Personeelsmonitor SGO's

2025



A&O fonds Gemeenten

Voor de verschilmakers.



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Kenmerken van de bezetting	6
3	Personeelsmobiliteit	9
4	Beloningen	11
5	Externe inzet	14
6	Verzuim	16
7	Opleiding en ontwikkeling	19
8	HR-beleid	21

Bijlagen

A	Respons en dataverwerking	24

1 Inleiding

De Personeelsmonitor SGO's stelt samenwerkende gemeentelijke organisaties (SGO's) die lid zijn van de Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisatie (WSGO) in staat om hun HR-kengetallen onderling te vergelijken. De monitor is gebaseerd op gegevens uit een online vragenlijst en CBS-microdata. De WSGO vertegenwoordigt circa tweehonderd organisaties die gemeentelijke taken uitvoeren op uiteenlopende terreinen, zoals belastingheffing, afvalbeheer, ICT en vervoer.

De Personeelsmonitor SGO's bevat een solide informatiebasis voor het vormgeven van het HR-beleid van SGO's. In 2023 en 2024 verschenen respectievelijk de eerste en tweede editie van de monitor. De monitoren bevatten kerncijfers over personeelssamenstelling, arbeidsmobiliteit, verzuim, beloning, opleiding en ontwikkeling. De monitor sluit nauw aan bij de Personeelsmonitor Gemeenten, ook van A&O fonds Gemeenten. Hierdoor zijn de resultaten van de Personeelsmonitor SGO's goed vergelijkbaar met die van gemeenten.

In de editie van dit jaar is de monitor verder uitgebreid. Naast een update van de kerncijfers biedt de monitor praktisch toepasbare inzichten in hoe HR-beleid binnen SGO's wordt vormgegeven. Daarnaast is er in deze editie van de monitor extra aandacht voor de RVU-regeling, het generatiepact en het gebruik van artificiële intelligentie (AI).

Aanpak

Net als vorig jaar is onder de WSGO-leden een online vragenlijst uitgezet. Zeven volledig ambtelijk gefuseerde organisaties zijn niet uitgenodigd omdat zij al deelnemen aan de Personeelsmonitor Gemeenten.[1] De respons bedraagt 40 procent (zie Bijlage A). Dit percentage ligt lager dan vorig jaar (45 procent). Desondanks hebben voldoende organisaties deelgenomen om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over SGO's.

Daarnaast is vrijwel het volledige ledenbestand van de WSGO gekoppeld aan microdatabestanden van het CBS. Voor in totaal 193 leden van de 202 leden is informatie beschikbaar over de personeelsbezetting, personeelssamenstelling, mobiliteit en beloning.[2] Doordat gegevens op werknemersniveau beschikbaar zijn, is het bovendien mogelijk om uitsplitsingen te maken naar organisatiegrootte en leeftijdsgroep.

Kenmerken van SGO's

In totaal werken er 41.273 werknemers bij deze 193 SGO-leden. Dat zijn er meer dan 39.873 die in 2024 bij dezelfde leden werkzaam waren. Dit betekent dat de personeelsbezetting in 2025 ongeveer met 3,5 procent is gegroeid ten opzichte van 2024. Dat is vergelijkbaar met de groei van gemeenten die over dezelfde periode een groei van 3,6 procent zagen (zie Personeelsmonitor Gemeenten).

De samenstelling van SGO-leden naar grootteklasse is tussen 2023 en 2024 nagenoeg ongewijzigd. Ten opzichte van 2024 vallen vrijwel evenveel SGO's in de categorieën klein, middelgroot en groot.

[1] Zij zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

[2] De cijfers op basis van CBS Microdata over 2024 wijken iets af van de cijfers die we vorig jaar presenteerden. Hiervoor zijn twee verklaringen. Ten eerste hebben we de cijfers over 2024 opnieuw berekend op basis van het meest actuele ledenbestand. Hierdoor kunnen we de ontwikkeling tussen 2024 en 2025 voor dezelfde groep leden in beeld brengen. Ten tweede is inmiddels een nieuwere versie van het Polisbestand over 2024 beschikbaar (V6 in plaats van V4), wat eveneens tot kleine verschillen kan leiden. De verschillen door deze wijzigingen zijn minimaal.

Tabel 1.1 **Kenmerken van SGO's**

	SGO's 2024	SGO's 2025
Aantal medewerkers bij SGO's	**39.873**	**41.273**
Aandeel kleine organisaties (< 50 werknemers)	27%	28%
Aandeel middelgrote organisaties (50-250 werknemers)	36%	36%
Aandeel grote organisaties (250+ werknemers)	37%	37%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek

De groep responderende SGO's kent een zeer diverse samenstelling. Tabel 1.2 toont de verdeling van de respondenten over verschillende rechtsvormen. 80 procent van de respondenten geeft aan dat hun organisatie is geregistreerd als gemeenschappelijke regeling. Daarna volgen een bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO) met 9 procent en een BV en stichting (beide met 4 procent).

Tabel 1.2 **Rechtsvormen van SGO's**

	SGO's 2024	SGO's 2025
Gemeenschappelijke regeling	80%	80%
Bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO)	8%	9%
BV	9%	4%
Stichting	2%	4%
Anders	1%	2%
NV	0%	1%
Coöperatie	0%	0%
Vereniging	0%	0%

Bron: Enquête onder SGO's in 2025, enquête onder SGO's in 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De percentages tellen op tot meer dan 100 procent, omdat SGO's kunnen aangeven dat ze meerdere rechtsvormen hanteren.

SGO's werken op uiteenlopende terreinen samen. Het vaakst gebeurt dit op het gebied van de WSW en/of de Participatiewet (33 procent), gevolgd door belangenbehartiging (15 procent), belastingsamenwerking en archiefwerkzaamheden (beide 11 procent). Daarnaast noemt 21 procent een ander samenwerkingsterrein. Hieronder vallen uiteenlopende activiteiten, zoals bedrijfsvoering en HRM.

Tabel 1.3 **Velden waarin SGO's actief zijn**

Werkvelden	SGO's 2025
Organisatie die uitvoering geven aan de WSW en/of de Participatiewet	33%
Regionale samenwerking van gemeenten beoogd om belangen te behartigen	15%
Belastingsamenwerking	11%
Organisatie met archief werkzaamheden	11%
ICT samenwerking	10%
Omgevingsdienst	10%
GGD	9%
Gemeentelijke kredietbank	5%
Reiniging/afvaldienst	5%
Organisatie op het gebied van bouw-, stedenbouwkundige en landschappelijke schoonheid	2%
Vervoerregio	2%
Educatieve organisatie die taken uitvoert op het gebied van muziek en dans	1%
Anders	21%

Bron: Enquête onder SGO's in 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's. De percentages tellen op tot meer dan 100 procent, omdat SGO's kunnen aangeven dat ze in meerdere werkvelden actief zijn.

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken staan de resultaten van de Personeelsmonitor SGO's centraal. Waar enkel gebruik is gemaakt van CBS Microdata zijn zowel de cijfers van 2024 als 2025 opgenomen. Waar gebruik is gemaakt van enquêtedata is waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de Personeelsmonitor SGO's van vorig jaar (2024).[3] Ook is op een aantal plaatsen een vergelijking met de Personeelsmonitor Gemeenten 2025 gemaakt. Dit is mogelijk omdat beide monitors inhoudelijk sterk op elkaar aansluiten.

De vergelijkingen met gemeenten moeten wel voorzichtig worden geïnterpreteerd. De gebruikte databronnen verschillen deels. Daarnaast worden niet alle enquêtevragen door alle SGO's ingevuld. Vooral bij vragen met een kleiner aantal respondenten geven de resultaten daarom een indicatief beeld. In de tekst houden we hiermee rekening door verschillen terughoudend te formuleren.

De bijlage bij deze rapportage bevat een onderzoeksverantwoording inclusief begrippen en definities (Bijlage A).



De personeelsbezetting van SGO's is in 2025 met 3,5 procent gegroeid.

[3] Een vergelijking met 2024 is niet altijd mogelijk, bijvoorbeeld doordat de gebruikte databron of vraagstelling is gewijzigd. Daarom is per onderwerp beoordeeld of de cijfers over beide jaren goed vergelijkbaar zijn.

2

Kenmerken van de bezetting

Dit hoofdstuk beschrijft de samenstelling van het personeel naar leeftijd, geslacht en aantal dienstjaren. Ook kijken we naar de verdeling tussen vaste en tijdelijke contracten.

De leeftijdsverdeling van medewerkers bij SGO's is in 2025 grotendeels gelijk aan die in 2024 (Tabel 2.1). De grootste groep is 45 tot 55 jaar, gevolgd door medewerkers van 35 tot 45 jaar. Medewerkers jonger dan 25 jaar vormen de kleinste groep. Wel is sprake van een lichte verjonging: het aandeel medewerkers jonger dan 35 jaar is met 3 procentpunten gestegen, terwijl het aandeel 65-plussers met 2 procentpunten is gedaald.

Tabel 2.1 **Verdeling van bezetting naar leeftijdsklasse voor SGO's (%/ pers.)**

Leeftijd	SGO's 2024	SGO's 2025
<25	3%	5%
25-35	18%	19%
35-45	21%	21%
45-55	24%	24%
55-60	14%	14%
60-65	13%	13%
65+	6%	4%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling van medewerkers bij SGO's naar leeftijd. De analyses voor 2024 en 2025 zijn uitgevoerd voor 193 SGO's.

De verjonging komt ook tot uiting in de gemiddelde leeftijd (Tabel 2.2). Ten opzichte van 2024 is de gemiddelde leeftijd van zowel mannen als vrouwen bij SGO's in 2025 gedaald met ruim één jaar. Daardoor ligt de gemiddelde leeftijd bij SGO's nu zo'n driekwart jaar lager dan de gemiddelde leeftijd bij Nederlandse gemeenten, waar de gemiddelde leeftijd ook, maar minder hard daalt.

Tabel 2.2 **Gemiddelde leeftijd van medewerkers bij SGO's**

	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Man	47,3	45,9	47,4
Vrouw	46,3	45,3	45,3
Totaal	**46,7**	**45,5**	**46,2**

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de gemiddelde leeftijd van mannen en vrouwen bij SGO's. De analyse voor 2024 en 2025 is uitgevoerd voor dezelfde 193 SGO's.

Het aandeel vrouwen is tussen 2024 (59 procent) en 2025 (58 procent) vrijwel gelijk gebleven (Tabel 2.3). Daarmee ligt het aandeel vrouwen iets hoger dan bij Nederlandse gemeenten in 2025. Kijken we naar het aantal voltijdsequivalenten (fte), dan is de verhouding tussen mannen en vrouwen iets evenwichtiger. Dit komt doordat mannen bij SGO's gemiddeld meer uren werken. In fte bestaat het personeelsbestand voor 45 procent uit mannen en 55 procent uit vrouwen.

Tabel 2.3 **Verdeling van bezetting naar geslacht (%/personen en %/fte)**

	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Man (pers)	41%	42%	44%
Vrouw (pers)	59%	58%	56%
Man (fte)	45%	45%	47%
Vrouw (fte)	55%	55%	53%

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling van medewerkers bij SGO's naar geslacht, zowel in fte als personen. De analyse voor 2024 en 2025 is uitgevoerd voor dezelfde 193 SGO's.

Mannen binnen SGO's zijn gemiddeld ouder dan vrouwen (zie Tabel 2.4). In 2025 is 33 procent van de mannen 55 jaar of ouder, tegenover 28 procent van de vrouwen. Bij gemeenten zien we hetzelfde patroon. Naar verwachting gaan de komende jaren daarom relatief meer mannen dan vrouwen met pensioen. Als de verhouding tussen mannen en vrouwen bij de overige in- en uitstroom gelijk blijft, zal het aandeel vrouwen binnen SGO's hierdoor verder toenemen.

Tabel 2.4 **Leeftijdsopbouw**

	SGO's 2024			SGO's 2025			Gemeenten 2025		
Leeftijd	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**
Jonger dan 25	5%	2%	**3%**	6%	3%	**3%**	2%	2%	**2%**
25-34	16%	19%	**18%**	18%	21%	**18%**	17%	21%	**19%**
35-44	19%	23%	**21%**	20%	23%	**21%**	21%	24%	**23%**
45-54	23%	25%	**24%**	23%	25%	**24%**	25%	26%	**25%**
55-65	30%	26%	**28%**	29%	25%	**27%**	30%	25%	**27%**
65+	7%	5%	**6%**	4%	3%	**6%**	5%	3%	**4%**

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling van medewerkers bij SGO's naar geslacht en leeftijd. De analyse voor 2024 en 2025 is uitgevoerd voor dezelfde 193 SGO's. De losse percentages tellen in de tabel niet altijd op tot 100% in verband met afronding.

De deeltijdfactor bij SGO's is in 2025 gelijk aan die in 2024. Mannen werken gemiddeld meer uren dan vrouwen. Dit zien we ook bij gemeenten. Wel werken medewerkers bij gemeenten gemiddeld meer uren dan bij SGO's. Bij SGO's werken zowel mannen als vrouwen vaker in deeltijd.

Tabel 2.5 **Gemiddelde deeltijdfactor**

	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Man	0.92	0.92	0.96
Vrouw	0.80	0.80	0.87
Totaal	**0.85**	**0.85**	**0.91**

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de gemiddelde deeltijdfactor van medewerkers bij SGO's. De analyse voor 2024 en 2025 is uitgevoerd voor dezelfde 193 SGO's.

Het aandeel medewerkers met een vast contract bij SGO's is tussen 2024 en 2025 vrijwel gelijk gebleven (Tabel 2.6). Bij gemeenten ligt dit aandeel hoger: 88 procent tegenover 83 procent bij SGO's. Dit verschil hangt mogelijk samen met het hogere personeelsverloop bij SGO's dan bij gemeenten (zie hoofdstuk 3). SGO's kennen zowel een hogere instroom als een hogere uitstroom dan gemeenten. Doordat nieuwe medewerkers vaker beginnen met een tijdelijk contract, kan dit mogelijk het lagere aandeel vaste contracten bij SGO's deels verklaren.

Tabel 2.6 **Verdeling van bezetting naar vaste of tijdelijke aanstelling (% / fte)**

	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Contract voor onbepaalde tijd (vast contract)	82%	83%	88%
Contract voor bepaalde tijd (tijdelijk contract)	18%	17%	12%

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling van werknemers in loondienst naar contractvorm bij SGO's. De analyse voor 2024 en 2025 is uitgevoerd voor 193 SGO's.



Er is een lichte verjonging te zien in het personeelsbestand van SGO's.

3 Personeelsmobiliteit

De omvang en samenstelling van de bezetting bij SGO's verandert voortdurend als gevolg van de in- en uitstroom van medewerkers. In dit hoofdstuk wordt de omvang van deze arbeidsmarktstromen in kaart gebracht.

In 2025 stroomde 16 procent van de medewerkers bij SGO's in en 12 procent uit (Tabel 3.1). Het saldo is daarmee 3 procentpunt, ongeveer gelijk aan dat van gemeenten. Wel is er bij SGO's meer beweging: zowel de instroom als de uitstroom ligt hoger dan bij gemeenten.

Tabel 3.1 **Totale instroom en uitstroom van medewerkers (%/ personen)**

% van personeelsbestand	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Instroom	16%	16%	14%
Uitstroom	13%	12%	10%
Saldo in- en uitstroom	3%	3%	4%

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het aandeel in- en uitstromers bij SGO's. De analyse voor 2024 en 2025 is uitgevoerd voor dezelfde 193 SGO's. Door afronding kan het weergegeven saldo afwijken van het verschil tussen de afzonderlijk weergegeven percentages voor instroom en uitstroom.

Bij SGO's stromen vooral jongeren tot 35 jaar in. In 2025 is hun aandeel in de instroom hoger dan in 2024. Vooral het aandeel 25-minners is gestegen, van 10 naar 12 procent.

Bij de uitstroom zijn juist 60-plussers oververtegenwoordigd (Tabel 3.2), waarschijnlijk door pensionering. Per saldo zorgt dit voor een verjonging van het personeelsbestand: er stromen relatief veel jongeren in en relatief veel oudere medewerkers uit.

Tabel 3.2 **Totale instroom en uitstroom van medewerkers naar leeftijd (%/ personen)**

	SGO's 2024		SGO's 2025		Gemeenten 2025	
Leeftijd	instroom	uitstroom	instroom	uitstroom	Instroom	Uitstroom
<25	10%	3%	12%	5%	10%	5%
25-35	29%	16%	30%	19%	35%	20%
35-45	24%	20%	22%	20%	23%	18%
45-55	20%	20%	19%	19%	19%	17%
55-65	15%	23%	15%	21%	11%	18%
>65	2%	18%	2%	16%	2%	20%

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het aandeel in- en uitstromers bij SGO's. De analyse voor 2024 en 2025 is uitgevoerd voor alle 193 SGO's.

De belangrijkste reden voor vrijwillige uitstroom is dat medewerkers toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Dit wordt door 61 procent van de SGO's genoemd. Andere belangrijke redenen zijn de reistijd (38 procent), betere arbeidsvoorwaarden elders (28 procent) en onvoldoende groei- en opleidingsmogelijkheden (22 procent). Daarbij valt op dat één op de tien SGO's deelname aan een RVU-regeling noemt als belangrijke reden voor uitstroom.

Mogelijk hangt dit samen met de nieuwe plannen rondom de RVU-regeling. Sinds 1 april 2026 geldt de gerichte RVU voor zware beroepen in de gemeentelijke sector. Medewerkers met een aantoonbaar zwaar beroep kunnen tot 2 jaar voor de AOW-leeftijd stoppen met werken.[4]

De belangrijkste redenen voor uitstroom zijn bij gemeenten grotendeels hetzelfde. Vier van de vijf meest genoemde redenen bij SGO's staan ook bij gemeenten in de top vijf. Privéomstandigheden staan alleen bij SGO's in de top vijf. Bij gemeenten wordt onvrede over het arbeidsklimaat juist vaker genoemd.

[4] Zie voor alle voorwaarden m.b.t. deelname aan de RVU: www.caogemeenten.nl/rvu

Tabel 3.3 **Redenen voor vrijwillige uitstroom bij SGO's**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Toe aan nieuwe uitdaging	61%	52%
Reistijd woon-werkverkeer (baan dichter bij huis)	38%	27%
Verbetering arbeidsvoorwaarden (incl. salaris)	28%	60%
Onvoldoende groei- of opleidingsmogelijkheden	22%	34%
Privéomstandigheden (combinatie werk-privé levert problemen op)	11%	9%
Deelname aan RVU regeling	10%	-
Onvrede over arbeidsklimaat (sfeer op de afdeling, relatie collega's)	9%	21%
Onvrede over takenpakket	9%	6%
Onvrede over arbeidsomstandigheden (werkdruk)	5%	17%
Onvoldoende begeleiding	2%	5%
Onvrede over de werkuren (wil meer / minder uren werken)	1%	0%
Functie lichamelijk te zwaar	1%	0%
Functie geestelijk te zwaar	1%	1%
Overig	11%	6%
Dit speelt in onze organisatie geen rol	9%	-

Bron: Enquête onder SGO's in 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: SGO's konden, net als gemeenten, de drie belangrijkste redenen selecteren, waardoor het aandeel dat een reden selecteert tot meer dan 100 procent kan optellen. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's. De antwoordopties 'Deelname aan RVU regeling' en 'Dit speelt in onze organisatie geen rol' zijn enkel voorgelegd in de Personeelsmonitor SGO's.



SGO's kennen een hogere mobiliteit: zowel de instroom als uitstroom is hoger dan bij gemeenten.

4 Beloningen

Dit hoofdstuk behandelt het gemiddelde maand- en uurloon van mannen, vrouwen en verschillende leeftijdsgroepen, evenals de uitgaven aan vergoedingen, toelagen en uitkeringen.

Het gemiddelde bruto maandloon bij SGO's bedroeg in 2025 € 4.592 per fte (Tabel 4.1). De cao-lonen stegen in 2025 gemiddeld met ongeveer 3,9 procent. Dat is ongeveer 4 procent hoger dan in 2024, maar lager dan bij gemeenten. Dit is grosso modo in lijn met de ontwikkeling die we hier zien, maar de cijfers zijn niet één op één met elkaar vergelijkbaar. De cao-loonstijging gaat over de loonontwikkeling zoals vastgelegd binnen de cao, terwijl de ontwikkeling van het gemiddelde loon bij SGO's ook wordt beïnvloed door promoties en personeelsverloop.

Tabel 4.1 **Gemiddeld bruto maandloon van SGO's en gemeenten per fte**

	SGO's 2024	SGO's 2025	Groei 2024-2025	Gemeenten 2025
Man	€ 4.388	€ 4.522	3,1%	€ 4.966
Vrouw	€ 4.465	€ 4.649	4,1%	€ 4.871
Totaal	**€ 4.431**	**€ 4.592**	**3,6%**	**€ 4.905**

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het gemiddelde bruto maandsalaris per fte. De analyses voor 2024 en 2025 zijn uitgevoerd voor 193 SGO's. Dit gaat om nominale bedragen, dus niet gecorrigeerd voor inflatie.

Vrouwen verdienen gemiddeld ongeveer € 130 per maand meer dan mannen. In 2024 was dit verschil ongeveer € 80. Kijken we naar het maandloon per persoon, dan ontstaat een ander beeld (Tabel 4.2). Tot 35 jaar verdienen vrouwen gemiddeld meer dan mannen, terwijl mannen vanaf 35 jaar meer verdienen. Dit hangt mede samen met verschillen in arbeidsduur. Vrouwen werken vanaf die leeftijd gemiddeld minder uren dan mannen, met name na de komst van kinderen.[5] Mannen blijven vaker voltijds werken.

Tabel 4.2 **Gemiddeld bruto maandloon van SGO's per persoon, uitgesplitst naar leeftijd en geslacht**

	Vrouw		Man		Totaal	
Leeftijd	**SGO's 2024**	**SGO's 2025**	**SGO's 2024**	**SGO's 2025**	**SGO's 2024**	**SGO's 2025**
<25	€ 1.913	€ 2.231	€ 1.686	€ 1.870	**€ 1.824**	**€ 2.025**
25-35	€ 3.388	€ 3.606	€ 3.252	€ 3.487	**€ 3.302**	**€ 3.561**
35-45	€ 3.654	€ 3.816	€ 4.080	€ 4.288	**€ 3.921**	**€ 3.995**
45-55	€ 3.827	€ 4.013	€ 4.412	€ 4.593	**€ 4.186**	**€ 4.242**
55-60	€ 3.698	€ 3.860	€ 4.597	€ 4.694	**€ 4.223**	**€ 4.217**
60-65	€ 3.499	€ 3.597	€ 4.464	€ 4.568	**€ 4.008**	**€ 4.061**
>65	€ 3.247	€ 3.272	€ 4.208	€ 4.198	**€ 3.711**	**€ 3.740**

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het gemiddelde maandsalaris per geslacht en leeftijdsgroep bij SGO's. De gemiddelden zijn gebaseerd op de maandlonen van medewerkers bij 193 SGO's. Dit gaat om nominale bedragen, dus niet gecorrigeerd voor inflatie.

Om verschillen in arbeidsduur buiten beschouwing te laten, kijken we daarom ook naar het gemiddelde uurloon. In 2025 hadden vrouwen in bijna alle leeftijdsgroepen een hoger uurloon dan mannen (Tabel 4.3). Alleen vanaf 60 jaar ligt het uurloon van mannen hoger.[6] Tussen 2024 en 2025 zijn de uurlonen van vrouwen bovendien in alle leeftijdsgroepen evenveel of meer gestegen dan die van mannen. Dit past bij het landelijke beeld dat het uurloon van vrouwen harder toeneemt dan dat van mannen.[7]

[5] Zie Inkomen moeders halveert bijna na komst kinderen
[6] Bij 60-plussers zien we ook het grootste verschil in deeltijdfactor tussen mannen en vrouwen.
[7] Zie Loonverschil tussen mannen en vrouwen steeds kleiner | CBS

Tabel 4.3 **Gemiddeld bruto uurloon van SGO's, uitgesplitst naar leeftijd en geslacht**

			Vrouw
Leeftijd	**SGO's 2024**	**SGO's 2025**	**Groei 2024-2025**
<25	€ 15,69	€ 17,79	13%
25-35	€ 26,12	€ 27,85	7%
35-45	€ 29,88	€ 31,39	5%
45-55	€ 30,65	€ 32,23	5%
55-60	€ 31,47	€ 32,70	4%
60-65	€ 30,01	€ 31,72	6%
>65	€ 29,79	€ 31,33	5%
			Man
Leeftijd	**SGO's 2024**	**SGO's 2025**	**Groei 2024-2025**
<25	€ 12,94	€ 14,58	13%
25-35	€ 22,85	€ 24,37	7%
35-45	€ 28,20	€ 29,08	3%
45-55	€ 30,41	€ 31,89	5%
55-60	€ 31,31	€ 32,10	3%
60-65	€ 31,23	€ 32,51	4%
>65	€ 31,39	€ 31,99	2%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het gemiddelde uurloon per geslacht en leeftijdsgroep bij SGO's.
Dit gaat om nominale bedragen, dus niet gecorrigeerd voor inflatie.

In bovenstaande loonanalyses is niet gecorrigeerd voor verschillen in bijvoorbeeld functie en opleidingsniveau. Zo kan het hogere gemiddelde uurloon van mannen van 60 jaar en ouder bijvoorbeeld komen doordat zij vaker in beter betaalde functies werken, zoals leidinggevende functies, dan vrouwen in deze leeftijdscategorie. Informatie over de betreffende functies ontbreekt, waardoor we op basis van deze cijfers geen uitspraken doen over eventuele onverklaarde of niet-gerechtvaardigde beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen.

Regelingen

Het aantal medewerkers dat via een RVU-regeling uit dienst is gegaan bij SGO's is in 2025 vrijwel gelijk aan dat van 2024 (Tabel 4.4). Een RVU-regeling biedt medewerkers die de AOW-leeftijd naderen de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken, waarbij de werkgever tijdelijk een uitkering verstrekt ter overbrugging tot de AOW. In 2025 gingen gemiddeld 0,47 medewerkers per 100 medewerkers via een RVU-regeling uit dienst, tegenover 0,51 in 2024. Dit aantal ligt nog duidelijk hoger dan in 2023 (0,24). Op 1 januari 2024 is de RVU-regeling opgenomen in de cao SGO. Dit is een mogelijke verklaring van de stijging tussen 2023 en 2024.

Tabel 4.4 **Aantal medewerkers dat uit dienst is gegaan via een RVU (per 100 medewerkers)**

Aantal medewerkers per SGO	**SGO's 2025**	**Gemeenten 2025**
In 2023	0,24	0,12
In 2024	0,51	0,49
In 2025	0,47	0,49

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het gemiddelde aantal medewerkers (per 100 medewerkers) bij SGO's dat deelneemt aan de RVU-regeling. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 69 responderende SGO's.

Onder medewerkers die gebruikmaken van de RVU-regeling is schaal 7 tot en met 9 de grootste groep (46 procent; Tabel 4.6). Dit hangt mede samen met het grote aandeel medewerkers dat in deze salarisschalen werkt. Ten opzichte van de totale bezetting zijn medewerkers in schaal 4 tot en met 6 en schaal 13 of hoger relatief sterk vertegenwoordigd onder RVU-deelnemers. Medewerkers in schaal 7 tot en met 12 zijn juist iets minder sterk vertegenwoordigd. Bij gemeenten zien we een vergelijkbaar beeld.

Tabel 4.5 **Verdeling medewerkers dat uit dienst is gegaan via een RVU naar salarisschaal**

	SGO's 2025		Gemeenten 2025	
	Medewerkers met RVU-regeling	Totale bezetting	Medewerkers met RVU-regeling	Totale bezetting
Schaal 1-3	0%	**0%**	1%	**1%**
Schaal 4-6	18%	**13%**	12%	**11%**
Schaal 7-9	46%	**52%**	38%	**42%**
Schaal 10-12	29%	**32%**	40%	**40%**
Schaal 13 of hoger	7%	**3%**	7%	**5%**
Onbekend	0%	**0%**	2%	**1%**

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont de verdeling van medewerkers die in 2025 via een RVU-regeling uit dienst zijn gegaan en van de totale bezetting naar salarisschaal. De analyse voor SGO's is uitgevoerd voor 57 responderende SGO's.

In 2025 heeft 28 procent van de SGO's een generatiepact (Tabel 4.6). Een generatiepact biedt oudere medewerkers de mogelijkheid om minder te gaan werken, waarbij zij een deel van hun salaris inleveren en hun pensioenopbouw zoveel mogelijk behouden blijft. Het aandeel SGO's met een generatiepact is gelijk aan dat bij gemeenten. Ruim de helft van de SGO's (54 procent) heeft nooit een generatiepact gehad, tegenover 34 procent van de gemeenten. Eén procent van de SGO's overweegt momenteel een generatiepact in te voeren. Bij gemeenten is dit 3 procent.

Tabel 4.6 **Plannen voor of aanwezigheid van een generatiepact**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Ja	28%	28%
Nee, we zijn in 2025 gestopt	1%	3%
Nee, we zijn eerder gestopt	15%	34%
Nee, nooit gehad	54%	34%
Nog niet, maar wel in overweging/in de maak	1%	3%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's .



Het aandeel SGO's dat een generatiepact heeft is gelijk aan dat bij gemeenten: 28%.

5 Externe inzet

Externe inzet is beleidsmatig een belangrijk onderwerp. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het aandeel externe inzet ten opzichte van de totale werkgeverslasten. Ook wordt gekeken naar de verschillende vormen van externe inzet waarvan SGO's gebruikmaken en het beleid dat zij voeren om externe inzet te verminderen.

Onder de responderende SGO's bedraagt het aandeel externe inzet gemiddeld 15,8 procent. Dit ligt dicht bij het aandeel bij gemeenten (16,1 procent).

Tabel 5.1 **Aandeel externe inzet ten opzichte van de totale werkgeverslast (inclusief externe inzet)**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Aandeel externe inzet in totale werkgeverslasten	15,8%	16,1%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 47 responderende SGO's. Een vergelijking met 2024 voor SGO's is niet mogelijk, omdat het aandeel toen op een andere manier is berekend (combinatie van CBS-data en enquête).

De vormen van externe inzet zijn op twee manieren uitgevraagd: naar de verdeling van de uitgaven en naar de meest gebruikte vorm. Het grootste deel van de uitgaven gaat naar uitzendwerk/detachering, gevolgd door zzp'ers (Tabel 5.2).

Uitzendwerk/detachering wordt ook het vaakst genoemd als meest gebruikte vorm (Tabel 5.3).

Het aandeel SGO's dat payrolling als meest gebruikte vorm noemt, daalde van 28 procent in 2024 naar 8 procent in 2025. Deze verschuiving past bij de cao-afspraak om payrolling geleidelijk uit te faseren: vanaf 1 januari 2028 worden binnen de sector geen payrollconstructies meer toegepast.

Tabel 5.2 **Aandeel uitgaven aan externe inzet**

	SGO's 2025
Uitzendwerk/detachering	73%
Zzp'ers	21%
Payrolling	6%

Bron: Enquête SGO's 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het gemiddelde aandeel uitgaven aan externe inzet bij SGO's. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 42 responderende SGO's.

Tabel 5.3 **Vorm van externe inzet die het meest wordt gebruikt op organisatieniveau**

	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Uitzendwerk/ detachering	50%	65%	76%
Zzp'ers	22%	27%	19%
Payrolling	28%	8%	6%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 71 responderende SGO's. In 2024 waren dit 54 responderende SGO's.

SGO's voerden in 2025 vaker dan in 2024 beleid om externe inzet te verminderen. Het aandeel steeg van 54 procent in 2024 naar 61 procent in 2025 (Tabel 5.4). Bij gemeenten ligt dit aandeel met 70 procent hoger. De toename bij SGO's kan samenhangen met de strengere handhaving op schijnzelfstandigheid sinds 2025 en met de cao-afspraak om payrolling uit te faseren.

Tabel 5.4 **Aandeel SGO's dat actief beleid voert om externe inzet te verminderen**

	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Ja	54%	61%	70%
Nee	40%	28%	30%
Weet ik niet / wil ik niet zeggen	5%	11%	NA

Bron: Enquête SGO's 2024, enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's. In 2024 waren dit 92 responderende SGO's.

SGO's zetten verschillende maatregelen in om externe inzet te verminderen (Tabel 5.5). Het vaakst bieden zij tijdelijke arbeidsovereenkomsten aan (58 procent). Ook zetten zij eigen medewerkers flexibel in (36 procent) en sluiten zij raamovereenkomsten af om de kosten te verlagen (34 procent). Onder overige maatregelen geven SGO's aan dat ze mensen vaker een vast contract aanbieden. Organisaties maken het minste gebruik van bestuurlijke maatregelen (10 procent).

In vergelijking met gemeenten lijken SGO's minder vaak raamovereenkomsten af te sluiten om kosten te verlagen (34 tegenover 48 procent) en flexibele banen om te zetten in vaste banen (26 tegenover 50 procent). Vanwege het relatief beperkte aantal responderende SGO's moeten deze verschillen voorzichtig worden geïnterpreteerd.

Tabel 5.5 **Genomen maatregelen om externe inzet te verminderen**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
We bieden tijdelijke arbeidsovereenkomsten	58%	52%
Flexibele inzet (eigen) medewerkers	36%	37%
We sluiten raamovereenkomsten af om de kosten te verlagen	34%	48%
We zetten flexibele banen om in vaste banen	26%	50%
Overige maatregelen	22%	NA
Bestuurlijke maatregelen	10%	20%
Weet niet	2%	NA

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 50 responderende SGO's.



Het grootste deel van de uitgaven aan externe inzet gingen naar uitzendwerk/detachering (65%).

6 Verzuim

In dit hoofdstuk gaat het over het verzuimpercentage en het beleid dat SGO's voeren om verzuim te verminderen.

Het verzuim bij SGO's bedraagt 6,9 procent in 2025 (Tabel 6.1). Vorig jaar was dit 6,7 procent. Dit is vergelijkbaar bij gemeenten (7,1 procent).[8] Kortdurend verzuim lijkt bij SGO's relatief vaker voor te komen dan bij gemeenten (19 tegenover 10 procent), terwijl lang en extra lang verzuim juist minder vaak lijken voor te komen. Deze onderverdeling is echter indicatief gezien de lage respons (zie verder noot bij de tabel).

Tabel 6.1 Verzuim

	SGO's 2024	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Totaal verzuimpercentage	**6,7%**	**6,9%**	**7,1%**
Aandeel verzuimduur:			
• Kort verzuim (max. 7 kalenderdagen)		19%	10%
• Middellang verzuim (8-42 kalenderdagen)		14%	13%
• Lang verzuim (43-365 kalenderdagen)		49%	52%
• Extra lang verzuim (min. 366 kalenderdagen)		19%	25%
Totaal		**100%**	**100%**

Bron: Enquête SGO's 2025, Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het ongewogen gemiddelde verzuimpercentage bij SGO's. De analyse in 2024 is uitgevoerd voor 71 SGO's en de analyse voor 2025 voor 70 SGO's. De uitsplitsing naar type ziekteverzuim is ingevuld door 32 SGO's.

[8] 26 organisaties vulden de enquête over zowel 2024 als 2025 in en konden we aan elkaar koppelen. Voor hen steeg het verzuim van 6,7% naar 7,1%.

Vrijwel alle SGO's (98 procent) nemen maatregelen om verzuim tegen te gaan (Tabel 6.2). Zij zetten vooral in op individuele begeleiding (84 procent), aanpassing van werktijden of thuiswerkmogelijkheden (66 procent) en samenwerking met externe specialisten (50 procent). Preventieve maatregelen, zoals ergonomische aanpassingen (37 procent) en het verminderen van de werkbelasting (29 procent), worden minder vaak ingezet. Daarmee worden maatregelen die zich richten op individuele begeleiding en re-integratie vaker ingezet. Dit hangt mogelijk mede samen met de verplichtingen uit de Wet verbetering poortwachter, waardoor werkgevers zich moeten inspannen voor re-integratie.

Tabel 6.2 **Overzicht van maatregelen om verzuim te verminderen**

	SGO's 2025
Individuele begeleiding	84%
Individuele aanpassing werktijden of thuiswerkmogelijkheden	66%
Samenwerking met externe specialisten	50%
Flexibele terugkeertrajecten	48%
Vitaliteitsprogramma's	45%
Training en voorlichting van personeel	41%
Training en ondersteuning van leidinggevenden	40%
Ergonomische aanpassingen	37%
Handhaving van de regelgeving en begeleiding rondom ziekte	35%
Maatregelen voor een open en veilige werkcultuur	34%
Maatregelen om werkbelasting te verminderen	29%
Anders	6%
Geen maatregelen genomen	2%
Weet ik niet / wil ik niet zeggen	2%

Bron: Enquête SGO's 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont het aandeel responderende SGO's dat de maatregel heeft geselecteerd. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

De meldingsfrequentie ligt bij SGO's met 1,02 iets hoger dan bij gemeenten (0,96). Dit betekent dat medewerkers zich bij zowel SGO's als gemeenten gemiddeld ongeveer één keer per jaar ziekmelden. De hogere meldingsfrequentie bij SGO's sluit aan bij het beeld dat kortdurend verzuim bij SGO's relatief vaker lijkt voor te komen dan bij gemeenten.

Tabel 6.3 **Meldingsfrequentie per totaal aantal werkzame personen**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Meldingsfrequentie	1,02	0,96

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 62 responderende SGO's.

SGO's noemen fysieke en fysiologische aandoeningen het vaakst als oorzaak van lang of extra lang verzuim (72 procent; Tabel 6.4). Daarna volgen privéomstandigheden en psychische klachten (beide 61 procent). Iets meer dan een derde noemt werkdruk en -stress als oorzaak (39 procent). Organisatieveranderingen, coronagerelateerde klachten en pestgedrag of discriminatie worden weinig genoemd. Bij gemeenten zien we grotendeels dezelfde redenen voor lang en extra lang verzuim.

Tabel 6.4 **Gerapporteerde oorzaken van lang of extra lang verzuim**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Fysieke en fysiologische aandoeningen	72%	73%
Privéomstandigheden	61%	55%
Andere psychische klachten	61%	46%
Werkdruk en -stress	39%	67%
Organisatieveranderingen/reorganisaties/ inkrimpingen	6%	8%
Corona gerelateerde ziekten zoals long-covid/ post-covid	6%	5%
Pestgedrag en discriminatie	1%	1%
Agressie/geweld	1%	NA
Arbeidsomstandigheden/werkplekinrichting	0%	1%
Bedrijfsongevallen	0%	0%
Beroepsziekten	0%	0%
Anders	7%	5%

Bron: Enquête SGO's 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: SGO's konden maximaal drie oorzaken aankruisen. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

Bij de meeste SGO's is werkdruk een actueel thema en zijn maatregelen genomen om deze te verminderen (61 procent; Tabel 6.5). Bij gemeenten ligt dit aandeel iets hoger (67 procent). Bij 17 procent van de SGO's zijn nog geen maatregelen genomen. Bij 18 procent van de responderende SGO's is werkdruk geen actueel thema, tegenover 3 procent van de gemeenten. Bij 4 procent van de SGO's hebben maatregelen aantoonbaar geleid tot minder werkdruk.

Tabel 6.5 **Percentage SGO's dat maatregelen neemt om werkdruk te verminderen**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Werkdruk is een actueel thema binnen mijn organisatie en er zijn wel maatregelen genomen.	61%	67%
Werkdruk is een actueel thema binnen mijn organisatie, maar er zijn (nog) geen maatregelen genomen.	17%	26%
Werkdruk is een actueel thema binnen mijn organisatie, er zijn wel maatregelen genomen en er is sprake van een aanwijsbare reductie van de werkdruk	4%	5%
Werkdruk is GEEN actueel thema binnen mijn organisatie.	18%	3%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

Gesprekken en coaching zijn de meest gebruikte maatregelen om werkdruk te verminderen (81 procent; Tabel 6.6). Ook uitbreiding van de formatie of bezetting wordt vaak ingezet (62 procent). Daarnaast zet ruim de helft van de SGO's in op meer externe inzet, aandacht voor persoonlijk welzijn en het prioriteren van werkzaamheden.

Tabel 6.6 **Type genomen maatregelen om werkdruk te verminderen (indien organisatie maatregelen neemt)**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Voeren van gesprekken/coaching	81%	69%
Uitbreiden van formatie/bezetting	62%	52%
Uitbreiden van externe inzet	53%	36%
Aandacht voor persoonlijk welzijn	53%	55%
Prioritering van werk	51%	49%
Organiseren van trainingen	26%	39%
Vergroten van autonomie van medewerkers	21%	12%
Vergroten van professionele ruimte van medewerkers	15%	8%
Aandacht voor person-job fit	13%	16%
Anders	6%	5%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont het aandeel responderende SGO's dat een maatregel heeft genomen. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 53 responderende SGO's.

In 2025 heeft 46 procent van de SGO's een beleidsplan vitaliteit (Tabel 6.7). Dit is minder dan bij gemeenten (63 procent). Wel werkt 39 procent van de SGO's aan een beleidsplan vitaliteit, tegenover 26 procent van de gemeenten. Bij 15 procent van de SGO's is geen beleidsplan vitaliteit aanwezig en werken ze er ook niet aan.

Tabel 6.7 **Percentage SGO's met een beleidsplan vitaliteit**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Ja	46%	63%
Nog niet, maar wel mee bezig	39%	26%
Nee	15%	10%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

SGO's gebruiken de dialoog of het goede gesprek het vaakst om vitaliteit te bevorderen (Tabel 6.8). Ook workshops, interventies en trainingen worden vaak ingezet (62 procent). Daarnaast heeft 43 procent een visie op vitaliteit en communiceert 37 procent hier periodiek over. Negen procent van de SGO's zet geen instrumenten in.

Tabel 6.8 **Gebruikte instrumenten voor het bevorderen van vitaliteit**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Het bevorderen van de dialoog/het goede gesprek	72%	76%
Het aanbieden van workshops/interventies/trainingen	62%	78%
Het hebben van een visie op vitaliteit	43%	49%
Het bieden van periodieke communicatie over vitaliteit, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven	37%	40%
Het uitvoeren van een project vitaliteit (met bijvoorbeeld een projectteam en aanjager)	34%	45%
Het uitvoeren van periodieke metingen/ enquêtes op het gebied van vitaliteit	29%	36%
Het bespreken van het onderwerp vitaliteit in reguliere overlegmomenten	26%	27%
Het goede voorbeeld geven door leidinggevenden/ management op het gebied van vitaliteit	23%	16%
Het inzetten van ambassadeurs op het gebied van vitaliteit	20%	26%
Mijn organisatie zette in 2025 geen instrumenten in die gericht waren op vitaliteit	9%	4%
Anders	4%	8%
Weet niet	1%	-

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont het aandeel responderende SGO's dat een maatregel heeft genomen. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

7 Opleiding en ontwikkeling

Met opleiding en ontwikkeling werken organisaties aan de persoonlijke ontwikkeling en de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kosten die SGO's per medewerker aan opleiding en ontwikkeling begroten en besteden.

SGO's begroten in 2025 gemiddeld ongeveer € 1.500 per medewerker voor opleidingen (Tabel 7.1). De daadwerkelijke uitgaven liggen bijna € 200 lager. Bij gemeenten liggen zowel het begrote als het bestede bedrag lager dan bij SGO's. Het verschil tussen het begrote en bestede bedrag is bij gemeenten wel kleiner: € 40 tegenover € 196 bij SGO's.

Tabel 7.1 **Uitgaven voor opleiding en ontwikkeling per werknemer**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Begroot bedrag voor opleidingen	€ 1.498	€ 1.232
Besteed bedrag voor opleidingen	€ 1.302	€ 1.193
Totaal besteed t.o.v. werkgeverslasten	1,6%	1,5%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De berekeningswijze verschilt tussen 2024 (microdata en enquête) en 2025 (enquête). Daarom zijn de resultaten niet goed vergelijkbaar en is geen vergelijking met 2024 opgenomen.

Bij de meeste SGO's gaat het grootste deel van het opleidingsbudget naar vakinhoudelijke ontwikkeling (72 procent; Tabel 7.2). Dit is vaker dan bij gemeenten (54 procent). Gemeenten besteden juist vaker het grootste deel aan persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit (32 procent tegenover 15 procent). Voor organisatieontwikkeling is het aandeel bij SGO's en gemeenten ongeveer gelijk (circa 10 procent).

Tabel 7.2 **Categorie waar het meeste opleidingsbudget aan wordt besteed (% van organisaties, één antwoord mogelijk)**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Vakinhoudelijke ontwikkeling	72%	54%
Persoonlijke ontwikkeling/effectiviteit	15%	32%
Organisatieontwikkeling	9%	11%
AI/Digitale vaardigheden	0%	0%
Anders	5%	3%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

Artificiële Intelligentie

Bijna vier op de tien SGO's bereiden medewerkers via workshops of trainingen met externe begeleiding voor op het gebruik van AI (Tabel 7.3)[9]. Ook zelfstudie en informele kennisuitwisseling worden vaak ingezet (beide 33 procent). Gemeenten zetten grotendeels dezelfde activiteiten in. Bij 23 procent van de SGO's zijn in 2025 geen activiteiten gericht op AI-vaardigheden georganiseerd, tegenover 15 procent van de gemeenten.

[9] Deze uitkomst is niet in tegenspraak met de uitkomst uit tabel 7.2. In tabel 7.2 wordt gevraagd naar de categorie waar het grootste gedeelte van het opleidingsbudget aan wordt besteed.

Tabel 7.3 **Manier van voorbereiding/training met AI (%)**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Workshops of trainingen met externe begeleiding	39%	46%
Zelfstudie (bijv. via online modules of e-learning)	33%	42%
Informele kennisuitwisseling (bijv. via interne communities, lunchsessies of kenniscafés)	33%	36%
Workshops of trainingen met interne begeleiding (bijv. via HR, data- of innovatieafdeling)	20%	38%
Anders	6%	6%
In 2025 hebben wij geen trainingen of activiteiten gericht op AI-vaardigheden georganiseerd	23%	15%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's. SGO's kunnen meerdere antwoorden aankruisen, waardoor het percentage optelt tot meer dan 100 procent.

Bij 47 procent van de SGO's heeft AI in 2025 naar eigen zeggen nog geen structurele invloed op de manier van werken (Tabel 7.4). Bij gemeenten geldt dit voor 61 procent. Binnen SGO's heeft AI vooral invloed op beleidsvormende en adviserende functies en op ondersteunende functies (beide 36 procent). Ook bij gemeenten is de invloed van AI het grootst bij deze functies.

Tabel 7.4 **Type werk dat AI beïnvloed (%)**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Beleidsvormende of adviserende functies	36%	26%
Ondersteunende functies (bijv. HR, communicatie, financiën)	36%	25%
Uitvoerende functies (bijv. publiekszaken, administratie, handhaving)	23%	14%
Leidinggevende of bestuurlijke functies	15%	7%
Anders	5%	5%
In mijn organisatie heeft AI in 2025 geen structurele invloed gehad op de manier waarop het werk wordt uitgevoerd	47%	61%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's. SGO's kunnen meerdere antwoorden aankruisen, waardoor het percentage optelt tot meer dan 100 procent.

Bij 47 procent van de SGO's heeft AI in 2025 nog geen structurele invloed gehad op de manier van werken.

8 HR-beleid

Dit hoofdstuk geeft inzicht in hoe het HR-beleid bij SGO's wordt ingericht en welke beleidskeuzes als effectief worden ervaren.

De zeer krappe arbeidsmarkt maakt het niet alleen lastig voor SGO's om nieuw personeel te vinden, maar ook om het bestaande personeel te behouden. De oplossing van het personeelsvraagstuk vraagt om de nodige creativiteit en flexibiliteit van gemeentelijke organisaties. Volgens het UWV zijn er drie oplossingsrichtingen:

1. Het werven van nieuw personeel
Het vinden van alternatief personeelsaanbod dat het werk wel kan doen, eventueel met extra begeleiding of scholing, op het moment dat de perfect passende kandidaat niet te vinden is.

2. Het binden en boeien van medewerkers
Bij binden en boeien ligt de focus op het behoud van het huidige personeel. Dit kan door een aantrekkelijke werkgever te zijn en te investeren in wat medewerkers echt belangrijk vinden.

3. Het anders organiseren van werk
Door te schuiven in taken en daarmee nieuwe functies te creëren, het aanpakken van administratieve belasting of de inzet van technologische toepassingen het werk gedaan krijgen.

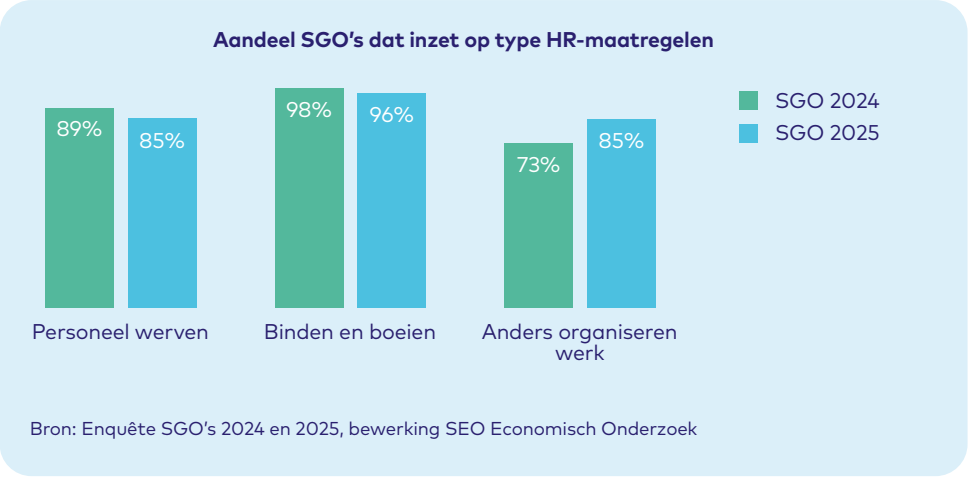
In de enquête is nagegaan in hoeverre SGO's op deze drie oplossingsrichtingen inzetten en welke maatregelen zij daarvoor nemen.

Algemeen

Ten opzichte van 2024 zetten SGO's iets minder vaak in op het werven van personeel (van 89 naar 85 procent) en het binden en boeien van medewerkers (van 98 naar 96 procent). Tegelijkertijd zetten zij juist vaker in op het anders organiseren van werk: dit aandeel steeg van 73 naar 85 procent.

Deze verschuiving past bij de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Als geschikt personeel moeilijk te vinden blijft, kunnen werkgevers personeelstekorten niet alleen oplossen door nieuwe medewerkers aan te trekken of huidig personeel te behouden. Ook landelijk is daarom steeds meer aandacht voor het anders en slimmer organiseren van werk.[10] Werkgevers zoeken naar manieren om met de beschikbare medewerkers meer werk te verzetten of de vraag naar personeel te verminderen. Dat kan bijvoorbeeld door taken anders te organiseren, technologie in te zetten en administratieve lasten en overhead te verminderen

Figuur 8.1 **Inzet op HR-beleid door SGO's in 2024 en 2025**



Bron: Enquête SGO's 2024 en 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek

[10] Zie Krapte op de arbeidsmarkt: hoe werkgevers het werk anders organiseren en ING Research

Personeel werven

De meest gebruikte maatregelen om personeel te werven zijn potentiële medewerkers laagdrempelig laten kennismaken met de organisatie (51 procent), nieuw of anders gekwalificeerd personeel zelf opleiden (46 procent) en kijken naar vaardigheden in plaats van diploma's (44 procent). Werving in andere regio's of het buitenland (4 procent) en Open Hiring[11] (2 procent) komen weinig voor.

Tabel 8.1 **Maatregelen om personeel te werven bij SGO's**

	SGO's 2025
Laagdrempelig laten kennismaken met jouw organisatie	51%
Zelf opleiden van nieuw, anders gekwalificeerd personeel	46%
Kijken naar skills en vaardigheden in plaats van diploma	44%
Studenten interesseren	38%
Om-, op- of bijscholen van huidige medewerkers voor tekortfuncties	33%
Grotere focus leggen op talent en minder op functie	26%
Divers en inclusief werken	15%
Inzetten op werven in alternatieve groepen (statushouders, 55+'ers, gepensioneerden, mensen met een arbeidsbeperking)	11%
Anders	5%
Werven in andere regio's of in het buitenland	4%
Werven via Open Hiring	2%
Wij hebben in 2025 geen maatregelen genomen om nieuw personeel te werven	15%

Bron: Enquête SGO's 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De figuur toont het aandeel SGO's dat de betreffende maatregel toepast. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

Binden en boeien

De meest gebruikte maatregelen om personeel te binden en te boeien zijn personeelsvriendelijk beleid rond reiskosten, thuiswerken en de kantoorlocatie (74 procent), een goede onboarding (72 procent) en het stimuleren van leren en ontwikkelen (67 procent). Maatregelen om fysieke belasting te verminderen worden het minst vaak ingezet (5 procent).

Tabel 8.2 **Maatregelen om personeel te binden en te boeien**

	SGO's 2025
Personeelsvriendelijk beleid op het gebied van reiskosten, thuiswerkbeleid of kantoorlocatie	74%
Goede onboarding	72%
Stimuleren van leren en ontwikkelen	67%
Aandacht voor tevreden en betrokken medewerkers	66%
Aandacht voor sfeer en cultuur	65%
Aandacht voor vitaliteit	61%
Goede arbeidsvoorwaarden	60%
Aandacht voor werktijden en roosters	51%
Vaste arbeidsovereenkomst aanbieden	48%
Bieden van doorstroommogelijkheden	44%
Medewerkers inzetten op verschillende projecten door de organisatie heen	33%
Werkdruk verlichten	24%
Ondersteunen bij geldzorgen	18%
Employer branding	17%
Aandacht voor diversiteit en inclusie	17%
Fysieke belasting verminderen	9%
Wij hebben in 2025 geen actie ondernomen om personeelstekorten op te vangen door medewerkers te binden en te boeien.	4%
Anders	1%

Bron: Enquête SGO's 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont het aandeel SGO's dat de betreffende maatregel toepast. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

[11] Open Hiring is een wervingsmethode waarbij organisaties mensen aannemen zonder sollicitatiegesprekken, cv's, of checken van referenties.

Anders organiseren van werk

De meest gebruikte maatregelen om het werk anders te organiseren zijn het combineren van functies en taken (44 procent), het stimuleren van meer uren werken (44 procent) en het verminderen van administratieve lasten (34 procent).

Tabel 8.3 **Overzicht van maatregelen om werk anders te organiseren**

	SGO's 2025
Functies en taken combineren	44%
Meer uren werken mogelijk maken	44%
Aanpak / terugdringen van administratieve belasting	34%
Inzet van AI/technologie	29%
Samenwerking met andere organisaties op het gebied van personeel	27%
Openstaan voor kleine contracten	24%
Jobcarving	11%
Creëren van duobanen	10%
Functiecreatie	5%
Anders	0%
Wij hebben in 2025 geen actie ondernomen om personeelstekorten op te vangen door het werk anders te organiseren.	15%

Bron: Enquête SGO's 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont het aandeel SGO's dat de betreffende maatregel toepast. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 82 responderende SGO's.

Professionele tegenspraak

Bij SGO's is professionele tegenspraak in 2025 meestal nog niet structureel verankerd (Tabel 8.4). Bij 38 procent leeft het onderwerp wel, maar ontbreekt nog een duidelijke structuur of richting. Bij 25 procent staat professionele tegenspraak op de agenda en is deze actief in ontwikkeling. Bij 9 procent is professionele tegenspraak ingebed in de cultuur, processen en vaardigheden. Bij gemeenten geeft geen van de respondenten aan dat professionele tegenspraak al volledig is verankerd. Deze uitkomst moet voorzichtig worden geïnterpreteerd. Wat respondenten precies als 'verankerd' beschouwen, kan tussen organisaties verschillen en is lastig objectief vast te stellen. Bovendien hebben relatief veel organisaties deze vraag niet beantwoord.

Tabel 8.4 **Overzicht van het organiseren van professionele tegenspraak**

	SGO's 2025	Gemeenten 2025
Zoekend: Professionele tegenspraak leeft, maar nog zonder structuur of richting.	38%	40%
Ontwikkelend: Professionele tegenspraak is zichtbaar op de agenda en actief in ontwikkeling.	25%	25%
Passief: Professionele tegenspraak wordt niet besproken of actief georganiseerd.	23%	29%
Verankerd: Professionele tegenspraak is ingebed in cultuur, processen en vaardigheden.	9%	0%
Reactief: Professionele tegenspraak is actueel door negatieve ervaring of incidenten.	5%	5%

Bron: Enquête SGO's 2025 en Personeelsmonitor Gemeenten 2025, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont het aandeel SGO's dat de betreffende maatregel toepast. De analyse voor 2025 is uitgevoerd voor 56 responderende SGO's.

"SGO's zetten vaker in op het anders organiseren van werk. Dit percentage steeg van 73 procent naar 85 procent in 2025.

Bijlage A: respons en dataverwerking

A&O fonds Gemeenten heeft een databestand aangeleverd met alle KvK-nummers en contactgegevens van WSGO-leden. Dit zijn alle SGO's die zijn aangesloten bij de WSGO en vallen onder de cao SGO. Deze leden zijn door SEO per e-mail uitgenodigd om een digitale enquête in te vullen. Het veldwerk vond plaats van juni tot en met augustus 2026.

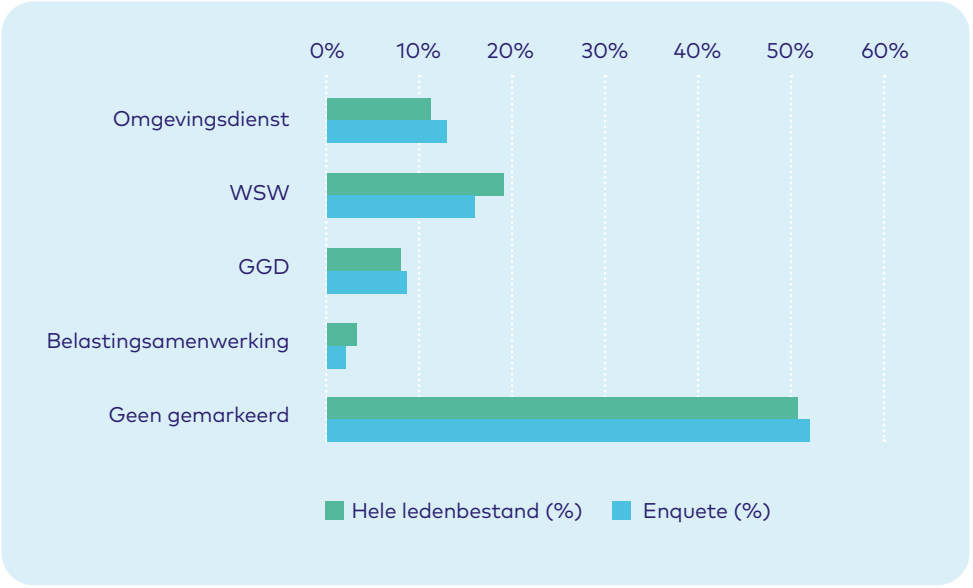
Daarnaast is het ledenbestand via de KvK-nummers gekoppeld aan de CBS Microdata. Het bestand met KvK-nummers is via de beveiligde uploadomgeving van het CBS aangeleverd. CBS heeft de KvK-nummers versleuteld tot onherleidbare codes, zodat het onderzoeksbureau de koppeling met de CBS Microdata op een veilige manier kan uitvoeren.

193 leden (96 procent van de leden) zijn met succes gekoppeld aan de CBS Microdata. Voor deze groep zijn analyses over personeelsmobiliteit, personeelsbezetting en kenmerken van de bezetting volledig op basis van CBS Microdata uitgevoerd. Bij de koppeling van de KvK-registraties aan CBS Microdata vindt doorgaans koppelverlies plaats.[12] Met 96 procent van de hele populatie kunnen we echter nog steeds nauwkeurige uitspraken doen over alle WSGO-leden.

Koppelverloop	Aantal WSGO-leden
Totaal aantal WSGO-leden	203
Totaal aantal WSGO-leden gekoppeld aan Algemeen Bedrijvenregister (CBS Microdata)	202
Totaal aantal WSGO-leden gekoppeld aan Polisadministratie (CBS Microdata)	193
.. waarvan responderende WSGO-leden	92

82 leden (40 procent van de WSGO-leden) hebben de enquête volledig ingevuld. Voor deze groep zijn analyses over externe inzet, verzuim, salarisschalen, overige beloningen, opleiding en ontwikkeling en HR-beleid uitgevoerd. Deze respons kan voor het ledenbestand van de WSGO als statistisch representatief worden beschouwd.[13]

Ook de non-responsanalyse geeft geen aanwijzing voor significante afwijkingen in de verdeling naar werkveld (zie hieronder). Dit ondersteunt de representativiteit naar werkveld, maar biedt geen garantie voor representativiteit op andere kenmerken.



[12] Redenen voor uitval zijn diffuus, maar hebben meestal te maken met recente oprichting van de organisatie, fusies/overnames en het ontbreken van geregistreerd personeel in loondienst.

[13] Op basis van 95% betrouwbaarheid en 10% foutmarge.

Begrippen en definities

Begrippen	Begrippen	Bron
Begrote/bestede uitgaven opleidingsbudget	Onder opleidingsuitgaven vallen in beginsel alle kosten die voor rekening van de organisatie komen, dus inclusief die van studiemateriaal, examens en de salariskosten van ambtenaren die zich uit hoofde van hun functie met scholing bezighouden. Hieronder vallen niet de kosten van doorbetaling van salaris in geval van scholing tijdens het werk. De opleidingsuitgaven zijn gedeeld door de bezetting en werkgeverslasten. Bezetting is in de enquête uitgevraagd als: alle personen gerekend die in dienst zijn van de organisatie met een vaste of tijdelijke aanstelling op basis van een arbeidsovereenkomst volgens de cao SGO.	Enquête
Bezetting	Tot de bezetting worden alle personen gerekend die in dienst zijn van de organisatie met een vaste of tijdelijke aanstelling op basis van een arbeidsovereenkomst, exclusief WSW'ers en stagiairs.	CBS Microdata
Bruto maandloon	Bedrag aan loon exclusief bijzondere beloningen, toeslagen en overwerkloon.	CBS Microdata
Bruto uurloon	Bruto maandloon / (aantal verloonde uren van een inkomstenverhouding - de overwerkuren).	CBS Microdata
Deeltijdfactor	Het aantal contracturen van een medewerker gedeeld door het aantal contracturen van een voltijdbaan. De deeltijdfactor kan daarbij niet hoger dan 1 zijn.	CBS Microdata
Externe inzet	Externe inzet is de som van uitzendwerk/ detachering, payrolling en een deel van de inzet van zzp'ers. Bij zzp'ers gaat het alleen om personen die via een inhuurdesk, een dynamisch aanbestedingssysteem of rechtstreeks door de organisatie als opdrachtgever worden ingehuurd. Zzp'ers die producten of diensten leveren tegen een afgesproken prijs worden beschouwd als leverancier en vallen niet onder externe inzet.	Enquête
Fte (voltijdsequivalent)	Een meeteenheid die de totale arbeidsuren van een voltijdse werknemer vertegenwoordigt. Eén voltijdequivalent staat gelijk aan 36 uur.	CBS Microdata
Instroom	Het aantal medewerkers dat in jaar t in dienst is getreden en op 31 december in jaar t behoort tot de bezetting.	CBS Microdata
Instroompercentage	Verhouding tussen instromers en de bezetting: Aantal instromers in jaar t / Bezetting op 31 december in jaar t-1	CBS Microdata
Percentage externe inzet	Uitgaven aan externe inzet ten opzichte van de totale uitgaven aan personeel (werkgeverslasten én uitgaven externe inzet).	Enquête
Saldo in- en uitstroompercentage	Instroompercentage minus het uitstroompercentage.	CBS Microdata
Tijdelijk contract	Contract voor bepaalde tijd (met einddatum).	CBS Microdata
Uitstroom	Het aantal medewerkers dat in jaar t is uitgestroomd en op 31 december in jaar t niet behoort tot de bezetting.	CBS Microdata
Uitstroompercentage	Verhouding tussen uitstromers en de bezetting: Aantal uitstromers in jaar t / Bezetting op 31 december in jaar t-1	CBS Microdata
Vast contract	Contract voor onbepaalde tijd (zonder einddatum)	CBS Microdata
Verzuimpercentage	Het totaal van het aantal verzuimde kalenderdagen in jaar t gedeeld door het potentieel beschikbare aantal kalenderdagen in jaar t. Het verzuim is exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.	Enquête
Werkgeverslasten	Som van alle looncomponenten op jaarbasis van alle personen die tot de bezetting behoren. De looncomponenten bestaan uit salaris, toeslagen, uitkeringen, vergoedingen, wettelijke en niet-wettelijke sociale lasten en werkgeversbijdrage in de pensioenpremie.	Enquête

Vergelijking andere personeelsmonitoren

Bij analyses die uitsluitend zijn gebaseerd op CBS Microdata, zijn zowel de cijfers van 2025 als 2024 opgenomen. Wanneer gebruik is gemaakt van enquêtedata, is waar mogelijk, een vergelijking gemaakt met de WSGO Personeelsmonitor van 2024. Dit was niet in alle gevallen mogelijk door methodologische verschillen in berekeningswijze of een verschillende manier van uitvragen. Per tabel is daarom beoordeeld of een vergelijking zinvol was. De vergelijkingen moeten bovendien vooral als indicatief worden gezien: kleinschalige enquêtes zijn gevoeliger voor verschillen in de samenstelling van de respons. Hierdoor zijn uitkomsten minder goed over de tijd te vergelijken.

In een aantal gevallen is ook een vergelijking gemaakt met de Personeelsmonitor Gemeenten 2025. Dit geeft een indruk van hoe de HR-situatie bij SGO-leden zich verhoudt tot die bij gemeenten. Deze vergelijking is eveneens indicatief, omdat de gebruikte bronnen verschillen (salarisbestanden versus CBS Microdata) en omdat voor gemeenten goede populatiegegevens beschikbaar zijn (bijv. inwonersaantallen). Hierdoor zijn in de Personeelsmonitor Gemeenten ophoogfactoren gebruikt om te corrigeren voor eventuele selectiviteit in de enquêterespons. Bij de SGO-data is dit niet goed mogelijk. Daarom is deze optie achterwege gelaten.

Colofon

Opdrachtgevers

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 7630030

onderzoek@aeno.nl
www.aeno.nl

Coördinatie
Carina Hellings, A&O fonds Gemeenten
Marlies Rosenbrand, VNG/WSGO

Communicatie
Eva van Helden, A&O fonds Gemeenten

Onderzoek
Justus van Kesteren, SEO Economisch Onderzoek
Albert Rutten, SEO Economisch Onderzoek
Harriët Prins, SEO Economisch Onderzoek
Cato Veuger, SEO Economisch Onderzoek

Dankwoord
Deze publicatie is in nauwe samenwerking met de WSGO tot stand gekomen. Veel dank aan de WSGO en Marlies Rosenbrand. Daarnaast veel dank aan de leden van de klankbordgroep.

Vormgeving
insandouts communication, design and print

Fotografie
Kees Winkelman

Rechten
© Stichting A&O fonds Gemeenten, Den Haag, november 2026

Het is SGO's en externe adviseurs van SGO's toegestaan om deze publicatie te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie. SGO's die de publicatie gebruiken, kunnen worden gevraagd mee te werken aan een evaluatie van het gebruik. Verveelvuldigen en/of openbaarmaking van (delen van) deze uitgave voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/ of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook.

A&O fonds Gemeenten

Voor de verschilmakers.