

Wat levert scenariodenken uw gemeente op?

Bouw aan de toekomst van morgen

RPO congres 8 oktober 2026 – Patricia Honcoop & Eva van Helden



Voor de
verschilmakers.

Agenda

1. Opening
2. Belang van vooruitkijken voor het maken van keuzes
3. Trends en scenario's richting 2035
4. Aan de slag
5. Reflectie en vragen

Belang van vooruitkijken



Bijna 40 procent 15-jarigen kan niet goed lezen, laaggeletterdheid dreigt

Scenariodenken



Meervoudig kijken



**Omgaan met
onzekerheid &
complexiteit**



**Van reactief naar
proactief**



Oprekken van de gedachten



**Focus op de lange termijn
i.p.v. de korte termijn**



**Samenwerken aan de
toekomst**

Scenario's

Een manier om naar de onzekere toekomst te kijken

Geen voorspellingen...



... maar spiegelbeelden



Centrale vraag

Hoe zorgen we dat gemeenten in 2035 hun maatschappelijke opgaven kunnen realiseren, terwijl menskracht structureel schaarser wordt?

A&O
fonds
Gemeenten

**Voor de
verschilmakers.**

Toekomstverkenning Arbeidsmarkt 2035

Trends en scenario's

Zekerheden

Welke ontwikkelingen staan richting 2035 al vast?



1. Vergrijzing

- Vervangingsvraag
- Grotere sociale opgave

2. Krapte op de arbeidsmarkt

- Historisch nieuwe situatie

3. Druk op medewerkers

- Vicious circle threatens

Overzicht van onzekerheden

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



1. Taken van gemeenten

Neemt het takenpakket verder toe, of juist weer af?

2. Regionale samenwerking

Gaan gemeenten meer of minder regionaal samenwerken?

3. Financiën

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

4. Technologie

Gaat technologie werk schelen of werk opleveren?

5. Productiviteit

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

6. Interne organisatie

Gaan nieuwe organisatievormen de arbeidsbehoefte beperken?

7. Betekenis van werk

Gaat het belang van werk richting 2035 veranderen?

8. Opleiding en vaardigheden

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

9. Deeltijdwerken

Kiezen medewerkers in 2035 vaker voor deeltijd?

10. Flexibilisering van arbeidsrelaties

Willen medewerkers in 2035 liever flex of vast werken?

11. Loonontwikkeling

Zet de snelle loonstijging door richting 2035?

12. Concurrentiepositie

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

13. Inclusiviteit

Is de Nederlandse arbeidsmarkt in 2035 inclusiever geworden?

14. Leiderschap

Wat wordt in 2035 van leidinggevendenden verwacht?

Vraag naar arbeid

Aanbod van arbeid

Snijvlak vraag/aanbod

1. Taken van gemeenten

Gemeenten hebben er de afgelopen jaren steeds meer en complexere taken bij gekregen. Zet die groei door?

- Het **takenpakket groeide sterk** door decentralisaties, klimaatopgaven, de Omgevingswet en crises.
- **Mondigere inwoners** en complexer contact met burgers vergroten de druk op gemeenten.
- Blijft het gemeentelijke takenpakket **groeien**, of worden taken **opnieuw verdeeld**?



3. Financiën

De financiële ruimte van gemeenten is onzeker. Blijft er genoeg geld om de groeiende opgaven uit te voeren?

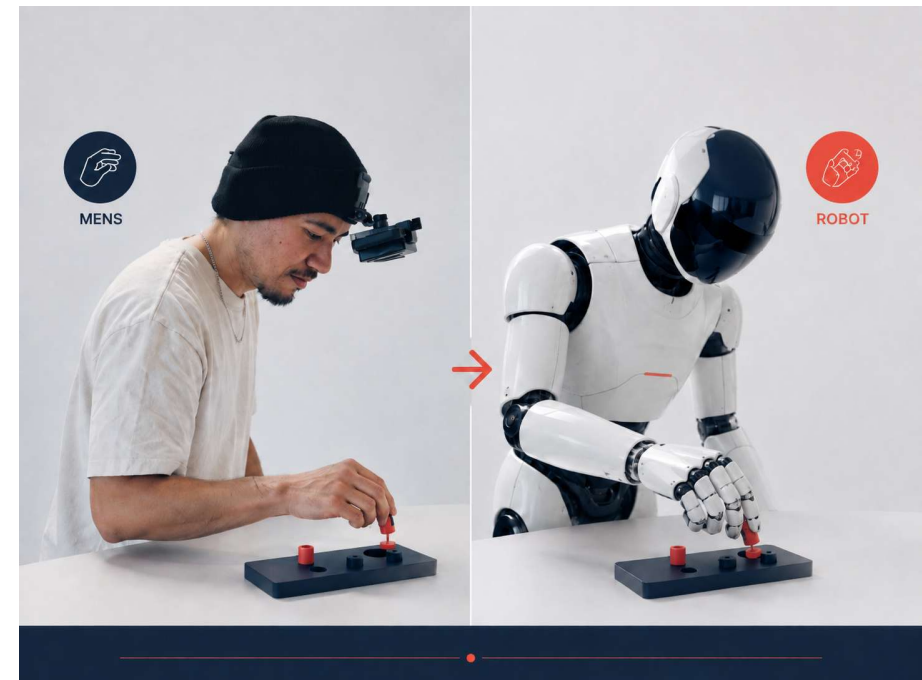
- **De kosten in het sociaal domein** blijven stijgen, terwijl veel **uitgaven moeilijk voorspelbaar** zijn.
- **Afhankelijkheid** van het **Rijk** zorgt voor **onzekerheid**.
- Specifieke uitkeringen en fondsen bieden middelen, maar **beperken** de vrije bestedingsruimte van gemeenten.



4. Technologie

Technologie gaat AL het werk ingrijpend veranderen.

- AI **verandert** tot nu toe vooral **eenvoudige en repeterende** taken.
- **Andere vaardigheden** worden noodzakelijk: aanpassing en omscholing nodig om inzetbaar te blijven.
- Technologie is **niet automatisch de oplossing**.
- Digitale expertise blijft **schaars**.



Vier toekomstbeelden

Scenario's voor de gemeentelijke arbeidsmarkt in 2035



Geld (niet) genoeg

Geld alleen blijkt niet de oplossing voor gemeenten

- Het Rijk centraliseert. Gemeenten hebben genoeg geld en minder taken, maar blijven stroperig.
- Grote opgaven lopen vast in procedures en verkokering.
- De overheid zet de rem op AI en data, maar de samenleving digitaliseert door.
- Inwoners zien het geld en hebben hoge verwachtingen, maar merken te weinig resultaat.

10.000

Aantal mensen dat in 2023 op hulp bij het huishouden wacht via de Wmo

3.500

mensen moeten langer op een besluit van de gemeente wachten dan de wettelijke termijn

De schouders eronder

Met innovatie én slimme organisatie kunnen gemeenten de taken aan

- Gemeenten hebben meer middelen én meer taken als gevolg van economische groei.
- Efficiëncyslag door reorganisatie en technologie. Verschillende overheden en overheidslagen werken intensief samen over grenzen en domeinen heen.
- AI en digitalisering versnellen de uitvoering sterk.
- Veel komt van de grond, maar groei vergroot ook de opgaven.

Integraal sturen in de praktijk: vijf jaar stedelijk programmeren in Delft



PLATFORM31

kennis van stad en regio

In het ravijn

Minder taken en middelen maken gemeenten irrelevant

- Door een economische recessie hebben gemeenten minder geld, maar ook kleinere rol.
- Voorzieningen verschrallen en onderhoud wordt uitgesteld.
- Dienstverlening verslechtert; kwetsbare inwoners raken achterop.
- Verouderde systemen en beperkte AI-toegang remmen nieuwe manieren van werken binnen de overheid.

De Telegraaf



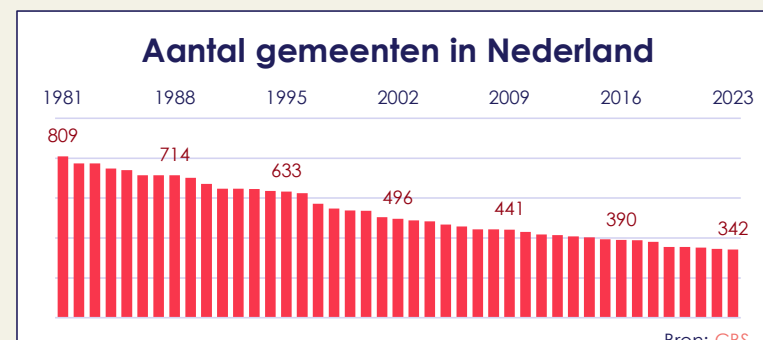
Weer gaat het mis: ook Gemini, AI van Google, hackte andere bedrijven

Ultieme uitvoerders

Schaalvergroting en automatisering bieden uitkomst voor gemeenten

- Gemeenten hebben veel taken en weinig geld en arbeidskrachten. Efficiëntie staat voorop.
- AI, standaardisatie en schaalvergroting zorgen voor efficiëncyslag binnen gemeentes.
- Dienstverlening wordt gekenmerkt door *one size fits all*-aanpak. Snel en goedkoop voor velen, weinig ruimte voor maatwerk.

Steeds minder gemeenten in Nederland



Workshop

Keuzes maken voor de toekomst

Keuzes maken voor de toekomst



- Elke groep krijgt **één scenario** en doorleeft dit scenario vanuit het perspectief van de gemeente.
- Bespreek binnen de groep: **Welke drie beslissingen zouden we als gemeente moeten nemen om ons op dit scenario voor te bereiden?**
- Maak maximaal **3 keuzes** met behulp van de optiekaarten.
- Na afloop koppelen alle groepen hun resultaten plenair terug.

Mogelijke opties

1
Taken verdelen over gemeenten in de regio



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

2
Meer samenwerken met het maatschappelijk middenveld



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

3
Taken uitbesteden aan de markt



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

4
Processen automatiseren met AI



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

5
Medewerkers van Rijk, provincie en waterschappen benaderen



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

11
Ambities terugschalen en alleen doen wat wettelijk verplicht is



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

12
Medewerkers voor verschillende taken binnen de gemeente opleiden



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

14
De formatie beperken en medewerkers laten gaan



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

15
Een managementlaag weghalen



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

17
Processen optimaliseren, bijv. met lean



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

21
De organisatie herinrichten



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

24
Lonen verhogen



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

42
Oudere medewerkers de mogelijkheid bieden langer door te werken



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

39
Minder streng zijn in functie-eisen



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

31
Robots inzetten



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

33
Ambtelijk fuseren met een buurgemeente



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

16
Een managementlaag toevoegen



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

3
Belastingen verhogen



DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

13
De formatie uitbreiden en vacatures openzetten

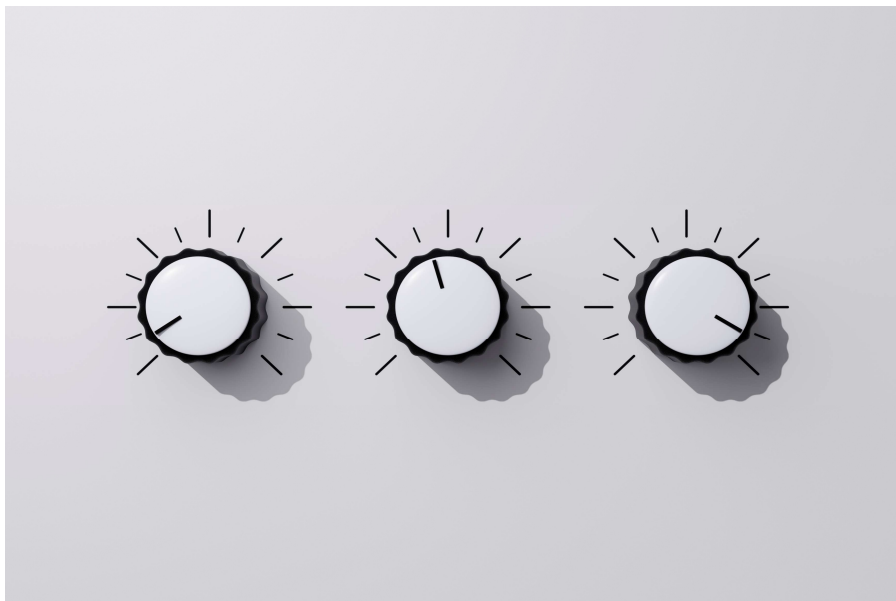


DE RIJTER

A&O
fonds
Gemeenten

A&O
fonds
Gemeenten

De Oogst



Welke handelingsperspectieven
hebben we opgehaald?





Blijf wendbaar én koersvast

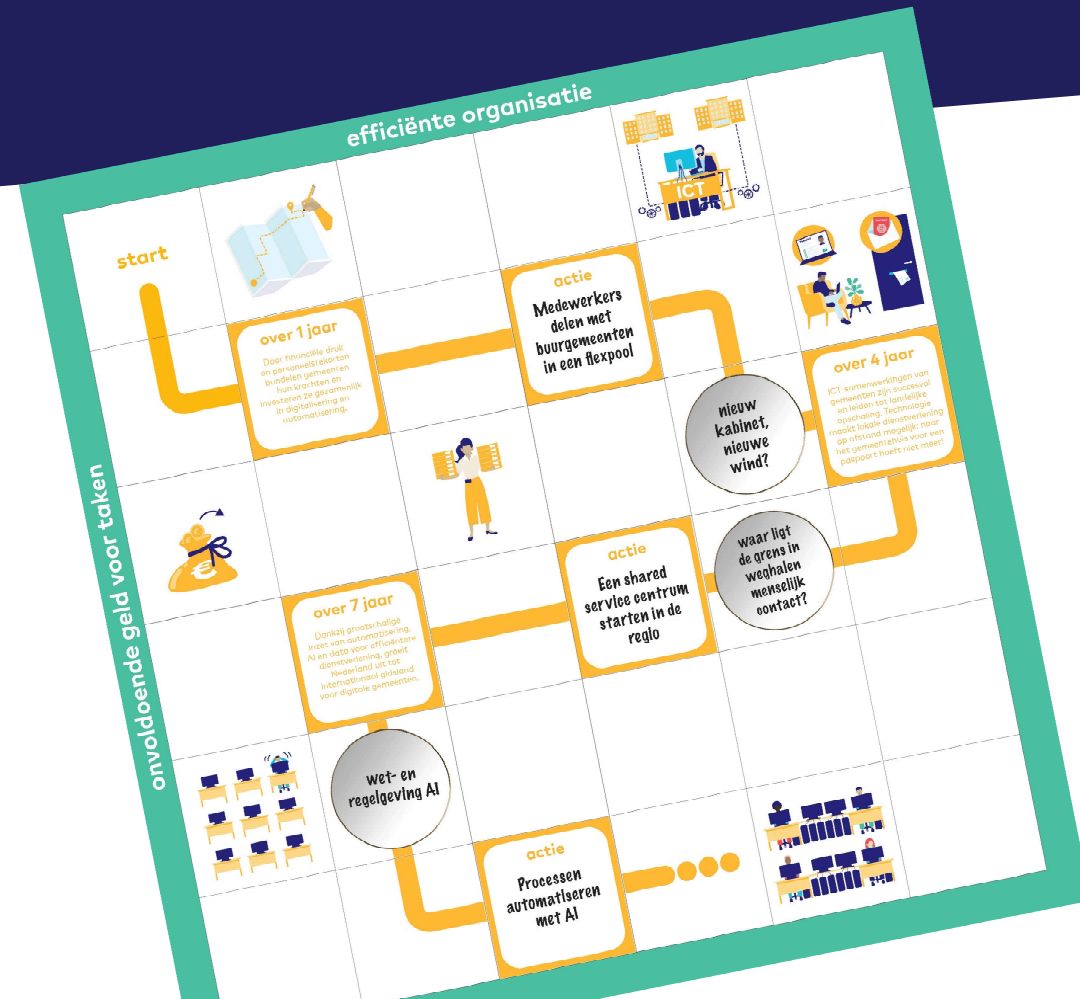
- Doe het zelf: creëer mogelijkheden en kies op het juiste moment.
- Gebruik bestaand materiaal over trends en scenario's, zoals het Scenariospel *Koers naar Morgen* en de Toekomstverkenning Arbeidsmarkt 2035.
- Werk samen met mensen uit het 'ecosysteem'.

A&O
fonds
Gemeenten

**Voor de
verschilmakers.**

Koers naar Morgen

Het nieuwe strategische scenariospel over de gemeentelijke arbeidsmarkt



Sta stil bij mogelijke toekomst en ontdek wat het waard is om als organisatie wendbaar te zijn.

Nieuwsgierig? Op aeno.nl/jouw-koers-naar-morgen vind je meer informatie.

Omdat de wendbaarheid van je organisatie belangrijk is.

Meer informatie

Nieuwsgierig en wil je meer
over ons werk weten?



Website

www.aeno.nl



Events

www.aeno.nl/agenda



Community

www.aeno.nl/communities



Nieuwsbrief

www.aeno.nl/nieuwsbrieven



Omdat je soms
vooruit moet
denken.

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Casuariestraat 9
2511 VB Den Haag
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

contact@aeno.nl
www.aeno.nl

Patricia Honcoop
patricia.honcoop@aeno.nl
06-5760 1206



**Voor de
verschilmakers.**