

A man with short brown hair and a light beard, wearing a dark blue polo shirt, stands with his arms crossed in a workshop. The background shows industrial equipment and a large window with green foliage outside. The image is overlaid with a dark blue banner on the left and a light blue banner at the bottom.

WSGO

**Personeelsmonitor
2024**

WSGO 

A&O
fonds
Gemeenten

Inhoudsopgave

01	Inleiding	3
02	Kenmerken van de bezetting	6
03	Personeelsmobiliteit	9
04	Beloningen	11
05	Externe inhuur	14
06	Ziekteverzuim	17
07	Opleiding en ontwikkeling	19
08	HR-beleid	20
Bijlagen		
A	Respons en dataverwerking	25
B	Begrippen	28

01

Inleiding

De WSGO-Personeelsmonitor stelt WSGO-leden in staat om hun HR-kengetallen te vergelijken.

Dit is een wens van veel WSGO-leden.

De dataverzameling voor de WSGO Personeelsmonitor is gebaseerd op een online vragenlijst en CBS microdata.

De Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (WSGO) verenigt organisaties die gemeentelijke taken uitvoeren. In totaal vertegenwoordigt de WSGO circa tweehonderd leden die actief zijn op uiteenlopende terreinen, zoals belastingheffing, afvalbeheer, ICT en vervoer.

Met de WSGO Personeelsmonitor biedt de vereniging haar leden bruikbare en actuele cijfers, die zij gebruiken bij het vormgeven van hun HR-beleid. Deze monitor is uitgevoerd in nauwe samenwerking met A&O fonds Gemeenten. De monitor bevat kencijfers over 2024 op het terrein van personeelssamenstelling, arbeidsmobiliteit, ziekteverzuim, beloning, opleiding en ontwikkeling van WSGO-leden. Daarnaast geeft de monitor inzicht in hoe het HR-beleid bij leden wordt ingericht en welke beleidskeuzes als effectief worden ervaren.

Aanpak

Net als vorig jaar is een online vragenlijst uitgezet onder WSGO-leden. De respons bedraagt 45 procent (zie Bijlage A) en kan worden beschouwd als statistisch representatief voor het ledenbestand van de WSGO.¹

Vrijwel het volledige ledenbestand van de WSGO (96 procent, 193 leden), inclusief de enquêtegegevens van responderende leden, is gekoppeld aan microdatabestanden van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Zo is een rijke dataset ontstaan met zowel kwalitatieve HR-informatie (uit de enquête) als kwantitatieve gegevens (vooral uit CBS Microdata).

Op basis van deze gegevens is een benchmarktool ontwikkeld met verdiepende resultaten. Deze tool toont de kencijfers voor organisaties van uiteenlopende organisatie-omvang. Individuele leden kunnen de tool gebruiken om hun eigen organisatie te vergelijken met andere organisaties.

¹ Op basis van 95% betrouwbaarheid en 10% foutmarge.

Kenmerken van alle WSGO-leden

In totaal werkten er 41.389 medewerkers bij de 193 WSGO-leden die in deze monitor zijn meegenomen. Dit betreft alle organisaties die in 2024 lid waren van de WSGO. Alle medewerkers van deze organisaties zijn meegenomen in de analyses, met uitzondering van WSW'ers en stagiairs.² In de rest van dit rapport spreken we kortweg van 'medewerkers'.

In 2023 werkten bij dezelfde WSGO-leden 40.106 medewerkers. Daarmee is de personeelsbezetting in 2024 met ongeveer 3 procent toegenomen ten opzichte van 2023. Deze groei is iets lager dan die bij gemeenten, waar de personeelsbezetting met 4,6 procent toenam.

Deze groei komt ook tot uiting in de verdeling van de 193 WSGO-leden naar organisatieomvang. In vergelijking met 2023 behoren minder organisaties tot de categorie 'klein' (minder dan 50 medewerkers) en meer tot de categorie 'middelgroot' (50 tot 250 medewerkers). Het aandeel grote organisaties is vergelijkbaar met 2023.

TABEL 1.1 KENMERKEN VAN WSGO-LEDEN

Kenmerken	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024
Aantal medewerkers bij WSGO-leden	40.106	41.389
Aandeel kleine bedrijven (<50 werknemers)	30%	28%
Aandeel middelgrote bedrijven (50-250 werknemers)	34%	37%
Aandeel grote bedrijven (250+ werknemers)	36%	35%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De analyse heeft betrekking op dezelfde 193 WSGO-leden in beide jaren. Dit waren de organisaties die in 2024 waren aangesloten bij de WSGO. De categorieën van organisatie-omvang (klein, middelgroot, groot) zijn gebaseerd op alle werknemers in dienst van het WSGO-lid, dus inclusief WSW'ers en stagiairs.

² In 2024 werkten er ook 152 medewerkers met een oproepcontract en 25 met een uitzendcontract bij WSGO-leden. Dit betreft in totaal 0,5 procent van de totale bezetting.

Kenmerken van alle WSGO-leden

De groep responderende WSGO-leden kent een zeer diverse samenstelling. Tabel 1.2 toont de verdeling van de respondenten over verschillende rechtsvormen. Ruim 80 procent van de respondenten geeft aan dat hun organisatie is geregistreerd als gemeenschappelijke regeling. De WSGO-leden werken samen op verschillende terreinen, waarbij vooral op het terrein van de WSW en/of de Participatiewet (zie Bijlage B, Tabel B.1).

TABEL 1.2 KENMERKEN VAN WSGO-LEDEN

Rechtsvorm	WSGO-leden 2024
Gemeenschappelijke regeling (GR)	80%
Besloten vennootschap (BV)	9%
Bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO)	8%
Stichting	2%
Anders	1%
Coöperatie	0%
NV	0%
Vereniging	0%
Totaal	100%

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken van deze rapportage staan de resultaten van de WSGO Personeelsmonitor centraal. Waar enkel gebruik is gemaakt van CBS Microdata, zijn zowel de cijfers van 2024 als 2023 opgenomen. Waar gebruik is gemaakt van enquêtedata is waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de WSGO Personeelsmonitor van vorig jaar (2023). Dit is niet altijd het geval: in sommige analyses is een combinatie van CBS Microdata en enquêtedata gebruikt (waardoor de databronnen verschillen), en in andere gevallen is de vraagstelling aangepast ten opzichte van vorig jaar. Per tabel is beoordeeld of een vergelijking zinvol is.

Ook is op een aantal plaatsen een vergelijking met de Personeelsmonitor Gemeenten 2024 gemaakt (zie bijlage A). Dit is mogelijk omdat de WSGO monitor inhoudelijk sterk aansluit bij de Personeelsmonitor Gemeenten. De bijlagen bij deze rapportage bevatten een onderzoeksverantwoording inclusief begrippen en definities (Bijlage A) en verdiepende resultaten (Bijlage B).



“

**Met deze monitor kunnen
WSGO-leden hun HR-kengetallen
benchmarken.**

02

Kenmerken van de bezetting

Dit hoofdstuk gaat over de verbijzondering van de bezetting naar persoonskenmerken als leeftijd, geslacht en aantal dienstjaren.

Ook wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de verdeling van de bezetting naar een vaste of een tijdelijke aanstelling.

De leeftijdsverdeling van medewerkers bij WSGO-leden in 2024 komt sterk overeen met die van WSGO-leden in 2023 (Tabel 2.1). De grootste groep medewerkers is tussen de 45 en 55 jaar oud, gevolgd door de groep van 35 tot 45 jaar. De kleinste groep bestaat uit medewerkers jonger dan 25 jaar. Wel zien we een lichte verjonging in het personeelsbestand: het aandeel 24-35-jarigen is 1 procentpunt hoger dan vorig jaar, ten koste van het aandeel 45-55-jarigen.

TABEL 2.1 VERDELING VAN BEZETTING NAAR LEEFTIJD SKLASSE (%/ PERS.)

Leeftijd	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024
<25	4%	4%
25-35	17%	18%
35-45	21%	21%
45-55	26%	25%
55-60	15%	15%
60-65	13%	14%
>65	3%	4%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: Dit betreft de verdeling naar leeftijd van medewerkers bij WSGO-leden. Hierbij zijn de medewerkers van WSGO-leden onderverdeeld naar leeftijdsgroepen. De analyse voor 2023 en 2024 zijn uitgevoerd voor 193 WSGO-leden.

De verjonging komt ook tot uiting in de gemiddelde leeftijd (Tabel 2.2). Ten opzichte van 2023 is de gemiddelde leeftijd van zowel mannen als vrouwen bij WSGO-leden in 2024 licht gedaald. Een vergelijkbare ontwikkeling zien we bij de gemeenten: daar daalde de gemiddelde leeftijd van 46,8 naar 46,5 jaar (Personeelsmonitor Gemeenten 2024).

TABEL 2.2 GEMIDDELDE LEEFTIJD VAN WSGO-LEDEN

Geslacht	2023	2024
Man	48,7	47,3
Vrouw	46,3	46,2
Totaal	47,1	46,8

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de gemiddelde leeftijd van mannen en vrouwen bij WSGO-leden. De analyse voor 2023 en 2024 is uitgevoerd over 192 WSGO-leden.

In zowel 2023 als 2024 is 54 procent van de medewerkers vrouw (tabel 2.3). Dit aandeel ligt in lijn met het aandeel vrouwen bij gemeenten (55 procent). De arbeidsinzet (in voltijdequivalenten) van mannen en vrouwen is echter ongeveer gelijk, zowel in 2023 als 2024. Dit komt doordat mannen gemiddeld vaker voltijds werken.

TABEL 2.3 VERDELING VAN BEZETTING NAAR GESLACHT (%/PERSONEN EN %/FTE)

Geslacht	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Man (pers.)	45%	46%	45%
Vrouw (pers.)	54%	54%	55%
Man (fte)	49%	49%	47%
Vrouw (fte)	51%	51%	53%

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling van de personeelsbezetting naar geslacht bij WSGO-leden, zowel in fte als personen. De analyse voor 2023 en 2024 is uitgevoerd over 193 WSGO-leden.

Bij de WSGO-leden bevinden mannen zich vaker in de hogere leeftijdscategorieën dan vrouwen (zie Tabel 2.4). Zo is 20 procent van de mannen 60 jaar of ouder, tegenover 15 procent van de vrouwen. Dit betekent dat in het komende decennium naar verwachting meer mannen dan vrouwen zullen uitstromen vanwege pensionering. Een mogelijke consequentie is dat de man-vrouwverhouding binnen WSGO-organisaties verder kan verschuiven.

TABEL 2.4 VERDELING VAN BEZETTING NAAR LEEFTIJD EN GESLACHT (% / PERS.)

Leeftijd	WSGO-leden 2023			WSGO-leden 2024		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Jonger dan 25	6%	3%	4%	7%	3%	5%
25-34	15%	19%	17%	17%	21%	19%
35-44	19%	23%	21%	20%	24%	22%
45-54	24%	27%	26%	24%	27%	26%
55-59	16%	14%	15%	15%	14%	15%
60-64	15%	11%	13%	15%	12%	13%
65+	5%	2%	3%	5%	3%	3%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling naar geslacht en leeftijd van medewerkers bij WSGO-leden. De analyse voor 2023 en 2024 is uitgevoerd over 192 WSGO-leden. De losse percentages tellen in de tabel niet altijd op tot 100% in verband met afronding.

De deeltijdfactor van medewerkers bij WSGO-leden is in 2024 vrijwel onveranderd ten opzichte van 2023. Mannen werken bij WSGO-leden gemiddeld meer uren dan vrouwen, een patroon dat ook bij gemeenten zichtbaar is. Wel valt op dat medewerkers van gemeenten gemiddeld meer uren werken dan medewerkers van WSGO-leden. Bij WSGO-leden wordt vaker zowel door mannen als vrouwen in deeltijd gewerkt dan bij gemeenten.

TABEL 2.5 GEMIDDELDE DEELTIJDFACTOR

Geslacht	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Man	0,93	0,93	0,97
Vrouw	0,82	0,81	0,86
Totaal	0,87	0,88	0,91

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de gemiddelde deeltijdfactor van medewerkers bij WSGO-leden. De analyse voor 2023 en 2024 is uitgevoerd over 193 WSGO-leden.

Het aandeel medewerkers met een vast contract bij WSGO-leden is in 2024 iets lager dan in 2023 (Tabel 2.6). Dit hangt vermoedelijk samen met de groei van de personeelsbezetting met circa 3 procent tussen 2023 en 2024 (zie Tabel 1.1). Een uitbreiding van het personeelsbestand gaat doorgaans gepaard met meer tijdelijke contracten, omdat nieuwe medewerkers vaak niet direct een vast dienstverband krijgen. Daardoor stijgt het aantal tijdelijke contracten en daalt het aandeel vaste contracten. Binnen gemeenten ligt het aandeel medewerkers met een vast contract hoger.

TABEL 2.6 VERDELING VAN BEZETTING NAAR VASTE OF TIJDELIJKE AANSTELLING (% / FTE)

Contract	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Vast	82%	81%	86%
Tijdelijk	18%	19%	14%

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling naar contractvorm van medewerkers bij WSGO-leden. De analyse voor 2023 en 2024 is uitgevoerd over 193 WSGO-leden.



“
Het aandeel medewerkers met een vast contract bij WSGO-leden ligt lager dan bij gemeenten.

03

Personeelsmobiliteit

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

De instroom van medewerkers bij WSGO-leden bedraagt in 2024 16 procent en de uitstroom 13 procent (Tabel 3.1). Het saldo is daarmee gelijk aan 3 procentpunt, wat lager is dan in 2023. Het positieve saldo duidt echter nog steeds op groei, al is deze groei minder sterk. Het lagere saldo is zowel het gevolg van een lagere instroom als een hogere uitstroom van personeel, maar vooral het gevolg van een lagere instroom.

TABEL 3.1 TOTALE INSTROOM EN UITSTROOM VAN MEDEWERKERS (%/PERSONEN)

% van personeelsbestand	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024
Instroom	20%	16%
Uitstroom	12%	13%
Saldo in- en uitstroom	8%	3%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: Dit betreft het aandeel in- en uitstromers bij WSGO-leden. De analyse voor 2023 en 2024 is uitgevoerd voor alle 193 WSGO-leden. De vergelijking met gemeenten is niet gemaakt omdat in- en uitstroom in de Personeelsmonitor Gemeenten anders zijn gedefinieerd.

De instroom bij WSGO-leden bestaat voornamelijk uit jongeren (tot 35 jaar). Ten opzichte van 2023 stromen er in 2024 meer jongeren in; vooral het aandeel instromende 25-minners is gestegen (van 9 naar 13 procent). Onder de uitstromers bij WSGO-leden zijn 60-plussers daarentegen oververtegenwoordigd (zie Tabel 3.2), wat vermoedelijk samenhangt met pensionering. Daarnaast bevat de groep uitstromers veel mensen uit de leeftijdscategorie 35 tot 45 jaar. Dit is echter grotendeels een weerspiegeling van de omvang van deze groep binnen het totale personeelsbestand (zie Tabel 2.1); zij stromen verhoudingsgewijs juist minder vaak uit dan andere leeftijdsgroepen.

TABEL 3.2 TOTALE INSTROOM EN UITSTROOM VAN MEDEWERKERS NAAR LEEFTIJD (%/PERSONEN)

Leeftijd	WSGO-leden 2023		WSGO-leden 2024	
	Instroom	Uitstroom	Instroom	Uitstroom
<25	9%	6%	13%	5%
25-35	27%	18%	30%	18%
35-45	23%	19%	23%	19%
45-55	22%	22%	19%	21%
55-60	10%	11%	8%	11%
60+	9%	25%	6%	26%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft de verdeling van de in- en uitstroom naar leeftijdsgroepen. De analyse voor 2023 en 2024 is uitgevoerd over 193 WSGO-leden.

De hoofdrede dat medewerkers WSGO-leden verlaten is dat ze toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Meer dan de helft (53 procent) van de WSGO-leden geeft dat aan. Andere belangrijke redenen liggen op het terrein van verbetering van arbeidsvoorwaarden (30 procent), onvoldoende groei- en opleidingsmogelijkheden (27 procent) en reistijd (24 procent). Ongeveer één op de zes responderende WSGO-leden geeft aan dat er overige redenen zijn. Zij geven in de toelichting aan dat pensionering of het fuseren van organisaties belangrijke redenen zijn om de organisatie te verlaten.

TABEL 3.3 REDENEN VOOR UITSTROOM BIJ WSGO-LEDEN

Redenen uitstroom	WSGO-leden 2024
Toe aan nieuwe uitdaging	52%
Verbetering arbeidsvoorwaarden	30%
Onvoldoende groei- of opleidingsmogelijkheden	27%
Reistijd woon-werkverkeer	24%
Onvrede over arbeidsklimaat	16%
Overig	15%
Onvrede over arbeidsomstandigheden	14%
Dit speelt in onze organisatie geen rol	11%
Privéomstandigheden	10%
Onvrede over takenpakket	7%
Functie lichamelijk te zwaar	2%
Functie geestelijk te zwaar	2%
Onvoldoende begeleiding	2%
Onvrede over de werkuren	1%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het aandeel responderende WSGO-leden dat de reden selecteert. De analyse voor 2024 is uitgevoerd over 92 responderende WSGO-leden.

04

Beloningen

In dit hoofdstuk is aandacht voor het gemiddelde maandloon en uurloon van mannen en vrouwen en verschillende leeftijdsgroepen en de uitgaven aan vergoedingen, toelagen en uitkeringen.

Het gemiddeld bruto maandloon per voltijdsbaan (fte) bedraagt bij WSGO-leden € 4.471 in 2024 (zie Tabel 4.1) en ligt daarmee iets lager dan bij gemeenten. De groei ten opzichte van één jaar eerder is zo'n 6 procent. Het loon ligt hierbij voor vrouwen in 2024 ongeveer € 200 hoger dan voor mannen. In 2023 was dit verschil € 20 ten nadele van vrouwen.

TABEL 4.1 GEMIDDELDE BRUTO MAANDLOON VAN WSGO-LEDEN EN GEMEENTEN PER FTE

Gemiddeld maandsalaris per fte	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Man	€ 4.228	€ 4.351	€ 4.815
Vrouw	€ 4.208	€ 4.555	€ 4.706
Totaal	€ 4.216	€ 4.471	€ 4.717

Bron: CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
 Noot: Dit betreft het gemiddelde bruto maandsalaris per fte. De analyses voor 2023 en 2024 zijn uitgevoerd voor 193 WSGO-leden. Dit gaat om nominale bedragen, dus niet gecorrigeerd voor inflatie.

Tot de leeftijd van 35 jaar verdienen mannen en vrouwen bij de WSGO-leden ongeveer evenveel per maand (zie Tabel 4.2). Vanaf 35 jaar ligt het gemiddelde bruto maandloon van mannen hoger dan dat van vrouwen. Dat komt vooral doordat vrouwen hun arbeidsduur sterker verminderen dan mannen over de loopbaan. Dat patroon zien we ook landelijk.³ De komst van kinderen speelt daarbij een belangrijke rol. Veel vrouwen gaan dan in deeltijd werken en besteden meer tijd aan de zorg voor kinderen, terwijl mannen vaker voltijds blijven doorwerken.

³ [Inkomen moeders halveert bijna na komst kinderen](#)

TABEL 4.2 GEMIDDELD BRUTO MAANDLOON VAN WSGO-LEDEN, UITGESPLITST NAAR LEEFTIJD EN GESLACHT

Leeftijd	Vrouw		Man	
	2023	2024	2023	2024
<25	€ 2.087	€ 2.173	€ 1.712	€ 1.847
25-35	€ 3.252	€ 3.447	€ 3.288	€ 3.432
35-45	€ 3.474	€ 3.678	€ 4.033	€ 4.182
45-55	€ 3.602	€ 3.837	€ 4.269	€ 4.441
55-60	€ 3.473	€ 3.672	€ 4.450	€ 4.631
60-65	€ 3.244	€ 3.460	€ 4.304	€ 4.474
>65	€ 2.914	€ 3.080	€ 3.857	€ 4.025

Bron: CBS Microdata, WSGO, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het gemiddelde maandsalaris per geslacht en leeftijdsgroep bij WSGO-leden. De gemiddelden zijn gebaseerd op de maandlonen van medewerkers bij 193 WSGO-leden: 41.389 in 2024 en 40.106 in 2023.

Het uurloon van vrouwen ligt tot en met 45 jaar iets hoger dan dat van mannen (zie Tabel 4.3). Daarna lopen de uurlonen enige tijd gelijk op (tot 55 jaar), waarna mannen een hoger uurloon ontvangen.

Wanneer we naar de ontwikkeling kijken, zien we dat de uurlonen van vrouwen in de meeste leeftijdscategorieën sterker zijn gestegen dan die van mannen (met uitzondering van de groep jonger dan 25 jaar). Dit sluit aan bij het landelijke beeld waarin de uurlonen van vrouwen de afgelopen jaren sneller zijn toegenomen dan die van mannen.⁴

⁴ [Zie Loonverschil tussen mannen en vrouwen steeds kleiner | CBS](#)

TABEL 4.3 GEMIDDELD UURLOON VAN WSGO-LEDEN UITGESPLITST NAAR LEEFTIJD EN GESLACHT

	Vrouw			Man		
	2023	2024	Groei	2023	2024	Groei
<25	€ 16,34	€ 17,13	5%	€ 12,77	€ 14,48	13%
25-35	€ 24,49	€ 26,62	9%	€ 22,19	€ 23,69	7%
35-45	€ 28,14	€ 30,00	7%	€ 27,34	€ 28,96	6%
45-55	€ 28,47	€ 30,71	8%	€ 28,26	€ 30,36	7%
55-60	€ 28,27	€ 31,43	11%	€ 30,00	€ 31,76	6%
60-65	€ 27,86	€ 29,79	7%	€ 29,96	€ 31,32	5%
>65	€ 26,96	€ 30,25	12%	€ 30,73	€ 31,17	1%

Bron: CBS Microdata, WSGO, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het gemiddelde uurloon per geslacht en leeftijdsgroep bij WSGO-leden. De gemiddelden zijn berekend op basis van de uurlonen van medewerkers bij 193 WSGO-leden: 41.389 in 2024 en 40.106 in 2023.

De meeste medewerkers vallen in 2024 in salarisschaal 7 tot en met 9, gevolgd door salarisschaal 10 tot en met 12 (Tabel 4.4). In de lagere en hogere salarisschalen zijn minder medewerkers werkzaam. Datzelfde zien we bij gemeenten. Ongeveer de helft van medewerkers van WSGO-leden zit aan het einde van de salarisschaal.

TABEL 4.4 VERDELING VAN BEZETTING NAAR SALARISSCHAAL (PERSONEN EN FTE)

Salarisschaal	Personen		Fte	
	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Schaal 1-3	3%	2%	3%	2%
Schaal 4-6	14%	11%	14%	12%
Schaal 7-9	48%	42%	48%	42%
Schaal 10-12	27%	39%	27%	39%
Schaal 13 of hoger	5%	5%	5%	5%
Onbekend	3%	1%	3%	0%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het ongewogen aandeel van medewerkers dat in een bepaalde salarisschaal zit. De analyse voor 2024 is uitgevoerd over 63 tot 73 responderende WSGO-leden (binnen iedere schaal kon ook 'weet ik niet/wil ik niet zeggen' worden aangekruist).

Naast salarissen ontving een deel van de medewerkers van WSGO-leden overige beloningen, zoals toelagen. De meest ontvangen overige beloningen zijn overwerkvergoedingen, inconveniententolagen⁵ en toelagen voor beschikbaarheidsdiensten⁶. Het budgettair beslag van overwerkvergoedingen was het grootst, gevolgd door toelagen beschikbaarheidsdiensten en functioneringstoelagen.

TABEL 4.5 OVERIGE BELONINGEN

Toelagen	Aandeel van de werkgeverslasten uitgegeven aan toelage in 2024	Aandeel van bezetting dat toelage ontving in 2024
Functioneringstoelage	0,08%	1,8%
Arbeidsmarkttoelage	0,07%	1,5%
Toelage onregelmatige diensten	0,02%	0,4%
Buitendagvenstertoelage	0,03%	1,4%
Toelage beschikbaarheidsdienst	0,10%	2,3%
Inconveniententoe­lage	0,06%	4,2%
Overwerkvergoeding	0,13%	4,3%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het ongewogen aandeel van overige beloningen in de werkgeverslasten en het aandeel personen dat de toelage ontvangt. De analyse is uitgevoerd over 41 tot 48 responderende WSGO-leden. Bij iedere toelage kon ook 'weet ik niet/wil ik niet zeggen' worden aangekruist.



“
Het bruto maandloon
is in 2024 gegroeid
met 6%.

⁵ Dit zijn toelagen voor zwaar, onaangenaam of gevaarlijk werk.
⁶ Dit is een toelage voor medewerkers die regelmatig of vrij regelmatig bereikbaar en beschikbaar moeten zijn buiten de werktijden.

05

Externe inhuur

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

Het aandeel externe inhuur ten opzichte van de totale werkgeverslast⁷ ligt bij WSGO-leden op 13,4 procent. Daarmee is het aandeel vergelijkbaar met een jaar eerder (zie Tabel 5.1). Het aandeel externe inhuur bij WSGO-leden is lager dan dat van de Nederlandse gemeenten.

TABEL 5.1 AANDEEL EXTERNE INHUUR TEN OPZICHTE VAN DE TOTALE WERKGEVERSLAST (INCL. EXTERNE INHUUR)

Aandeel externe inhuur	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Aandeel externe inhuur in totale werkgeverslasten	13,2%	13,4%	17,5%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, WSGO Personeelsmonitor 2023 en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: Dit betreft het ongewogen gemiddelde aandeel externe inhuur bij WSGO-leden. De analyse voor 2024 is uitgevoerd over 74 responderende WSGO-leden.

WSGO-leden geven het meeste geld uit aan zzp'ers; gemiddeld 40 procent van de totale kosten aan externe inhuur. Daarna komen gedetacheerden (36 procent). In mindere mate geven WSGO-leden geld uit aan uitzendkrachten en payrollkrachten. In 2023 kwam een vergelijkbaar beeld naar boven bij WSGO-leden. Dat wijkt iets af van dat van gemeenten, die juist het meest uitgeven aan gedetacheerden (41 procent) en daarna aan zzp'ers (34 procent).

⁷ Inclusief externe inhuur.

TABEL 5.2 VORMEN VAN EXTERNE INHUUR WAAR HET MEESTE GELD AAN WORDT UITGEGEVEN; RANGSCHIKKING EN AANDEEL UITGAVEN (% TUSSEN HAAKJES)

Meest uitgegeven aan externe inhuur	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Zzp'ers	1	1 (40%)	2 (34%)
Detachering	2	2 (36%)	1 (41%)
Uitzenden	3	3 (15%)	3 (12%)
Payrolling	4	4 (5%)	5 (3%)
Anders	5	5 (4%)	4 (10%)

Bron: Enquête WSGO-leden 2024, WSGO Personeelsmonitor 2023 en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het ongewogen gemiddelde aandeel uitgaven aan externe inhuur bij WSGO-leden. De analyse voor 2024 is uitgevoerd over 54 responderende WSGO-leden. In 2023 werd niet gevraagd naar het specifieke bedrag per vorm van externe inhuur.

De meest ingezette externe inhuur zijn daarentegen uitzendkrachten (zie Tabel 5.3). Deze bevindingen suggereren dat uitzendkrachten vooral worden ingezet aan de onderkant van het loongebouw (relatief laagbetaald werk), terwijl zzp'ers door WSGO-leden vaker worden ingezet voor hooggekwalificeerd werk.

TABEL 5.3 VORMEN VAN EXTERNE INHUUR DIE HET MEEST WORDEN GEBRUIKT

Meest gebruikte vorm van externe inhuur	WSGO-leden 2024
Uitzenden	37%
Payrolling	26%
Zzp'ers	21%
Detachering	10%
Anders	6%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het aandeel leden dat de betreffende vorm van externe inhuur het meest gebruikt. De analyse voor 2024 is uitgevoerd op basis van 54 responderende WSGO-leden. Een vergelijking met vorig jaar is niet mogelijk, omdat de vraag toen op een andere manier is gesteld: alleen leden die de kosten niet wisten, is destijds gevraagd naar de meest gebruikte vorm van externe inhuur.

Ten opzichte van 2023 geven WSGO-leden vaker aan dat ze actief beleid voeren om de externe inhuur te verminderen (Tabel 5.4). In 2023 had 48 procent van de WSGO-leden dergelijk beleid; in 2024 is dit gestegen naar 54 procent. Daarmee ligt dit percentage 6 procentpunt hoger dan een jaar eerder. Vermoedelijk speelt hierbij de opheffing van het handhavingsmoratorium van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) een rol. Sinds de wijziging per januari 2025 is ingegaan, treedt de Belastingdienst strenger op tegen schijnzelfstandigheid. Anticiperend daarop kunnen WSGO-leden al in 2024 hebben besloten beleid te ontwikkelen om vanaf 2025 minder externe inhuur nodig te hebben. Gemeenten voeren overigens nóg vaker beleid om externe inhuur te beperken: 57 procent van de gemeenten geeft aan hier in 2024 actief beleid op te voeren.

TABEL 5.4 AANDEEL VAN WSGO-LEDEN DAT ACTIEF BELEID VOERT OM EXTERNE INHUUR TE VERMINDEREN

	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Ja	48%	54%	57%
Nee	48%	40%	43%
Weet ik niet / wil ik niet zeggen	4%	5%	NB

Bron: Enquête WSGO-leden 2024, WSGO Personeelsmonitor 2023 en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: Dit betreft het aandeel responderende WSGO-leden dat beleid voert om externe inhuur te verminderen. De analyse is uitgevoerd over 92 responderende WSGO-leden.

Om de externe inhuur te verminderen, kiest 44 procent van de WSGO-leden ervoor om tijdelijke arbeidsovereenkomsten aan te bieden (Tabel 5.5). Andere veel ingezette maatregelen zijn de flexibele inzet van eigen medewerkers (34 procent) en het afsluiten van raamwerkovereenkomsten om kosten te verlagen (30 procent). Onder overige maatregelen geven WSGO-leden aan dat ze mensen vaker een vast contract aanbieden of ervoor kiezen om zelf actief medewerkers te werven. Organisaties maken het minste gebruik van bestuurlijke maatregelen (20 procent).

TABEL 5.5 GENOMEN MAATREGELEN OM EXTERNE INHUUR TE VERMINDEREN

Maatregelen	WSGO-leden 2024
We bieden tijdelijke arbeidsovereenkomsten	44%
Flexibele inzet (eigen) medewerkers	34%
We sluiten raamwerkovereenkomsten om de kosten te verlagen	30%
We zetten flexibele banen om in vaste banen	22%
Bestuurlijke maatregelen	20%
Overige maatregelen	20%
Weet ik niet	6%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: Dit betreft het aandeel responderende WSGO-leden dat de maatregel hanteert om externe inhuur te verminderen. De analyse is uitgevoerd over 50 responderende WSGO-leden.



“

**Steeds meer WSGO-leden
voeren actief beleid om externe
inhuur te verminderen.**

06

Ziekteverzuim

In dit hoofdstuk gaat het over het ziekteverzuimpercentage en het beleid dat WSGO-leden voeren om ziekteverzuim te verminderen.

Het ziekteverzuim onder medewerkers bij WSGO-leden is 6,7 procent in 2024 (Tabel 6.1). Het ziekteverzuim ligt daarmee 0,2 procentpunt lager dan een jaar eerder. Hetzelfde patroon is ook zichtbaar voor het verzuimpercentage van maximaal één jaar (daling van 0,2 procentpunt). Het ziekteverzuimpercentage is zeer vergelijkbaar met die van Nederlandse gemeenten uit 2024.

TABEL 6.1 ZIEKTEVERZUIM

Verzuim	WSGO-leden 2023	WSGO-leden 2024	Gemeenten 2024
Verzuimpercentage	6,9%	6,7%	6,7%
Verzuimpercentage max. 1 jaar	4,4%	4,2%	5,0%

Bron: CBS Microdata, WSGO Personeelsmonitor 2023 en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: Dit betreft het ongewogen gemiddelde van ziekteverzuimpercentages bij WSGO-leden. De analyse voor 2024 is uitgevoerd over 71 WSGO-leden.

Vrijwel alle WSGO-leden (99 procent) nemen maatregelen om verzuim tegen te gaan (Tabel 6.2). De meeste WSGO-leden zetten in op begeleiding bij verzuim en re-integratie (79 procent) en individuele begeleiding (75 procent). Individuele aanpassingen van werktijden of thuiswerkmogelijkheden staan op de derde plaats (62 procent). Daarmee krijgen met name maatregelen die zich richten op re-integratie prioriteit. Dit is vermoedelijk mede het gevolg van de Wet verbetering Poortwachter, waardoor werkgevers zich moet inspannen voor re-integratie. Preventieve maatregelen, zoals ergonomische aanpassingen (50 procent) of het verminderen van werkbelasting (20 procent) hebben een lagere prioriteit. Voor de organisaties die 'Anders' hebben aangegeven ligt de prioriteit bij maatwerk. Zij geven aan in te zetten op individuele begeleiding.

TABEL 6.2 OVERZICHT VAN MAATREGELEN OM ZIEKTEVERZUIM TE VERMINDEREN

Maatregelen om ziekteverzuim te verminderen	WSGO-leden 2024
Begeleiding bij verzuim en re-integratie	79%
Individuele begeleiding	75%
Individuele aanpassing werktijden of thuiswerkmogelijkheden	62%
Flexibele terugkeertrajecten	57%
Samenwerking met externe specialisten	54%
Ergonomische aanpassingen	50%
Training en ondersteuning van leidinggevenden	49%
Vitaliteitsprogramma's	48%
Handhaving van de regelgeving en begeleiding rondom ziekte	47%
Training en voorlichting van personeel	42%
Beleid voor een open en veilige werkcultuur	32%
Beleid voor vermindering werkbelasting	20%
Weet ik niet/wil ik niet zeggen	7%
Anders	4%
Geen maatregelen genomen	1%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: De tabel toont het aandeel responderende WSGO-leden dat de reden heeft geselecteerd. Deze vraag is ingevuld door 92 WSGO-leden.

Van de genomen maatregelen ervaren WSGO-leden begeleiding bij verzuim en re-integratie als het meest effectief bij het verminderen van ziekteverzuim. Ruim 57 procent van de respondenten acht deze maatregel als één van de twee meest effectieve maatregelen. Individuele begeleiding volgt met 51 procent op de tweede plaats, en flexibele terugkeertrajecten staan met 33 procent op de derde plaats. Preventieve maatregelen worden door WSGO-leden dus als minder effectief

beschouwd. Dit komt vermoedelijk omdat een snellere terugkeer naar werk een direct effect heeft op het verzuimpercentage, terwijl het effect van preventieve maatregelen pas op de langere termijn zichtbaar wordt.

TABEL 6.3 OVERZICHT VAN MAATREGELEN DIE ALS EFFECTIEF GEZIEN WORDEN

Toelagen	Aantal respondenten dat deze maatregel inzet	Aandeel (%) respondenten dat deze maatregel als meest effectief selecteert
Begeleiding bij verzuim en re-integratie	73	56%
Individuele begeleiding	69	49%
Flexibele terugkeertrajecten	52	33%
Training en ondersteuning van leidinggevenden	45	27%
Training en voorlichting van personeel	39	21%
Samenwerking met externe specialisten	50	18%
Individuele aanpassing werktijden of thuiswerkmogelijkheden	57	16%
Handhaving van de regelgeving en begeleiding rondom ziekte	43	14%
Vitaliteitsprogramma's	44	11%
Ergonomische aanpassingen	46	7%
Beleid voor een open en veilige werkcultuur	29	7%
Beleid voor vermindering werkbelasting	18	6%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: In de eerste kolom is het aantal responderende WSGO-leden weergegeven dat de betreffende maatregel toepast. De tweede kolom toont – van deze groep – het aandeel dat de maatregel als een van de twee meest effectieve maatregelen beschouwt. Deze vraag is beantwoord door 92 WSGO-leden.

07

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 WSGO-leden per medewerker aan opleiding en ontwikkeling begroten en besteden.

Het begrote en bestede bedrag aan opleidingen ligt in 2024 rond de € 1.000 per medewerker bij de WSGO-leden (Tabel 7.1). Het verschil tussen het begrote en het bestede bedrag is daarmee kleiner dan in 2023.

Bij gemeenten liggen zowel het begrote als het bestede bedrag in 2024 hoger: respectievelijk ongeveer € 400 en € 230 meer dan bij de WSGO-leden. Ook hier is het verschil tussen beide bedragen klein (€ 35).

TABEL 7.1 UITGAVEN VOOR OPLEIDING EN ONTWIKKELING PER WERKNEMER

	WSGO-leden in 2023	WSGO-leden in 2024	Gemeenten in 2024
Begroot bedrag voor opleidingen	€ 1.100	€ 1051	€ 1.190
Besteed bedrag voor opleidingen	€ 996	€ 991	€ 1.225
Totaal besteed t.o.v. werkgeverslasten	1,6%	1,5%	1,6%

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, WSGO Personeelsmonitor 2023 en Personeelsmonitor Gemeenten 2024, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: Het begrote bedrag is door 73 WSGO-leden ingevuld, het bestede bedrag door 78. Dit gaat om nominale bedragen, dus niet gecorrigeerd voor inflatie.

HR-beleid

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

De zeer krappe arbeidsmarkt maakt het niet alleen lastig voor WSGO-leden 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.

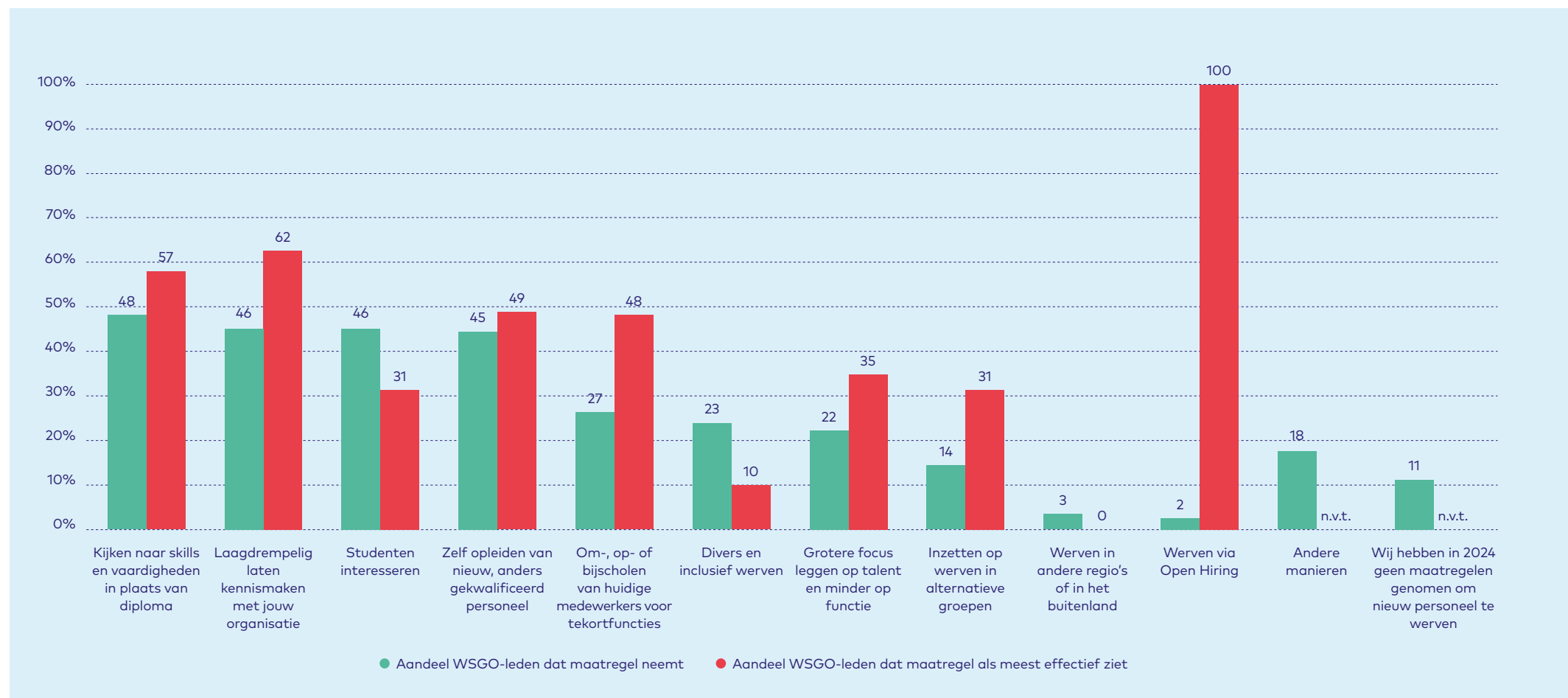
We brengen per oplossingsrichting in kaart in welk mate WSGO-leden hierop inzetten en hoe effectief zij dit ervaren in het bestrijden van personeelskrapte.

Personeel werven

Maar liefst 89 procent van de WSGO-leden neemt maatregelen om nieuw personeel te werven (Figuur 8.1). Het vaakst genoemd zijn: werven op basis van skills en vaardigheden in plaats van diploma's (48 procent), het interesseren van studenten (46 procent), het laagdrempelig laten kennismaken met de organisatie (46 procent) en het zelf opleiden van nieuw of anders gekwalificeerd personeel (45 procent). Werving in andere regio's of in het buitenland en werving via Open Hiring⁸ komen het minst voor, met respectievelijk 3 en 2 procent. Van de organisaties die op een overige manier werven (18 procent), zet het merendeel vooral eigen kanalen in, zoals sociale media.

⁸ Open Hiring is een wervingsmethode waarbij organisaties mensen aannemen zonder sollicitatiegesprekken, cv's, of checken van referenties.

FIGUUR 8.1 MAATREGELEN OM PERSONEEL TE WERVEN BIJ WSGO-LEDEN IN 2024



Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: In de eerste kolom is het aandeel responderende WSGO-leden weergegeven dat de betreffende maatregel toepast.

De tweede kolom toont – van deze groep – het aandeel dat de maatregel als een van de twee meest effectieve maatregelen beschouwt.

Deze vraag is beantwoord door 92 WSGO-leden.

Respondenten is ook gevraagd welke gehanteerde maatregelen zij in 2024 het meest effectief vonden bij het werven van nieuw personeel. Drie van de vier meest toegepaste maatregelen worden door WSGO-leden eveneens als zeer effectief beschouwd. Het gaat om het laagdrempelig laten kennismaken met de organisatie (62 procent), werven op basis van skills en vaardigheden in plaats van diploma's (57 procent) en het zelf opleiden van nieuw of anders gekwalificeerd personeel (49 procent). Opvallend is verder dat werving via Open Hiring slechts door een klein aantal WSGO-leden wordt toegepast, maar dat deze organisaties deze methode wél als zeer effectief beoordelen.

WSGO-leden die in 2024 maatregelen namen om personeel te werven, realiseerden over het algemeen een hogere instroom van nieuwe medewerkers. Dat blijkt uit tabel 8.2, waarin correlatiecoëfficiënten zijn weergegeven. Deze geven weer hoe sterk twee zaken samenhangen; in dit geval het nemen van HR-maatregelen en de instroom van nieuwe medewerkers.⁹ Vooral organisaties die inzetten op het zelf opleiden van nieuw of anders gekwalificeerd personeel hebben een grotere instroom gerealiseerd. Dit suggereert dat deze aanpak zorgt voor een bredere kandidatenpool en daarmee meer mogelijkheden biedt om vacatures te vervullen.

“

Zelf opleiden van nieuw of anders gekwalificeerd personeel heeft een grotere instroom gerealiseerd.

⁹ Een waarde dicht bij 1 betekent dat ze meestal tegelijk omhoog of omlaag gaan, een waarde dicht bij -1 dat ze juist tegengesteld bewegen. Een waarde rond 0 betekent dat er nauwelijks samenhang is.

TABEL 8.2 SAMENHANG MAATREGELEN EN OMVANG VAN DE INSTROOM

	Correlatie met aandeel instromers
Laagdrempelig laten kennismaken met jouw organisatie	-0,12
Studenten interesseren	-0,09
Kijken naar skills en vaardigheden in plaats van diploma	0,13
Grotere focus leggen op talent en minder op functie	0,00
Werven via Open Hiring	-0,01
Werven in andere regio's of in het buitenland	-0,06
Inzetten op werven in alternatieve groepen	0,02
Zelf opleiden van nieuw, anders gekwalificeerd personeel	0,23**
Om-, op- of bijscholen van huidige medewerkers voor tekortfuncties	0,17
Divers en inclusief werven	0,10
Wij hebben in 2024 geen maatregelen genomen om nieuw personeel te werven	-0,32***

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
Noot: In deze vraag is gekeken naar de correlatie (pairwise) tussen de genomen maatregel en het aandeel instromers in 2024 als aandeel van het personeelsbestand. Deze vraag is beantwoord door 92 WSGO-leden.
* = <10 procent significantie ** = <5 procent significantie *** = <1 procent significantie.

Binden en boeien

Maar liefst 98 procent van alle organisaties neemt maatregelen om personeel te binden en te boeien (Tabel 8.3). De meest genomen maatregelen zijn het stimuleren van leren en ontwikkelen (70 procent), het bevorderen van tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (66 procent), een goede onboarding (63 procent) en aandacht voor sfeer en organisatiecultuur (63 procent). Maatregelen als het verlagen van de werkdruk (12 procent) en het verminderen van fysieke belasting (5 procent) worden daarentegen minder vaak ingezet om personeel te behouden en te motiveren.

Onder de meest effectieve maatregelen om personeel te binden en te boeien staat het stimuleren van leren en ontwikkelen op de eerste plaats (Tabel 8.3). Het bieden van doorgroeimogelijkheden en het bevorderen van tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers completeren de top drie. Arbeidsvoorwaarden, zoals een vast contract, goede secundaire arbeidsvoorwaarden of personeelsvriendelijk beleid op het gebied van wonen en werken, worden daarentegen minder vaak genoemd als effectief voor het binden en boeien van personeel. Mogelijk zien werkgevers deze voorwaarden als randvoorwaardelijk voor personeelsbehoud, maar niet als iets waarmee zij zich onderscheidend kunnen profileren. Ook employer branding – het bouwen van een werkgeversmerk – wordt weinig genoemd, vermoedelijk omdat dit vooral wordt gezien als een instrument voor werving in plaats van behoud.

Het nemen van maatregelen op het gebied van binding en betrokkenheid kan in theorie bijdragen aan een lagere uitstroom van personeel. In dit onderzoek vinden we hiervoor echter geen aanwijzingen: het treffen van dergelijke maatregelen hangt niet samen met een lagere uitstroom van medewerkers (zie Bijlage B).

TABEL 8.3 MAATREGELEN OM PERSONEEL TE BINDEN EN TE BOEIEN

Maatregelen om personeel te binden en boeien	Genomen maatregelen door WSGO-leden in 2024	Meest effectieve maatregelen volgens WSGO-leden in 2024
Stimuleren van leren en ontwikkelen	70%	52%
Aandacht voor tevreden en betrokken medewerkers	66%	34%
Aandacht voor sfeer en cultuur	63%	31%
Goede onboarding	63%	29%
Aandacht voor vitaliteit	60%	11%
Personeelsvriendelijk beleid op het gebied van reiskosten, thuiswerkbeleid of kantoorlocatie	59%	26%
Bieden van doorstroommogelijkheden	47%	33%
Goede arbeidsvoorwaarden	43%	25%
Vaste arbeidsovereenkomst aanbieden	42%	26%
Aandacht voor werktijden en roosters	33%	30%
Employer branding	24%	0%
Medewerkers inzetten op verschillende projecten door de organisatie heen	23%	24%
Aandacht voor diversiteit en inclusie	17%	0%
Ondersteunen bij geldzorgen	16%	7%
Werkdruk verlichten	12%	0%
Fysieke belasting verminderen	5%	20%
Andere maatregelen	1%	n.v.t.
Wij hebben in 2024 geen actie ondernomen om personeelstekorten op te vangen door medewerkers te binden en te boeien	2%	n.v.t.

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
 Noot: In de eerste kolom is het aandeel responderende WSGO-leden weergegeven dat de betreffende maatregel toepast. De tweede kolom toont – van deze groep – het aandeel dat de maatregel als een van de twee meest effectieve beschouwt. Deze vraag is beantwoord door 92 WSGO-leden.

Anders organiseren van werk

Zo'n drie kwart van de organisaties (73 procent) neemt maatregelen om het werk anders te organiseren (Tabel 8.4). Dergelijke maatregelen kunnen bijdragen aan het verminderen van de vraag naar personeel en zo helpen om personeelskrapte te verlichten. Deze aanpak wordt echter minder vaak toegepast dan maatregelen op het gebied van personeelswerving (98 procent) en het binden en boeien van medewerkers (89 procent). De meest toegepaste maatregelen zijn het combineren van functies en taken (32 procent), het inzetten van technologie (29 procent) en het mogelijk maken van meer uren werken (28 procent). Deze drie maatregelen worden ook veelal als effectief beschouwd bij het terugdringen van personeelstekorten. Daarnaast wordt het verminderen van administratieve lasten relatief vaak genoemd (27 procent) als manier om het werk anders te organiseren. Verder zoekt 20 procent van de WSGO-leden samenwerking met andere organisaties op het gebied van personeel, wat eveneens regelmatig als effectief wordt gezien.

Daarentegen wordt beperkt ingezet op het mogelijk maken van kleine contracten (13 procent), het creëren van duobanen¹⁰ (4 procent), functiecreatie¹¹ (7 procent) en jobcarving¹² (12 procent). Ook acht slechts een klein deel van de WSGO-leden die deze maatregelen toepassen ze effectief bij het terugdringen van personeelstekorten.

¹⁰ Een duobaan is een vorm van werk waarbij twee mensen gezamenlijk de verantwoordelijkheden van één voltijdse functie delen.

¹¹ Functiecreatie is het proces waarbij een organisatie een nieuwe, op maat gemaakte functie ontwikkelt die specifiek is afgestemd op de vaardigheden, interesses en mogelijkheden van een werknemer.

¹² Bij job carving wordt een functie aangepast of op maat gemaakt om aan te sluiten bij de vaardigheden, sterke punten en eventuele beperkingen van een specifieke werknemer, in plaats van dat een werknemer zich moet aanpassen aan een bestaande functie.

TABEL 8.4 OVERZICHT VAN MAATREGELEN OM WERK ANDERS TE ORGANISEREN

Maatregelen om werk anders te organiseren	Genomen maatregelen door WSGO-leden in 2024	Meest effectieve maatregelen volgens WSGO-leden in 2024
Functies en taken combineren	32%	79%
Inzet van technologie	29%	59%
Meer uren werken mogelijk maken	28%	62%
Aanpak / terugdringen van administratieve belasting	27%	52%
Samenwerking met andere organisaties op het gebied van personeel	20%	61%
Openstaan voor kleine contracten	13%	25%
Jobcarving	12%	27%
Functiecreatie	7%	17%
Creëren van duobanen	4%	25%
Andere maatregelen	7%	n.v.t.
Wij hebben in 2024 geen actie ondernomen om personeelstekorten op te vangen door het werk anders te organiseren	27%	n.v.t.

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Noot: In de eerste kolom is het aandeel responderende WSGO-leden weergegeven dat de betreffende maatregel toepast. De tweede kolom toont – van deze groep – het aandeel dat de maatregel als een van de twee meest effectieve beschouwt. Deze vraag is beantwoord door 92 WSGO-leden.

Bijlagen

Bijlage A: Respons en data-verwerking

WSGO heeft een databestand aangeleverd met alle KvK-nummers en contactgegevens van haar leden in 2024. Deze leden zijn door SEO per e-mail uitgenodigd om een digitale enquête in te vullen. Sommige (volledig gefuseerde) organisaties kregen een ingekorte enquête toegestuurd omdat zij tevens de enquête voor de Personeelsmonitor Gemeenten hadden ingevuld.¹³ Het veldwerk vond plaats van juni tot en met augustus 2025. In totaal hebben 95 leden de enquête volledig ingevuld. Dit is 47 procent van alle WSGO-leden.

De respons is op basis van KvK-nummers gekoppeld aan de CBS Microdata. Het bestand met KvK-nummers en de enquêterespons 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. Een klein deel (4 procent) is niet met succes gekoppeld. Bij de koppeling van de KvK-registraties aan CBS Microdata vindt doorgaans koppelverlies plaats: bij de koppeling aan het Algemeen Bedrijvenregister is één lid afgefallen; bij de koppeling aan de polisadministratie zijn negen leden uitgevallen. 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. Met 96 procent van de hele populatie kunnen we echter nog steeds nauwkeurige uitspraken doen over alle WSGO-leden.

92 leden (45 procent van de WSGO-leden) hebben de enquête volledig ingevuld en zijn met succes gekoppeld aan de CBS Microdata. Voor deze groep zijn analyses over externe inhuur, ziekteverzuim, salarisschalen, overige beloningen, opleiding en ontwikkeling en HR-beleid uitgevoerd. Deze respons kan voor het ledenbestand van de WSGO als statistisch representatief worden beschouwd.¹⁴

¹³ Hen zijn alleen de vragen voorgelegd die niet terugkwamen in de Personeelsmonitor Gemeenten. Verder is hen toestemming gevraagd de data van de Personeelsmonitor Gemeenten te gebruiken voor dit onderzoek. Bij toestemming heeft ABF Research hun data met SEO gedeeld.

¹⁴ Op basis van 95% betrouwbaarheid en 10% foutmarge.

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

Begrippen en definities

Onderstaande tabel bevat toelichting op begrippen die in de WSGO Personeelsmonitor worden gebruikt. De resultaten van de WSGO Personeelsmonitor op basis van de enquête (in combinatie met CBS Microdata) hebben betrekking op 2024. De resultaten op basis van CBS Microdata zijn voor zowel 2023 als 2024 uitgevoerd.

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.	Enquête en CBS Microdata
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 inhuur	Onder externe inhuur wordt verstaan: het uitvoeren van werkzaamheden in opdracht van een bij de organisatie in dienst zijnde opdrachtgever, door een private organisatie met winstoogmerk, door middel van het tegen betaling inzetten van personele capaciteit en deskundigheid, zonder dat daar een arbeidsovereenkomst tussen organisatie en de daarbij ingezette personen aan ten grondslag ligt. Daarna volgt in de vragenlijst een verdere specificatie naar type inzet die wel/niet onder externe inhuur valt.	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	CBS Microdata
Percentage externe inhuur	Uitgaven aan externe inhuur ten opzichte van de totale uitgaven aan personeel.	Enquête en CBS Microdata
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. Het gaat hierbij om 100% ontslag en niet om deeltijdontslag.	CBS Microdata
Uitstroompercentage	Verhouding tussen uitstromers en de bezetting: Aantal uitstromers in jaar t / Bezetting op 31 december in jaar t	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 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.	CBS Microdata

Vergelijking andere personeelsmonitoren

Bij analyses die uitsluitend zijn gebaseerd op CBS Microdata, zijn zowel de cijfers van 2024 als 2023 opgenomen. Wanneer gebruik is gemaakt van enquêtedata, is – waar mogelijk – een vergelijking gemaakt met de WSGO Personeelsmonitor van 2023. Dit was niet in alle gevallen mogelijk. In sommige analyses zijn CBS Microdata en enquêtedata gecombineerd, waardoor de databronnen verschillen. In andere gevallen is de vraagstelling aangepast ten opzichte van vorig jaar. 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, waardoor uitkomsten minder goed over de tijd te vergelijken zijn. Daarbij is vorig jaar op sommige plaatsen een IQR-correctie toegepast, dat is voor 2024 niet gedaan.

In een aantal gevallen is ook een vergelijking gemaakt met de Personeelsmonitor Gemeenten 2024. Dit geeft een indruk van hoe de HR-situatie bij WSGO-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, wat bij WSGO-data niet goed mogelijk is.

Bijlage B:

Verdiepende resultaten

Tabel B.1 toont de werkvelden waarin responderende WSGO-leden actief zijn. Hierbij valt op dat ruim een kwart van de responderende WSGO-leden aangeeft volledig gefuseerd te zijn. Dit betreft invulfouten, want dit aandeel zou feitelijk veel lager moeten zijn. Binnen de WSGO-leden die aangeven deels gefuseerd te zijn, komen organisaties die uitvoering geven aan de WSW en/of Participatiewet het meest voor.

TABEL B.1 WERKVELD WAARIN RESPONDENTEN ACTIEF ZIJN (MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)

Werkveld	WSGO-leden 2024
Ambtelijk volledig gefuseerd	27%
Organisatie die uitvoering geeft aan de WSW en/of de Participatiewet	25%
Ander type organisatie	21%
GGD	5%
Omgevingsdienst	10%
Regionale samenwerking van gemeenten beoogd om belangen te behartigen	8%
Organisatie op het gebied van bouw-, stedenbouwkundige en landschappelijk	8%
ICT samenwerking	7%
Belastingsamenwerking	3%
Organisatie van archiefwerkzaamheden	5%
Reiniging-/afvaldienst	4%
Vervoerregio	3%
Gemeentelijke kredietbanken	1%
Organisatie op het gebied van bouw-, stedenbouwkundige en landschappelijke schoonheid	0%
Educatieve organisatie die taken uitvoert op het gebied van muziek en dans	0%

Bron: Enquête onder WSGO leden 2024 en WSGO Personeelsmonitor 2023, bewerking SEO Economisch Onderzoek.

Tabel B.2 toont de samenhang tussen de genomen HR-maatregelen om werkenden te binden en te boeien en het uitstroompercentage van de organisatie. De tabel toont de correlatiecoëfficiënten, die aangeven hoe sterk deze samenhang is. Een waarde dicht bij 1 betekent dat twee variabelen meestal tegelijk omhoog- of omlaaggaan; een waarde dicht bij -1 duidt op een tegengestelde beweging. Een waarde rond 0 betekent dat er nauwelijks sprake is van samenhang.

Dat laatste zien we duidelijk terug: de correlatiecoëfficiënten liggen niet boven de (plus of minus) 0,11 en zijn allen insignificant. Er is dus nauwelijks samenhang tussen de HR-maatregelen en het uitstroompercentage. Dit betekent overigens niet dat de maatregelen per definitie ineffectief zijn. Om daar uitspraken over te doen is een causale analyse nodig.

TABEL B.2 SAMENHANG TUSSEN UITSTROOM EN MAATREGELEN OM PERSONEEL TE BINDEN EN TE BOEIEN

Werkveld	WSGO-leden 2024
Aandacht voor vitaliteit	0,02
Fysieke belasting verminderen	-0,07
Aandacht voor werktijden en roosters	-0,09
Aandacht voor tevreden en betrokken medewerkers	0,05
Werkdruk verlichten	-0,05
Goede arbeidsvoorwaarden	0,09
Personeelsvriendelijk beleid op het gebied van reiskosten, thuiswerkbeleid of kantoorlocatie	0,13
Ondersteunen bij geldzorgen	-0,07
Stimuleren van leren en ontwikkelen	0,02
Aandacht voor sfeer en cultuur	0,08
Goede onboarding	0,05
Employer branding	-0,10
Vaste arbeidsovereenkomst aanbieden	-0,11
Medewerkers inzetten op verschillende projecten door de organisatie heen	-0,07
Bieden van doorstroommogelijkheden	-0,07
Aandacht voor diversiteit en inclusie	-0,01
Wij hebben geen actie ondernomen om personeelstekorten op te vangen door medewerkers te binden en boeien	0,03

Bron: Enquête WSGO-leden 2024 i.c.m. CBS Microdata, bewerking SEO Economisch Onderzoek
 Noot: In deze vraag is gekeken naar de correlatie (pairwise) tussen de genomen maatregel en het aandeel uitstromers in 2024 als aandeel van het personeelsbestand. Deze vraag is beantwoord door 92 WSGO-leden.
 * = <10 procent significantie ** = <5 procent significantie *** = <1 procent significantie

Colofon

Opdrachtgevers

Stichting A&O fonds Gemeenten

Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 7630030

onderzoek@aeno.nl
www.aeno.nl

WSGO

Postbus 30435
2500 GK Den Haag

070 3738700

info@wsgo.nl
www.wsgo.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
Joeri Athmer, SEO Economisch Onderzoek
Cato Veuger, SEO Economisch Onderzoek

Vormgeving

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman

Rechten

© WSGO en Stichting A&O fonds Gemeenten, Den Haag, december 2025

Het is WSGO-leden en externe adviseurs van WSGO-leden toegestaan om deze publicatie te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie. WSGO-leden 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.



