medewerkers. Om niet ingehaald te worden door die ontwikkelingen, is het belangrijk om óók vooruit te kijken. De Toekomstverkenning gemeentelijke arbeidsmarkt 2035 van A&O fonds Gemeenten helpt daarbij. Het biedt handvatten om te werken aan een toekomstbestendige en wendbare arbeidsmarktstrategie.

We weten één ding zeker: de arbeidsmarkt van 2035 zal er anders uitzien dan die van nu. De toekomstverkenning beschrijft vier scenario's die laten zien hoe de toekomst eruit kán zien. Deze scenario's zijn gebaseerd op 17 trends: een mix van zekere ontwikkelingen en onvoorspelbare factoren. Ook biedt de toekomstverkenning praktische aanbevelingen waarmee je vandaag al aan de slag kunt.

Maar de toekomstverkenning is meer dan een document: het is een hulpmiddel. Zowel het trendoverzicht als de scenario's kun je gebruiken om als gemeente – alleen of samen met anderen – je koers te bepalen. Deze handreiking vat de trends en scenario's kort samen en geeft tips voor de toepassing in de praktijk.

Scan de QR-code voor de 17 trends
en de 4 toekomstscenario's omtrent
de gemeentelijke arbeidsmarkt



We kijken om ons heen: de gemeentelijke arbeidsmarkt in 17 trends

De gemeentelijke arbeidsmarkt staat onder invloed van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. In het rapport 'de gemeentelijke arbeidsmarkt in 17 trends' hebben we deze context in kaart gebracht en samengevat in zekere en onzekere trends die relevant zijn voor gemeenten.

Drie van die trends gelden als vrij zeker richting 2035 – en hebben allemaal te maken met demografie:

- 1 Vergrijzing** leidt tot een toenemende vervangingsvraag én tot grotere sociale opgaven voor gemeenten.
- 2** Die vergrijzing draagt direct bij aan de tweede zekerheid: **structurele krapte op de arbeidsmarkt**.
- 3** Als gevolg hiervan neemt de **druk op organisaties en medewerkers** de komende jaren onvermijdelijk toe.

Naast deze drie zekere trends zijn er veertien ontwikkelingen die nog meerdere kanten op kunnen gaan. We hebben deze onzekere factoren geordend naar hun invloed op: de vraag naar arbeid, het aanbod van arbeid en het snijvlak tussen beide.

Onzekerheden aan de vraagkant

- 4 Taken van gemeenten:** Gemeenten hebben er de afgelopen jaren meer taken bijgekregen. Neemt hun takenpakket verder toe, of juist weer af?
- 5 Regionale samenwerking:** Experimenten wijzen uit dat slimme samenwerking de arbeidsvraag kan beperken. Gaan gemeenten dit grootschalig toepassen?
- 6 Financiën:** Gemeenten verkeren in grote financiële onzekerheid. Hoeveel zullen gemeenten te besteden hebben? En komen er meer structurele inkomsten?

- 7 Technologie:** De (exponentiële) technologische ontwikkelingen kunnen impact hebben op het werk van gemeenten. Gaat dit vooral werk opleveren of werk besparen?
- 8 Productiviteit:** De arbeidsproductiviteit bij de overheid stagneert. Zet deze stagnatie door, of zorgen innovaties voor een stroomversnelling?
- 9 Interne organisatie:** Gemeenten experimenteren met nieuwe organisatievormen. Gaat dat helpen om de arbeidsbehoefte te beperken?

Onzekerheden aan de aanbodkant

- 10 Betekenis van werk:** Nederlanders vinden betaald werk niet het belangrijkste in het leven. Gaat het belang van werk richting 2035 veranderen?
- 11 Opleiding en vaardigheden:** Het werk bij gemeenten wordt steeds complexer en verandert snel. Sluit het arbeidsaanbod in 2035 goed aan op wat gemeenten nodig hebben?
- 12 Deeltijdwerken:** Gemeenteamtensaren werken vaker voltijds. Zet die trend zich door, of kiezen medewerkers in 2035 vaker voor deeltijd?
- 13 Flexibilisering van arbeidsrelaties:** Gemeenten maken gebruik van flexwerk, maar willen dat meestal juist niet. Willen medewerkers in 2035 liever flex of vast werken?

Onzekerheden op het snijvlak tussen vraag en aanbod

- 14 Loonontwikkeling:** Lonen bij gemeenten zijn flink gestegen de afgelopen jaren, maar niet alle medewerkers zijn tevreden en zij hebben een sterke onderhandelingspositie. Zet de snelle stijging door?
- 15 Concurrentiepositie:** Gemeenten zijn een relatief aantrekkelijke werkgever, maar de concurrentie zal steeds heviger worden. Waar staan gemeenten in 2035 ten opzichte van het Rijk en bedrijfsleven?
- 16 Inclusiviteit:** Vanwege het 'inclusietekort' op de arbeidsmarkt laten gemeenten veel talent onbenut. Is de Nederlandse arbeidsmarkt in 2035 inclusiever geworden?
- 17 Leiderschap:** De rol van leiderschap verandert vanwege de grote maatschappelijke opgaven. Wat wordt in 2035 van leidinggevendenden verwacht?

We kijken vooruit: de toekomst als spiegel – scenario's en lessen

De zeventien trends hebben we gebruikt om vier toekomst-scenario's te maken. De belangrijkste onzekerheden voor de gemeentelijke arbeidsmarkt vormen het raamwerk van deze scenario's: de organisatorische efficiëntie en de balans tussen taken en middelen. De scenario's zijn geen wensbeelden of voorspellingen, maar spiegelbeelden van mogelijke toekomst. Ze combineren wat we nu al weten (geschiedenis, cijfers, aantallen, ervaringen) met voorstellingsvermogen over hoe ontwikkelingen de toekomstige arbeidsmarkt kunnen veranderen.



Scenario 'Geld (niet) genoeg'

In 2035 hebben gemeenten meer geld en minder taken, maar dat lost lang niet alles op. Organisatorische chaos en gebrekkige samenwerking leiden tot inefficiëntie en dubbel werk. Technologische vernieuwingen zijn nauwelijks geïmplementeerd, en de dienstverlening hapert. Gemeenten kunnen amper personeel vinden en voor de schaarse werknemers die er zijn, betalen ze de hoofdprijs. Deze professionals willen ook nog eens minder en flexibel werken. Gemeenten kampen daardoor met grote personeelstekorten en een verslechterde reputatie als werkgever. Aan opleiding en ontwikkeling komt bijna niemand meer toe.

Scenario 'De schouders eronder'

In 2035 draaien gemeenten op volle toeren. Ze hebben meer taken, maar hebben tegelijkertijd hun zaken goed op orde dankzij meer geld, slimme inzet van AI en regionale samenwerking. De arbeidsproductiviteit is hiermee flink gestegen. Medewerkers voelen zich vrij en gemotiveerd, werken efficiënt en zijn dol op hun baan – zelfs zonder topsalaris. Een groot deel werkt fulltime, mede dankzij gratis kinderopvang. Toch waarschuwen verzuimcijfers voor overbelasting.

Scenario 'In het ravijn'

In 2035 zijn gemeenten flink gekrompen in taken én middelen. Veel technologie is hopeloos verouderd en steeds minder jongeren willen voor gemeenten werken. De arbeidsproductiviteit daalt en inwoners ervaren frustratie door trage, inefficiënte dienstverlening. Gemeenten proberen met hoge lonen en een inclusieve blik op talent nog medewerkers binnen te halen, maar ze zwemmen tegen de stroom in. Steeds vaker moeten dure externe krachten bijspringen, wat de financiële druk verder vergroot. Gemeenten zijn voortdurend op zoek naar de balans tussen voldoende mensen en middelen.

Scenario 'Ultieme uitvoerders'

In 2035 lijkt de gemiddelde gemeente één grote computer: snel, digitaal en strak georganiseerd. Door fusies zijn er nog maar 201 gemeenten over, die zeer efficiënt opereren. Ambitieuze jongeren zijn enthousiast over het technologisch geavanceerde werk, maar dat geldt niet voor iedereen. Door digitalisering is het werk voor veel medewerkers eentoniger geworden en de uitstroom is hoog. Kwetsbare inwoners ervaren moeite met de vele digitale loketten. Voor bezwaren en uitzonderingsgevallen kun je nog bij medewerkers terecht, maar deze zijn zeer schaars en hebben te kampen met hoge werkdruk.

Zo ga je zelf aan de slag met de toekomstverkenning

De toekomstverkenning is ontwikkeld als praktisch hulpmiddel voor gemeenten. De trends helpen je om stil te staan bij de ontwikkelingen van vandaag, de scenario's ondersteunen het denken over morgen. Samen kun je ze gebruiken voor een strategische personeelsplanning in een tijd waarin weinig vanzelfsprekend is.

Door aan de slag te gaan met scenario's kun je als gemeente oefenen met mogelijke toekomsten. Zo krijg je inzicht in welke strategieën toekomstbestendig zijn, en welke risico's of kansen je onderweg kunt tegenkomen.

1

Stap 1: Krijg inzicht in jouw trends

Start met het doorlopen van de 17 trends. Ga per trend na hoe relevant deze is voor jouw situatie. Bijvoorbeeld: hoe vergrijsd is jouw organisatie? Welke functies zijn het moeilijkst te vervullen? Gebruik data, zoals het [dashboard van de Personeelsmonitor](#), om de HR-kengetallen van je gemeente te benchmarken en trends te destilleren. Blijf ook in de gaten houden hoe ontwikkelingen veranderen. Zo kun je 'early warning signals' tijdig opvangen en loop je niet achter de feiten aan.

Door dit zorgvuldig te doen:

- Krijg je inzicht in de context van de gemeentelijke arbeidsmarkt in het algemeen.
- Vertaal je de algemene ontwikkelingen naar specifieke trends voor jouw gemeente.
- Monitor je het verloop van relevante trends.



2

Stap 2: Organiseer een strategische scenariosessie

Na het analyseren van de trends, kies je minimaal twee scenario's uit de toekomstverkenning die voor jouw gemeente het meest relevant zijn. Je kunt de scenario's desgewenst aanpassen op basis van je eerdere trendanalyse.

Plan vervolgens een strategiesessie in met sleutelfiguren binnen je organisatie (zoals managers, directieleden, strategen) of met andere gemeenten en/of organisaties. Idealiter trek je hier een dagdeel voor uit. Gebruik, mocht het nodig zijn, de informatie uit de trendverkenning om duidelijk te maken dat het belangrijk is om nu over een langetermijnstrategie na te denken.



3



Stap 3: Doorleef de scenario's

Het doorleven van scenario's helpt je om beter voorbereid te zijn op verschillende toekomstbeelden. De centrale vraag die je hierbij stelt is: *"Wat doen wij als dit scenario werkelijkheid wordt?"*

Gebruik tijdens de sessie de tijdlijn van elk scenario als leidraad. Doorloop de scenario's stap voor stap in de tijd (2026, 2029, 2032) en bespreek steeds:

- Wat zouden wij doen in deze situatie?
- Wat hebben we nodig om hier goed op te reageren?

Blik na afloop van het scenario terug: wat bleek achteraf een slimme zet? Wat zouden we anders doen met de kennis die we hebben gekregen nu we het hele scenario hebben doorleefd? Om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op de toekomst wil je minimaal twee, maar het liefst alle vier de scenario's op deze manier doorleven.

Waarom je met scenariodenken aan de slag moet

Door met scenario's te werken:

- Krijg je inzicht in de implicaties van mogelijke toekomst.
- Ontwikkel je robuuste en wendbare opties en toets je beleid.
- Heb je een gezamenlijke taal in gesprek met andere (gemeentelijke) organisaties.

4



Stap 4: Maak een plan

Het doorleven van de scenario's levert vaak verrassende ideeën en concrete aanknopingspunten op voor de toekomst. Verzamel al deze inzichten en bespreek gezamenlijk welke acties daaruit voortvloeien. Wat vraagt om directe opvolging? Wat verdient verdere uitwerking? En wie neemt het voortouw?

De belangrijkste lessen en afspraken kun je gebruiken als bouwstenen voor een nieuw HR- of organisatieplan. Zo wordt scenariodenken geen eenmalige oefening, maar een startpunt voor een wendbare organisatie die beter is voorbereid op wat de toekomst kan brengen.

Vragen?

Misschien dat het praktische stappenplan je verder kan helpen. Wil je liever sparren over hoe jouw gemeente de toekomstverkenning kan gebruiken? Schroom dan niet om contact op te nemen met A&O fonds Gemeenten, De Ruijter Strategie of andere gemeenten! Samen zetten we de toekomst van de arbeidsmarkt op de agenda.

Colofon

Opdrachtgever

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
onderzoek@aeno.nl
www.aeno.nl

Uitgevoerd door

De Ruijter Strategie

Meer informatie

onderzoek@aeno.nl t.a.v.
Patricia Honcoop,
programmamaker Onderzoek

