



**Personeelsmonitor  
Gemeenten  
2022**

**A&O**  
fonds  
Gemeente



Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 7630030  
[secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)  
[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Bezetting gemeenten</b>	<b>13</b>
Externe inhuur	27
<b>2. Instroom, doorstroom &amp; uitstroom</b>	<b>30</b>
Specifieke doelgroepen	43
<b>3. Ziekteverzuim</b>	<b>52</b>
<b>4. Opleiding &amp; ontwikkeling</b>	<b>61</b>
<b>5. Salarisontwikkelingen</b>	<b>65</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>70</b>
Bijlage 1 Responsverantwoording	70
Bijlage 2 Gemeentelijke samenwerkingen	72
Overzicht	73

# Woord vooraf

Elk jaar brengt A&O fonds Gemeenten de Personeelsmonitor Gemeenten uit: dé benchmark voor HR-kengetallen van gemeenten. De Personeelsmonitor geeft inzicht in trends en ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt in het algemeen en die van gemeenten in het bijzonder.

Door uitgebreid onderzoek te doen bij zo veel mogelijk gemeenten, verzamelen we informatie over de belangrijkste kengetallen. Cijfers over ziekteverzuim, personeelsopbouw, externe inhuur, opleiding en ontwikkeling zijn zo beter te vergelijken. De benchmark die hieruit volgt, kunnen gemeenten gebruiken bij het opstellen en vormgeven van hun eigen personeels- en arbeidsmarktbeleid.

## Leeswijzer

De Personeelsmonitor Gemeenten bestaat uit een samenvatting en een tabellenboek. In het gegevenswoordenboek staat meer informatie over de toegepaste berekeningen en definities. Ook staan de gegevens online, in het dashboard van de Personeelsmonitor. Bekijk [hier](#) de gegevens van de laatste Personeelsmonitor, maar ook de trends van de afgelopen jaren.

Op hetzelfde dashboard kunnen gemeenten (na inloggen) ook hun eigen HR-kengetallen vergelijken. Bijvoorbeeld met die van andere gemeenten van dezelfde gemeentegrootteklasse en met landelijke én provinciale cijfers.

## Over A&O fonds Gemeenten

A&O fonds Gemeenten is hét fonds voor alle gemeenten van Nederland. Ons doel is Nederlandse gemeenten en hun medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Wij inspireren, ondersteunen en adviseren bij organisatieontwikkeling en professionalisering. Zo blijven medewerkers vitaal en wendbaar en kunnen ze blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

# Samenvatting



## Bezetting gemeenten

### Flinke groei gemeentelijke bezetting

Nederland had in 2022 342 gemeenten. Op 31 december 2022 waren 179.380 personen in dienst bij deze gemeenten. De bezetting is daarmee met 4 procent gestegen ten opzichte van 2021. De stijgende trend zette daarmee door en was het grootst van de afgelopen jaren. De stijging was met 7,2 procent het grootst bij gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners. Alleen bij de kleinste gemeenten (minder dan 20.000 inwoners) was er een daling, net als in eerdere jaren. Hier was de afname van de bezetting 5,8 procent. De schaalvergroting die bij gemeenten plaatsvindt, is daarmee zichtbaar in de resultaten van 2022.

### Vacatures ruimtelijke ordening/milieu en bouwkunde/civiele techniek blijven lastig

De invulling van vacatures wordt uiteraard genoemd als een belangrijke factor bij de toe- en afname van de gemeentelijke bezetting. Bijna vijf op de tien gemeenten die te maken hebben met een toename van de bezetting, noemen het invullen van vacatures bij de top 3 van redenen. De toename komt daarnaast doordat er steeds nieuwe taken op gemeenten afkomen. Voorheen waren dat voornamelijk corona-gerelateerde taken. In 2022 waren het vooral taken rondom de opvang van (Oekraïense) vluchtelingen en alle maatschappelijke problemen die voortvloeien uit verhoogde (energie)kosten voor burgers.

Bijna 80 procent van de gemeenten met een dalende bezetting gaf aan dat dit komt door het niet kunnen invullen van vacatures. In totaal was 20 procent van de vacatures in 2022 moeilijk vervulbaar (2021: 19 procent). Met name in de functiegebieden ruimtelijke ordening/milieu en bouwkunde/civiele techniek blijft het lastig om geschikte kandidaten te vinden. Dat is zorgelijk: een tekort in deze functiegebieden belemmert gemeenten bij het uitvoeren van activiteiten.

### Groei bezetting verwacht in 2023

Maar liefst 83 procent van de gemeenten verwacht dat de bezetting in 2023 zal toenemen. Terwijl 15 procent verwacht dat deze gelijk zal blijven. Slechts 2 procent van de gemeenten verwacht dat de bezetting zal afnemen. Groei wordt vooral verwacht in de functiegebieden ruimtelijke ordening/milieu, automatisering/ICT en wonen/volkshuisvesting. Ruimtelijke ordening blijft een uitdaging voor gemeenten: net als in 2021 werd dit functiegebied genoemd als moeilijk om vacatures in te vullen. Binnen de functiegebieden burger-/publiekszaken en dienstverlening/facilitair verwachten gemeenten krimp. Driekwart van de gemeenten verwacht op geen enkel gebied krimp.

### **Gemiddelde leeftijd blijft dalen**

De gemiddelde leeftijd van gemeentepersoneel was in 2022 47,2 jaar. Hiermee daalde de gemiddelde leeftijd opnieuw iets (2021: 47,4 jaar). De daling van de gemiddelde leeftijd is te verklaren door een veranderende samenstelling van het personeelsbestand. De opvallendste ontwikkeling was de toename van het aantal medewerkers onder de 25 jaar en tussen 25 en 35 jaar. In vergelijking met 2018 is het aantal medewerkers in deze leeftijdscategorieën met respectievelijk 58 en 46 procent toegenomen. Het aantal 60-plussers steeg ten opzichte van 2018 met 15 procent. Hierdoor zien we nu voor het eerst sinds 2013 dat het aandeel medewerkers jonger dan 35 iets hoger ligt (18 procent) dan het aandeel 60-plussers (17 procent). Toch moeten we niet vergeten: in vergelijking met andere sectoren is het personeel van de gemeentelijke sector veel meer vergrijsd. Bij gemeenten is 61 procent 45 jaar of ouder, terwijl dat aandeel voor de hele Nederlandse werkzame beroepsbevolking 42 procent is.

### **Aandeel vrouwelijke leidinggevenden stijgt licht**

In 2022 lag het aantal leidinggevenden met 5,1 leidinggevenden per 100 medewerkers nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2021 (5,2 leidinggevenden per 100 medewerkers). Het aandeel vrouwelijke leidinggevenden bij gemeenten nam weer iets toe. Maar de groei was kleiner dan gemiddeld in Nederland. Ter vergelijking: het landelijk percentage vrouwelijke leidinggevenden steeg van 26 naar 28 procent. Bij gemeenten steeg het percentage van 43 naar 44 procent. Het aandeel vrouwelijke leidinggevenden blijft daarmee wel flink hoger dan in de rest van Nederland. Het totaal aandeel vrouwen in dienst van gemeenten steeg van 54 naar 55 procent.

### **Aandeel fulltimers neemt licht toe**

In 2022 werkten 59 procent van de gemeentemedewerkers fulltime, 41 procent deed dat in deeltijd. Het aandeel medewerkers dat voltijds werkt, steeg daarmee opnieuw ten opzichte van het voorgaande jaar. Sinds 2019 zien we ieder jaar een stijging van 1 procentpunt van het aandeel fulltimers. In het algemeen geldt: hoe groter de gemeentegrootteklasse, hoe groter het aandeel medewerkers dat voltijds werkt. Zo ligt het aandeel medewerkers dat bij de G4 (de vier grootste gemeenten) fulltime werkt op 69 procent en bij gemeenten met minder dan 20.000 inwoners op 48 procent. Verder is opvallend dat mannen vaker voltijds werken (84 procent) dan vrouwen (40 procent) en dat in de leeftijdsgroepen tussen 35 en 45 jaar en 45 en 55 jaar minder vaak voltijds wordt gewerkt: respectievelijk 56 en 57 procent.

## Externe inhuur

### Beeld externe inhuur wisselt

In 2022 besteedden gemeenten 17,0 procent van de loonsom aan externe inhuur. Dat is vrijwel gelijk aan 2021 (16,5 procent). De uitgaven aan externe inhuur zijn daarmee, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, nauwelijks veranderd. Het beeld verschilt wel per gemeentegrootteklasse. Zo zijn voor de G4 de uitgaven aan externe inhuur verhoudingsgewijs gedaald, terwijl gemeenten met minder dan 50.000 inwoners meer uitgaven aan externen. Een mogelijke verklaring is dat kleinere gemeenten in deze arbeidsmarktkrapte het lastiger hebben om personeel aan te trekken. Voor de G4 is het lastiger om een precieze oorzaak voor de daling aan te wijzen.

### Gemeenten voelen zich meer genoodzaakt om extern in te huren

Nood breekt wet. Om in deze krappe arbeidsmarkt toch werk gedaan te krijgen, kiezen gemeenten voor externe inhuur. Het wordt zelfs gezien als de meest effectieve manier om toch moeilijk vervulbare vacatures te vervullen. Ook het aandeel gemeenten dat ernaar streeft om externe inhuur terug te dringen, wordt steeds kleiner. In 2020 gaf 70 procent van de gemeenten nog aan beleid te hebben gevoerd om externe inhuur te willen terugdringen. In 2021 was dit gedaald naar 56 procent en in 2022 was het 50 procent. Voorbeelden van maatregelen om de uitgaven aan externe inhuur te reduceren zijn het flexibel inzetten van (eigen) medewerkers, het aanbieden van tijdelijke arbeidsovereenkomsten en het omzetten van flexibele banen in vaste banen.

Net als in 2021 bestond gemiddeld 23 procent van de gemeentelijke bezetting uit flexibele bezetting (conform definitie van het CBS). Hierin zijn nauwelijks verschillen te zien tussen gemeentegrootteklassen. Hoewel de flexibele bezetting binnen gemeenten iets hoger lag dan gemiddeld in de overheidssector (22 procent) is het nog altijd lager dan het landelijke gemiddelde (44 procent). Het merendeel waren arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd. Detacheringsovereenkomsten, uitzendovereenkomsten en zzp'ers waren volgens gemeenten de meest gebruikte vormen van externe inhuur. In vergelijking met eerdere jaren laten gemeenten tegenwoordig vaker de keuze op een zzp'er vallen en juist minder op payroll.

## Instroom, doorstroom & uitstroom

### Instroom neemt toe

Het instroompercentage was in 2022 15,9 procent en is daarmee flink toegenomen ten opzichte van eerdere jaren. Het is opvallend dat in alle gemeentegrootteklassen de instroom beduidend hoger was behalve bij de G4. Bij de G4-gemeenten was slechts sprake van een lichte stijging van het instroompercentage, namelijk van 13,2 procent in 2021 naar 13,8 procent in 2022. Wat betreft de kenmerken van instroom zien we wat kleinere verschuivingen. Het aandeel vrouwelijke instromers steeg iets, net als het aandeel deeltijders. Ook nam het aandeel instroom in de groep 35-45 jaar iets toe. De instroom in lagere salarisschalen nam ook iets meer toe dan in de hogere salarisschalen.

### Doorstroom neemt toe

Doorstroom wordt in de Personeelsmonitor gedefinieerd als medewerkers die duurzaam van functie en/of afdeling zijn veranderd, zonder dat dit met een reorganisatie of functieherwaardering te maken heeft. In 2022 steeg het doorstroompercentage opnieuw: ditmaal van 7,3 naar 8,4 procent. Over het algemeen geldt: hoe groter de gemeentegrootteklasse, des te hoger de doorstroom. Zo lag het doorstroompercentage bij de G4 op 13,5 procent en bij de gemeenten onder 20.000 inwoners 'slechts' op 3,2 procent. De grotere formatie en daarmee meer doorstroommogelijkheden bij grotere gemeenten spelen hierbij ongetwijfeld een rol. De doorstroom bij kleinere gemeenten mag dan wel lager liggen, maar net als bij de andere gemeentegrootteklassen nam het percentage wel toe (van 2,2 naar 3,2 procent). De doorstroom betekent in de meeste gevallen dat een medewerker binnen de gemeente van functie is veranderd: bijna een derde van doorstroom in 2022 bestond hieruit. 21 procent was zowel van functie als afdeling veranderd en 18 procent alleen van afdeling.

### Uitstroompercentage daalt, vooral minder naar pensioen

In tegenstelling tot eerdere jaren nam de uitstroom licht af, van 8,8 procent in 2021 naar 8,3 procent in 2022. De daling lijkt voornamelijk te komen door de groep 60-plussers. Zo is een kleiner deel naar pensioen uitgestroomd in vergelijking met voorgaande jaren. In coronatijd zagen we dat oudere medewerkers toch vaker de keuze maakten om alvast met pensioen te gaan. Verder is opvallend dat de vrijwillige uitstroom flink steeg. In eerdere jaren lag het aandeel werknemers dat vrijwillig uitstroomde zo rond de 50 procent. In 2022 steeg dit percentage tot 61 procent. De krapte op de arbeidsmarkt is hier hoogstwaarschijnlijk debet aan, door meer (gunstige) overstapmogelijkheden. We zien namelijk dat de belangrijkste reden om uit te stromen - een verbetering van de arbeidsvoorwaarden (inclusief salaris) - net wat vaker werd genoemd dan in andere jaren.

In een eerder onderzoek naar mobiliteit (rapport Personeelsdynamiek) zagen we dat gemeentemedewerkers veelal blijven werken in de overheidssector. Bij kleinere gemeenten is de beweging vooral richting grotere gemeenten. Ook weten we uit hetzelfde onderzoek dat een derde van de uitstroom binnen drie jaar plaatsvindt ('snelle uitstroom') en dat deze snelle uitstroom onder jonge medewerkers net nog wat hoger uitvalt.



## Jongeren

### **42 procent van de instromers jonger dan 35 jaar**

Door het vergrijpde personeelsbestand wordt niet alleen de instroom maar ook het behoud van jonge medewerkers binnen gemeenten steeds belangrijker. In 2022 bestond 42 procent van de instroom uit jongeren (onder de 35 jaar), net als in 2021. Het aandeel gemeenten dat actief beleid voert om de instroom van jongeren te bevorderen, bleef ook onveranderd: 62 procent. In 2020 voerde 76 procent van de gemeenten een actief jongerenbeleid. De jaren daarvoor was dat zelfs boven de 80 procent. Veel gebruikte vormen van beleid blijven: het aanbieden van stageplekken en traineeprogramma's.

### **Aandeel trainees en werkervaringsplekken stijgt iets, aandeel stagiairs daalt licht**

Door het versoepelen van de coronamaatregelen was weer meer begeleiding bij gemeenten mogelijk. Daardoor steeg het aandeel werkervaringsplekken (onder 27 jaar) en trainees bij gemeenten weer iets. Toch wordt het niveau van vóór corona niet altijd bereikt. Het aandeel stagiairs is zelfs licht gedaald. In 2022 was 4 procent van de bezetting stagiair (2021: 5 procent). Ook in de Vacaturemonitor zien we een verminderende belangstelling voor stagiairs. Het merendeel van de stagiairs volgde in 2022 een hbo-opleiding (44 procent) of een mbo-bol-traject (38 procent). 18 procent van de gemeenten had mbo-bbl-studenten in dienst, net als in 2021.

Het merendeel van de gemeenten ervaart geen belemmeringen bij het aannemen van jongeren. Het aandeel is wel iets gedaald ten opzichte van 2021, namelijk van 76 naar 74 procent. De belangrijkste belemmering was volgens gemeenten dat de gemeente onvoldoende bekend staat als werkgever. Een andere reden is dat er geen mogelijkheid is om ingewerkt te worden. Er wordt meteen productiviteit verwacht.

### **Behoud jonge medewerkers blijft lastig**

Sinds 2016 nam het aandeel jonge medewerkers onder de 35 jaar dat uitstroomde ieder jaar licht toe (met uitzondering van 2021). In 2022 zette deze trend door en bestond 22 procent van de uitstroom uit jonge medewerkers. De voornaamste reden voor uitstroom van jonge medewerkers was volgens gemeenten toe te schrijven aan hun hogere arbeidsmobiliteit. Daarnaast blijven onvoldoende carrièreperspectief/ doorgroeimogelijkheden een heikel punt. Desondanks voerde het merendeel van de gemeenten (62 procent) nog geen actief beleid om jongeren te behouden en/of uitstroom te voorkomen. De groep die wel actief jongerenbeleid voerde, zette voornamelijk in op opleiding en ontwikkeling.

## Andere doelgroepen

### **Werkervaringsplekken algemeen meer ingezet**

Werkervaringsplekken zijn niet alleen voor jongeren: ook mensen ouder dan 27 jaar kunnen hiervan gebruik maken. Met de komst van veel (Oekraïense) vluchtelingen bieden gemeenten werkervaringsplekken regelmatig aan als weg naar werk. We zien dat ook terug in de Personeelsmonitor. Het aandeel werkervaringsplekken vanaf 27 jaar steeg in 2022 licht ten opzichte van een jaar geleden. Opvallend is de stijging in de kleinste gemeentegrootteklasse (minder dan 20.000 inwoners). Daar is het aandeel bijna verdubbeld.

### **55 procent verwacht doelstelling banenafpraak te halen**

Het kabinet en werkgevers spraken af om extra banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt geregeld in de Wet banenafpraak en arbeidsbeperkten. In totaal gaat het om 125.000 extra banen (in equivalenten van 25,5 uur per week). In totaal hebben gemeenten tot en met 2022 bijna 6.500 banen ingevuld in het kader van de banenafpraak. Hiermee is de doelstelling van 5.250 gerealiseerde banen voor gemeenten op tijd gehaald. Toch verwacht een derde van de gemeenten de doelstelling voor hun eigen gemeente niet te halen. Bij ongeveer 1 op de 10 is dat onzeker. Het percentage gemeenten dat verwacht de doelstelling wel te halen (55 procent) bleef nagenoeg gelijk aan dat van 2021 (58 procent).

## Ziekteverzuim

### **Ziekteverzuim historisch hoog**

Het ziekteverzuimpercentage bij gemeenten steeg in 2022 tot 6,7 procent (2021: 5,8 procent). Nooit eerder was het ziekteverzuimpercentage zo hoog. Deze stijging zien we bij alle gemeentegrootteklassen. In de traditioneel laag scorende kleinste gemeentegrootteklassen (minder dan 20.000 inwoners) is de toename wel het grootst: van 5,3 procent naar 6,7 procent (na G4 het hoogst scorend).

In de rest van Nederland zien we een vergelijkbare toename van het ziekteverzuimpercentage. Het landelijke ziekteverzuim steeg van 4,9 procent in 2021 naar 5,6 procent in 2022. Bij organisaties met meer dan honderd medewerkers ging het percentage hard omhoog, van 5,5 procent naar 6,3 procent. Het ziekteverzuim bij gemeenten ligt daarmee weliswaar nog altijd hoger dan het landelijke gemiddelde maar het verschil is vrijwel hetzelfde gebleven. Het landelijk ziekteverzuimpercentage in het openbaar bestuur lag in 2022 op 6,1 procent en was daarmee lager dan bij gemeenten.

Als we het ziekteverzuim uitsplitsen naar verzuimduur, blijkt dat in 2022 het kort verzuim (maximaal zeven kalenderdagen) flink is gestegen. Ook het middellang verzuim (8 tot en met 42 dagen) nam toe. Opvallend is dat het verzuimpercentage voor lang verzuim (43 tot en met 365 kalenderdagen) juist daalde. Het extra lang verzuim (vanaf 365 kalenderdagen) bleef vrijwel gelijk aan dat van 2021.

Het nulverzuim - het deel van de gemeentemedewerkers dat zich in 2022 niet ziekmeldde - nam het afgelopen jaar flink af, van 54 naar 41 procent. De meldingsfrequentie - het gemiddeld aantal keer dat gemeentemedewerkers zich per jaar ziekmelden - steeg aanzienlijk, van 0,70 naar 1,04. Zowel het nulverzuim als de meldingsfrequentie liggen daarmee weer op vrijwel hetzelfde niveau als vóór corona.

Tijdens corona zagen we dat het vele thuiswerken van invloed was op lagere verzuimcijfers. Nu gemeentemedewerkers weer vaker naar kantoor gaan, melden gemeentemedewerkers zich mogelijk sneller ziek bij bijvoorbeeld een verkoudheid. Dat resulteert in meer kortverzuim, hogere meldingsfrequentie en lager aandeel nulverzuim. De belangrijkste oorzaken van lang of extra lang verzuim zijn volgens bedrijfsartsen enerzijds fysieke en fysiologische aandoeningen en anderzijds werkdruk en stress (beide 63 procent). Het is opvallend dat fysieke en fysiologische aandoeningen in 2022 als oorzaak van langdurig ziekteverzuim op dezelfde hoogte stonden als werkdruk en stress.

## Werkdruk actueel thema

Meer dan negen op de tien gemeenten geeft aan dat werkdruk een actueel HR-thema binnen zijn gemeente is. Desondanks heeft 56 procent van de gemeenten maatregelen genomen om de werkdruk terug te dringen. 5 procent daarvan zegt dat de werkdruk aanzienlijk is verbeterd door de genomen maatregelen. De meest genomen maatregelen zijn het uitbreiden van de formatie, het voeren van gesprekken met medewerkers (coaching) en het organiseren van trainingen. Het uitbreiden van de formatie is overigens niet makkelijk. Gemeenten hebben te maken met een hoog aandeel moeilijk vervulbare vacatures en een oplopend ziekteverzuim. Ook komen er steeds meer nieuwe taken bij.

Bijna driekwart van de gemeenten (74 procent) heeft in 2022 instrumenten ingezet gericht op vitaliteit. Het gaat dan veelal om maatregelen voor een goede balans tussen thuis- en kantoorwerk, het uitvoeren van vitaliteitsprogramma's en instrumenten om het verzuim terug te dringen.

Ook financiële fitheid was in 2022 een belangrijk thema. 42 procent van de gemeenten heeft specifieke maatregelen genomen om te werken aan financiële fitheid. 20 procent heeft dit nog niet gedaan maar overweegt het. Hierbij valt te denken aan het aanbieden van budgetcoaches of het communiceren over het onderwerp.

Het generatiepact/vitaliteitspact verliest langzamerhand steeds meer terrein. In 2022 had 41 procent van de gemeenten nog een generatiepact. Een jaar eerder was dat 44 procent en op zijn hoogtepunt in 2019 had bijna 60 procent van gemeenten een dergelijk beleidsinstrument om verjonging in de gemeenten op gang te brengen. Het merendeel van de gemeenten is met het generatiepact gestopt omdat het te duur was of onvoldoende resultaat opleverde.

## Opleiding & ontwikkeling

### **Gemeenten besteedden weer meer aan opleiding en ontwikkeling**

In 2022 gaven gemeenten gemiddeld 1,5 procent van hun loonsom uit aan opleiding en ontwikkeling. Het aandeel is daarmee voor het eerst weer toegenomen. De afgelopen twee jaar was het aandeel 1,3 procent. Dit lage percentage kwam waarschijnlijk mede door de restricties rond het organiseren van evenementen en het vele thuiswerken door corona. Toch gaven gemeenten in 2022 nog altijd minder uit aan opleidingskosten dan vóór corona.

Het bestede bedrag lag opnieuw lager dan het begrote bedrag voor opleiding en ontwikkeling. Dit gold voor alle gemeentegrootteklassen. Hoewel de gemiddelde opleidingskosten voor 2022 begroot waren op 1.107 euro, waren de uitgaven per medewerker 1.033 euro. Het verschil tussen begroot en besteed was wel wat kleiner dan afgelopen jaren, vooral omdat het begrote bedrag minder hard steeg.

Net als in 2021 is het grootste deel van het bestede opleidingsbudget uitgegeven aan vakinhoudelijke ontwikkeling. Toch zien we dat er weer wat meer aandacht is voor persoonlijke effectiviteit. Het leren gebeurde bij gemeenten vooral door trainingen en opleidingen.

### **Ontwikkelgesprekken meest gebruikte en effectieve mobiliteitsinstrument**

Net als in voorgaande jaren worden ontwikkelgesprekken gezien als het meest gebruikte en het meest effectieve instrument om mobiliteit te bevorderen: 92 procent van de gemeenten gaf aan dat het ontwikkelgesprek het meest gebruikt was in 2022. 73 procent gaf aan dat dit instrument ook het meest effectief was. Ook stimuleerden gemeenten mobiliteit door het volgen van een opleiding en gesprekken met een loopbaanadviseur. Toch zijn deze instrumenten volgens gemeenten veel minder effectief dan ontwikkelgesprekken.

## Salarisontwikkelingen

### Verschil tussen bruto maandsalaris man-vrouw loopt weer op

Het gemiddelde bruto maandsalaris per medewerker was in 2022 4.183 euro (exclusief IKB en gecorrigeerd naar deeltijd). Hiermee steeg het gemiddelde salaris met 3,1 procent. In alle gemeentegrootteklassen zien we een soortgelijke stijging (G4 het grootst met 5,9 procent), behalve bij gemeenten met tussen 50.000 en 100.000 inwoners en die met tussen 20.000 en 50.000 inwoners. In de laatste twee grootteklassen zien we respectievelijk een kleine daling (-0,5 procent) en een lichte stijging (+0,7 procent).

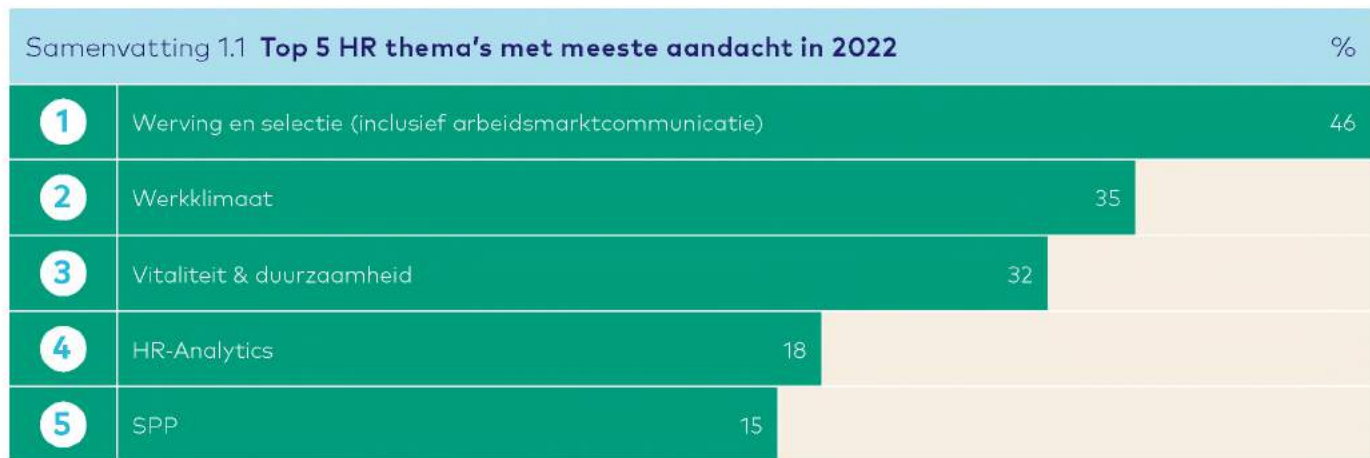
In tegenstelling tot eerdere jaren zien we het verschil tussen het bruto maandsalaris van mannen en vrouwen weer wat oplopen. Het verschil in 2022 bedroeg 102 euro - terwijl dit een jaar geleden nog 38 euro was. Het afgelopen jaar hebben mannen dan ook gemiddeld 3,8 procent erbij gekregen, terwijl vrouwen binnen gemeenten gemiddeld 2,5 procent meer gingen verdienen. Deze vergelijking houdt overigens geen rekening met veranderingen in de samenstelling van het personeelsbestand.

In totaal zat 85 procent van de medewerkers in schaal 7 of hoger en 42 procent zelfs in salarisschaal 10 of hoger. In vergelijking met 2021 veranderde deze verdeling nauwelijks. Ook onveranderd in vergelijking met voorgaande jaren is dat vrouwen veel vaker in salarisschaal 7 tot en met 9 zitten dan mannen. Mannen zitten juist vaker in de lagere salarisschalen (schaal 6 of lager) of in de hoogste salarisschalen (schaal 13 of hoger). We zien wel dat het aandeel eindschalers opnieuw wat afnam (2022: 62 procent versus 2021: 64 procent). Dit heeft ongetwijfeld te maken met de verhoogde instroom van de afgelopen jaren.

## Belangrijke HR thema's

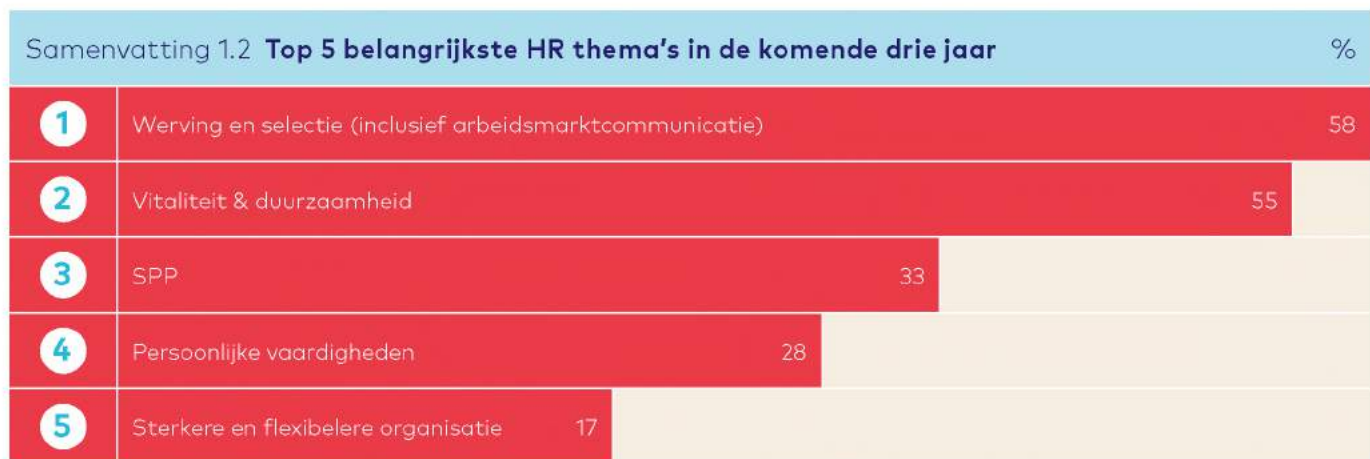
### Werving en behoud prioriteit komende drie jaar

De verhoogde instroom kwam er niet voor niks. Gemeenten hebben in 2022 de meeste aandacht gegeven aan werving en selectie (inclusief arbeidsmarktcommunicatie). En dat blijft ook de komende drie jaar topprioriteit. Dit heeft uiteraard te maken met de arbeidsmarktkrapte, die waarschijnlijk voorlopig niet verdwijnt. Een ander belangrijk HR-thema in 2022 was vitaliteit en duurzaamheid - en dat blijft het ook de komende drie jaar. In tijden van krapte is het uiteraard belangrijk om te blijven inzetten op het behoud van personeel.



n=228

**Let op:** Dit betrof een open vraag waarvan de antwoordopties naderhand gecategoriseerd zijn. Een gemeente kan in meerdere categorieën terechtkomen.



n=228

**Let op:** Dit betrof een open vraag waarvan de antwoordopties naderhand gecategoriseerd zijn. Een gemeente kan in meerdere categorieën terechtkomen.

# Bezetting gemeenten

**Flinke groei**  
gemeentelijke  
bezetting



**Aandeel fulltimers**

Uitgaven aan  
**externe inhuur**



**Vrouwelijke**  
leidinggevenden  
= **Licht gestegen**

Het aantal gemeentemedewerkers dat werkzaam is bij Nederlandse gemeenten blijft in beweging. Factoren die daar invloed op hebben, zijn bijvoorbeeld de vluchtelingenproblematiek en de arbeidsmarktkrapte. Maar ook processen als de transities en verzelfstandiging hebben invloed op de bezetting van gemeenten. Om deze bewegingen te kunnen volgen, analyseren we de jaarlijkse ontwikkeling van de gemeentelijke bezetting en haar onderliggende kenmerken.

### 1.1 Ontwikkeling van de gemeentelijke bezetting\*

	Alle gemeenten	2018	2019	2020	2021	<b>2022</b>
↑	In personen	163.650	168.500	171.050	172.500	<b>179.380</b>
↑	In fte	144.750	149.460	151.890	155.100	<b>161.340</b>

\* Inclusief medewerkers in gemeentelijke samenwerkingsverbanden. Gemeenten in gemeentelijke samenwerkingsverbanden tellen in de Personeelsmonitor mee als één organisatie.







### 1.2 Bezetting als percentage van de formatie

fte/%












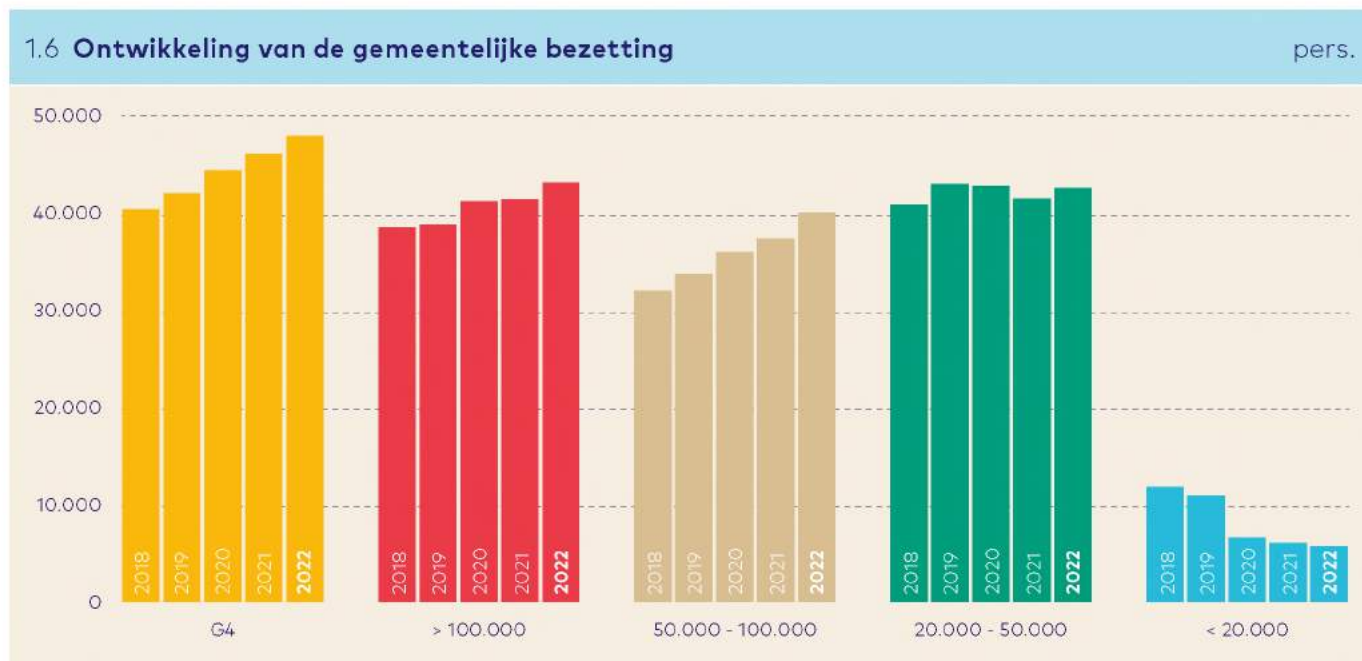
Steeds meer gemeenten vervangen 'de formatie' als kengetal door 'de totale loonsom'. Vandaar dat 1.3 is toegevoegd.

1.3 Loonsom in procenten van het loonkostenbudget		%
	G4	105
	> 100.000 inwoners	99
	50.000 tot 100.000 inwoners	95
	20.000 tot 50.000 inwoners	94
	< 20.000 inwoners	93
	Alle gemeenten	99

n=227

1.4 Verdeling van bezetting en aantal inwoners naar gemeentegrootte		pers./%			
		2018		2022	
		Inwoners	Bezetting	Inwoners	Bezetting
	G4	14	25	14	27
	> 100.000 inwoners	26	24	27	24
	50.000 tot 100.000 inwoners	24	20	24	22
	20.000 tot 50.000 inwoners	31	25	31	24
	< 20.000 inwoners	4	7	4	3


1.5 Bezetting per 1.000 inwoners		fte/1.000 inwoners				
		2018	2019	2020	2021	2022
	G4	15,7	16,5	16,9	17,5	17,7
	> 100.000 inwoners	7,8	7,9	8,0	8,1	8,3
	50.000 tot 100.000 inwoners	7,6	7,5	7,7	7,9	8,2
	20.000 tot 50.000 inwoners	6,1	6,4	6,8	6,7	6,8
	< 20.000 inwoners	8,4	10,5	6,9	6,6	6,8
	Alle gemeenten	8,3	8,6	8,7	8,9	9,1



**Let op:** de verschillen tussen de jaren worden mede veroorzaakt door gemeentelijke herindelingen en doordat gemeenten tussen gemeentegrootteklassen verschuiven.

1.7 Jaarlijkse verandering van de gemeentelijke bezetting		pers./%				
		2018	2019	2020	2021	2022
	G4	1,7	4,0	5,7	3,8	4,0
	> 100.000 inwoners	4,4	0,6	6,3	0,6	4,0
	50.000 tot 100.000 inwoners	8,7	5,4	6,6	3,8	7,2
	20.000 tot 50.000 inwoners	-2,6	5,2	-0,4	-3,1	2,5
	< 20.000 inwoners	-7,4	-7,3	-39,6	-8,3	-5,8
	Alle gemeenten	1,8	3,0	1,5	0,8	4,0

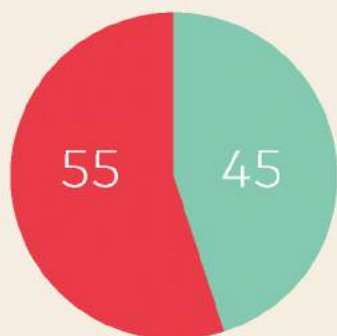
**Let op:** de verschillen tussen de jaren worden mede veroorzaakt door gemeentelijke herindelingen en doordat gemeenten tussen gemeentegrootteklassen verschuiven.

1.8 Gemeentelijke bezetting naar geslacht		pers./%			
		2018		2022	
		Man	Vrouw	Man	Vrouw
	G4	50	50	47	53
	> 100.000 inwoners	48	52	45	55
	50.000 tot 100.000 inwoners	47	53	45	55
	20.000 tot 50.000 inwoners	48	52	45	55
	< 20.000 inwoners	47	53	43	57
	Alle gemeenten	48	52	45	55
Werkzame beroepsbevolking (NL)		53	47	53	47

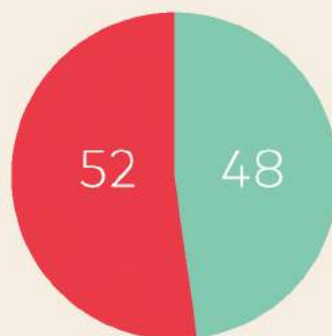
**Let op:** Enkele gemeenten maken melding van een aantal medewerkers in de categorie 'anders', naast de categorieën 'man' en 'vrouw'. Omdat het aantal medewerkers in de categorie 'anders' in alle gevallen heel beperkt was zijn deze medewerkers, in verband met privacybescherming, naar rato verdeeld over de categorieën 'man' en 'vrouw'.

1.9 Aandeel mannen en vrouwen

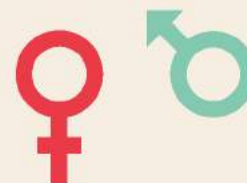
%



Personen









fte



1.10 Verhouding voltijd en deeltijd en gemiddelde deeltijdfactor







pers./%

		2018			2022		
		Voltijd	Deeltijd	Deeltijdfactor	Voltijd	Deeltijd	Deeltijdfactor
	G4	66	34	0,93	69	31	0,94
	> 100.000 inwoners	58	42	0,91	59	41	0,91
	50.000 tot 100.000 inwoners	56	44	0,89	56	44	0,89
	20.000 tot 50.000 inwoners	52	48	0,87	52	48	0,87
	< 20.000 inwoners	50	50	0,85	48	52	0,86
	Alle gemeenten	57	43	0,90	59	41	0,90

**1.11 Verhouding voltijd en deeltijd en gemiddelde deeltijdfactor naar leeftijd en geslacht** pers./%

	Voltijd	Deeltijd	Deeltijdfactor
< 25 jaar	64	36	0,86
25-35 jaar	68	32	0,94
35-45 jaar	56	44	0,90
45-55 jaar	57	43	0,90
55-60 jaar	60	40	0,90
> 60 jaar	60	40	0,89
Man	84	16	0,96
Vrouw	40	60	0,85
Totaal	59	41	0,90

**1.12 Gemeentelijke bezetting naar leeftijdsklasse** pers./%

	< 25	25 - 35	35 - 45	45 - 55	55 - 60	> 60	Gemiddelde leeftijd
 G4	2	19	23	26	14	16	46,4
 > 100.000 inwoners	2	16	22	29	15	17	47,1
 50.000 tot 100.000 inwoners	2	15	21	28	16	18	47,7
 20.000 tot 50.000 inwoners	2	15	21	28	16	18	47,7
 < 20.000 inwoners	2	14	20	27	17	19	48,1
 Alle gemeenten	2	16	22	28	16	17	47,2
Werkzame beroepsbevolking (NL)	18	21	19	20	10	11	

1.13 Gemeentelijke bezetting versus werkzame beroepsbevolking naar leeftijdsklasse pers./%



1.14 Gemeentelijke bezetting naar leeftijd en geslacht pers.









1.15 Vergelijking gemeentelijke bezetting naar leeftijdscategorie







pers.

	2018	2022	Verandering 2018-2022	
			absoluut	relatief in %
Jonger dan 25 jaar	2.330	<b>3.690</b>	1.360	58
25 tot 35 jaar	19.640	<b>28.590</b>	8.950	46
35 tot 45 jaar	36.100	<b>38.800</b>	2.700	7
45 tot 55 jaar	50.540	<b>49.700</b>	-840	-2
55 tot 60 jaar	28.180	<b>27.810</b>	-370	-1
60 jaar en ouder	26.850	<b>30.800</b>	3.950	15%

1.16 Ontwikkeling gemiddelde leeftijd / Vergelijking jongeren en ouderen



1.17 Gemeentelijke bezetting naar dienstjaren				pers./%	
		Korter dan 3 jaar	3 tot 10 jaar	10 jaar of meer	
	G4	26	26	48	
	> 100.000 inwoners	31	24	45	
	50.000 tot 100.000 inwoners	31	25	44	
	20.000 tot 50.000 inwoners	33	26	41	
	< 20.000 inwoners	34	27	39	
	Alle gemeenten	30	25	45	
<b>Gemiddelde lengte dienstverband (in jaren)</b>			2018	<b>2022</b>	
Gemeenten			12,2	<b>11,3</b>	







1.18 Verhouding dienstverbanden voor onbepaalde en bepaalde tijd				fte/%	
		2021		2022	
		Onbepaald	Bepaald	Onbepaald	Bepaald
	G4	88	12	<b>88</b>	<b>12</b>
	> 100.000 inwoners	92	8	<b>89</b>	<b>11</b>
	50.000 tot 100.000 inwoners	90	10	<b>89</b>	<b>11</b>
	20.000 tot 50.000 inwoners	90	10	<b>88</b>	<b>12</b>
	< 20.000 inwoners	90	10	<b>87</b>	<b>13</b>
	Alle gemeenten	90	10	<b>88</b>	<b>12</b>
Werkzame beroepsbevolking (NL)		68	32	<b>67</b>	<b>33</b>

n=233



## 1.19 Leidinggevenden per 100 medewerkers







pers/%

		2018	2019	2020	2021	2022
	G4	6,3	6,3	6,3	6,7	<b>6,4</b>
	> 100.000 inwoners	5,4	5,1	5,3	5,0	<b>5,1</b>
	50.000 tot 100.000 inwoners	4,5	4,3	3,9	4,2	<b>4,2</b>
	20.000 tot 50.000 inwoners	4,4	4,4	3,9	4,5	<b>4,5</b>
	< 20.000 inwoners	5,2	5,7	4,7	5,1	<b>5,2</b>
	Alle gemeenten	5,2	5,1	4,9	5,2	<b>5,1</b>

n=232

## 1.20 Percentage vrouwelijke leidinggevenden







%

		2018	2019	2020	2021	2022
	G4	45	43	47	47	<b>47</b>
	> 100.000 inwoners	41	41	41	42	<b>43</b>
	50.000 tot 100.000 inwoners	38	42	41	41	<b>43</b>
	20.000 tot 50.000 inwoners	34	38	40	39	<b>42</b>
	< 20.000 inwoners	37	36	40	40	<b>41</b>
	Alle gemeenten	40	41	43	43	<b>44</b>
	Werkzame beroepsbevolking (NL)	25	26	26	26	<b>28</b>

n=234

1.21 Verhouding leidinggevenden naar arbeidsovereenkomst en inhuur		pers/%			
		2021		2022	
		Arbeidsovereenkomst	Inhuur	Arbeidsovereenkomst	Inhuur
	G4	93	7	96	4
	> 100.000 inwoners	95	5	93	7
	50.000 tot 100.000 inwoners	92	8	91	9
	20.000 tot 50.000 inwoners	92	8	92	8
	< 20.000 inwoners	92	8	90	10
	Alle gemeenten	93	7	93	7

n=187

1.22 Aandeel gemeenten waarbij de gemeentelijke bezetting is toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen		%		
		Toegenomen	Gelijk gebleven	Afgenomen
	G4	75	0	25
	> 100.000 inwoners	85	0	15
	50.000 tot 100.000 inwoners	85	7	9
	20.000 tot 50.000 inwoners	82	4	13
	< 20.000 inwoners	59	9	32
	Alle gemeenten	80	5	16

1.23 Top 3 redenen van toename bezetting

%

1	Ingevulde vacatures	45
2	Nieuwe taken/deprivatiseren	26
3	Externe inhuur omgezet naar arbeidsovereenkomsten	13

Let op: De antwoordopties voor deze top 3 zijn veranderd. Hierdoor is geen vergelijking tussen 2022 en eerdere jaren mogelijk.

n=154

1.24 Top 3 redenen van afname bezetting

%

1	Niet ingevulde vacatures	79
2	Omzetten arbeidsovereenkomsten	28
3	Anders	13

Let op: De antwoordopties voor deze top 3 zijn veranderd. Hierdoor is geen vergelijking tussen 2022 en eerdere jaren mogelijk.


n=38

1.25 Verwachte ontwikkeling van de bezetting in 2023

%




n=233

1.26 Top 5 functiegebieden waar komende drie jaar groei verwacht wordt		%
Ruimtelijke ordening/milieu	64	
Automatisering/ICT	39	
Wonen/volkshuisvesting	34	
Openbare orde/veiligheid	34	
Welzijn/jeugdzorg	33	

**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk.







n=221

1.27 Top 5 functiegebieden waar komende drie jaar krimp verwacht wordt		%
Burger-/publiekszaken	4	
Dienstverlening/facilitair	3	
Financieel/economisch	2	
Binnendienst/algemene dienst	2	
Belastingen	2	

**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=220

# Externe inhuur

1.28 Uitgaven aan externe inhuur		2021	2022
	G4	16,3	14,6
	> 100.000 inwoners	16,9	18,2
	50.000 tot 100.000 inwoners	17,1	18,5
	20.000 tot 50.000 inwoners	15,7	17,6
	< 20.000 inwoners	16,0	18,8
	Alle gemeenten	16,5	17,0

n=194



n=228

1.30 Top 5 manieren waarop externe inhuur wordt teruggedrongen

%

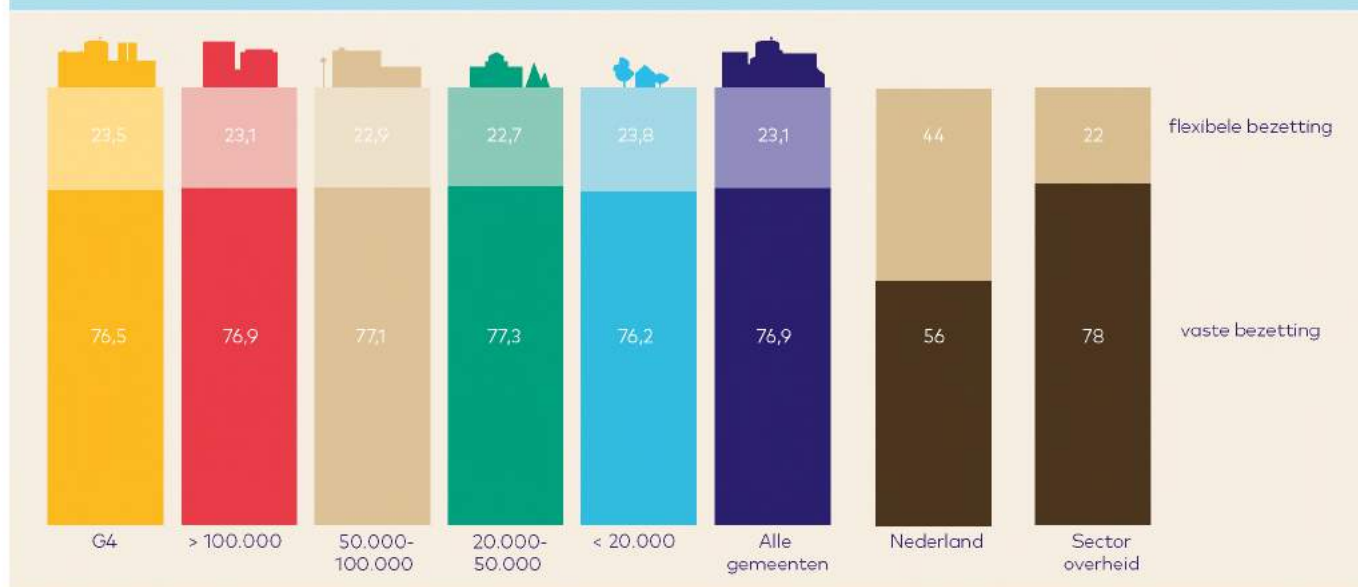
		2021	2022	
1	Flexibele inzet (eigen) medewerkers	38	47	↑
2	We bieden tijdelijke arbeidsovereenkomsten	41	47	↑
3	Raamcontracten	39	42	↑
4	We zetten flexibele banen om in vaste banen	48	42	↓
5	Bestuurlijke maatregelen	20	22	↑

Let op: Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=114

1.31 Aandeel vaste en flexibele bezetting\*

%



n=191

\* **Toelichting:** Tot de vaste bezetting worden alle medewerkers gerekend met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en een vast aantal uren. Tot de flexibele bezetting worden alle medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd of met een flexibel aantal uren gerekend (zie definitie CBS). Alle vormen van externe inhuur worden ook meegeteld bij de flexibele bezetting. In 1.31 gaat het dus over een andere verdeling dan in 1.18 waar het gaat om dienstverbanden voor onbepaalde en bepaalde tijd.

1.32 Meest gebruikte vormen van externe inhuur			%
		2021	2022
Detacheringsovereenkomsten		45	47
Uitzendkrachten		24	22
ZZP-ers		14	18
Payrolling		13	10
Anders		4	3

**Let op:** In de vragenlijst wordt gevraagd welke vormen van externe inhuur voorkomen in hun gemeente en welke zij daarvan het meest gebruiken. De percentages in de tabel tellen daarom niet op tot 100%.

n=216

2

## Instroom, doorstroom & uitstroom



**Groei** verwacht in  
ruimtelijke ordening/milieu,  
automatisering/ICT en  
wonen/volkshuisvesting

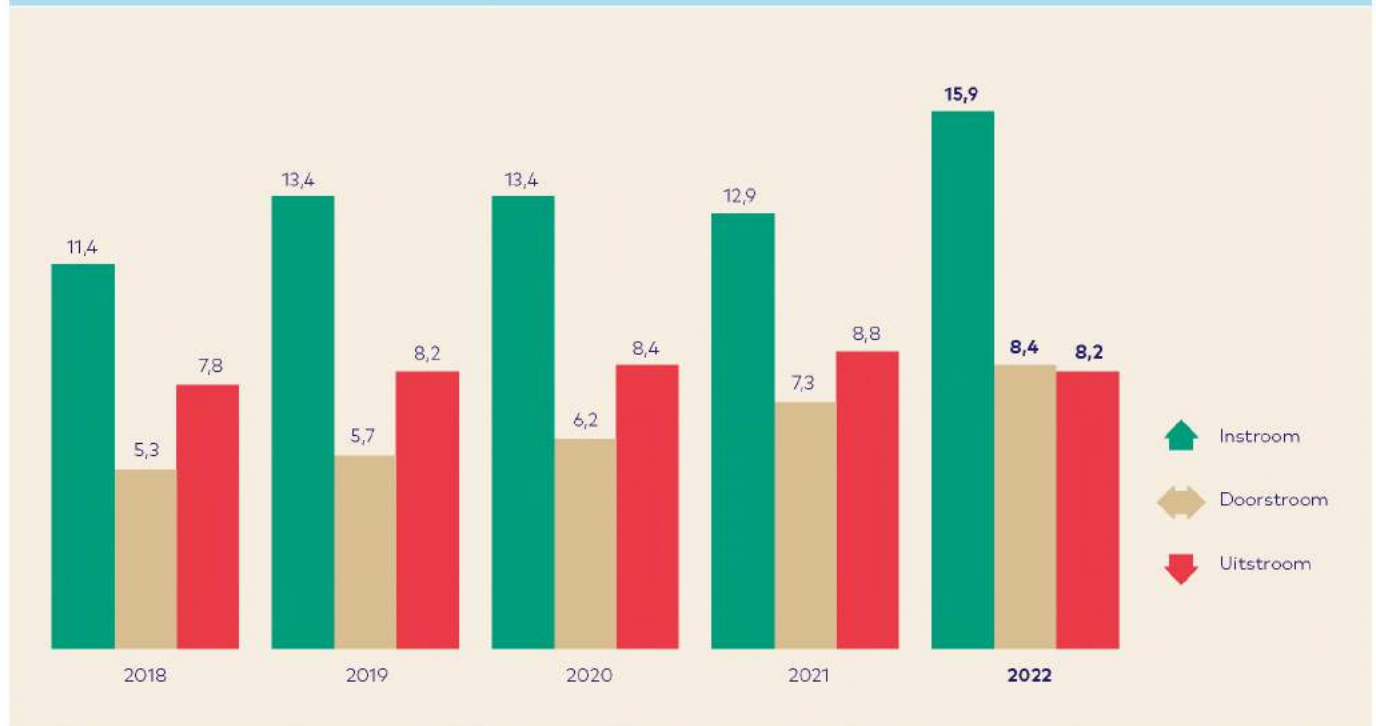
**Krimp** verwacht in  
in burger- en publiekszaken  
en dienstverlening/facilitair



Er zijn twee stromen die de omvang van de gemeentelijke bezetting bepalen: de instroom en de uitstroom van medewerkers. De instroom bestaat uit nieuwe medewerkers die door gemeenten worden aangetrokken. Bij de uitstroom gaat het om medewerkers die uit dienst treden bij gemeenten. We geven hier inzicht in deze stromen en laten zowel de ontwikkeling als de kenmerken van de stromen zien. Daarnaast kijken we ook naar de doorstroom: medewerkers die van functie en/of afdeling zijn veranderd.

## 2.1 Instroom, doorstroom en uitstroom

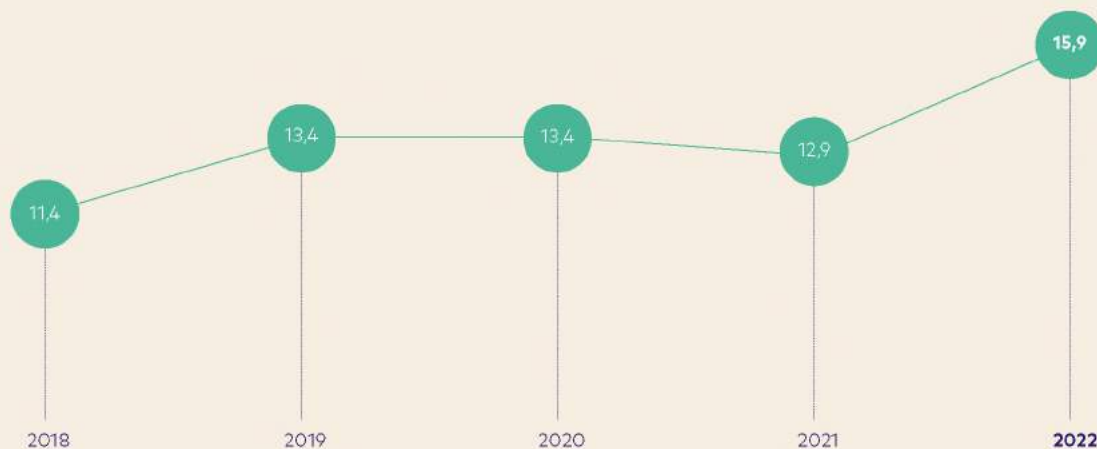
%



**Let op:** hier vindt voor doorstroom een trendbreuk plaats tussen 2020 en 2021. Vanaf 2021 is de formule uit het gegevenswoordenboek gebruikt.

## 2.2 Ontwikkeling instroom en overzicht instroompercentages

%



		2018	2019	2020	2021	2022
G4		10,9	12,8	13,3	13,2	13,8
> 100.000 inwoners		11,3	11,6	13,0	12,2	16,4
50.000 tot 100.000 inwoners		11,2	13,2	13,1	13,0	16,6
20.000 tot 50.000 inwoners		12,3	15,2	14,1	13,1	17,0
< 20.000 inwoners		11,5	15,1	14,1	13,9	15,7
Alle gemeenten		11,4	13,4	13,4	12,9	15,9






2.3 Kenmerken van de instroom*						%
	2018	2019	2020	2021	2022	
Naar geslacht						
Man	43	42	42	43	<b>40</b>	↓
Vrouw	57	58	58	57	<b>60</b>	↑
Naar arbeidsduur						
Voltijd	55	52	54	55	<b>54</b>	↓
Deeltijd	45	48	46	44	<b>46</b>	↑
Naar leeftijdsklasse						
Jonger dan 25 jaar	7	8	11	9	<b>9</b>	↔
25 tot 35 jaar	34	32	32	33	<b>33</b>	↔
35 tot 45 jaar	26	26	24	24	<b>26</b>	↑
45 tot 55 jaar	21	22	21	21	<b>21</b>	↔
55 tot 60 jaar	7	7	7	8	<b>7</b>	↓
60 jaar en ouder	5	5	5	5	<b>4</b>	↓
Naar salarisschaal						
Schaal 1-3*	3	1	2	2	<b>2</b>	↔
Schaal 4-6	15	14	15	13	<b>14</b>	↑
Schaal 7-9	45	47	46	45	<b>46</b>	↑
Schaal 10-12	30	32	29	30	<b>30</b>	↔
Schaal 13 en hoger	3	3	3	3	<b>3</b>	↔
Niet nader gespecificeerde schaal	3	3	5	5	<b>4</b>	↓

\* De categorie 'Schaal 1-3' omvat ook de instroom die behoort tot salarisschaal A.

2.4 Instreampercentage per leeftijdsklasse		%
Jonger dan 25 jaar		144
25 tot 35 jaar		39
35 tot 45 jaar		20
45 tot 55 jaar		12
55 tot 60 jaar		7
60 jaar en ouder		3

**Let op:**

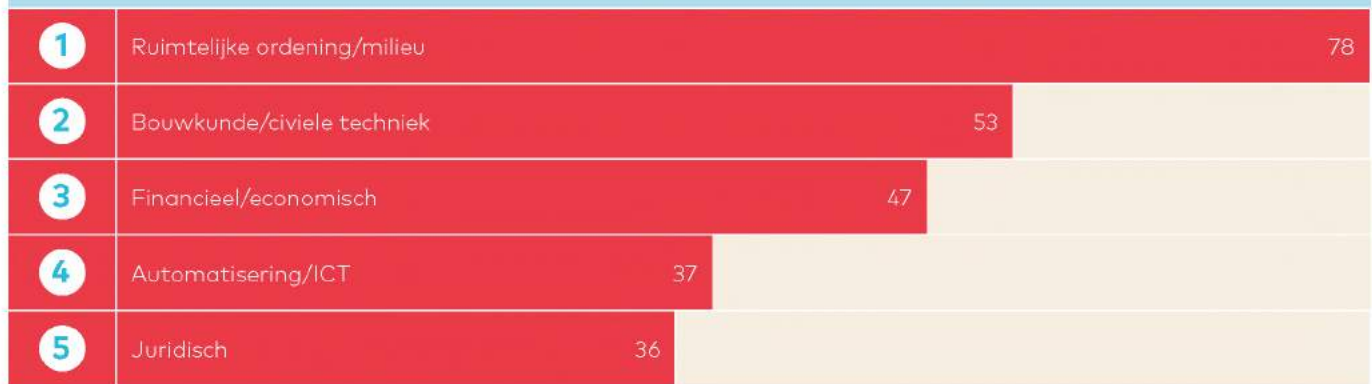
- Volgens het Gegevenswoordenboek wordt het instroompercentage berekend als (instroom)/(bezetting –instroom), waardoor het instroompercentage op een getal hoger dan 100 kan uitkomen.
- De leeftijdsverdeling in 2.3 en de aandelen in 2.4 zijn complementair: De leeftijdsverdeling in 2.3 laat zien hoe de totale instroom is verdeeld over de leeftijdsklassen. De percentages in 2.4 laten zien welk deel van een leeftijdsklasse instroomt. Stel er zijn in totaal 150 medewerkers waarvan 30 medewerkers jonger dan 25 jaar (10 instromers in 2022 en 20 blijvers). De leeftijdsverdeling in 2.3 komt dan uit op 20% (30/150). Het instroompercentage in de leeftijdsklasse jonger dan 25 jaar in 2.4 komt uit op 50% (10/(30- 10)).

2.5 Aandeel moeilijk vervulbare vacatures		%	
		2021	2022
	> 100.000 inwoners (incl. G4)	17,2	<b>17,9</b>
	50.000 tot 100.000 inwoners	17,5	19,2
	20.000 tot 50.000 inwoners	19,0	<b>22,6</b>
	< 20.000 inwoners	21,1	<b>21,9</b>
	Alle gemeenten	19,0	<b>19,8</b>

n=204

## 2.6 Top 5 functiegebieden met hoogste aandeel moeilijk vervulbare vacatures

%

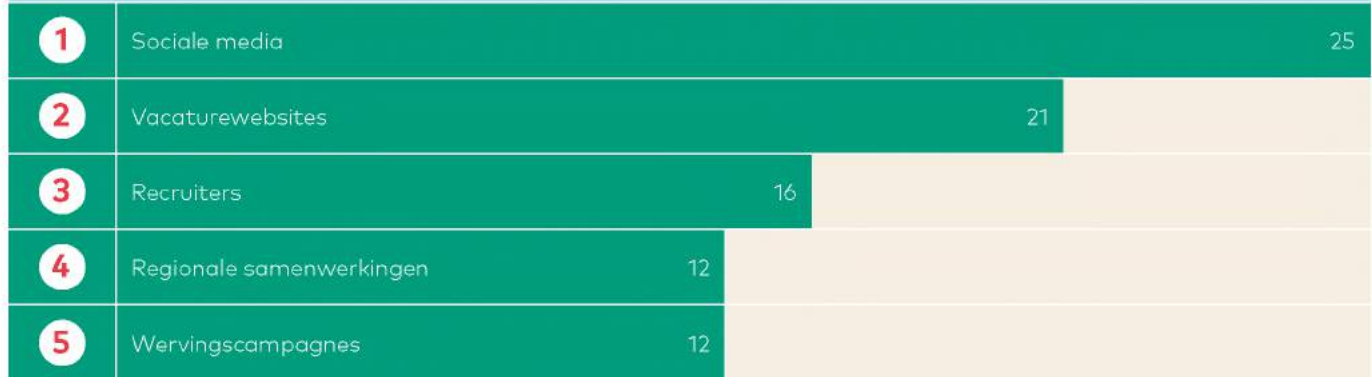


Let op: Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=204

## 2.7 Top 5 instrumenten die gebruikt worden om succesvol te werven

%



Let op: Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=209

2.8 Meest effectieve methode om moeilijk vervulbare vacatures toch te vullen			%
	2021	2022	
Externe inhuur	67	65	
Wervingsactiviteiten intensiveren	21	23	
Zelf medewerkers opleiden	4	5	
Intern oplossen	4	4	
Bij werven stagiairs rekening houden met functies waar tekorten ontstaan	0	1	
Anders	4	2	

n=203

2.9 Top 5 functiegebieden waarin een tekort gemeenten belemmert in het uitvoeren van de activiteiten			%
1	Ruimtelijke ordening/milieu		35
2	Bouwkunde/civiele techniek	25	
3	Financieel/economisch	16	
4	Automatisering/ICT	16	
5	Verkeer/vervoer/nautisch	13	




Let op: Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=199

## 2.10 Ontwikkeling doorstroom en overzicht doorstroompercentages

%



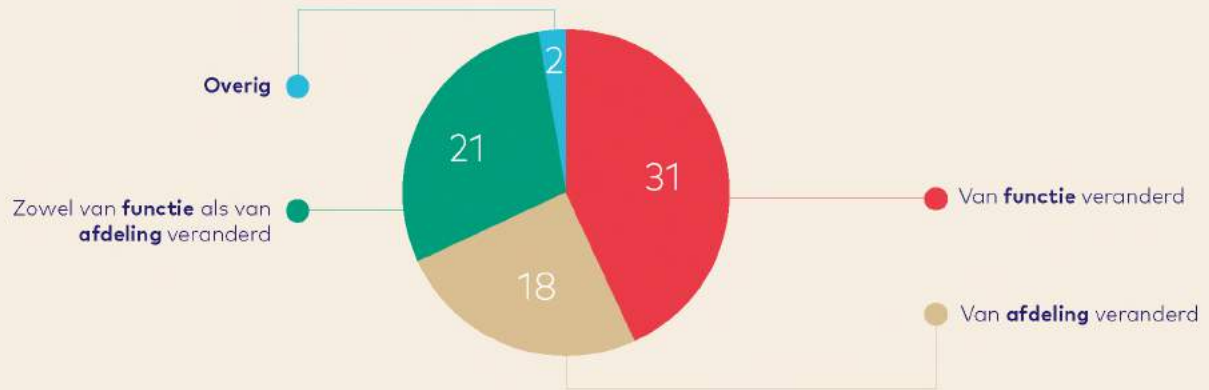
		2018	2019	2020	2021	2022
 G4		7,2	7,8	9,3	12,2	13,5
 > 100.000 inwoners		5,6	6,9	7,1	7,3	8,1
 50.000 tot 100.000 inwoners		6,1	5,3	5,2	5,4	6,5
 20.000 tot 50.000 inwoners		2,7	3,1	3,3	3,2	4,2
 < 20.000 inwoners		3,8	3,2	2,9	2,2	3,2
 Alle gemeenten		5,3	5,7	6,2	7,3	8,4

n=206

**Let op:** Met ingang van de Personeelsmonitor 2021 is de berekening van het doorstroompercentage volledig conform het Gegevenswoordenboek toegepast. In het verleden was dat niet juist gebeurd. Hierdoor is geen goede vergelijking met 2020 en eerder mogelijk.

## 2.11 Type doorstromer

%

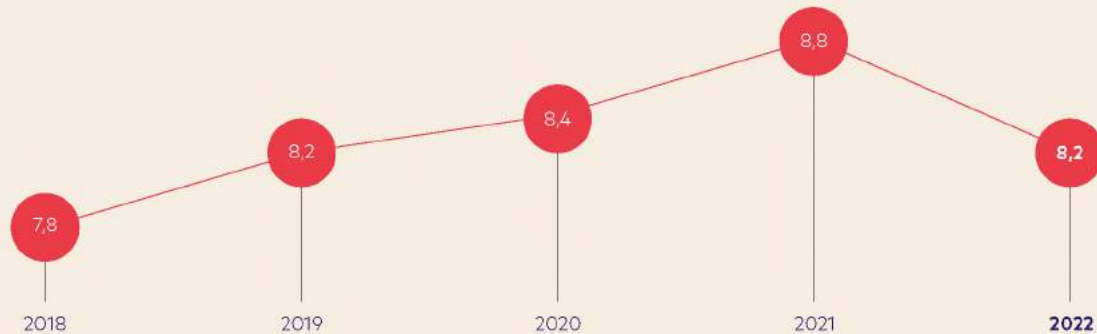








n=155



## 2.12 Ontwikkeling uitstroom en overzicht uitstroompercentages

%



		2018	2019	2020	2021	2022
 G4		7,1	7,1	6,2	7,8	8,3
 > 100.000 inwoners		7,7	8,2	8,7	8,3	8,6
 50.000 tot 100.000 inwoners		7,0	8,5	8,6	9,4	7,3
 20.000 tot 50.000 inwoners		9,1	8,7	9,6	9,7	8,4
 < 20.000 inwoners		8,5	10,2	9,8	10,6	8,4
 Alle gemeenten		7,8	8,2	8,4	8,8	8,2

**Let op:** Met ingang van de Personeelsmonitor 2021 wordt de berekening van het uitstroompercentage voor de G4 volledig conform het Gegevenswoordenboek toegepast. In het verleden is dat niet juist gebeurd. Hierdoor is geen goede vergelijking met 2020 en eerdere jaren voor de G4 mogelijk.

2.13 Redenen van uitstroom					%
	2018	2019	2020	2021	<b>2022</b>
Vrijwillig ontslag	46	49	45	51	<b>61</b>
Leeftijd* of ouderdomspensioen**	22	20	25	22	<b>13</b>
Einde arbeidsovereenkomst	9	11	14	11	<b>10</b>
Regeling vervroegd uittreden (RVU)	2	1	2	1	<b>2</b>
Arbeidsongeschiktheid/Invaliditeitspensioen	3	3	3	2	<b>2</b>
Vertrekregeling (anders dan RVU)	2	2	3	3	<b>2</b>
Overlijden	2	1	2	1	<b>1</b>
Ontslag op staande voet	1	1	0	0	<b>0</b>
Privatisering of verzelfstandiging (ook Gemeenschappelijke regeling bijvoorbeeld voor oprichting RUD)	6	5	0	0	<b>0</b>
Reorganisatie of fusie (niet zijnde een privatisering of verzelfstandiging)	1	2	1	0	<b>0</b>
Overige redenen	5	2	3	3	<b>0</b>
Onbekend	3	4	4	5	<b>6</b>

n=232

\* VUT/FPU (incl. FPU als ontslaggrond in het kader van FLO overgangsrecht)

\*\* incl. ouderdomspensioen als ontslaggrond in het kader van FLO overgangsrecht

## 2.14 Top 5 belangrijkste redenen voor vrijwillige uitstroom

%

		2021	2022	
<b>1</b>	Verbetering arbeidsvoorwaarden (incl. salaris)	58	<b>67</b>	↑
<b>2</b>	Reistijd woon-werkverkeer (baan dichterbij huis)	33	<b>39</b>	↑
<b>3</b>	Onvoldoende groei- of opleidingsmogelijkheden	35	<b>33</b>	↓
<b>4</b>	Onvrede over arbeidsomstandigheden (werkdruk, werkruimte, etc.)	21	<b>23</b>	↑
<b>5</b>	Onvoldoende registraties/weet niet	23	<b>19</b>	↓

**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=179

2.15 Kenmerken van de uitstroom						%
	2018	2019	2020	2021	2022	
Naar geslacht						
Man	51	49	50	48	45	↓
Vrouw	49	51	50	51	55	↑
Naar arbeidsduur						
Voltijd	54	52	53	54	53	↓
Deeltijd	46	48	47	46	47	↑
Naar leeftijdsklasse						
Jonger dan 25 jaar	2	2	5	3	3	↔
25 tot 35 jaar	14	15	14	16	19	↑
35 tot 45 jaar	20	21	17	19	21	↑
45 tot 55 jaar	19	21	18	18	21	↑
55 tot 60 jaar	8	8	8	8	9	↑
60 jaar en ouder	36	33	37	35	27	↓
Naar duur dienstverband						
Korter dan 1 jaar in dienst	24	19	22	9	11	↑
1 tot 3 jaar in dienst	20	23	21	24	25	↑
3 tot 5 jaar in dienst	5	6	9	13	15	↑
5 tot 10 jaar in dienst	16	14	10	10	12	↑
10 tot 20 jaar in dienst	20	23	21	21	18	↓
20 jaar of meer in dienst	16	16	18	23	19	↓
Naar salarisschaal						
Schaal 1-3*	2	1	2	1	2	↑
Schaal 4-6	14	13	14	12	10	↓
Schaal 7-9	35	39	35	37	38	↑
Schaal 10-12	34	37	35	34	39	↑
Schaal 13 en hoger	7	9	6	6	6	↔
Onbekende schaal	7	1	8	5	6	↑

\* De categorie 'Schaal 1-3' omvat ook de uitstroom die behoort tot salarisschaal A.

**Let op:** Met ingang van de Personeelsmonitor 2021 is de berekening voor de verdeling van de uitstroom naar duur dienstverband verbeterd ten opzichte van eerdere jaren. Dit heeft geleid tot een verschuiving in de verdeling van de uitstroom naar de duur van het dienstverband. Hierdoor is geen goede vergelijking met 2020 en eerder mogelijk.

2.16 Uitstroompercentage per leeftijdsklasse		%
	2021	2022
Jonger dan 25 jaar	17,2	14,2
25 tot 35 jaar	10,4	10,7
35 tot 45 jaar	7,9	8,0
45 tot 55 jaar	5,9	5,9
55 tot 60 jaar	4,6	4,4
60 jaar en ouder	18,4	12,9







**Let op:** De leeftijdsverdeling in 2.15 en de aandelen in 2.16 zijn complementair: De leeftijdsverdeling in 2.15 laat zien hoe de totale uitstroom is verdeeld over de leeftijdsklassen. De percentages in 2.16 laten zien welk deel van een leeftijdsklasse uitstroomt.

## Specifieke doelgroepen

2.17 Wat wordt ingezet om instroom jongeren te bevorderen		%
1	Stageplekken	58
2	Traineeprogramma's	52
3	Geen specifiek beleid	20
4	Specifieke startersfuncties	18
5	Vrijmaken van budget door gefaseerde uitstroom van oudere medewerkers	15
6	Anders	11
7	Wervingsactiviteiten specifiek gericht op jongeren	7







**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=235

2.18 Aantal nieuw aangenomen jonge medewerkers*		per 100 medewerkers		
		Arbeidsovereenkomsten tot 27 jaar	Arbeidsovereenkomsten 27 tot 35 jaar	Arbeidsovereenkomsten tot 35 jaar
	G4	2,1	3,7	5,8
	> 100.000 inwoners	2,1	4,1	6,2
	50.000 tot 100.000 inwoners	2,1	4,8	6,9
	20.000 tot 50.000 inwoners	2,3	4,8	7,1
	< 20.000 inwoners	2,3	4,7	7,0
	Alle gemeenten	2,1	4,3	6,5

\*Toelichting: Het gaat om contracten van minimaal een jaar.

n=213

2.19 Overzicht gebruik en omvang traineeprogramma		%			
		2021		2022	
		% gemeenten met trainees begonnen	Trainees als % van de bezetting	% gemeenten met trainees begonnen	Trainees als % van de bezetting
	G4	100	0,2	100	0,4
	> 100.000 inwoners	69	0,4	73	0,5
	50.000 tot 100.000 inwoners	43	0,2	54	0,4
	20.000 tot 50.000 inwoners	52	0,4	60	0,6
	< 20.000 inwoners	37	0,6	40	0,6
	Alle gemeenten	50	0,3	58	0,5

n=130

## 2.20 Aandeel stagiairs ten opzichte van de bezetting

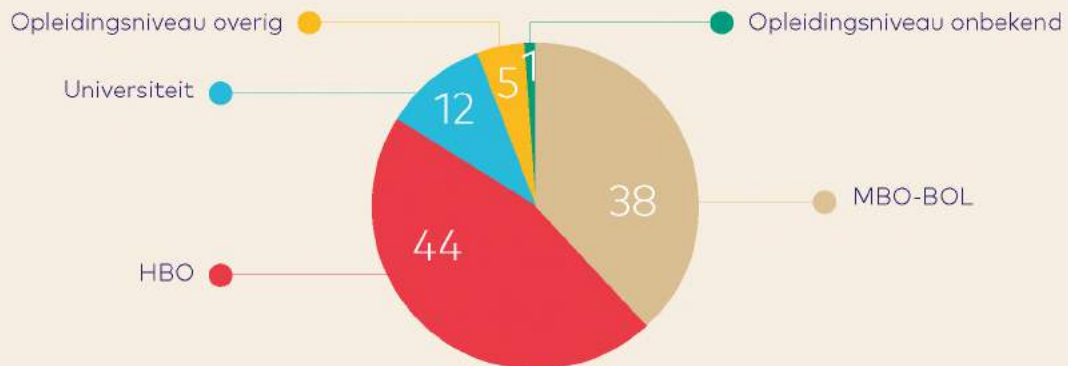
%

		2021	2022
	G4	6	5
	> 100.000 inwoners	6	5
	50.000 tot 100.000 inwoners	4	3
	20.000 tot 50.000 inwoners	4	3
	< 20.000 inwoners	4	4
	Alle gemeenten	5	4







n=223

## 2.21 Stagiairs naar opleidingsniveau

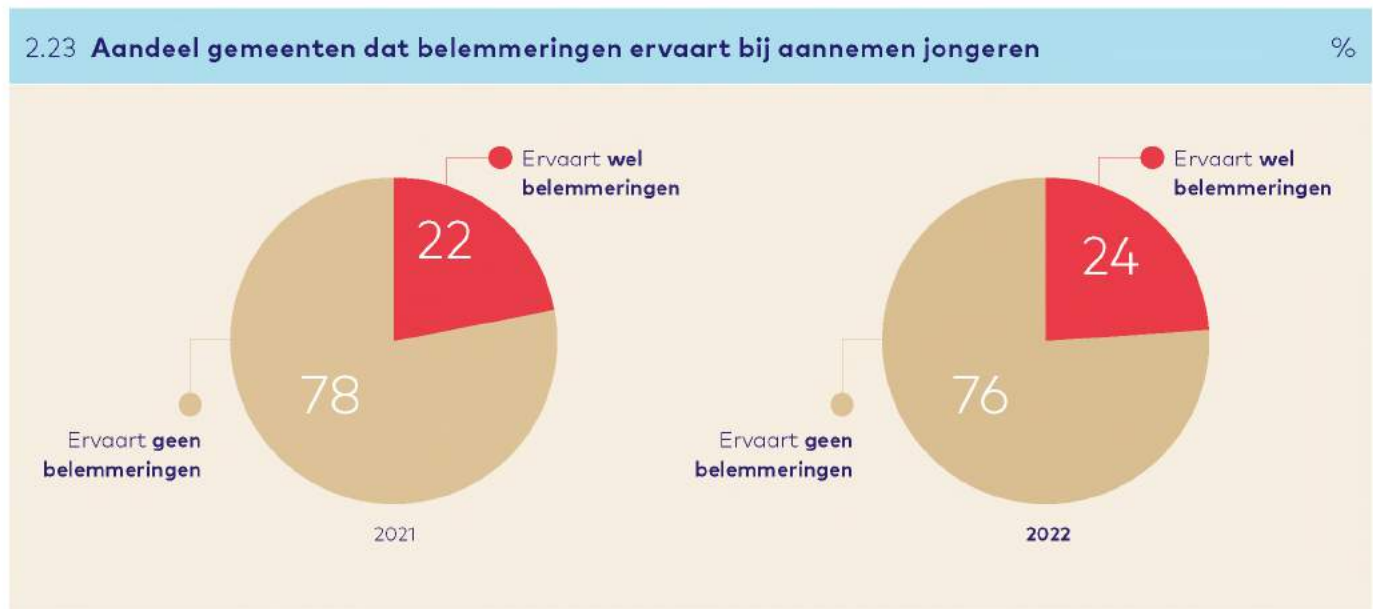
%



n=111

2.22 Aandeel gemeenten met BBL-studenten in dienst		%	
		2021	2022
	G4	67	75
	> 100.000 inwoners	46	33
	50.000 tot 100.000 inwoners	29	19
	20.000 tot 50.000 inwoners	14	15
	< 20.000 inwoners	4	14
	Alle gemeenten	18	18

n=41



n=234



## 2.24 Top 5 belemmeringen bij werven van jongeren

%

1	Gemeente is onvoldoende bekend als werkgever	57
2	Geen mogelijkheid om medewerkers in te werken, meteen productiviteit vereist	56
3	Grote waarde gehecht aan werkervaring waardoor jongeren minder kans maken	44
4	Concurrentie van andere gemeenten	40
5	Manier van werving sluit niet aan bij manier waarop jongeren werk zoeken	39

Let op: Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=56

## 2.25 Aandeel gemeenten dat actief beleid voert om jonge medewerkers te behouden

%



n=235









**Let op:** De antwoordopties voor de top 5 redenen uitstroom jonge medewerkers zijn veranderd. Hierdoor is geen goede vergelijking tussen 2022 en eerdere jaren mogelijk.

n=135









**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=90

2.28 Totaal aantal werkervaringsplekken		per 100 medewerkers		
		Tot 27 jaar	Vanaf 27 jaar	Totaal
	G4	0,11	0,06	0,17
	> 100.000 inwoners (incl. G4)	0,17	0,29	0,46
	50.000 tot 100.000 inwoners	0,07	0,26	0,33
	20.000 tot 50.000 inwoners	0,10	0,27	0,36
	< 20.000 inwoners	0,19	0,47	0,66
	Alle gemeenten	0,11	0,22	0,34







n=131

2.29 Realisatie participatiebanen naar schatting		%
		Aantal ingevulde participatiebanen t/m 2022
	G4	1.650
	> 100.000 inwoners	1.680
	50.000 tot 100.000 inwoners	1.400
	20.000 tot 50.000 inwoners	1.500
	< 20.000 inwoners	250
	Alle gemeenten	6.490

**Let op:** Cijfers zijn afgerond op tientallen. Dit omdat het een schatting betreft..

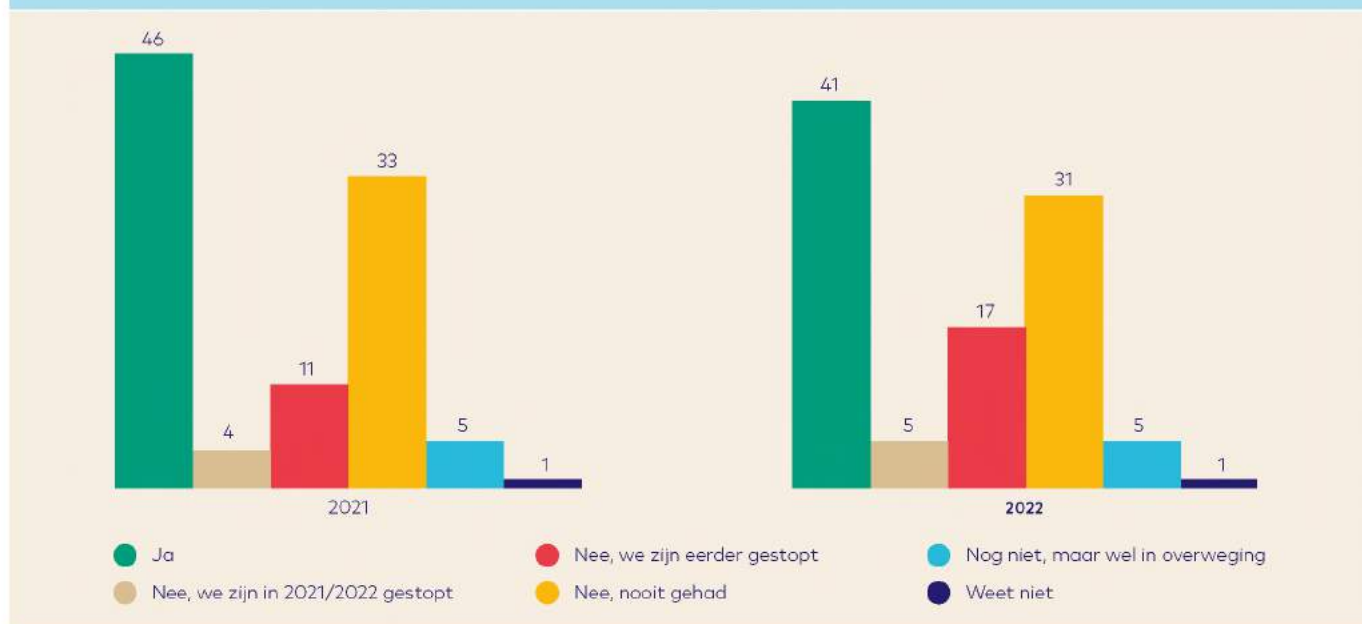
n=181

2.30 Verwachting ten aanzien van het behalen van de participatiebanendoelstelling %

		Ja, doelstelling wordt behaald	Nee, doelstelling wordt niet behaald	Weet niet
	G4	100	0	0
	> 100.000 inwoners	38	42	21
	50.000 tot 100.000 inwoners	43	41	16
	20.000 tot 50.000 inwoners	57	31	12
	< 20.000 inwoners	68	29	2
	Alle gemeenten	55	33	12

n=204

2.31 Aandeel gemeenten met generatiepact/vitaliteitspact %



n=235

2.32 Redenen geen generatiepact/vitaliteitspact		%
Te duur		36
Onvoldoende resultaat		15
Andere regeling ingevoerd		6
Nooit overwogen		6
Werd geen gebruik van gemaakt		1

n=125

3

## Ziekteverzuim

Meldings-  
frequentie  
gestegen naar

1,04

Vooral  
kort verzuim  
toegenomen

Verzuimpercentage  
historisch hoog **6,7%**

Nulverzuim  
gedaald naar

41%

Belangrijkste oorzaken:  
fysieke en fysiologische  
aandoeningen,  
werkdruk en stress

In dit hoofdstuk staan we stil bij het ziekteverzuim binnen de gemeentelijke bezetting. Naast het totale verzuimpercentage maken we onderscheid naar de duur van het verzuim. Ook besteden we aandacht aan de gemeentelijke verzuimnorm en het nulverzuim bij gemeenten.

### 3.1 Overzicht ziekteverzuim




%



n=200

### 3.2 Gemeentelijke verzuimnorm en best practice

%

	Gemeentelijke verzuimnorm*		Best practice**	
	2021	2022	2021	2022
 > 100.000 inwoners (incl. G4)	4,9	<b>5,7</b>	4,3	<b>4,9</b>
 50.000 tot 100.000 inwoners	5,0	<b>5,8</b>	4,1	<b>4,7</b>
 20.000 tot 50.000 inwoners	4,4	<b>5,5</b>	2,8	<b>2,5</b>
 < 20.000 inwoners	3,8	<b>5,7</b>	2,0	<b>3,9</b>

\* 25 procent van de gemeenten per gemeentegrootteklasse heeft een ziekteverzuimpercentage dat lager is dan het genoemde percentage. n=200

\*\* Laagste ziekteverzuimpercentage per gemeentegrootteklasse.

## 3.3 Vergelijking ziekteverzuim gemeenten en landelijk







%



n=200

## 3.4 Verdeling ziekteverzuim

%

		Kort verzuim (max. 7 kalenderdagen)	Middellang verzuim (8 t/m 42 kalenderdagen)	Lang verzuim (43 t/m 365 kalenderdagen)	Extra lang verzuim (meer dan een jaar)*
 G4		9,4	19,4	51,8	19,3
 > 100.000 inwoners		12,7	15,2	50,6	21,5
 50.000 tot 100.000 inwoners		12,1	15,1	53,3	19,5
 20.000 tot 50.000 inwoners		11,6	13,7	52,1	22,6
 < 20.000 inwoners		12,2	14,2	53,3	20,3
 Alle gemeenten		11,3	16,0	52,0	20,7

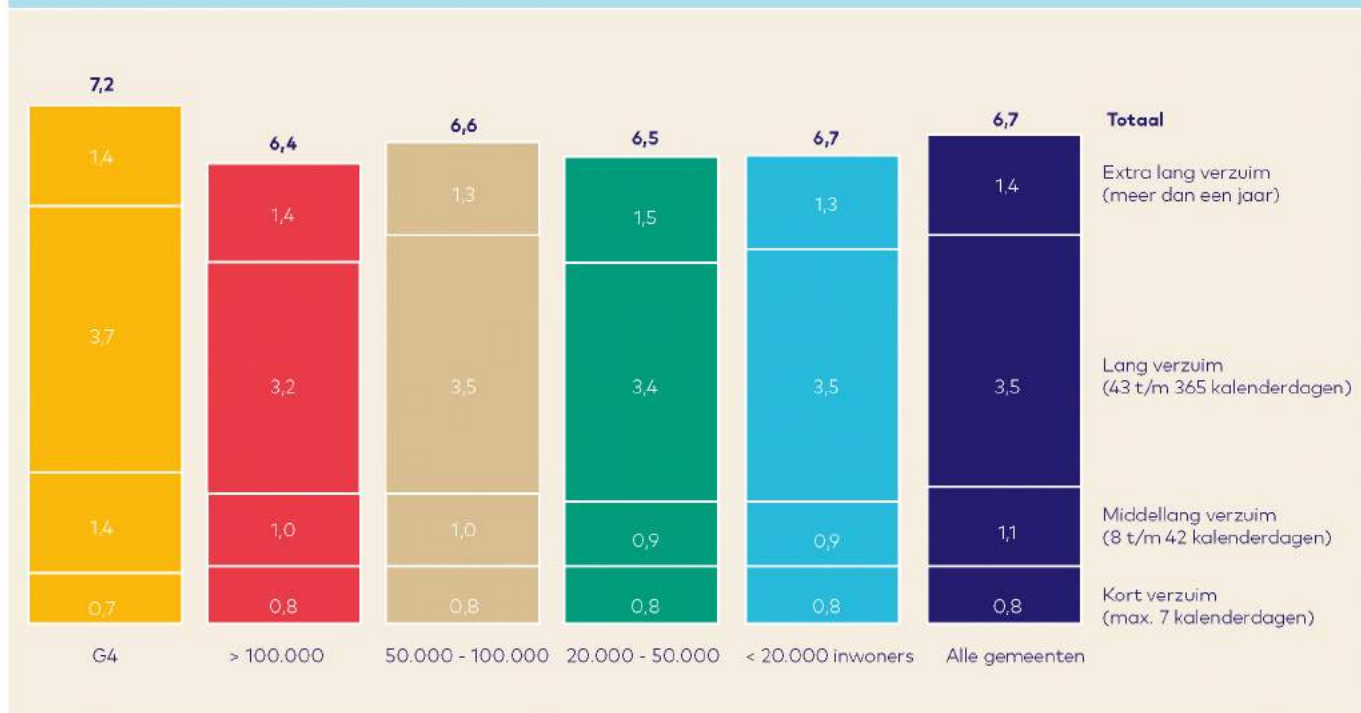
\* In afwijking van de CBS definities voor ziekteverzuim komt bij gemeenten een verzuimduur langer dan 2 jaar voor. Dit is hier opgenomen in het 'Extra lang verzuim'.

n=200



## 3.5 Opbouw ziekteverzuim

%



n=200

**Toelichting:** 3.5 laat zien in welke verhouding het ziekteverzuimpercentage is opgebouwd uit kort, middellang, lang en extra lang verzuim.

Het percentage geeft weer hoeveel procent van de potentieel beschikbare kalenderdagen is verzuimd. Daarbij tellen de percentages op tot het totale ziekteverzuimpercentage binnen een gemeentegrootteklasse, dat weergeeft hoeveel procent van de potentieel beschikbare kalenderdagen in totaal in 2022 is verzuimd.

## 3.6 Top 5 meest genoemde oorzaken van lang of extra lang ziekteverzuim\*

%

		2021	2022	
1	Fysieke en fysiologische aandoeningen	57	63	↑
2	Werkdruk en stress	60	63	↑
3	Privé-omstandigheden	37	41	↑
4	Andere psychische klachten	38	37	↓
5	Corona-gerelateerde ziekten	29	30	↑

\*Toelichting: Gemeenten is gevraagd deze vraag voor te leggen aan de bedrijfsarts en op basis van diens informatie aan te geven wat de belangrijkste oorzaken zijn van het ziekteverzuim. Gemeenten mochten maximaal 3 antwoorden aankruisen.

n=229

## 3.7 Aandeel nulverzuim

%



n=180






## 3.8 Overzicht meldingsfrequentie



n=225

## 3.9 Gemeentelijke norm meldingsfrequentie







%

		Gemeentelijke norm meldingsfrequentie*	Best practice**
	G4	1,00	0,99
	> 100.000 inwoners	1,02	0,85
	50.000 tot 100.000 inwoners	0,90	0,35
	20.000 tot 50.000 inwoners	0,82	0,38
	< 20.000 inwoners	0,83	0,36

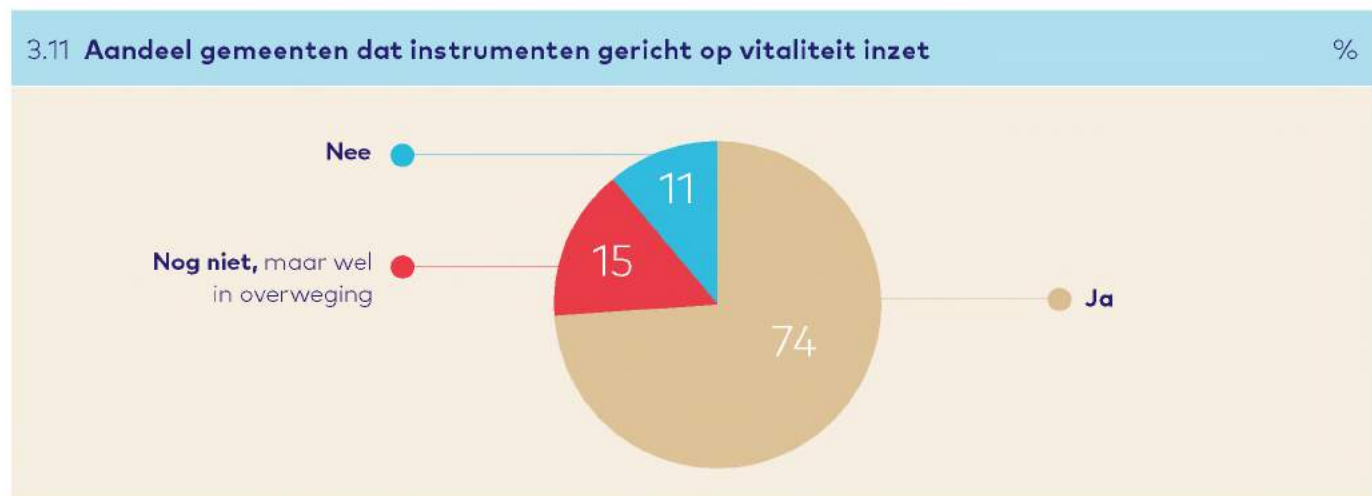
\* 25 procent van de gemeenten per gemeentegrootteklasse heeft een meldingsfrequentie dat lager is dan het genoemde percentage.

n=225

\*\* Laagste meldingsfrequentie per gemeentegrootteklasse.

3.10 Overzicht langdurig zieken		per 100 medewerkers	
		2021	2022
	G4	1,60	1,65
	> 100.000 inwoners	1,23	1,48
	50.000 tot 100.000 inwoners	1,41	1,45
	20.000 tot 50.000 inwoners	1,40	1,30
	< 20.000 inwoners	1,55	1,70
	Alle gemeenten	1,41	1,48

n=206



n=234

## 3.12 Top 3 instrumenten die werden ingezet in het kader van vitaliteit

%

1	Maatregelen voor goede balans tussen thuis- en kantoorwerk		28
2	Uitvoering van vitaliteitsprogramma's	19	
3	Instrumenten om verzuim terug te dringen	18	

**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

n=174

## 3.13 Maatregelen ten aanzien van werkdruk

%

Werkdruk is een actueel thema en er zijn maatregelen genomen	53
Werkdruk is een actueel thema, maar nog geen maatregelen genomen	36
Werkdruk is geen actueel thema	7
Werkdruk is een actueel thema, er zijn maatregelen genomen en er is sprake van aanwijsbare reductie van werkdruk	3

n=231

## 3.14 Top 5 genomen maatregelen ten aanzien van werkdruk

%

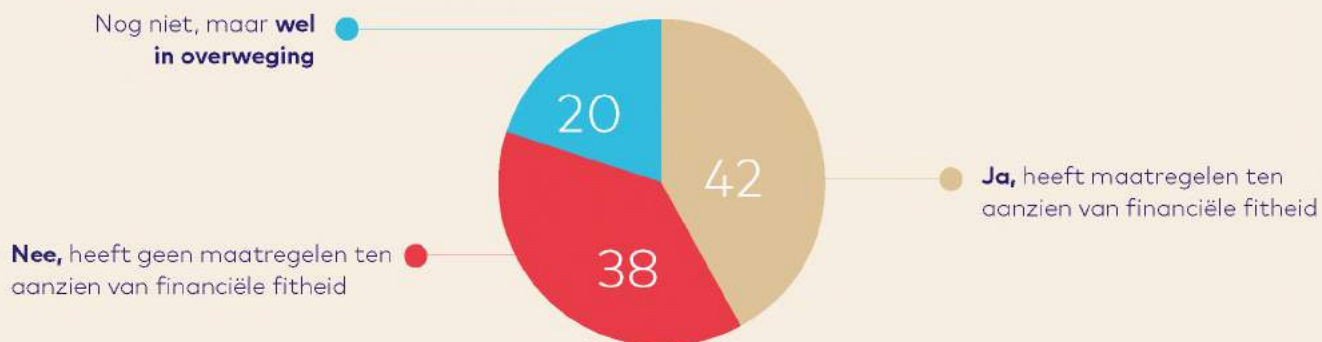
1	Uitbreiding formatie		33
2	Voeren van gesprekken/coaching	29	
3	Organiseren van trainingen	24	
4	Uitbreiden van externe inhuur	17	
5	Prioritering van werk	13	

**Let op:** Dit betrof een open vraag waarvan de antwoordopties naderhand gecategoriseerd zijn. Een gemeente kan in meerdere categorieën terechtkomen.

n=130

## 3.15 Maatregelen ten aanzien van financiële fitheid

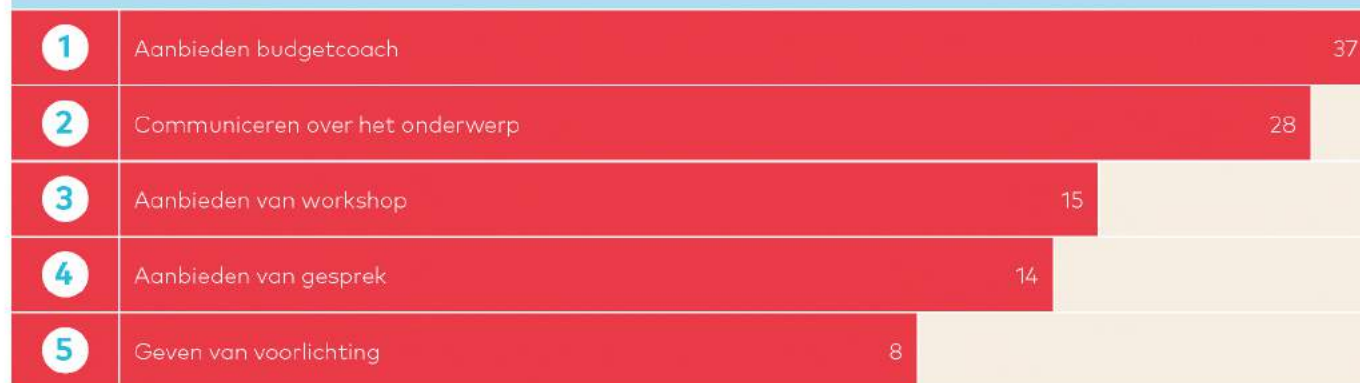
%



n=233

## 3.16 Top 5 genomen maatregelen ten aanzien van financiële fitheid

%



**Let op:** Dit betrof een open vraag waarvan de antwoorden naderhand gecategoriseerd zijn. Hierdoor kan een gemeente in meerdere antwoordcategorieën terecht zijn gekomen.

n=103

# Opleiding & ontwikkeling

4

**Meer besteed**

aan **opleiding en ontwikkeling**

**Uitgaven opleiding**  
per medewerker **gestegen** naar







**1.033**  
euro

**Vakinhoudelijke**  
**opleidingen** 

blijven **populair**, maar ook **meer**  
**aandacht voor persoonlijke effectiviteit**







Het vergroten van de brede en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in gemeenten wordt steeds belangrijker. In dit hoofdstuk gaan we daarom in op de inzet van opleidingen bij gemeenten. We bekijken allereerst de opleidingsuitgaven en vervolgens het opleidingsbeleid van gemeenten.

#### 4.1 Overzicht opleidingskosten per medewerker

		2021		2022	
		Begroot	Besteed	Begroot	Besteed
	G4	€ 995	€ 848	€ 1.036	€ 941
	> 100.000 inwoners	€ 1.144	€ 883	€ 1.148	€ 1.107
	50.000 tot 100.000 inwoners	€ 1.063	€ 872	€ 1.119	€ 1.062
	20.000 tot 50.000 inwoners	€ 1.081	€ 893	€ 1.142	€ 1.045
	< 20.000 inwoners	€ 1.061	€ 920	€ 1.106	€ 999
	Alle gemeenten	€ 1.068	€ 874	€ 1.107	€ 1.033

n=226

#### 4.2 Overzicht opleidingskosten als percentage van de loonsom

		2018	2019	2020	2021	2022
	G4	1,5	1,4	1,1	1,2	1,3
	> 100.000 inwoners	1,8	1,6	1,3	1,3	1,5
	50.000 tot 100.000 inwoners	1,7	1,7	1,2	1,4	1,6
	20.000 tot 50.000 inwoners	1,8	1,7	1,4	1,5	1,5
	< 20.000 inwoners	1,8	1,7	1,4	1,5	1,5
	Alle gemeenten	1,7	1,6	1,3	1,3	1,5

n=226



4.3 Top 5 opleidingsuitgaven						%	
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Vakinhoudelijke ontwikkeling	51	52	72	71	65	↓
2	Persoonlijke effectiviteit	14	12	12	6	12	↑
3	Leiderschap	5	6	5	4	5	↑
4	Communicatievaardigheden	4	3	1	4	3	↓
5	ICT-vaardigheden	1	0	2	1	3	↑

n=233

4.4 Top 5 vormen van leren*		%
1	Training/opleidingen	96
2	Externe coaching	36
3	E-learning	32
4	Tijdelijke projecten	28
5	Training on the job	26

\* Aan gemeenten is gevraagd om maximaal 3 vormen van leren in hun gemeente aan te kruisen.

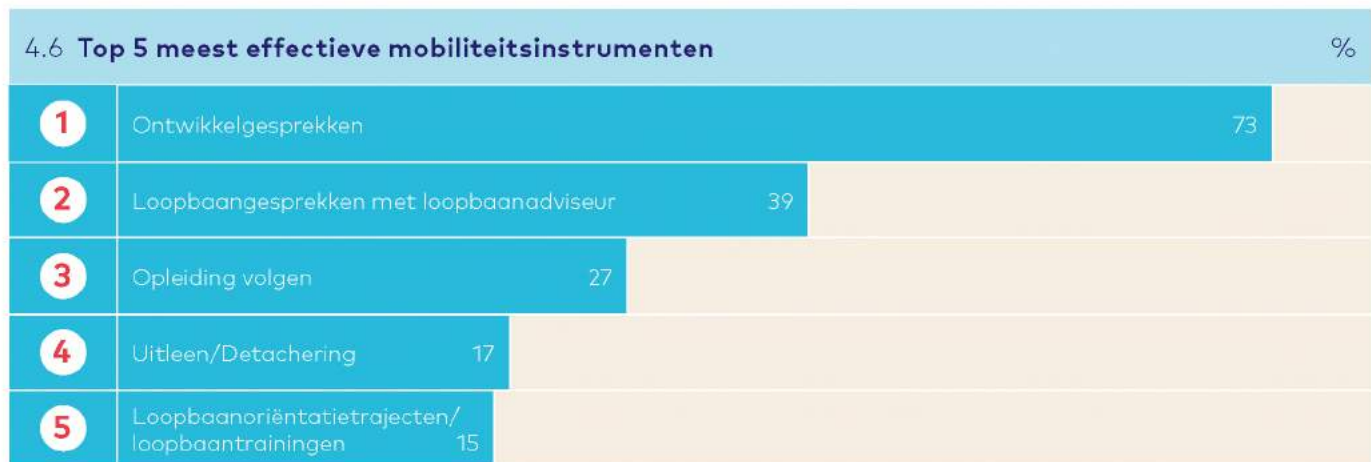
n=232

**Let op:** De antwoordopties voor de top 5 vormen van leren zijn nieuw. Hierdoor is geen goede vergelijking met eerdere jaren mogelijk.



**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk. Verder zijn in de vragenlijst van 2022 een aantal antwoordopties veranderd ten opzichte van 2021. Hierdoor is geen goede vergelijking tussen 2022 en eerdere jaren mogelijk.

n=234



**Let op:** Er waren meerdere antwoorden mogelijk. Verder zijn in de vragenlijst van 2022 een aantal antwoordopties veranderd ten opzichte van 2021. Hierdoor is geen goede vergelijking tussen 2022 en eerdere jaren mogelijk.

n=223

# Salarisontwikkelingen

**Gemiddeld bruto  
maandsalaris**



**4.238**

euro



**4.136**







euro

**62%**

**Daling** aantal medewerkers  
**eindschaal**

**Indeling salarisschalen  
nauwelijks veranderd**

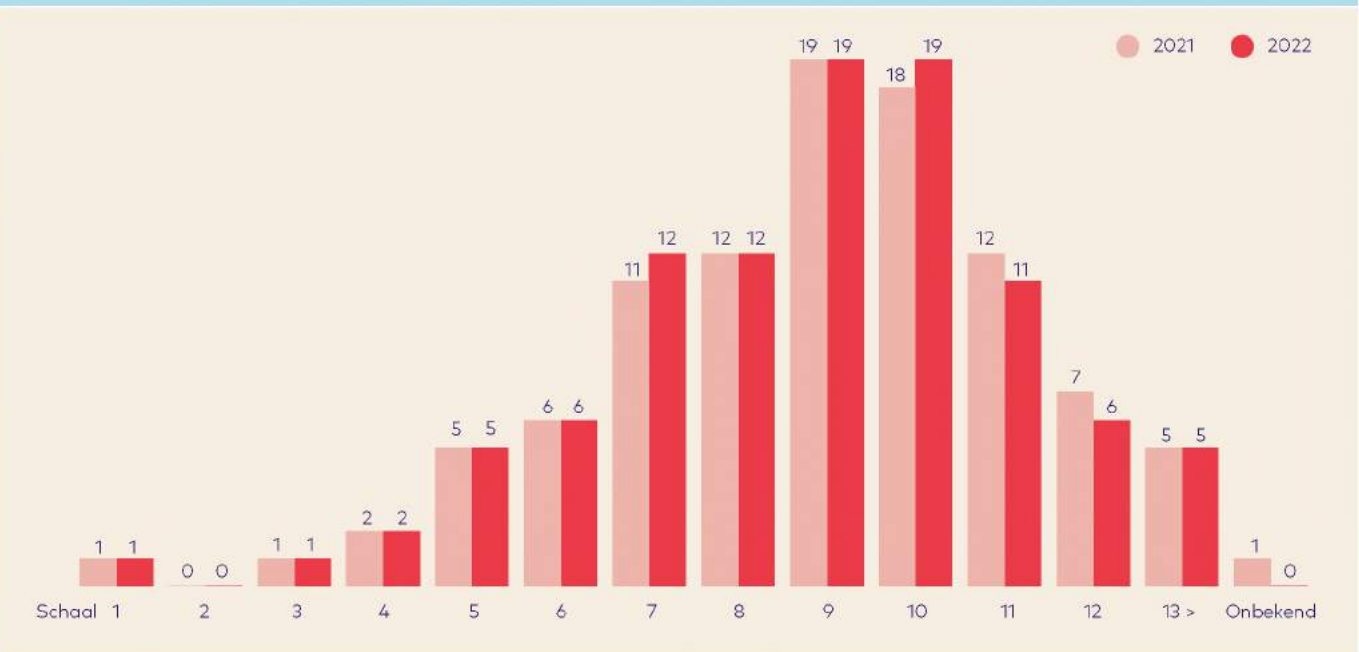
In dit hoofdstuk komen de arbeidsvoorwaarden binnen gemeenten aan bod.

5.1 Overzicht salarisschaalindeling							%
		Schaal 1 t/m 3*	Schaal 4 t/m 6	Schaal 7 t/m 9	Schaal 10 t/m 12	Schaal 13 en hoger	Onbekende schaal
Naar gemeentegrootteklasse							
	G4	4	11	39	38	8	0
	> 100.000 inwoners	1	12	42	39	6	0
	50.000 tot 100.000 inwoners	1	13	45	36	3	1
	20.000 tot 50.000 inwoners	1	17	46	33	3	1
	< 20.000 inwoners	1	17	44	34	2	1
	Alle gemeenten	2	13	43	37	5	0
Naar geslacht							
Man		3	18	33	39	7	1
Vrouw		1	9	51	35	4	0
Naar leeftijdsklasse							
Jonger dan 25 jaar		4	30	57	5	0	4
25 tot 35 jaar		1	10	53	35	1	1
35 tot 45 jaar		1	10	41	43	5	0
45 tot 55 jaar		1	12	40	39	7	0
55 tot 60 jaar		2	16	41	34	7	0
60 jaar en ouder		2	18	41	32	6	1

\* De categorie 'Schaal 1-3' omvat ook het gedeelte van de bezetting dat behoort tot salarisschaal A.

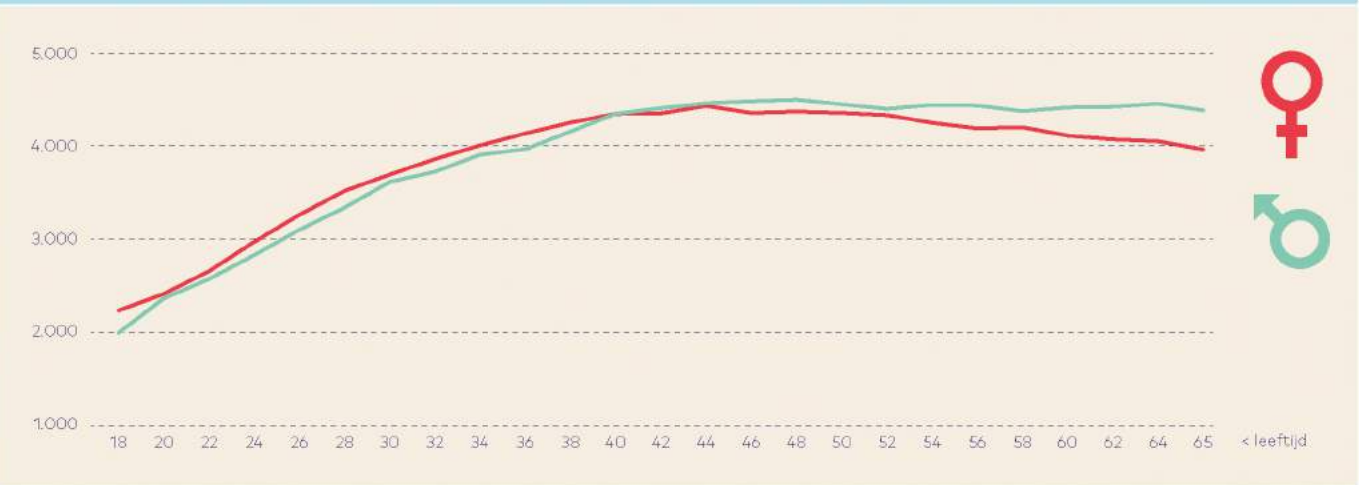
### 5.2 Gemeentelijke bezetting per salarisschaal







%



### 5.3 Overzicht bruto maandsalaris naar leeftijd en geslacht







€



5.4 Aandeel medewerkers in de eindschaal						%
		2018	2019	2020	2021	2022
Naar gemeentegrootteklasse						
	G4	66	64	66	60	57
	> 100.000 inwoners	72	68	66	66	62
	50.000 tot 100.000 inwoners	71	70	67	66	64
	20.000 tot 50.000 inwoners	73	71	69	67	65
	< 20.000 inwoners	73	72	67	66	65
	Alle gemeenten	71	68	67	64	62
Naar geslacht						
Man		74	75	72	68	66
Vrouw		67	66	64	60	58
Naar leeftijdsklasse						
Jonger dan 25 jaar		1	1	2	1	
25 tot 35 jaar		16	15	14	12	13
35 tot 45 jaar		62	61	59	55	52
45 tot 55 jaar		80	79	77	76	74
55 tot 60 jaar		87	87	85	85	86
60 jaar en ouder		92	93	91	90	88

**Let op:** Met ingang van de Personeelsmonitor 2021 is de berekening voor het aantal medewerkers in de eindschaal verbeterd ten opzichte van 2020 en eerder. Hierdoor is geen goede vergelijking met 2020 en eerder mogelijk. De vulling in de leeftijdsklasse 'Jonger dan 25 jaar' is in 2022 dermate laag dat het cijfer niet representatief is. Het cijfer wordt daarom niet getoond.

## 5.5 Ontwikkeling gemiddeld bruto maandsalaris\*

		2021	2022
Naar geslacht			
Man		€ 4.084	<b>€ 4.238</b>
Vrouw		€ 4.036	<b>€ 4.136</b>
Naar gemeentegrootteklasse			
	G4	€ 4.057	<b>€ 4.297</b>
	> 100.000 inwoners	€ 4.140	<b>€ 4.289</b>
	50.000 tot 100.000 inwoners	€ 4.114	€ 4.092
	20.000 tot 50.000 inwoners	€ 3.967	<b>€ 3.993</b>
	< 20.000 inwoners	€ 3.860	<b>€ 3.970</b>
	Alle gemeenten	€ 4.058	<b>€ 4.183</b>

\* Exclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering, gecorrigeerd voor deeltijd

**Let op:** Met ingang van de Personeelsmonitor 2021 is de berekening voor het gemiddelde bruto maandsalaris verbeterd ten opzichte van eerdere jaren. Door deze verbetering is sprake van een methodeverschil met 2020 en eerder en is een zinvolle vergelijking niet mogelijk.

## Bijlage 1 Responsverantwoording

De Personeelsmonitor Gemeenten is grotendeels gebaseerd op twee bronnen, te weten de geanonimiseerde salarisbestanden die door gemeenten ter beschikking worden gesteld en een online vragenlijst onder deze gemeentelijke organisaties.

Van de 342 gemeenten die Nederland op 1 januari 2022 telde, zijn er 44 gemeenten die ambtelijk gefuseerd zijn tot 17 werkorganisaties. De gemeenten in deze samenwerkingen tellen mee als één organisatie. In deze monitor zijn enkel de werkorganisaties meegeteld waarbij de losse gemeenten geen eigen data hebben aangeleverd. Daarnaast neemt de nieuwe gemeente Voorne aan Zee dit jaar nog als 3 aparte gemeenten deel. Dit betekent dat de Personeelsmonitor 2022 uitgaat van 317 gemeentelijke organisaties. De samenwerkingen tellen mee in de gemeentegrootteklasse van het totaal aantal inwoners van de gemeenten in dat samenwerkingsverband. Zie bijlage 2 voor een overzicht.







Bijlage 1.1 Responsverantwoording geanonimiseerde salarisbestanden Personeelsmonitor

		Alle gemeentelijke organisaties	Aantal salarisbestanden	In % van het totaal
	G4	4	4	100
	> 100.000 inwoners	32	29	91
	50.000 tot 100.000 inwoners	63	49	78
	20.000 tot 50.000 inwoners	166	130	78
	< 20.000 inwoners	52	36	69
	Alle gemeenten	317	248	78



Alle gemeentelijke organisaties in Nederland zijn benaderd voor deelname aan de vragenlijst op basis waarvan deze monitor is samengesteld. Van de 317 gemeentelijke organisaties in Nederland hebben er in totaal 236 de vragenlijst ingevuld.

### Bijlage 1.2 Responsverantwoording vragenlijst Personeelsmonitor

		Alle gemeentelijke organisaties	Respons in aantal		Respons in werkzame personen	
			Absoluut	In % van totaal	Absoluut	In % van totaal
	G4	4	4	100	47.941	100
	> 100.000 inwoners	32	30	94	42.615	99
	50.000 tot 100.000 inwoners	63	46	73	27.095	68
	20.000 tot 50.000 inwoners	166	118	71	29.559	69
	< 20.000 inwoners	52	37	71	4.090	71
	Alle gemeenten	317	235	74	151.300	84

## Bijlage 2 Gemeentelijke samenwerkingen

Van de 342 gemeenten die Nederland op 1 januari 2022 telde, zijn er 44 gemeenten die ambtelijk gefuseerd zijn tot 17 werkorganisaties. In deze monitor zijn enkel de werkorganisaties meegeteld waarbij de losse gemeenten geen eigen data hebben aangeleverd. De gemeentelijke samenwerkingen tellen mee in de gemeentegrootteklasse van het totaal aantal inwoners van de gemeenten in dat samenwerkingsverband. In onderstaand overzicht zijn de gemeentelijke organisaties te vinden.

- IJstroom
  - Duiven
  - Westervoort
- ABG-organisatie
  - Alphen-Chaam
  - Baarle-Nassau
  - Gilze en Rijen
- Amstelveen
  - Aalsmeer
  - Amstelveen
- Amsterdam
  - Amsterdam
  - Weesp
- BAR-organisatie
  - Albrandswaard
  - Barendrecht
  - Ridderkerk
- BEL-combinatie
  - Blaricum
  - Eemnes
  - Laren (NH.)
- BUCH gemeenten
  - Bergen (NH.)
  - Castricum
  - Heiloo
  - Uitgeest
- Mijn GemeenteDichtbij
  - Boxtel
  - Sint-Michiëlsgestel
- GR de Bevelanden
  - Borsele
  - Goes
  - Kapelle
  - Noord-Beveland
  - Reimerswaal
- Haarlem-Zandvoort
  - Haarlem
  - Zandvoort
- HLTsamen
  - Hillegom
  - Lisse
  - Teylingen
- Noaberkracht
  - Dinkelland
  - Tubbergen
- Noardeast-Fryslân
  - Dantumadiel
  - Noardeast-Fryslân
- Over-Gemeenten
  - Oostzaan
  - Wormerland
- Purmerend
  - Purmerend
  - Beemster
- Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen
  - De Wolden
  - Hoogeveen
- SED-organisatie
  - Drechterland
  - Enkhuizen
  - Stede Broec
- Werkorganisatie Druten-Wijchen
  - Druten
  - Wijchen
- Woerden
  - Oudewater
  - Woerden

# Overzicht

## Samenvatting

S.1.1	Top 5 HR thema's met meeste aandacht in 2022	12
S.1.2	Top 5 belangrijkste HR thema's in de komende drie jaar	12

## Bezetting gemeenten

1.1	Ontwikkeling van de gemeentelijke bezetting	14
1.2	Bezetting als percentage van de formatie	14
1.3	Loonsom in procenten ten opzichte van het loonkostenbudget	15
1.4	Verdeling van bezetting en aantal inwoners naar gemeentegrootte	15
1.5	Bezetting per 1.000 inwoners	16
1.6	Ontwikkeling van de gemeentelijke bezetting	16
1.7	Jaarlijkse verandering van de gemeentelijke bezetting	17
1.8	Gemeentelijke bezetting naar geslacht	17
1.9	Aandeel mannen en vrouwen	18
1.10	Verhouding voltijd en deeltijd en gemiddelde deeltijdfactor	18
1.11	Verhouding voltijd en deeltijd en gemiddelde deeltijdfactor naar leeftijd en geslacht	19
1.12	Gemeentelijke bezetting naar leeftijdsklasse	19
1.13	Gemeentelijke bezetting versus werkzame beroepsbevolking naar leeftijdsklasse	20
1.14	Gemeentelijke bezetting naar leeftijd en geslacht	20
1.15	Vergelijking gemeentelijke bezetting naar leeftijdscategorie	21
1.16	Ontwikkeling gemiddelde leeftijd / Vergelijking jongeren en ouderen	21
1.17	Gemeentelijke bezetting naar dienstjaren	22
1.18	Verhouding dienstverbanden voor onbepaalde en bepaalde tijd	22
1.19	Leidinggevenden per 100 medewerkers	23
1.20	Percentage vrouwelijke leidinggevenden	23
1.21	Verhouding leidinggevenden naar arbeidsovereenkomst en inhuur	24
1.22	Aandeel gemeenten waarbij de gemeentelijke bezetting is toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen	24

1.23	Top 3 redenen van toename bezetting	25
1.24	Top 3 redenen van afname bezetting	25
1.25	Verwachte ontwikkeling van de bezetting in 2023	25
1.26	Top 5 functiegebieden waar komende drie jaar groei verwacht wordt	26
1.27	Top 5 functiegebieden waar komende drie jaar krimp verwacht wordt	26

### Externe inhuur

1.28	Uitgaven aan externe inhuur	27
1.29	Aandeel gemeenten dat uitgaven externe inhuur probeert te verminderen	27
1.30	Top 5 manieren waarop externe inhuur wordt teruggedrongen	28
1.31	Aandeel vaste en flexibele bezetting	28
1.32	Meest gebruikte vormen van externe inhuur	29

### Instroom, doorstroom en uitstroom

2.1	Instroom, doorstroom en uitstroom	31
2.2	Ontwikkeling instroom en overzicht instroompercentages	32
2.3	Kenmerken van de instroom	33
2.4	Instroompercentage per leeftijdsklasse	34
2.5	Aandeel moeilijk vervulbare vacatures	34
2.6	Top 5 functiegebieden met hoogste aandeel moeilijk vervulbare vacatures	35
2.7	Top 5 instrumenten die gebruikt worden om succesvol te werven	35
2.8	Meest effectieve methode om moeilijk vervulbare vacatures toch te vullen	36
2.9	Top 5 functiegebieden waarin een tekort gemeenten belemmert in het uitvoeren van de activiteiten	36
2.10	Ontwikkeling doorstroom en overzicht doorstroompercentages	37
2.11	Type doorstromer	38
2.12	Ontwikkeling uitstroom en overzicht uitstroompercentages	39
2.13	Redenen van uitstroom	40
2.14	Top 5 belangrijkste redenen voor vrijwillige uitstroom	41
2.15	Kenmerken van de uitstroom	42
2.16	Uitstroompercentage per leeftijdsklasse	43

**Specifieke doelgroepen**

2.17	Wat wordt ingezet om instroom jongeren te bevorderen	43
2.18	Aantal nieuw aangenomen jonge medewerkers	44
2.19	Overzicht gebruik en omvang traineeprogramma	44
2.20	Aandeel stagiairs ten opzichte van de bezetting	45
2.21	Stagiairs naar opleidingsniveau	45
2.22	Aandeel gemeenten met BBL-studenten in dienst	46
2.23	Aandeel gemeenten dat belemmeringen ervaart bij aannemen jongeren	46
2.24	Top 5 belemmeringen bij werven van jongeren	47
2.25	Aandeel gemeenten dat actief beleid voert om jonge medewerkers te behouden	47
2.26	Top 5 redenen uitstroom jonge medewerkers	48
2.27	Top 3 manieren om jonge medewerkers te behouden	48
2.28	Totaal aantal werkervaringsplekken	49
2.29	Realisatie participatiebanen naar schatting	49
2.30	Verwachting ten aanzien van het behalen van de participatiebanendoelstelling	50
2.31	Aandeel gemeenten met generatiepact/vitaliteitspact	50
2.32	Redenen geen generatiepact/vitaliteitspact	51

**Ziekteverzuim**

3.1	Overzicht ziekteverzuim	53
3.2	Gemeentelijke verzuimnorm en best practice	53
3.3	Vergelijking ziekteverzuim gemeenten en landelijk	54
3.4	Verdeling ziekteverzuim	54
3.5	Opbouw ziekteverzuim	55
3.6	Top 5 meest genoemde oorzaken van lang of extra lang ziekteverzuim	56
3.7	Aandeel nulverzuim	56
3.8	Overzicht meldingsfrequentie	57
3.9	Gemeentelijke norm meldingsfrequentie	57
3.10	Overzicht langdurig zieken	58

## Overzicht tabellen & figuren

3.11	Aandeel gemeenten dat instrumenten gericht op vitaliteit inzet	58
3.12	Top 3 instrumenten die werden ingezet in het kader van vitaliteit	59
3.13	Maatregelen ten aanzien van werkdruk	59
3.14	Top 5 genomen maatregelen ten aanzien van werkdruk	59
3.15	Maatregelen ten aanzien van financiële fitheid	60
3.16	Top 5 genomen maatregelen ten aanzien van financiële fitheid	60

### Opleiding en ontwikkeling

4.1	Overzicht opleidingskosten per medewerker	62
4.2	Overzicht opleidingskosten als percentage van de loonsom	62
4.3	Top 5 opleidingsuitgaven	63
4.4	Top 5 vormen van leren	63
4.5	Top 5 gebruikte mobiliteitsinstrumenten	64
4.6	Top 5 meest effectieve mobiliteitsinstrumenten	64

### Salarisontwikkelingen

5.1	Overzicht salarisschaalindeling	66
5.2	Gemeentelijke bezetting per salarisschaal	67
5.3	Overzicht bruto maandsalaris naar leeftijd en geslacht	67
5.4	Aandeel medewerkers in de eindschaal	68
5.5	Ontwikkeling gemiddeld bruto maandsalaris	69

### Bijlage 1 Responsverantwoording

B.1.1	Responsverantwoording geanonimiseerde salarisbestanden Personeelsmonitor	70
B.1.2	Responsverantwoording vragenlijst Personeelsmonitor	71

## Colofon

### Opdrachtgever

A&O fonds Gemeenten

### Onderzoeksbureau

ABF Research

### Met dank aan

De leden van de werkgroep Personeelsmonitor

### Eindredactie

A&O fonds Gemeenten

Patricia Honcoop, Harmke Dohle, Drieske Mangnus,  
Lisa van Holstein, Maartje Bruinewoud

### Vormgeving

Ontwerpburo Suggestie & illusie

### Foto cover

Kees Winkelman

© Stichting A&O fonds Gemeenten,  
Den Haag, mei 2023

Kijk voor actuele informatie op [aeno.nl](http://aeno.nl).

### Rechten

Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing: Creative Commons 3,0 Naamsvermelding - Niet-commercieel - Geen afgeleide werken.

A&O fonds Gemeenten  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 7630030  
[secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)  
[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)



A&O

fonds  
Gemeenten