

# Aan de slag met scenariodenken

Regiobijeenkomst - Toekomstverkenning arbeidsmarkt gemeenten 2035

Donderdag 17 april 2025



Voor de  
verschilmakers.

DE RUIJTER  
STRATEGIE



Omdat je soms  
vooruit moet  
denken.

**A&O**  
fonds  
Gemeenten

Voor de  
verschilmakers.

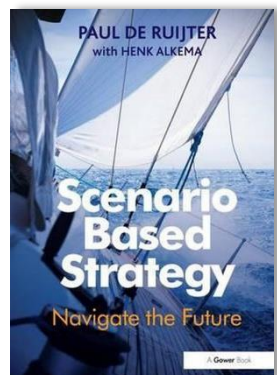
# Agenda

- Introductie
  - Uitleg scenario's en werkvorm
  - Aan de slag: scenario's doorleven en opties afwegen in groepen
  - Plenair de opties bespreken
  - Eindreflectie en evaluatie
  - Lunch
- } 2 rondes





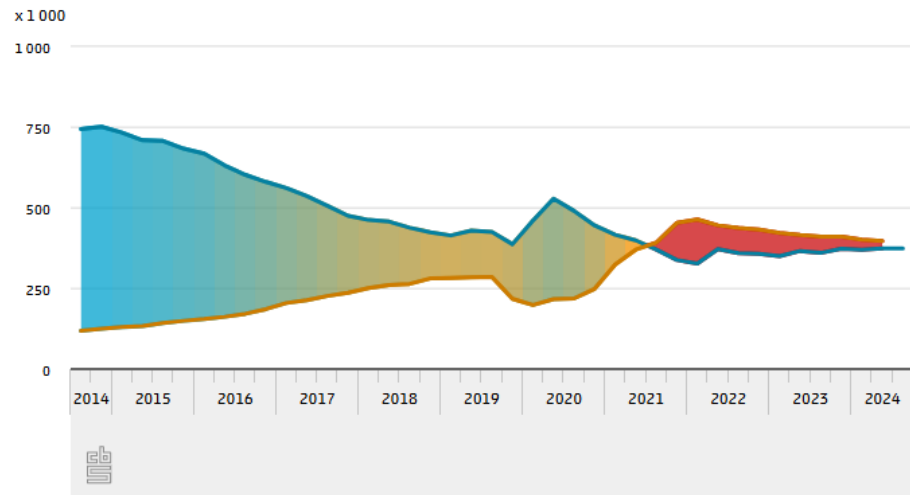
***“Wacht niet op de toekomst.  
Verken, ontwerp en creëer haar vandaag.”***



# Krapte op de arbeidsmarkt

Gemeenten worstelen met structureel gebrek aan potentiële werknemers

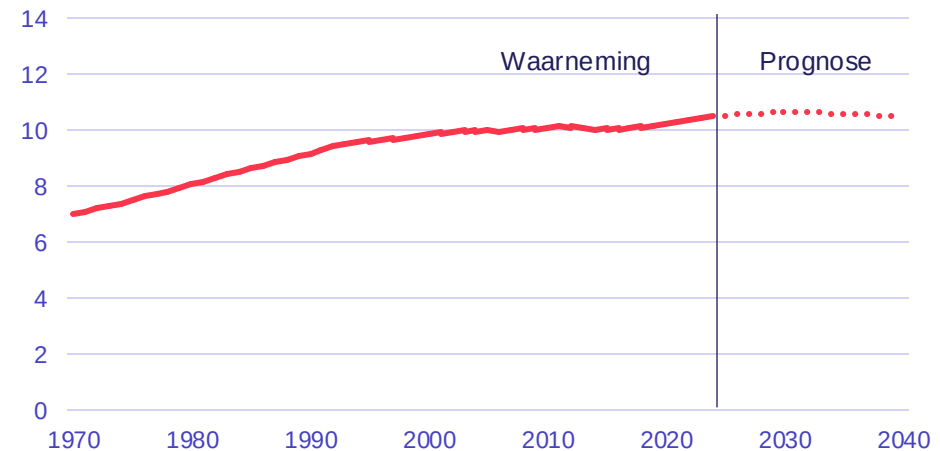
Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd)



■ Lage - hoge spanning  
■ Meer vacatures dan werklozen  
■ Werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd)  
■ Openstaande vacatures (seizoengecorrigeerd)

Bron: CBS

Bevolking tussen 20 en 65 jaar (mln.)



Bron: CBS,  
bewerking De Ruijter Strategie

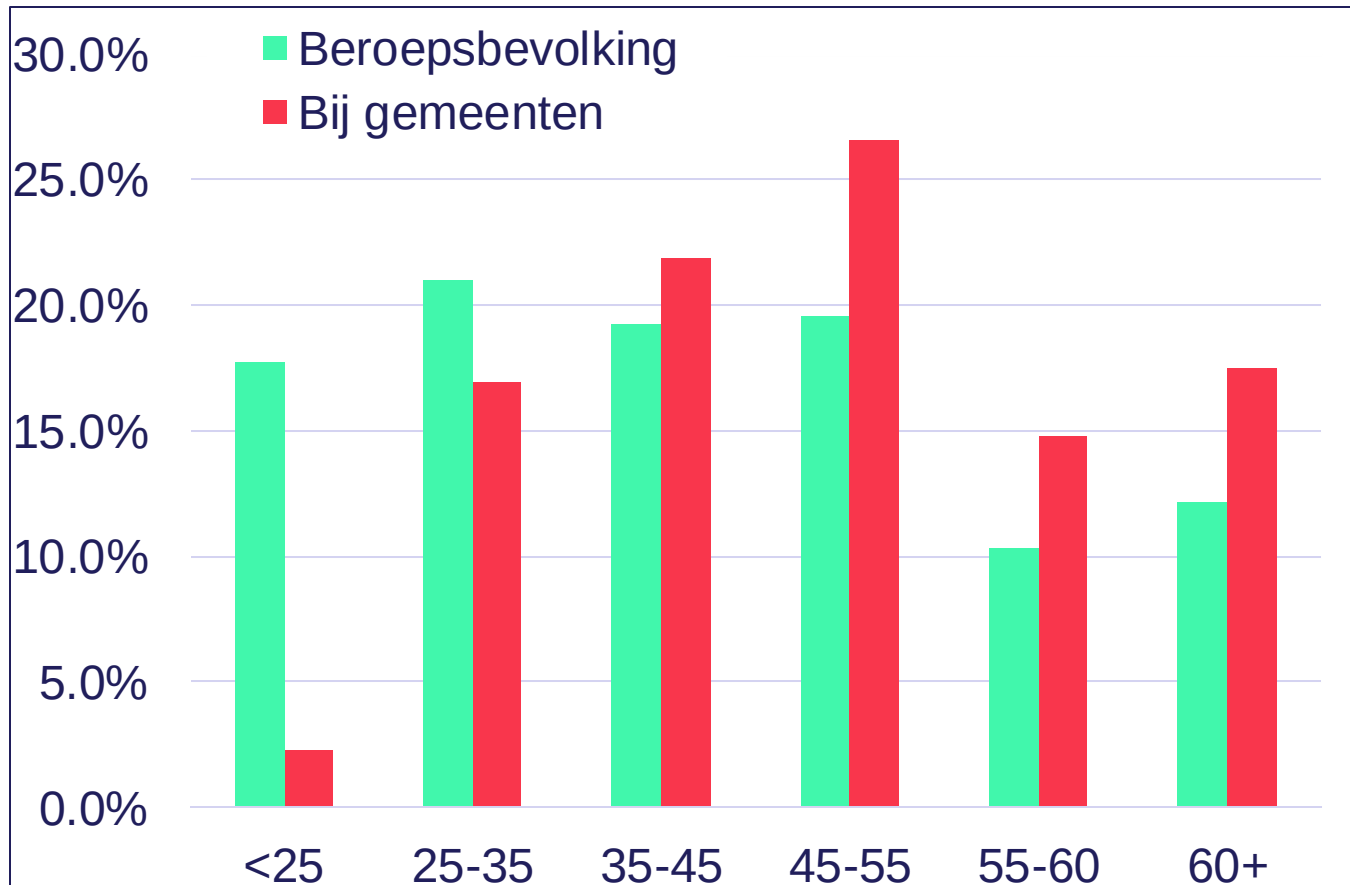
Uit de interviews:

*“We gaan een periode van arbeidskrapte tegemoet die we nog niet eerder hebben meegemaakt.”*

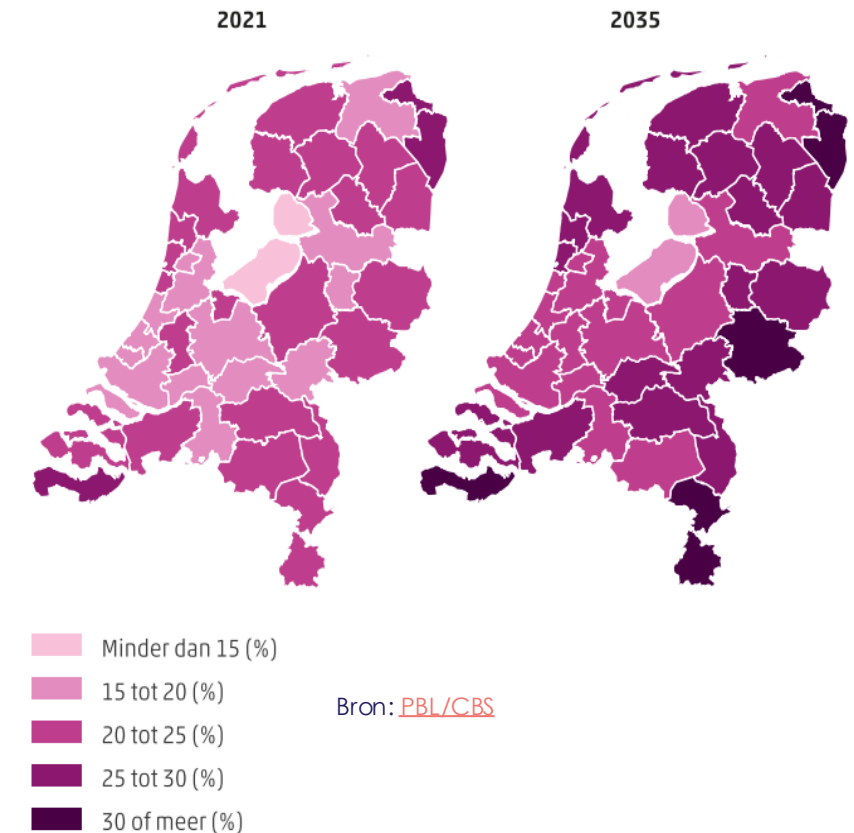
# Vergrijzing

Toenemende vergrijzing heeft effect op vraag én aanbod van gemeentelijke dienstverlening

Bron: [A&O](#), bewerking De Ruijter Strategie



## 4.1.1 Percentage 65-plussers per COROP



Bron: [PBL/CBS](#)

# Krapte op de arbeidsmarkt

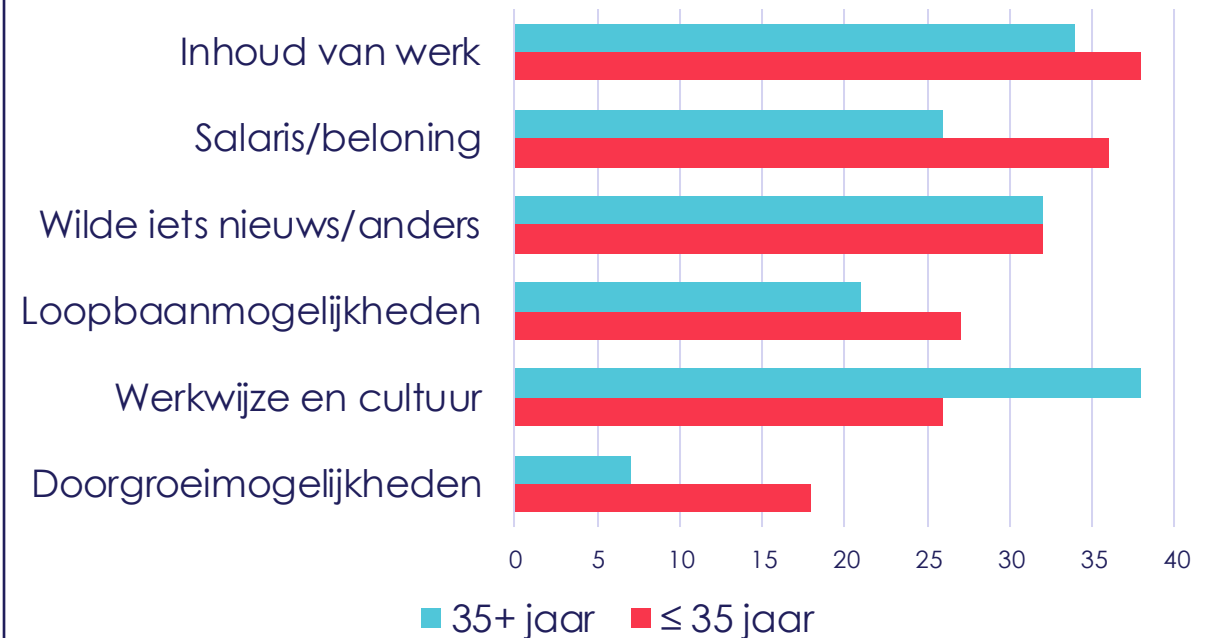
Gemeenten worstelen met structureel gebrek aan potentiële werknemers

Gemiddeld bruto maandsalaris gemeenten



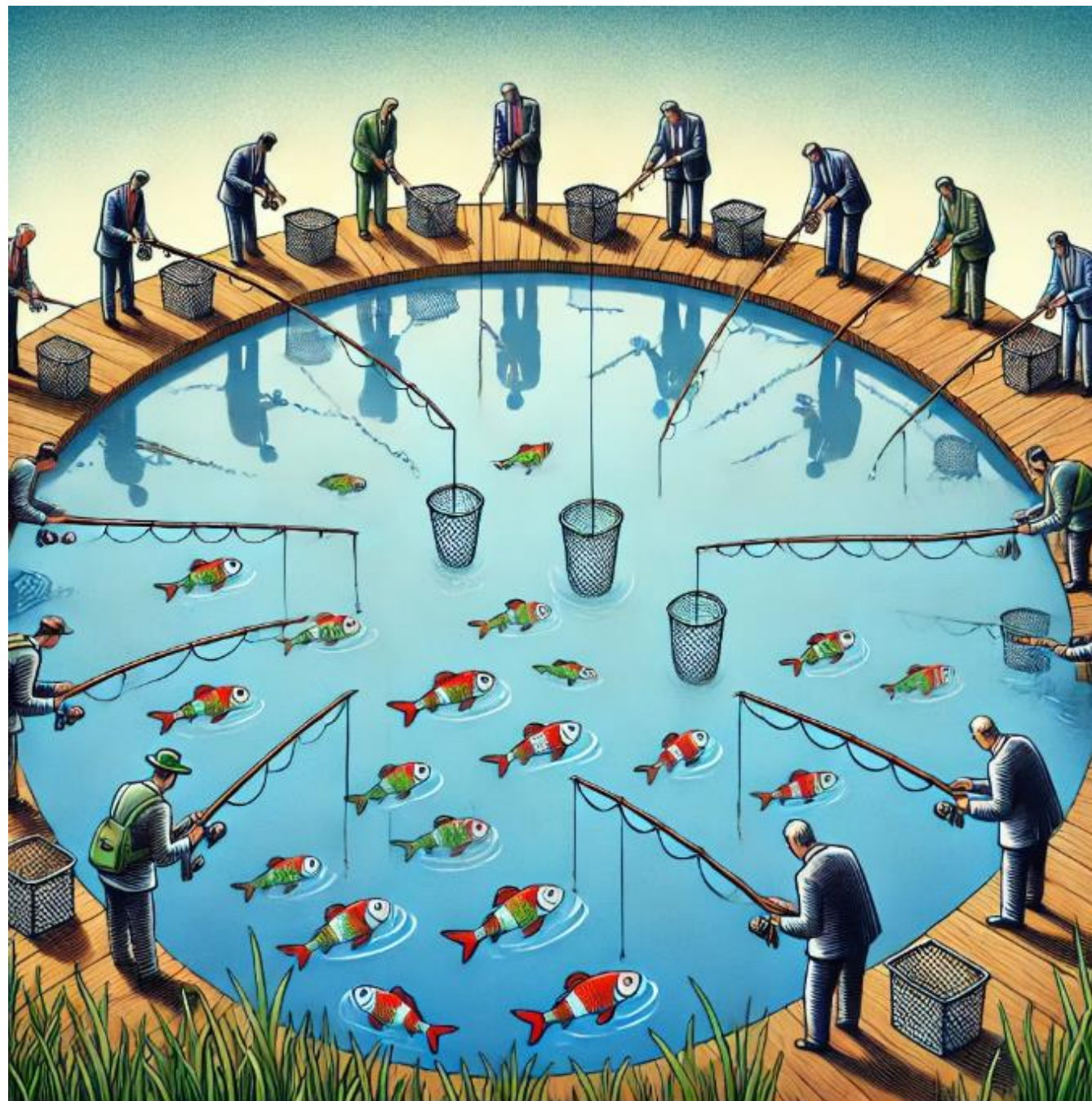
Bron: [A&O](#), bewerking door De Ruijter Strategie

Uitstroommotieven:  
belangrijkste reden sollicitatie andere functie (%)



Bron: [A&O](#), bewerking De Ruijter Strategie





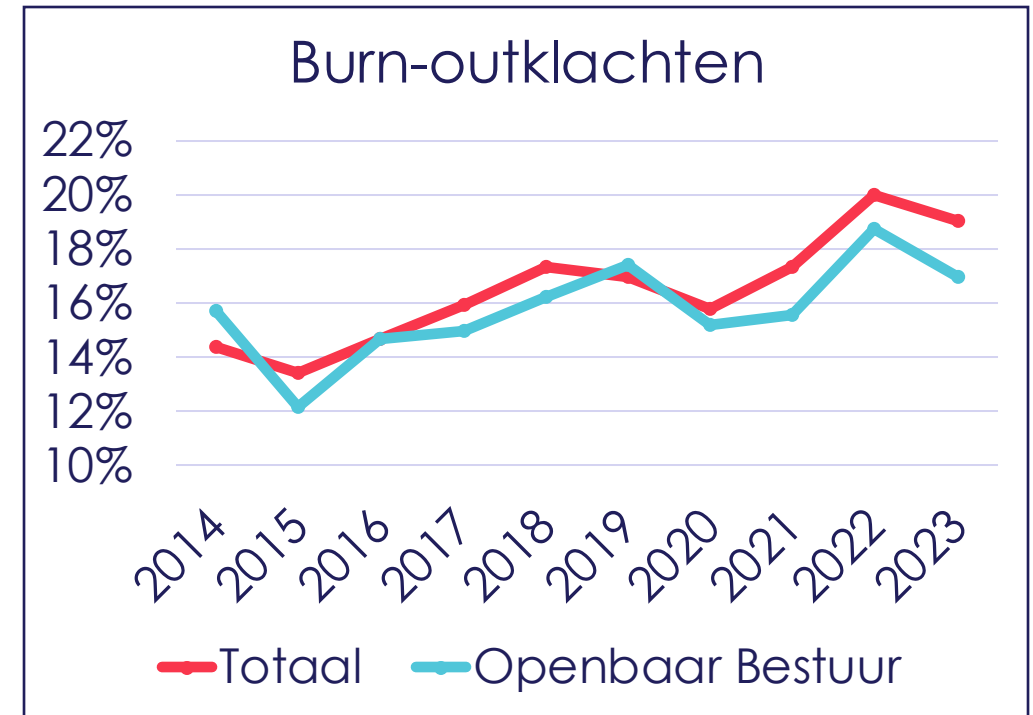
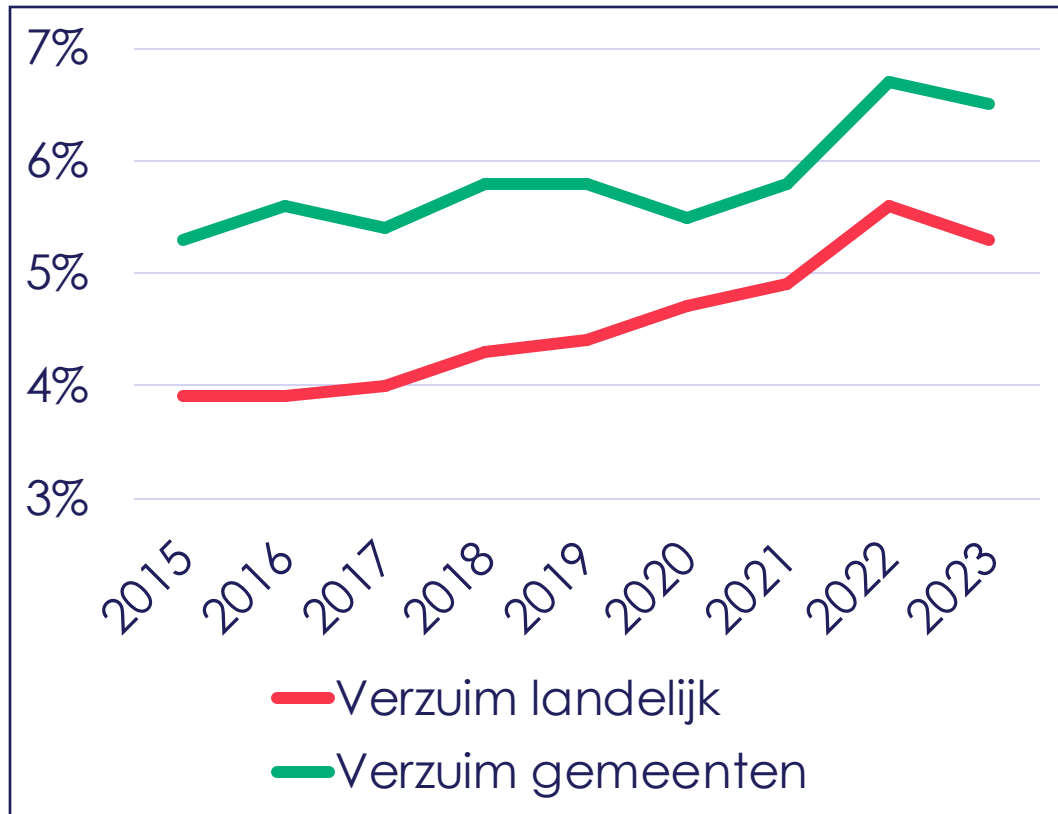


# Druk op medewerkers

Ziekteverzuim is hoog; door hoge werkdruk lopen medewerkers risico op overbelasting

Bron: [TNO](#),  
bewerking  
De Ruijter  
Strategie

Bron: [A&O](#),  
bewerking De  
Ruijter Strategie



17% van de gemeenteambtenaren is ontevreden over de hoeveelheid werk

Bron: [A&O](#)

# Zekerheden

Welke ontwikkelingen staan richting 2035 al vast?

## 1. Vergrijzing

- Vervangingsvraag
- Grotere sociale opgave

## 2. Krapte op de arbeidsmarkt

- Historisch nieuwe situatie

## 3. Druk op medewerkers

- Viciëuze cirkel dreigt

# Overzicht van onzekerheden

Welke trends en ontwikkelingen kunnen richting 2035 nog verschillende kanten op?

Vraag naar arbeid

Aanbod van arbeid

Snijvlak vraag/aanbod

## 1. Taken van gemeenten

Neemt het takenpakket verder toe, of juist weer af?

## 2. Regionale samenwerking

Gaan gemeenten meer of minder regionaal samenwerken?

## 3. Financiën

Krijgen gemeenten meer of minder te besteden? En komt er meer vastigheid?

## 4. Technologie

Gaat technologie werk schelen of werk opleveren?

## 5. Productiviteit

Zet de stagnatie door, of zorgen innovaties voor een stroomversnelling?

## 6. Interne organisatie

Gaan nieuwe organisatievormen de arbeidsbehoefte beperken?

## 7. Betekenis van werk

Gaat het belang van werk richting 2035 veranderen?

## 8. Opleiding en vaardigheden

Sluit het arbeidsaanbod in 2035 aan op wat gemeenten nodig hebben?

## 9. Deeltijdwerken

Kiezen medewerkers in 2035 vaker voor deeltijd?

## 10. Flexibilisering van arbeidsrelaties

Willen medewerkers in 2035 liever flex of vast werken?

## 11. Loonontwikkeling

Zet de snelle loonstijging door richting 2035?

## 12. Concurrentiepositie

Waar staan gemeenten in 2035 ten opzichte van het Rijk en bedrijfsleven?

## 13. Inclusiviteit

Is de Nederlandse arbeidsmarkt in 2035 inclusiever geworden?

## 14. Leiderschap

Wat wordt in 2035 van leidinggevenden verwacht?

# Vier toekomstbeelden

Scenario's voor de gemeentelijke arbeidsmarkt in 2035





# Scenario's

Een manier om naar de onzekere toekomst te kijken

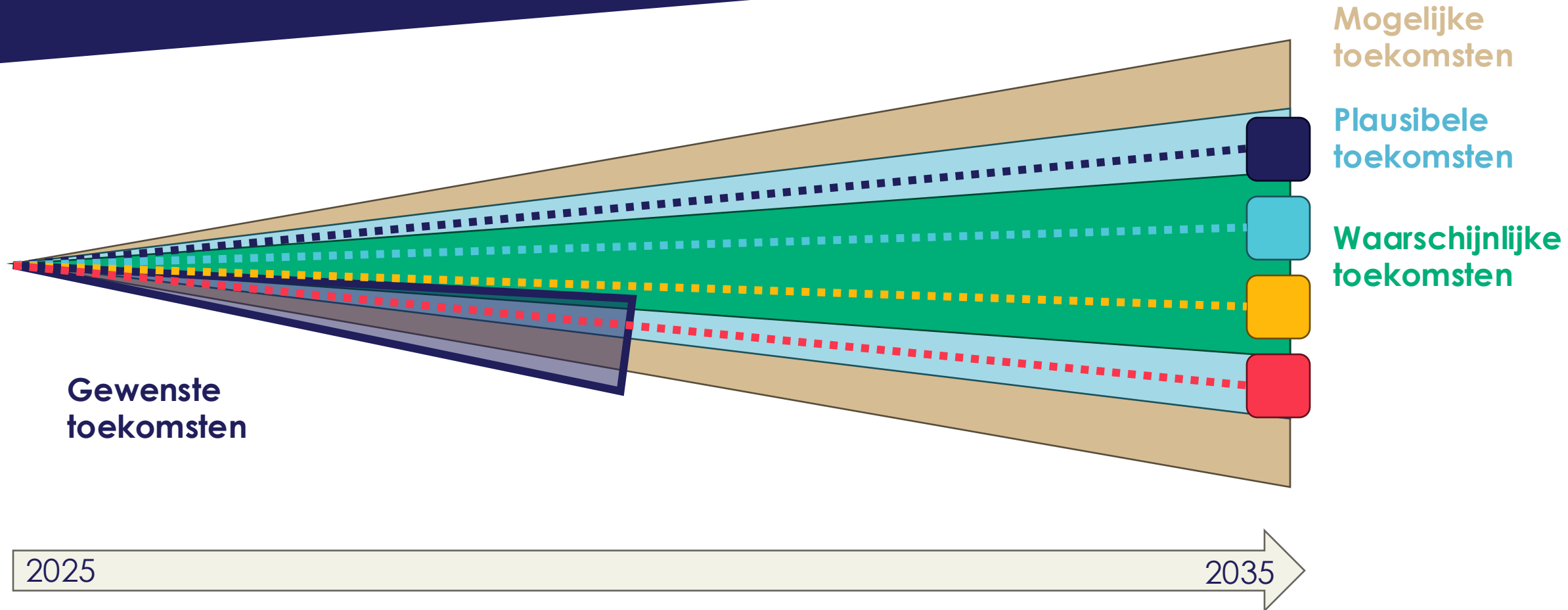
**Geen voorspellingen...**



**... maar spiegelbeelden**

# Scenario's

Een manier om naar de onzekere toekomst te kijken



# Vier toekomstbeelden

Scenario's voor de gemeentelijke arbeidsmarkt in 2035



# Aan de slag!

Scenario's doorleven

- Stel jezelf even kort voor
- **Luister** naar het scenarioverhaal.
- **Bespreek** per verhaalstap:
  - Wat ben je als gemeente **geneigd** om te doen in deze situatie?
  - Wat is **slim** om te doen in deze situatie?
- **Gebruik de optiekaartjes** voor inspiratie.





# Geld (niet) genoeg

Geld alleen blijkt niet de oplossing voor gemeenten





# De schouders eronder

Met innovatie én slimme organisatie kunnen gemeenten de taken aan



# In het ravijn

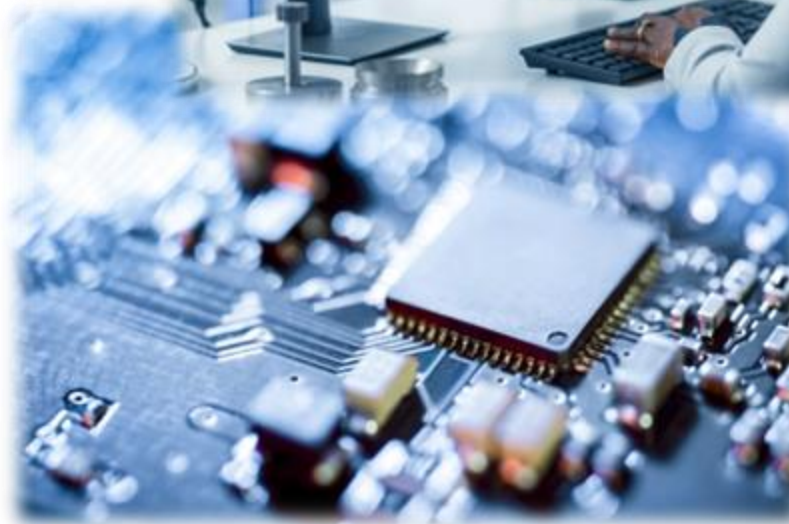
Minder taken en minder middelen maken gemeente irrelevant





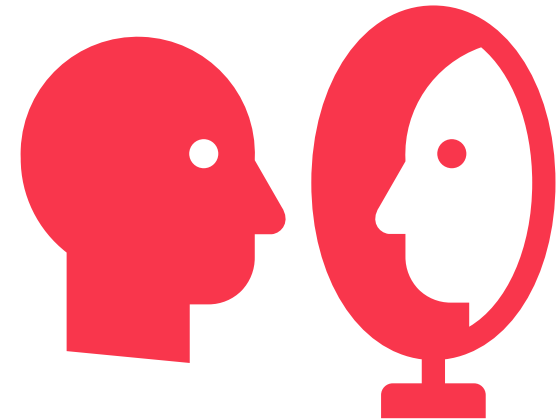
# Uitieme uitvoerders

Schaalvergroting en automatisering bieden uitkomst voor gemeenten



# Reflectie

- Wat heb je **geleerd**?
- Wat **ga je zeggen** tegen je collega's?
- Wat is je **volgende stap**?





# Evaluatie

Laat ons weten wat je van deze sessie vond



# Hoe de scenario's je helpen

Bij het maken van een langetermijnstrategie

| Uitdaging bij plannen voor lange termijn                                          | Oplossing met scenario's                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Overload:</b> Te veel factoren om rekening mee te houden                       | <b>Overzicht:</b> 17 belangrijkste trends zijn meegenomen                               |
| <b>Onzekerheid:</b> Heel veel zaken niet te voorspellen                           | <b>Grip:</b> Alle onzekerheden ondergebracht in 4 scenario's                            |
| <b>Vaag:</b> 2035 is moeilijk voor te stellen                                     | <b>Concreet:</b> Rijke toekomstbeelden, incl. tussenstappen                             |
| <b>Beperkt:</b> Gewend aan hoe het nu is, verandering is moeilijk voor te stellen | <b>Breed:</b> Uitdagende verhalen die het denken oprekken                               |
| <b>Bijziend:</b> Ver-van-mijn-bed-show, lange termijn voelt niet urgent           | <b>Vooruitziend:</b> Laat zien dat je huidige acties meebepalen waar je in 2035 uitkomt |
| <b>Reactief:</b> Huidige problemen zijn belangrijker                              | <b>Proactief:</b> Probleem dat je voorkómt, hoef je straks niet op te lossen            |

# Meer informatie

Nieuwsgierig en wil je meer  
over ons werk weten?



## Website

[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)



## Events

[www.aeno.nl/agenda](http://www.aeno.nl/agenda)



## Community

[www.aeno.nl/communities](http://www.aeno.nl/communities)



## Nieuwsbrief

[www.aeno.nl/nieuwsbrieven](http://www.aeno.nl/nieuwsbrieven)

Fluwelen Burgwal 58  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl  
[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

**i.s.m. De Ruijter Strategie**  
[www.deruijter.net](http://www.deruijter.net)  
info@deruijter.net



**Voor de  
verschilmakers.**