

Werk maken van de energietransitie

Een verdiepend onderzoek naar de personeelsbehoefte van gemeenten in de energietransitie



Werk maken van de energietransitie

Een verdiepend onderzoek naar de personeelsbehoefte
van gemeenten in de energietransitie



Rapport
Vereniging Nederlandse Gemeenten

Samenvatting

Dit rapport onderzoekt de **kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte van gemeenten** die voortkomt uit de energietransitie. BMC heeft dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

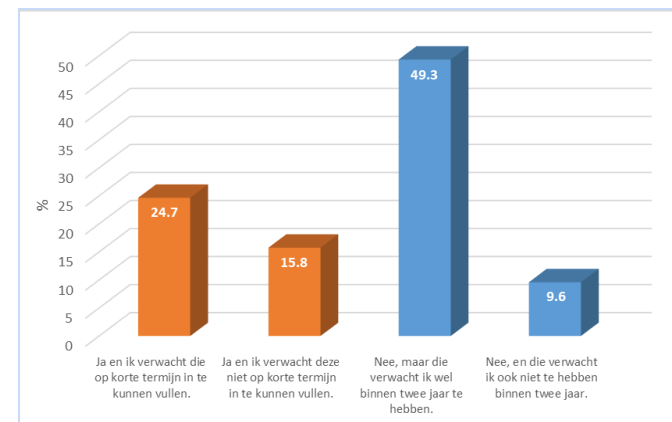
De aanleiding voor dit onderzoek is dat gemeenten sinds het Klimaatakkoord van 2019 aanzienlijk meer verantwoordelijkheden in de energietransitie hebben gekregen. De toename van uitvoeringsmiddelen vanaf 2023 heeft geleid tot een sterk gestegen vraag naar personeel.

Om de personeelsbehoefte in kaart te brengen, is een combinatie van methoden gebruikt, waaronder deskresearch, dataverzameling (van onder andere de VNG, A&O fonds, Randstad, UWV en CBS), een online enquête met een respons van 146 gemeenten (43% van alle gemeenten) en 12 semigestructureerde interviews met gemeenten van verschillende groottes en uit verschillende provincies.

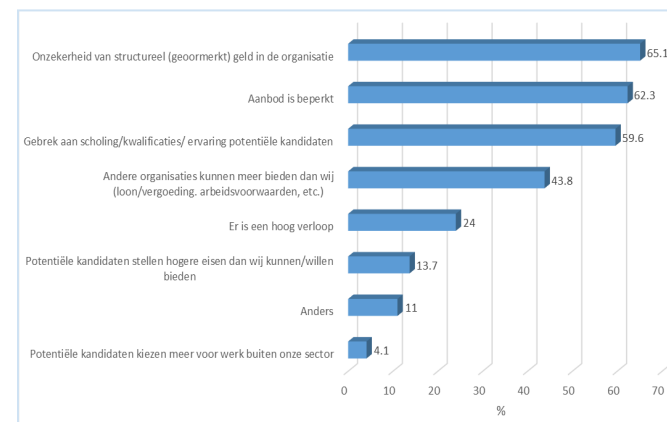
Het rapport brengt in beeld dat gemeenten een aanzienlijk en groeiend personeelstekort ervaren om de ambities van de energietransitie te realiseren, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het ontbreken van structurele financiering vormt een belangrijke belemmering. Gemeenten hebben daarnaast dringend behoefte aan medewerkers met specifieke kennis en vaardigheden, die bovendien in staat zijn om in een dynamische transitie te werken. Gemeenten zien en werken aan diverse oplossingsrichtingen, zoals kennisdeling en samenwerking, en verwachten dat de VNG een rol kan spelen in hen ondersteunen bij deze uitdagingen.

De belangrijkste bevindingen met betrekking tot de **kwantitatieve personeelsbehoefte** zijn:

- De meerderheid van de gemeenten (82%) beoordeelt de huidige personele bezetting als onvoldoende om alle taken voor de energietransitie goed uit te kunnen voeren.
- De personeelsbehoefte is het grootst in de kleinste gemeenten en de vraag naar personeel voor de energietransitie bij gemeenten groeit sneller dan de algemene vraag naar personeel bij gemeenten en in de publieke sector.
- De verwachting is dat binnen twee jaar minimaal 60% meer uitvoeringscapaciteit nodig is, en binnen vijf jaar zelfs een verdubbeling van de huidige inzet. Dit komt overeen met duizenden extra banen.
- 40% van de gemeenten heeft openstaande vacatures binnen de energietransitie (zie figuur 1).
- Als belangrijkste belemmering voor het voorzien in de personeelsbehoefte wordt het ontbreken van structurele financiering genoemd (zie figuur 2).



Figuur 1: Zijn er op dit moment openstaande vacatures?



Figuur 2: Wat is de belangrijkste belemmering die uw gemeente op dit moment ervaart bij het voorzien in de personeelsbehoefte?

Met betrekking tot de **kwalitatieve personeelsbehoefte** blijkt het volgende:

- Een aanzienlijk deel van de gemeenten (driekwart) geeft aan dat nieuwe vaardigheden nodig zijn om medewerkers op het vereiste niveau te krijgen (zie figuur 3).
- De belangrijkste ontwikkelpunten zijn inhoudelijke en technische kennis van de energie- en warmtetransitie. Daarnaast noemen gemeenten ook vaardigheden als draagvlak creëren, regie voeren, projectmanagement, juridische kennis en politiek-bestuurlijk inzicht.
- Er is behoefte aan medewerkers die in een transitie kunnen werken. Dit zijn medewerkers die creatief, ondernemend en flexibel zijn.

Gemeenten ervaren diverse knelpunten bij het voorzien in deze personeelsbehoefte, waaronder (zie figuur 2):

- het ontbreken van structurele financiering, wat leidt tot terughoudendheid bij het aannemen van vast personeel en een voorkeur voor tijdelijke oplossingen en inhuur. Voor opschaling of versnelling zijn meer middelen vanuit het Rijk noodzakelijk;
- de schaarste op de arbeidsmarkt in het algemeen en de concurrentie met andere sectoren.
- de onzekerheid omtrent beleid en regelgeving; die belemmert een doelgerichte inzet van personeel;
- de dynamiek van de energietransitie en de soms trage en procesgerichte werkwijze binnen de publieke sector, wat het aantrekken en behouden van met name jongere medewerkers en het werken in een transitie bemoeilijkt.

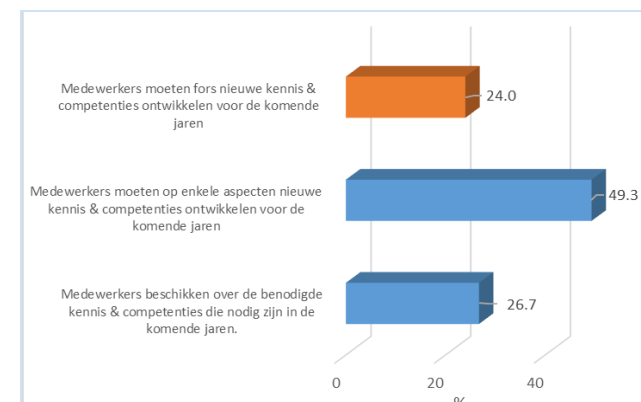
Er worden diverse oplossingsrichtingen genoemd om de personeelstekorten aan te pakken (zie figuur 4), waaronder:

- kennis en ervaringen delen en samenwerking met andere gemeenten en/of de regio;
- personeel opleiden en bijscholen;
- duidelijkheid verkrijgen over de beschikbare middelen;
- creatieve wervingsmethoden, zoals het loslaten van traditionele diploma-eisen;
- regionale samenwerking en expertpools.

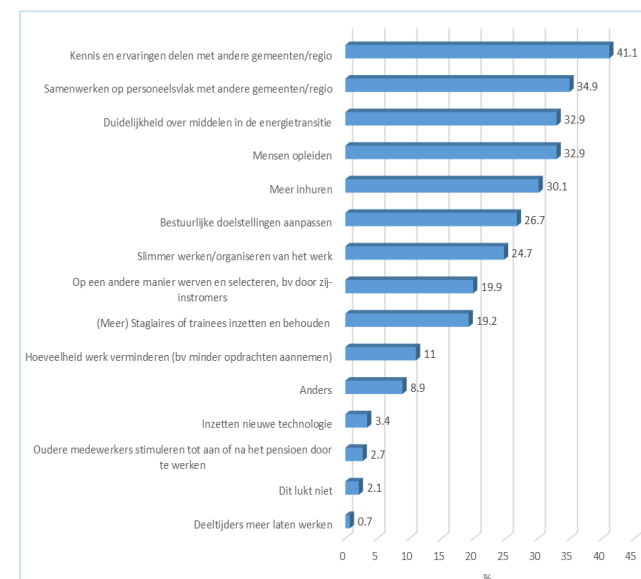
Gemeenten zoeken naar oplossingsrichtingen en zien een belangrijke rol voor het Rijk en andere partners, zoals de VNG, om hen te ondersteunen op gebieden zoals structurele financiering, duidelijke beleidskaders en opleidingsprogramma's.

De VNG wordt gezien als een belangrijke organisatie die een centrale rol kan vervullen door:

- te lobbyen voor structurele middelen en duidelijke beleidskaders bij het Rijk;
- samenwerking en kennisdeling tussen gemeenten te faciliteren;
- opleidingsprogramma's te ondersteunen en/of te initiëren;
- de arbeidsmarktproblematiek structureel aan te pakken, bijvoorbeeld door gelijke beloning te bevorderen en gemeentelijke functies aantrekkelijker te maken.



Figuur 3: Hoe beoordeelt u de kennis en competenties van de medewerkers 'energietransitie'?



Figuur 4: Oplossingen voor het personeelstekort

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek	1
1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek	1
1.3 Onderzoeksaanpak	1
1.4 Leeswijzer	2
H2 Achtergronden en ontwikkelingen	3
H3 Resultaten online enquête	9
3.1 Respons	9
3.2 Uitvoeringscapaciteit energietransitie	9
3.3 Personeelsbehoefte energietransitie: kwantitatief	12
3.4 Personeelsbehoefte energietransitie: kwalitatief	16
3.5 Oplossingsrichtingen	17
H4 Praktijkervaringen van gemeenten	20
4.1 Hypothesen	20
4.2 Observaties en oplossingen	21
4.3 Rol van de VNG	24
H5 Conclusie	25
Bijlage 1 Enquêtevragen	27
Colofon	33

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC

H1 | Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek

Sinds het Klimaatakkoord van 2019 hebben gemeenten een aanzienlijke rol en toename van verantwoordelijkheden in de energietransitie. Met de toename van uitvoeringsmiddelen vanaf 2023 is de vraag naar personeel sterk gestegen. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft op basis van een quickscan geconstateerd dat gemeenten moeilijkheden ondervinden bij het invullen van vacatures, dat nieuwe medewerkers uitgebreide training behoeven, dat de dynamiek van de energietransitie continue bijscholing vereist en dat er sprake is van een relatief hoog personeelsverloop.

Als vervolg op de quickscan heeft de VNG aan BMC verzocht een diepgaand onderzoek te verrichten naar de personeelsbehoefte van gemeenten met betrekking tot de energietransitie. Het voorliggende rapport presenteert dit gedetailleerde beeld van zowel de kwantitatieve als kwalitatieve personeelsbehoefte.

1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Dit onderzoek gaat in op zowel de kwalitatieve als kwantitatieve personeelsbehoefte van gemeenten voor de huidige en toekomstige opgaven binnen de energietransitie om het doel van klimaatneutraliteit in 2050 te bereiken. De focus ligt daarbij op de komende twee tot vijf jaar. Hierbij wordt ook gekeken naar knelpunten die gemeenten ervaren en oplossingen die zij toepassen. De vragen die centraal staan in dit onderzoek zijn:

Hoe ziet de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte in de energietransitie eruit? Waar zitten belangrijke succesfactoren en knelpunten?

Dit onderzoek beoogt tevens de VNG in staat te stellen potentiële interventies te identificeren. Op basis van de onderzoeksresultaten en voorbeelden kunnen oplossingsrichtingen worden uitgewerkt. Die kunnen bijdragen aan het reduceren van capaciteitsknelpunten in de voortgang van de energietransitie. Gemeenten kunnen dit onderzoeksrapport benutten om inzicht te verwerven in de personeelsbehoefte binnen de energietransitie, en de succesfactoren en voorbeelden toepassen in de eigen organisatie.

1.3 Onderzoeksaanpak

Om de personeelsbehoefte in kaart te brengen, is een combinatie van methoden gebruikt. Eerst is deskresearch en dataverzameling uitgevoerd op basis van bestaande studies en openbaar beschikbare data, waaronder de quickscan van de VNG en data van het A&O fonds, Randstad, UWV en CBS. Daarna is een enquête ontwikkeld en uitgezet onder programmamanagers, afdelingshoofden en ambtelijke opdrachtgevers voor de energietransitie. Met meer dan 150 reacties van gemeenten geeft dit een goed en representatief beeld van de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte. Om de resultaten van het literatuuronderzoek, de dataverzameling en de enquête nader te duiden en praktijkvoorbeelden op te halen, zijn twaalf semigestructureerde interviews gehouden met twaalf gemeenten.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het onderzoek gekaderd door in te gaan op relevante ontwikkelingen en context binnen het werkveld van de energietransitie. Het derde hoofdstuk presenteert de uitkomsten van een online enquête onder gemeenten, met aandacht voor de respons, de huidige uitvoeringscapaciteit, de verwachte personeelsbehoefte en oplossingsrichtingen die door gemeenten zelf zijn aangedragen. Hoofdstuk 4 verdiept deze bevindingen aan de hand van praktijkervaringen en de interviews, waarbij specifieke hypothesen worden onderzocht en tevens de verwachte rol van de VNG wordt geanalyseerd. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de belangrijkste conclusies van het onderzoek samengevat. De bijlage bevat een overzicht van de gehanteerde enquêtevragen.

H2 | Achtergronden en ontwikkelingen

Het Klimaatakkoord dient als kader voor de interbestuurlijke samenwerking tussen Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen om de energietransitie uit te voeren. Het Rijk is verantwoordelijk voor de richting en de overkoepelende beleidskaders. Gemeenten hebben een belangrijke taak en verantwoordelijkheid in de uitvoering en bij de realisatie van de energietransitie, bijvoorbeeld als regisseur van de verduurzaming van de gebouwde omgeving.¹

Gemeenten hebben ambtelijke capaciteit en kennis nodig om de lokale realisatie van de energietransitie mogelijk te maken. Gedurende het afgelopen decennium is er geleidelijk capaciteit en kennis opgebouwd, is al veel beleid ontwikkeld en zijn projecten gerealiseerd. Niettemin rijst de vraag welke aanvullende capaciteit daadwerkelijk vereist is om in 2050 klimaatneutraal te zijn. De omvang van deze additionele vraag wordt bepaald door de ambities en opgaven van de gemeente, alsook door de al aanwezige capaciteit en middelen.

Sommige gemeenten zijn al geruime tijd geleden begonnen met de oprichting van teams voor de energietransitie, terwijl andere gemeenten recent middelen hebben vrijgemaakt voor de uitvoering van het Klimaatakkoord, nadat het Rijk daar vanaf 2023 middelen voor ter beschikking heeft gesteld. Dit betreft vooral de *Tijdelijke regeling capaciteit decentrale overheden voor klimaat- en energiebeleid* (CDOKE). Deze middelen zijn tijdelijke financiële bijdragen van het Rijk aan gemeenten, provincies en waterschappen om hun uitvoeringscapaciteit voor klimaat- en energiebeleid te versterken. Ze mogen flexibel worden ingezet voor personeel en andere exploitatiekosten. Het doel is om decentrale overheden beter in staat te stellen hun rol in de energietransitie te vervullen. Hierdoor is de vraag naar personeel in de markt duidelijk gestegen. Daarnaast leidt de schaarste op de arbeidsmarkt tot veel concurrentie en een relatief hoog verloop.

Er is steeds meer vraag naar personeel in de publieke sector

De sterke en snel toenemende vraag naar personele capaciteit bij gemeenten om de energietransitie te realiseren is bekend, wordt veelvuldig benoemd en wordt in de praktijk ervaren. Deze groeiende vraag naar personeel beperkt zich echter niet tot de energietransitie, maar geldt voor de gehele publieke sector.

In 2023 werkten er 189.500 personen (170.750 fte) bij gemeenten. In 2020 waren dat er nog 171.050 (151.890 fte). Dit komt neer op een stijging van 10,8% in slechts drie jaar (A&O fonds, 2023). Ter vergelijking: in dezelfde periode groeide de werkzame beroepsbevolking in Nederland met slechts 1,3%, en binnen het openbaar bestuur en overheidsdiensten met 5,6% (CBS). Tussen 2016 en 2023 zijn er bijna 100.000 banen bijgekomen binnen de overheid. De grootste groei vond plaats bij de Rijksoverheid (+26%) en gemeenten (+21%). In 2023 was bijna de helft van alle overheidsvacatures afkomstig van gemeenten. Naar verwachting zal het aantal vacatures bij gemeenten in 2024 en 2025

¹ Zie <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2024/02/21/onderzoek-kosten-decentrale-uitvoering-van-het-klimaat-en-energiebeleid> voor een uitgebreide inventarisatie van de gemeentelijke taken in de energietransitie.

verder toenemen tot ruim 85.000 in 2025 (A&O fonds, 2023). Ondanks een kleine daling in 2024 en begin 2025 blijft de vraag naar nieuw personeel historisch hoog (A&O fonds, 2024).

De groei in het aantal banen binnen gemeenten is te verklaren door ruimere budgetten sinds 2016, nieuwe maatschappelijke opgaven, een toenemende vraag naar gemeentelijke voorzieningen, de woningbouwopgave, een lagere groei in arbeidsproductiviteit en de uitstroom van 60-plussers door pensionering. Extra taken, complexe regelgeving en de vergrijzing binnen het ambtelijk apparaat zorgen voor een aanhoudende stijging van vacatures. Binnen het ruimtelijke domein nam het aantal banen bijzonder sterk toe, vooral door de invoering van de Omgevingswet, de bouwopgave en de energietransitie (CBS, 2024).

De vraag rijst of de energietransitie een uitzonderlijk hoge personele capaciteitsvraag met zich meebrengt in vergelijking met de algemene trend in de publieke sector.

Er is een toename aan capaciteit in de energietransitie gesignaleerd

De vacaturemonitor van het UWV en andere bronnen laten zien dat vooral vacatures binnen milieu en ruimtelijke ontwikkeling, de categorieën waarbinnen de meeste energietransitievacatures vallen, lastig te vervullen zijn. In een initieel intern onderzoek naar de uitvoeringscapaciteit van gemeenten met betrekking tot de energietransitie, heeft de VNG in 2023 gesprekken gevoerd met een selectie van gemeenten. Een van de onderzochte vraagstukken betrof de ontwikkeling van de personele capaciteit voor de energietransitie gedurende de afgelopen vijf jaar. Uit deze gesprekken is gebleken dat de capaciteit over het algemeen aanzienlijk is toegenomen, waarbij in sommige gevallen zelfs sprake is van verviervoudiging. Desalniettemin zijn er enkele gemeenten waar geen sprake is geweest van een uitbreiding. Bij de zestien gemeenten waarmee hierover gesproken is, lag de gemiddelde toename van capaciteit over de afgelopen vijf jaar op ruim 160%. Ondanks variatie tussen gemeenten, en het geringe aantal in de quickscan bevroegde gemeenten, is dit wel een duidelijke indicatie dat de gemiddelde toename van de personele capaciteit binnen de energietransitie beduidend hoger ligt dan de algemene groei van personeel en vacatures in zowel de publieke sector als bij gemeenten in bredere zin.

Er komt nog meer vraag naar personeel in de energietransitie

Een kenmerk van een transitie zoals de energietransitie is dat zowel de context waarin de transitie plaatsvindt, als de mogelijke paden naar het einddoel – klimaatneutraliteit – en dus de noodzakelijke personele capaciteit om de doelstellingen te kunnen realiseren, constant aan verandering onderhevig zijn. Een goed voorbeeld hiervan is de door de verduurzaming veroorzaakte snelle opkomst van de netcongestieproblematiek en de daarmee gepaard gaande vraag naar personeel om met de knelpunten om te gaan en oplossingen te realiseren.

In 2020 heeft AEF in opdracht van de Raad voor het Openbaar Bestuur een rapport opgesteld waarin de gemeentelijke taken binnen de energietransitie gedetailleerd zijn geanalyseerd. Dit rapport is in 2024 geactualiseerd, waarbij onder andere netcongestie als nieuwe opgave meegenomen is. Op basis van de structuur en doelen van het

Klimaatakkoord van 2019 biedt het rapport inzicht in de uitvoeringskosten tot 2030, alsmede in de benodigde personeelsbehoefte om de doelstellingen van het Klimaatakkoord te realiseren.

Het rapport onderscheidt dertig gemeentelijke taken binnen de energietransitie. Per taak is onderzocht welke middelen een gemiddelde gemeente nodig heeft voor een effectieve uitvoering. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen vier categorieën gemeenten: G4-gemeenten, G40-gemeenten, middelgrote gemeenten en kleine gemeenten. De conclusie van het rapport is dat in totaal, dus in de energietransitie-afdelingen/-programma's en in de ondersteunende rollen gemiddeld 14 tot 17 extra fte per gemeente noodzakelijk is voor de uitvoering van de bestaande taken:

- G4-gemeenten: 86 tot 100 extra fte;
- G40-gemeenten: 39 tot 43 extra fte;
- middelgrote gemeenten (>40.000 inwoners en niet G4 of G40): 17 tot 19 extra fte;
- kleine gemeenten (<40.000 inwoners): 8 tot 9 extra fte.

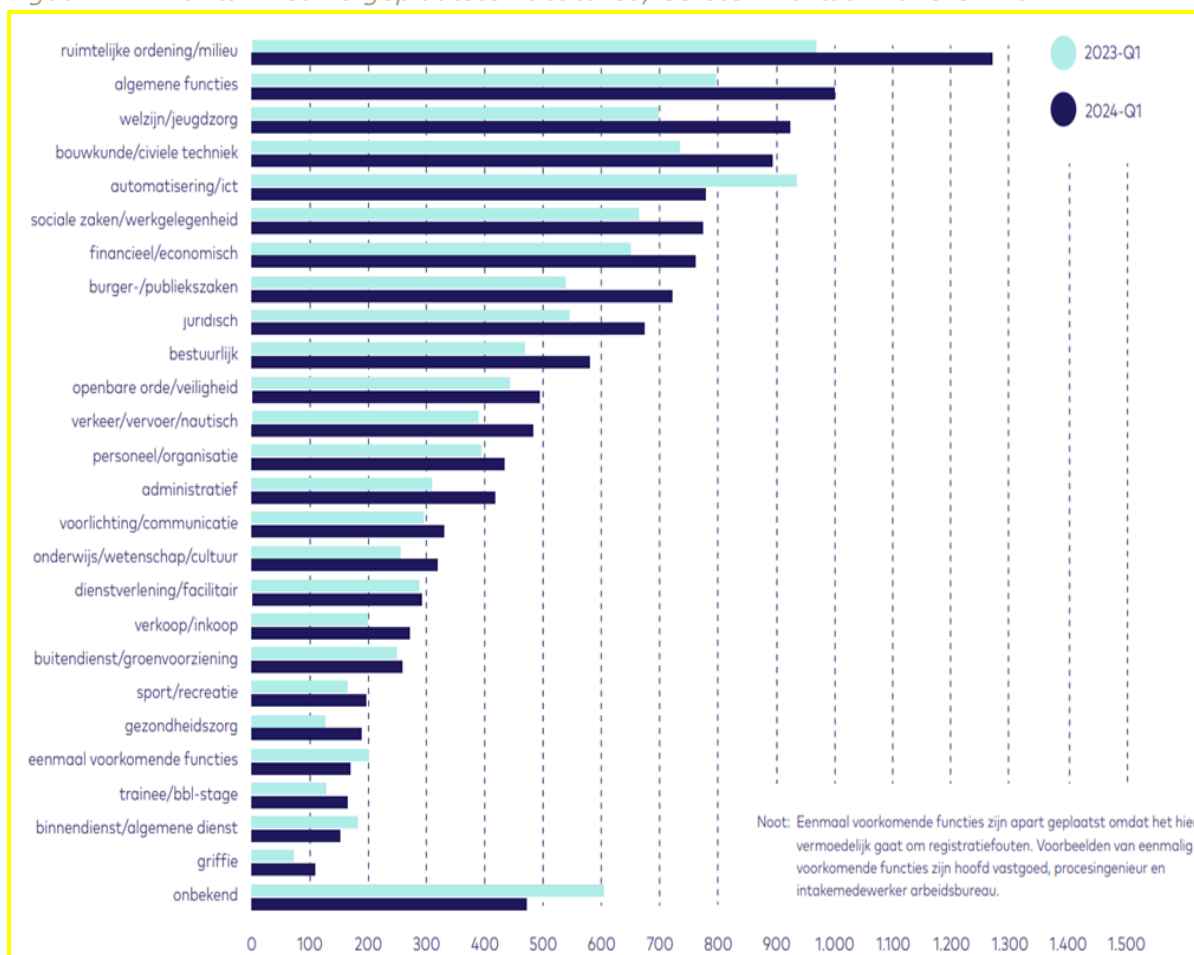
Kortom, de vraag naar personeel in de publieke sector, en specifiek bij gemeenten, is de afgelopen jaren structureel en in de breedte toegenomen. Hoewel de exacte vraag naar personeel binnen de energietransitie minder goed in beeld is, wijzen de beschikbare gegevens zoals het AEF-rapport erop dat de capaciteitsbehoefte op dit gebied aanzienlijk hoger ligt dan de algemene groei in personeelsvraag in de publieke sector. Daarnaast is duidelijk dat de komende jaren, door de toenemende opgaven van gemeenten binnen de energietransitie een verdere significante stijging in de vraag naar personeel wordt verwacht.

Er is sprake van schaarste op de arbeidsmarkt

Volgens het ministerie van Binnenlandse Zaken in het Overzicht Financiën Gemeenten 2023 en 2024, ervaren gemeenten toenemende moeilijkheden bij het invullen van vacatures, wat resulteert in problemen bij de uitvoering van reguliere activiteiten en vertraging van investeringen. Het aantal openstaande vacatures bij gemeenten is hoog, en bovendien blijven vacatures steeds langer onvervuld. In de tweede helft van 2023 bleef ongeveer 10% van de geplaatste vacatures langer dan drie maanden openstaan. In de Nederlandse publieke sector is dit percentage lager, namelijk 6%. Dit impliceert dat Nederlandse gemeenten een hoger aandeel moeilijk vervulbare vacatures hebben dan de publieke sector als geheel.

De grootste knelpunten bevinden zich binnen de functiegebieden ruimtelijke ordening/milieu, bouwkunde/civiele techniek, juridisch, financieel/economisch en welzijn/jeugdzorg. Dit zijn functiegebieden waarbinnen een relatief groot aantal vacatures ontstaan. Tegelijkertijd zijn het functiegebieden waarbinnen vacatures relatief moeilijk vervulbaar zijn. Daarom geldt specifiek voor deze functiegebieden dat er grote risico's zijn in de personeelsvoorziening.

Figuur 2.1: Aantal nieuwe geplaatste vacatures, eerste kwartaal 2023 en 2024²



Dat beeld blijkt ook uit recent onderzoek van het A&O fonds Gemeenten³, waaruit naar voren komt dat binnen deze functiegebieden het aanbod schaars is. Voor iedere geplaatste vacature voor kraptefuncties bij gemeenten zijn er gemiddeld 426 potentiële kandidaten uit dezelfde functiegroep werkzaam buiten gemeenten. Dat houdt in dat er in andere sectoren mensen werken in dezelfde functiegroep waarvoor de gemeente een vacature plaatst. Omdat zij werken in dezelfde functiegroepen, zouden ze in beginsel qua ervaring en opleidingsachtergrond een geschikte kandidaat kunnen zijn voor de vacatures bij gemeenten.

Voor sommige kraptefuncties is er relatief veel direct inzetbaar aanbod beschikbaar vanuit andere sectoren. Het gaat dan om zorgverleners, specialisten in de zorg en technische vakkrachten. Deze werkenden zijn vanwege hun relevante werkervaring en achtergrond direct inzetbaar. Het gericht aantrekken van zij-instromers kan daarmee een kansrijke strategie zijn om vacatures te vervullen. Voor andere functiegroepen is er relatief weinig direct inzetbaar arbeidspotentieel beschikbaar in andere sectoren. Het gaat dan in het bijzonder om beleidsadviseurs, juristen, financieel specialisten, en specialisten ruimtelijke ordening, verkeer en milieu. In dat geval is een bredere blik nodig op werving en selectie

² A&O fonds gemeenten: Vacaturemonitor-1e-2e-kwartaal-2024

³ Vacaturemonitor. 1e en 2e kwartaal 2024 A&O fonds Gemeenten

om vacatures te vervullen, bijvoorbeeld door te zoeken naar kandidaten in andere provincies, of door vacatures te vervullen op basis van competenties en vaardigheden en minder op basis van formele kwalificaties. Deze kandidaten hebben in de regel wel meer ondersteuning en scholing nodig om goed inzetbaar te zijn voor gemeenten.

Figuur 2.2: Potentieel aanbod per vacature bij kraptefuncties van gemeenten⁴⁵

Functiegroep	Totaal aantal ontstane vacatures	Totaal potentiële kandidaten uit dezelfde functiegroep buiten gemeenten	Aantal potentiële kandidaten per vacature
Beleidsadviseurs	4.877	388.311	69
Juristen	1.106	338.919	306
Technische vakkrachten	418	642.622	1.537
Specialisten techniek en bouwkunde	470	250.750	534
Financiële specialisten	2.749	837.985	305
Specialisten ruimtelijke ordening, verkeer en milieu	2.088	682.479	327
Specialisten zorg	430	662.871	1.542
Zorgverleners en verlenerspersoonlijke diensten	336	1.561.400	4.647
Totaal	12.474	5.315.945	426

Er is een uitdaging om personeel te behouden

Het is gezien bovenstaande duidelijk dat de capaciteit op de energietransitie in de afgelopen jaren, vooruitlopend op en in de eerste jaren van de extra middelen, sterk toegenomen is en verder toe zal nemen, maar ook dat gemeenten voor uitdagingen staan om de voorhanden capaciteit en de daarmee gepaard gaande kennis te behouden. Veel genoemde aspecten zijn de doorstroom, de noodzaak tot kennisopbouw, en een onbalans tussen proces en inhoud. Op deze elementen gaan wij verder in.

Het merendeel van de medewerkers bij gemeenten heeft een lang dienstverband. In 2023 had 40% van de gemeentelijke medewerkers meer dan tien dienstjaren. Ten opzichte van 2022 is dit aandeel met 5%-punt gedaald. Tegelijkertijd steeg het aantal medewerkers met een dienstverband korter dan drie jaar met 3%-punt (A&O fonds, 2023). Door de vergrijzing

⁴ A&O fonds gemeenten: Vacaturemonitor-1e-2e-kwartaal-2024

⁵ De toelichting op de tabel is als volgt: het totaal aantal ontstane vacatures betreft het aantal geplaatste vacatures door gemeenten in de betreffende (moeilijk vervulbare) functiegroep. Het potentiële aanbod van werkenden bestaat uit mensen die buiten gemeenten in dezelfde functiegroep werkzaam zijn. Zij hebben relevante werkervaring en voldoen aan de eisen van de vacature. Dit is dus een groep werkenden die direct inzetbaar is en waaruit gemeenten kunnen werven voor het vervullen van hun vacatures.

van het personeelsbestand en een toenemende doorstroom wordt niet alleen de instroom, maar ook het behoud van jonge medewerkers steeds belangrijker. Er zijn geen specifieke gegevens over de doorstroom binnen de energietransitie.

Gemeenten hebben echter wel in de afgelopen jaren veel nieuwe medewerkers kunnen aantrekken, vooral dankzij de CDOKE-middelen, waaronder veel zij-instromers met beperkte ervaring in de energietransitie (VNG, 2023). Omdat deze middelen niet structureel zijn en bij onderuitputting moeten worden terugbetaald, is er in een krappe arbeidsmarkt voorkeur gegeven aan snelle werving en inhuur in plaats van langdurige werving van ervaren personeel, voor zover dat al beschikbaar was. Veel van de aangetrokken medewerkers hebben daarom geen ervaring in de energietransitie of in de publieke sector, wat leidt tot een behoefte aan opleiding. De opgedane kennis kan echter snel weer verloren gaan door de tijdelijke aard van de middelen.

Uit de interviews en onze ervaring blijkt dat de vaak geringe capaciteit voor de energietransitie en de inherente traagheid en procesgerichtheid van het werk in de publieke sector, belangrijke uitdagingen zijn voor het aantrekken en behouden van vooral jongere medewerkers. In 2023 bestond 42% van de nieuwe instroom bij gemeenten uit jongeren onder de 35 jaar (CBS, 2024). Kleine en middelgrote gemeenten zijn een waardevolle leerschool voor nieuwe en jonge ambtenaren binnen de energietransitie. Medewerkers krijgen hier vaak een breed takenpakket en veel verantwoordelijkheid, wat hun ontwikkeling versnelt (VNG, 2023). Op zich is dit een aantrekkelijk perspectief, maar in de praktijk zien wij vaak dat medewerkers zich met veel verschillende onderwerpen moeten bezighouden en relatief weinig inhoudelijk kunnen werken, terwijl ze er juist voor kozen om met de energietransitie aan de slag te gaan. Hierdoor lopen ze het risico om overbelast te raken door de waan van de dag en slechts oppervlakkig met dossiers bezig te zijn, wat de effectiviteit en impact kan verminderen en uitstroom naar grote gemeenten of naar andere sectoren versnelt. Het kan ook zijn dat deze medewerkers door de wrijving tussen intrinsieke motivatie voor inhoudelijk werk en de vooral op proces gerichte dagelijkse werkzaamheden de publieke sector de rug toekeren.

H3 | Resultaten online enquête

Na de analyse van de al beschikbare onderzoeken en openbare data is een enquête uitgezet onder gemeenten (zie bijlage 1). De enquête bevatte zowel gesloten als open vragen en is afgenomen in de periode van 15 januari tot 12 februari 2025. In deze enquête is ingegaan op de volgende thema's:

- huidige uitvoeringscapaciteit in eigen personeel en inhuur, ten behoeve van de energietransitie;
- personeelsbehoefte (kwantitatief) naar verschillende thema's binnen de energietransitie inclusief vragen ten aanzien van de consequenties van deze behoefte;
- personeelsbehoefte (kwalitatief) naar benodigde kennis en vaardigheden;
- oplossingsrichtingen voor een betere match tussen behoefte en capaciteit en de wijze waarop de VNG hieraan kan bijdragen.

3.1 Respons

De respons op de enquête is hoog. In totaal hebben 146 gemeenten de enquête ingevuld, wat overeenkomt met een respons van 43%. Ook voor elk van de verschillende onderscheiden categorieën van gemeenten naar aantal inwoners is de respons hoog en representatief. Dat betekent dat er een goede basis is voor een analyse van de personeelsbehoefte van gemeenten in de energietransitie.

Tabel 3.1: Respons online enquête

	Nederlandse gemeenten		Gemeenten respons	
	aantal	%	aantal	%
< 20.000 inwoners	65	19%	24	16%
20.000 - 50.000 inwoners	182	53%	76	52%
50.000 - 100.000 inwoners	63	18%	30	21%
> 100.000 inwoners	28	8%	14	10%
G4	4	1%	2	1%
Totaal	342	100%	146	100%

3.2 Uitvoeringscapaciteit energietransitie

In de enquête hebben we de gemeenten gevraagd naar het aantal medewerkers dat op dit moment werkzaam is binnen de energietransitie, zowel vast als inhuur. Deze vraag bleek niet voor alle gemeenten eenvoudig te beantwoorden, omdat medewerkers in de praktijk,

zeker in de kleinere gemeenten, verschillende functies/rollen vervullen, of omdat de onderscheiden functies versnipperd over de organisatie zijn belegd. Hierdoor moesten de gemeenten veelal aanvullende schattingen en verdelingen maken. Daarnaast voert niet iedere gemeente de opgaven in de energietransitie volledig zelf uit; sommige gemeenten hebben deze taken uitbesteed of belegd in een samenwerkingsverband. In de enquête hebben we daarom gevraagd om naast de 'eigen' formatie zoveel als mogelijk ook de taken en formatie mee te nemen die zijn uitbesteed of in samenwerking worden uitgevoerd.

In onderstaande tabel is de totale ambtelijke capaciteit weergegeven die gemeenten op dit moment beschikbaar hebben voor de uitvoering van de energietransitie. Weergegeven zijn de gemiddelde bezetting, het percentage inhuur, en de boven- en ondergrens.

De bezetting voor de uitvoering van de energietransitie bedraagt gemiddeld 1,89 fte per 10.000 inwoners inclusief inhuur, en 1,45 fte per 10.000 inwoners exclusief inhuur.

Tabel 3.2: Bezetting⁶, voor uitvoering van de energietransitie, in fte per 10.000 inwoners⁷

	Ondergrens ⁸	Gemiddeld	Bovengrens
Bezetting (excl. inhuur)	0,98	1,45	1,81
Bezetting (incl. inhuur)	1,27	1,89	2,32
% inhuur	10%	23%	35%

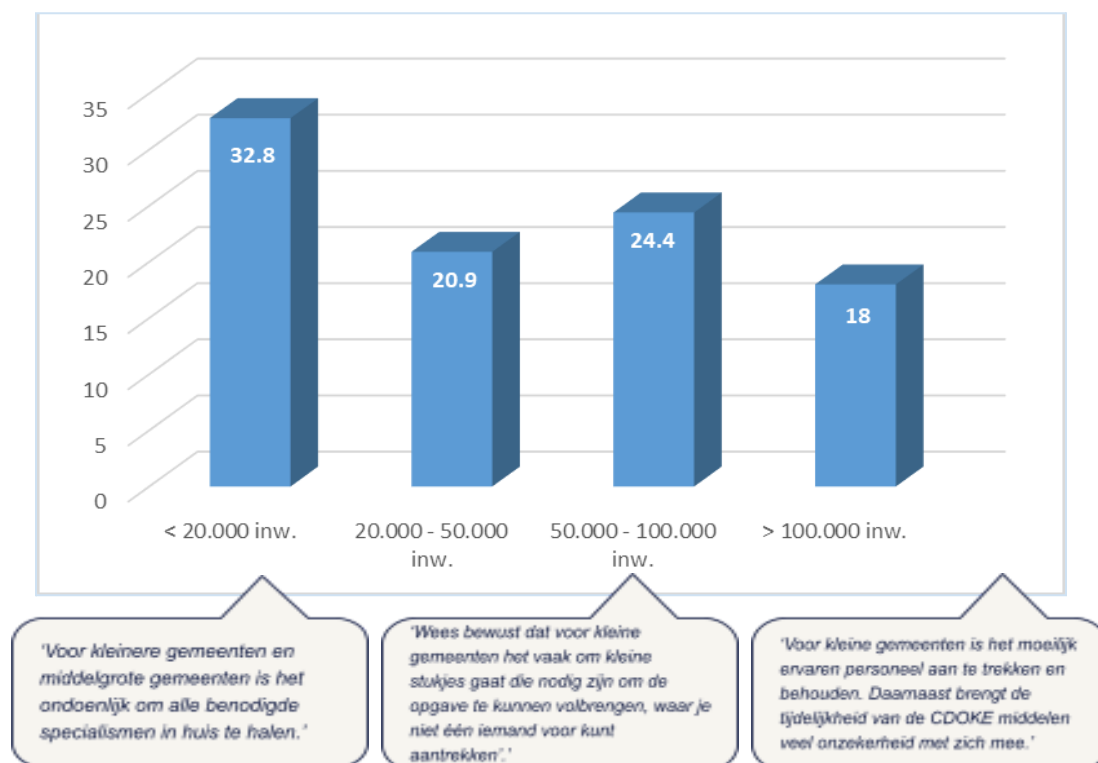
Er blijken qua bezetting geen (significante) verschillen te bestaan tussen grote en kleine gemeenten. Het percentage inhuur daarentegen verschilt wel. Kleine gemeenten huren relatief veel in. Deze hoge externe inhuur wordt in het onderzoek voor een belangrijk deel verklaard doordat het voor kleine gemeenten veel lastiger is om vacatures te vervullen dan voor grote gemeenten.

⁶ De bezetting betreft het aantal medewerkers met een vast of tijdelijk dienstverband. Het vaste personeel vormt de feitelijke bezetting. Het tijdelijke personeel (inhuurkrachten, uitzendkrachten, zzp'ers, e.d.) dat wordt betaald uit specifieke andere budgetten valt niet onder de bezetting, maar wordt gerekend tot inhuur.

⁷ De Waddengemeente zijn in deze tabel buiten beschouwing omdat de formatie in deze gemeenten relatief hoog is in verhouding tot de bevolking, wat een vertekend beeld oplevert.

⁸ De ondergrens en bovengrens zijn bepaald door de onderste kwartielscore (de laagste 25% van alle waarnemingen) en de bovenste kwartielscore (de hoogste 25% van alle waarnemingen) te berekenen. Met andere woorden: 50% van de gemeenten heeft een bezetting die ligt tussen de aangegeven onder- en bovengrens.

Figuur 3.1: % inhuur⁹ over alle domeinen naar gemeentegrootte

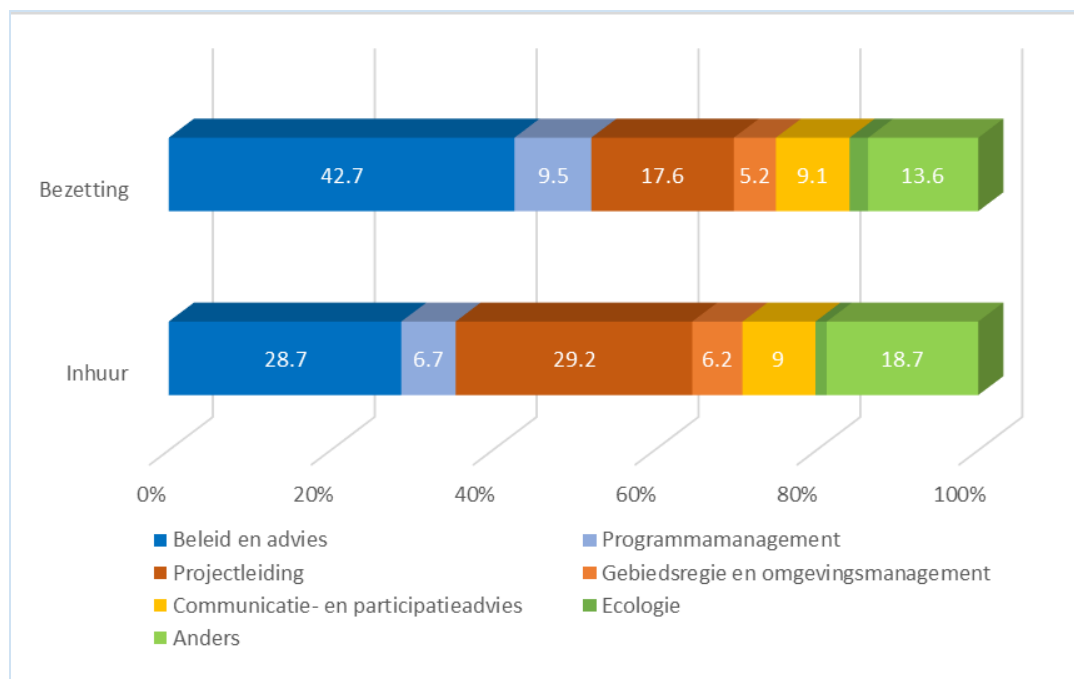


Quotes met betrekking tot inhuur uit de enquête.

Uit onderstaande figuur blijkt dat vooral veel wordt ingehuurd op projectleidersrollen, gebiedsregie en omgevingsmanagement, en overige uitvoerende functies zoals technische en juridische expertise, energiecoaches en projectondersteuners. De beleidsfunctie is in de meeste gemeenten meestal (structureel) belegd in de 'eigen' formatie, hoewel ook hier voor verschillende specialismen (duurzaamheid, netcongestie, et cetera) veel gebruik wordt gemaakt van inhuur.

⁹ Gemeentebreed bedraagt het inhuurpercentage 18,1%, zo blijkt uit de Personeelsmonitor 2023 (A&O fonds).

Figuur 3.2: Verdeling van de bezetting en inhuur naar functiecategorie, in %



Gemeenten geven aan dat er naast de direct uitvoerende medewerkers gemiddeld nog ongeveer 0,29 fte werkzaam is binnen de gemeente die ondersteunende werkzaamheden verricht ten behoeve van de energietransitie. Het gaat hier om staf en ondersteunende functies zoals HR, Juridische zaken, Inkoop, Financiën en Facilitaire Zaken.

Tabel 3.3: Bezetting voor ondersteuning van de energietransitie, in fte per 10.000 inwoners (exclusief Waddeneilanden)

	Ondergrens ¹⁰	Gemiddeld	Bovengrens
Bezetting (excl. inhuur)	0,09	0,29	0,37

3.3 Personeelsbehoefte energietransitie: kwantitatief

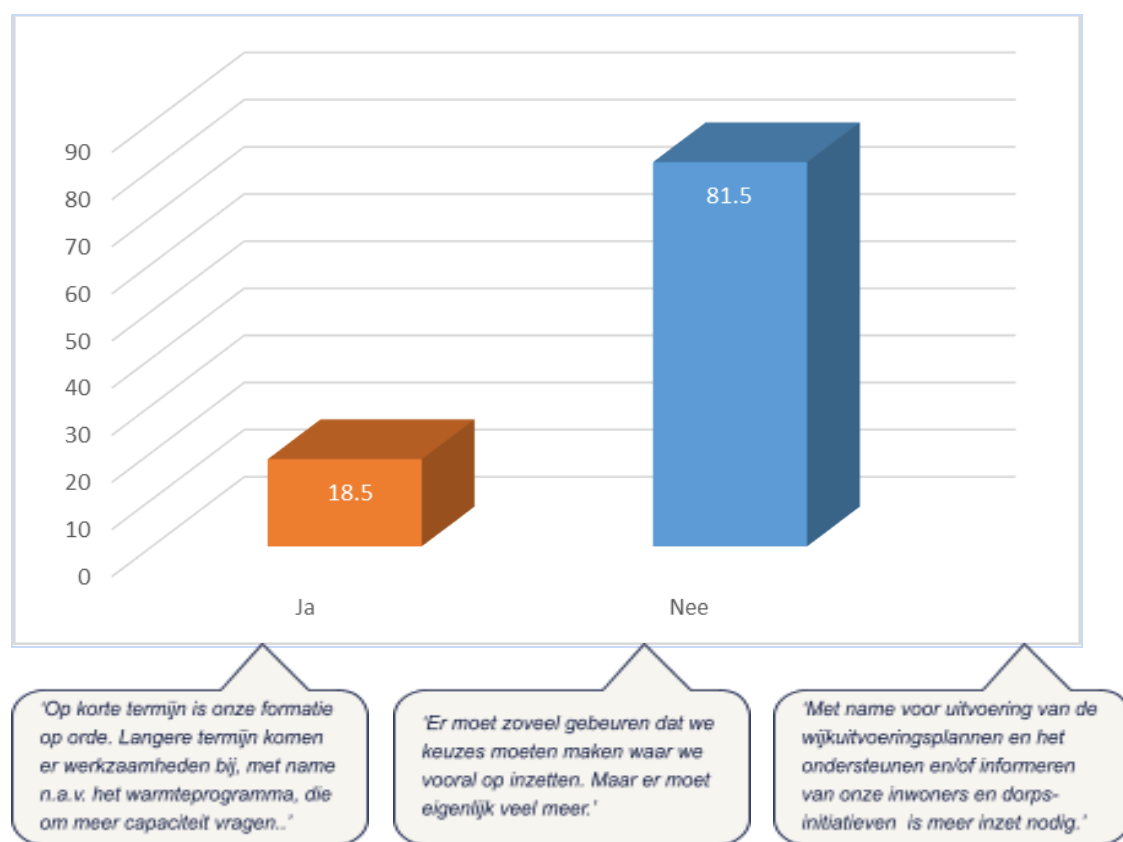
Uit de enquête blijkt dat 82% van de gemeenten de huidige personele bezetting als onvoldoende beoordeelt om alle taken voor de energietransitie goed uit te kunnen voeren. De verwachting van de respondenten is dat daarvoor binnen twee jaar minimaal 60% meer uitvoeringscapaciteit nodig is, en binnen vijf jaar wordt zelfs een verdubbeling van de huidige inzet verwacht. Dit komt voor heel Nederland overeen met circa 2.000 extra (energie)banen binnen twee jaar en 3.400 extra banen binnen vijf jaar. Daarbij is een verschuiving waarneembaar van beleids- en adviesfuncties naar vooral uitvoerende functies voor uitvoering van plannen en projecten. Het gaat dan om functies zoals

¹⁰ De ondergrens en bovengrens zijn bepaald door de onderste kwartielscore (de laagste 25% van alle waarnemingen) en de bovenste kwartielscore (de hoogste 25% van alle waarnemingen) te berekenen. Met andere woorden: 50% van de gemeenten heeft een bezetting die ligt tussen de aangegeven onder- en bovengrens.

projectleiders/-managers, projectcontrollers, wijk- en gebiedsregisseurs, communicatieadviseurs, subsidiemedewerkers, data-analisten en administratief ondersteuners.

Met name de warmtetransitie zal in de komende jaren veel extra capaciteit vragen, zeker als de gemeenten hier vanuit de Wet collectieve warmte meer regie over krijgen. Er is dan extra capaciteit nodig op veel vlakken, bijvoorbeeld op het juridisch, technisch en financieel vlak, maar ook voor participatie, projectleiding en technische ondersteuning. Ook de begeleiding van bewoners en bedrijven blijft onverminderd doorgaan: voorlichtingscampagnes, subsidies en ondersteuning bij verduurzaming. Dit vereist ook in de toekomst extra personeel.

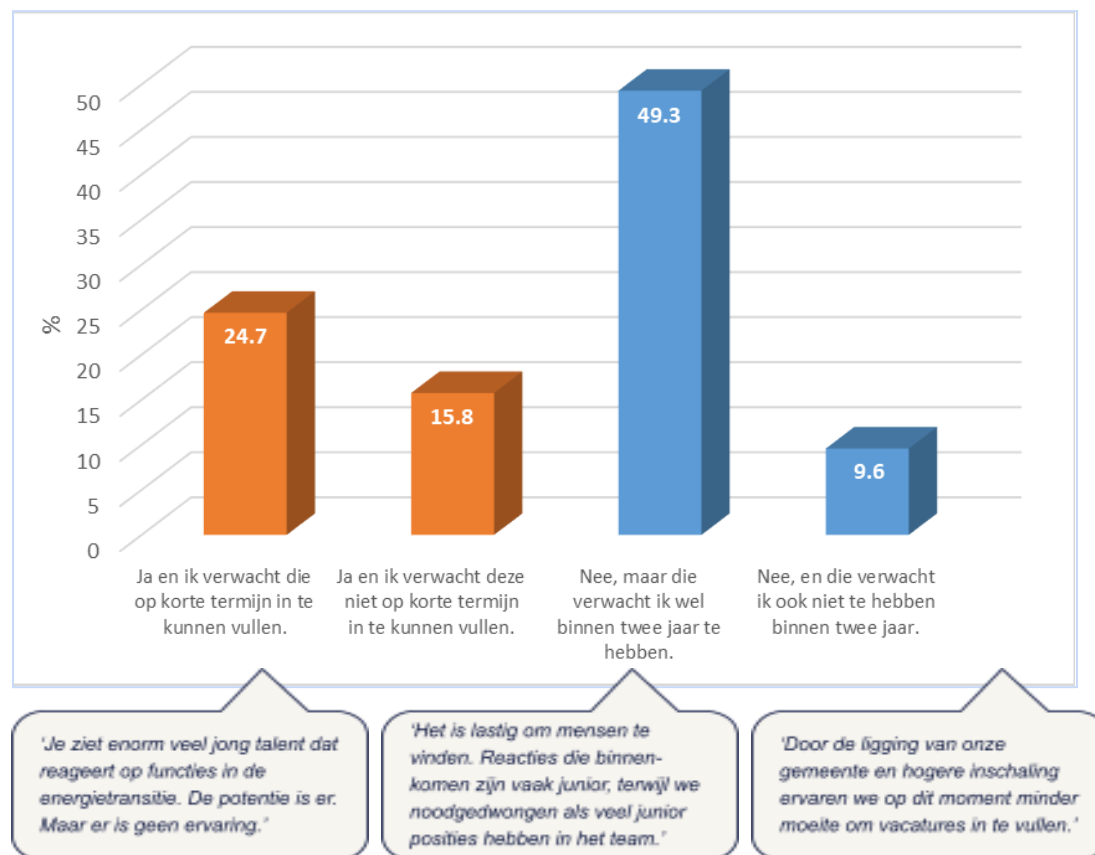
Figuur 3.3: Is de huidige formatie voldoende om de taken voor de energietransitie goed uit te kunnen voeren?



De personeelsbehoefte is het grootst in de kleinste gemeenten (minder dan 50.000 inwoners), zo blijkt uit de enquête. Zij hopen in de komende jaren meer medewerkers aan te kunnen nemen op functies waarvoor nu nog (structureel) ingehuurd wordt. Dit sluit aan bij een bredere wens om minder afhankelijk te zijn van externe consultants en expertise structureel intern op te bouwen. Randvoorwaardelijk is dan wel dat er meer maar vooral structurele middelen beschikbaar komen om mensen aan te nemen. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de eigen begroting hier onvoldoende ruimte voor biedt, zeker ook met het oog op het financiële ravijnjaar 2026, en de incidentele middelen geven niet de benodigde structurele zekerheid.

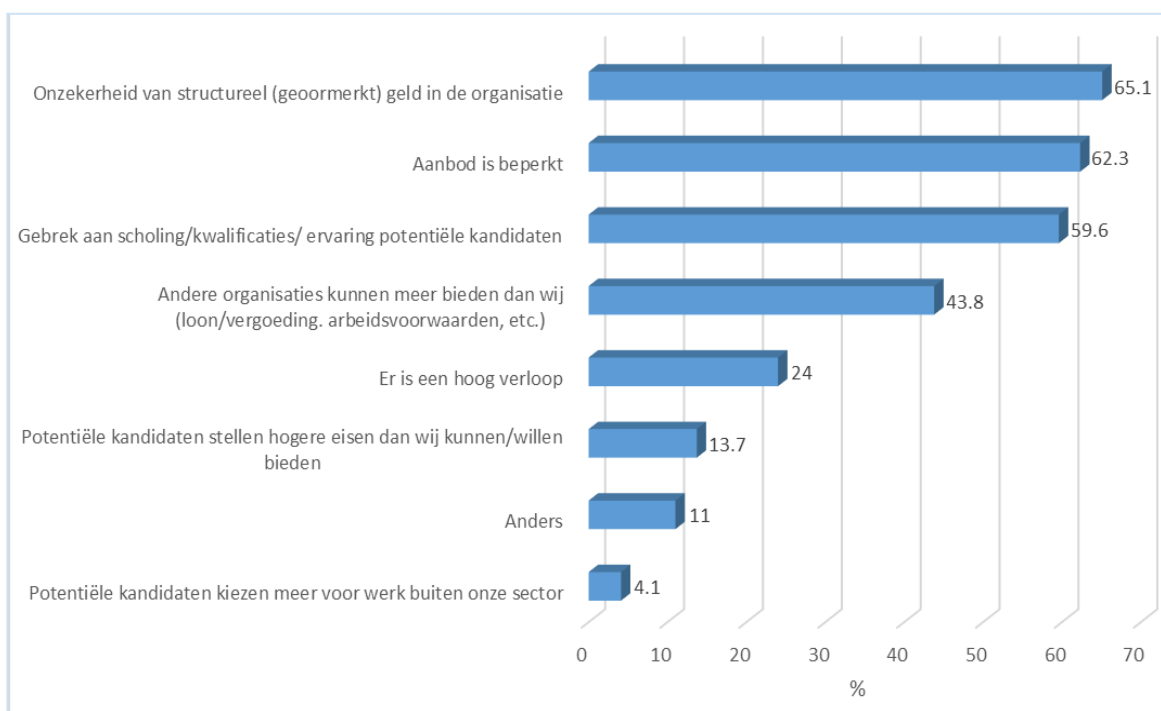
De openstaande vacatures geven ook inzicht in de krapte die gemeenten ervaren. 40% van de gemeenten die de enquête ingevuld hebben, heeft openstaande vacatures binnen de energietransitie, terwijl de helft aangeeft op dit moment geen vacatures te hebben, maar wel te verwachten die binnen twee jaar te hebben. Dit geeft aan dat veel gemeenten de extra benodigde capaciteit die zij in de komende jaren verwachten nodig te hebben (zie figuur 3.3) nog niet hebben omgezet in vacatures.

Figuur 3.4: Zijn er op dit moment openstaande vacatures?

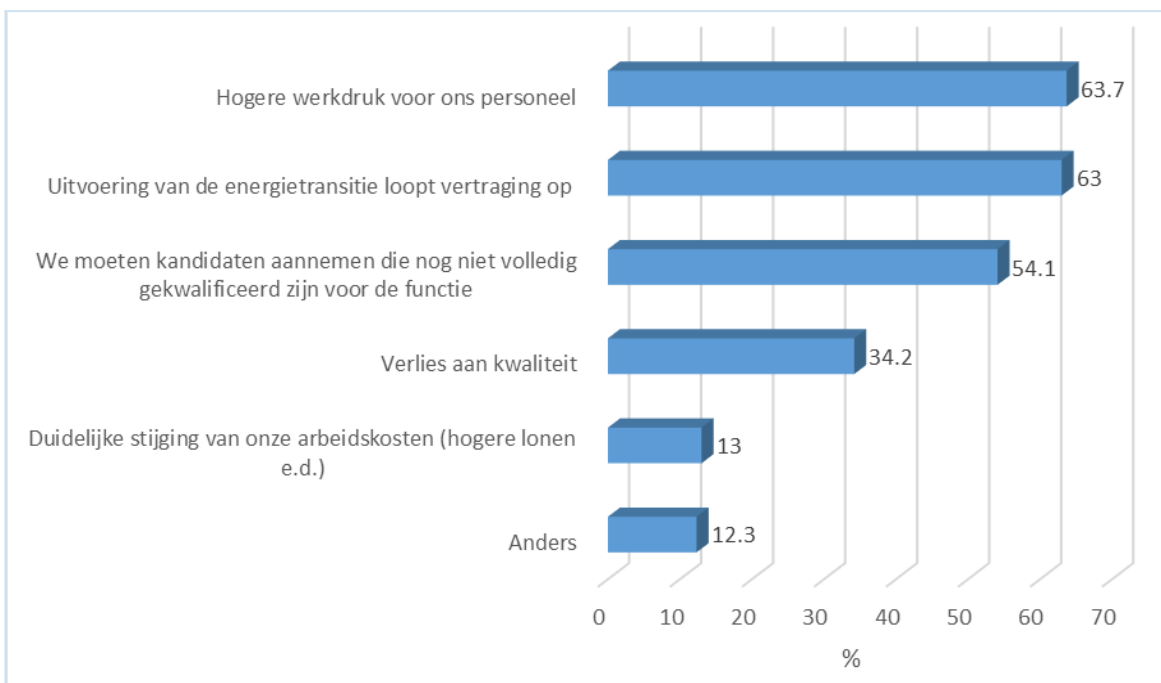


Als belangrijkste reden hiervoor wordt het ontbreken van structurele financiering genoemd, ook in de interviews, waardoor gemeenten terughoudend zijn met medewerkers in vaste dienst nemen. Ze kiezen voor tijdelijke oplossingen. Met het financiële ravinjaar 2026 in het vooruitzicht lijkt deze terughoudendheid alleen maar toe te nemen en is bij sommige gemeenten zelfs al sprake van het intrekken van vacatures binnen de energietransitie: 'Die discussie gaat het komende jaar lopen', aldus een van de respondenten. 'Uitbreiding van het team is dan ook niet langer aan de orde, eerder krimp. Met alle gevolgen van dien voor de uitvoering.' Er zijn geen significante verschillen in de belangrijkste belemmeringen tussen de verschillende categorieën van gemeenten naar inwonersaantallen.

Figuur 3.5: Wat is de belangrijkste belemmering die uw gemeente op dit moment ervaart bij het voorzien in de personeelsbehoefte? (Meerdere antwoorden mogelijk) (N=146)



Figuur 3.6: Wat is het belangrijkste gevolg dat uw gemeente op dit moment ervaart door personeelstekorten? (Meerdere antwoorden mogelijk) (N=146)

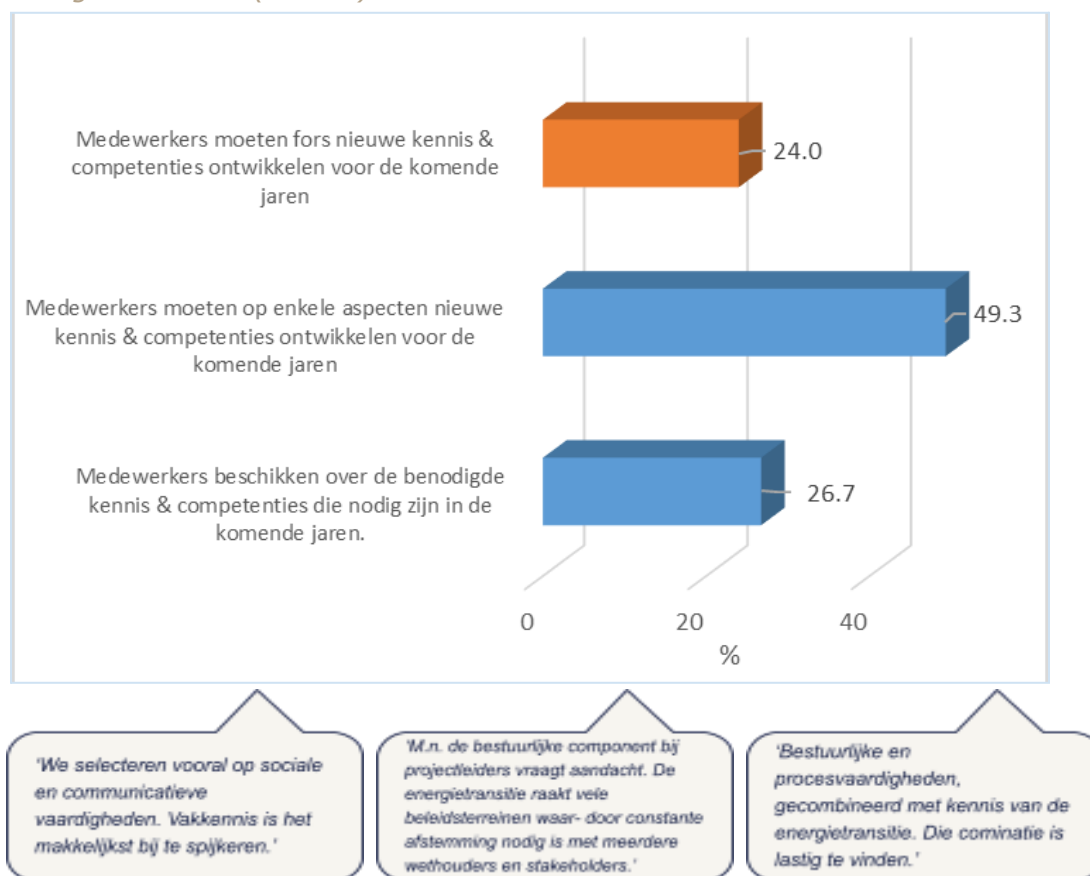


3.4 Personeelsbehoefte energietransitie: kwalitatief

Naast capaciteit vraagt de uitvoering van de energietransitie ook om nieuwe kennis en vaardigheden binnen de ambtelijke organisatie. Een kwart van de deelnemende gemeenten is van mening dat de meeste medewerkers al beschikken over deze kennis en vaardigheden. Voor driekwart geldt echter dat (enkele) nieuwe vaardigheden nodig zijn. 24% van de gemeenten geeft aan dat medewerkers fors nieuwe kennis en competenties moeten ontwikkelen, waarvan een derde zelfs aangeeft dat fors nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn om medewerkers op het vereiste niveau te krijgen. Ook hier zien we, evenals bij de kwantitatieve personeelsbehoefte, dat er geen relatie is met de gemeentegrootte.

De belangrijkste ontwikkelpunten zijn inhoudelijke en technische kennis van de energietransitie en warmtetransitie, vooral bij kleine gemeenten. Daarnaast zijn vaardigheden zoals het creëren van draagvlak, regie voeren bij het ontwerp van het net (om koppelkansen te verzilveren), activiteiten programmeren en plannen, gemeentelijk vastgoed aansluiten, financiering faciliteren en taken op wijkniveau regelen van belang. Deze vaardigheden vereisen flexibiliteit, nieuwsgierigheid en vooral een 'handen uit de mouwen' mentaliteit. Verder is er veel behoefte aan strategische adviesvaardigheden, politieke en bestuurlijke sensitiviteit en kennis van de gemeentelijke organisatie.

Figuur 3.7: Hoe beoordeelt u de kennis en competenties van de medewerkers 'energietransitie'? (N=146)

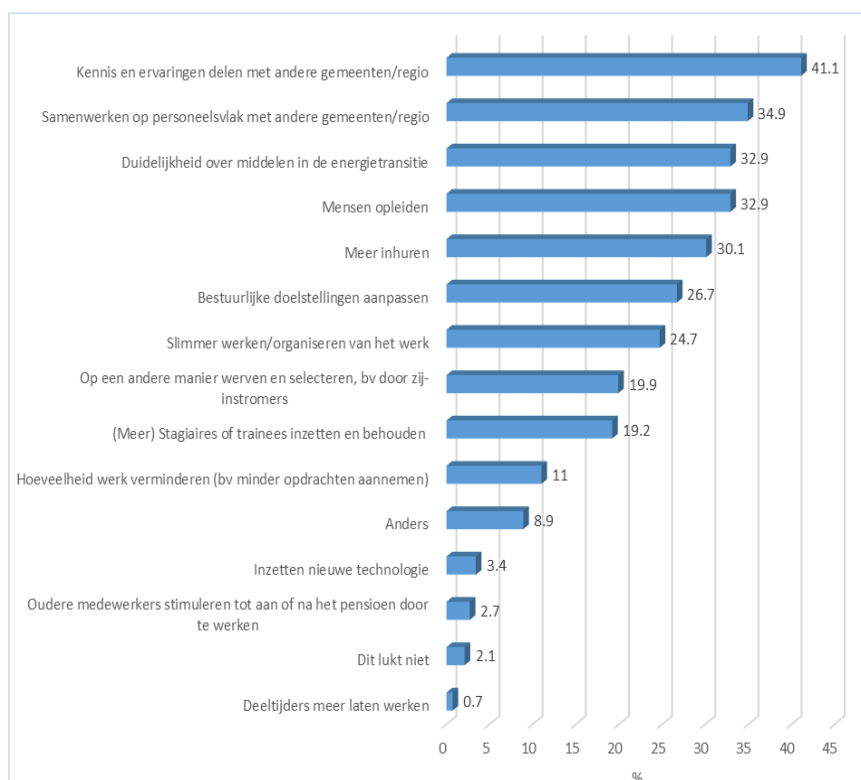


3.5 Oplossingsrichtingen

De overgrote meerderheid van de gemeenten met een personeelstekort, of die een tekort verwachten, geeft aan dat dit tekort deels kan worden opgelost of dat de problemen verminderd kunnen worden. Slechts 2% acht dit niet mogelijk. Daarbij moet wel aangemerkt worden dat ons onderzoek zich richt op de komende jaren en niet de lange termijn naar 2050. Voor opschaling, nieuwe taken of een versnelling is niet veel ruimte in capaciteit en zullen meer middelen beschikbaar moeten komen. Dit is in lijn met het ROB-rapport van 2024¹¹. Voor de komende jaren is wat betreft middelen vooral de stabiliteit genoemd (zie ook paragraaf 4.2).

Wij vroegen alle gemeenten: "Hoe verwacht u het personeelstekort te kunnen verminderen?" De drie door de respondenten meest genoemde oplossingen voor het personeelstekort zijn: kennis en ervaringen delen en samenwerking op personeelsvlak met andere gemeenten en/of de regio, mensen opleiden, en duidelijkheid over de middelen in de energietransitie. Ook wordt meer inhuur vaak genoemd als oplossingsrichting. Ondanks dat dit niet de voorkeur heeft vanwege de hoge kosten, en inhuur niet altijd beschikbaar en vindbaar is, wordt het wel gezien als noodzakelijk om kennis van de energietransitie in de eigen organisatie binnen te halen en te behouden.

Figuur 3.8: Oplossingen voor personeelstekort (N=146)



¹¹ Zie <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2024/03/28/koersen-op-klimaatneutraal>

Op de vraag wat de VNG zou kunnen bijdragen aan het oplossen van de personeelstekorten binnen de energietransitie én wat gemeenten zelf (kunnen) doen, antwoorden gemeenten:

Korte termijn (binnen één tot twee jaar)

- Optimaliseer wervingsstrategieën: ga verder dan traditionele eisen en focus op competenties en vaardigheden, en verken actief de mogelijkheden van zij-instroom.
- Faciliteer interne kennisopbouw en -ontwikkeling om zij-instromers te ondersteunen.
- Faciliteer kennisdeling en regionale samenwerking: ondersteun initiatieven voor kennisuitwisseling en samenwerking op personeelsvlak tussen gemeenten en regio's. Het delen van kennis en ervaringen met andere gemeenten en regio's werd ook als een belangrijke oplossing gezien in de enquête.
- Bied gerichte opleiding en training: zet in op korte, praktijkgerichte cursussen om bestaand en nieuw personeel snel de benodigde kennis en vaardigheden bij te brengen.
- Evalueer en optimaliseer inhuur van extern personeel: zorg voor efficiënte processen om snel de benodigde en vooral de juiste expertise aan te trekken waar interne capaciteit ontbreekt.
- Faciliteer en ontwikkel vaardigheden voor het werken in transitie: de energietransitie is inherent een periode van grote veranderingen en onzekerheden. Dit vraagt van medewerkers een flexibele en adaptieve houding, het vermogen om met onzekerheid om te gaan en snel te kunnen schakelen. Op de korte termijn kunnen gemeenten en de VNG training en ontwikkeling bieden die specifiek gericht is op het werken in een transitie. Denk hierbij aan vaardigheden zoals programmatisch en projectmatig werken in complexe en veranderlijke omgevingen, stakeholdermanagement in een dynamisch veld, en het vermogen om te innoveren en te experimenteren.

Hoewel dit onderzoek zich primair richt op de personeelsbehoefte op de korte en middellange termijn (tot vijf jaar), is het cruciaal om de personeelsplanning te bezien in het bredere perspectief van de ambitie om in 2050 klimaatneutraal te zijn. De keuzes die gemeenten vandaag maken op het gebied van werving, selectie, opleiding en behoud van personeel, zijn bepalend voor de capaciteit die zij op de lange termijn tot hun beschikking hebben. Een strategische, lange termijn visie op de benodigde competenties en capaciteit is essentieel om te voorkomen dat de energietransitie in latere fasen stagneert door een mogelijk gebrek aan gekwalificeerd personeel. Dit vraagt om een continue monitoring van de ontwikkelingen, flexibiliteit in de personeelsplanning en investeringen in duurzame kennisopbouw binnen de gemeentelijke organisaties.

Lange termijn (binnen drie tot vijf jaar en verder):

- Zorg voor structurele en langjarige financiering vanuit het Rijk: dit is essentieel om gemeenten in staat te stellen vast personeel aan te nemen, te investeren in opleiding, en een stabiel personeelsbeleid te voeren. Lobby hier actief voor via de VNG.
- Investeer in interne kennisopbouw en -ontwikkeling: creëer loopbaanperspectieven binnen de energietransitie en duurzaamheid om talent te behouden en interne expertise te versterken. Het ontbreken van vanzelfsprekende loopbaanperspectieven werd als een knelpunt benoemd.

- Maak gemeentelijke functies aantrekkelijker: verbeter arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden om concurrentie met andere sectoren tegen te gaan en personeelsverloop te verminderen.
- Stimuleer traineeprogramma's en omscholing: zet in op langetermijnprogramma's om nieuw talent aan te trekken en professionals uit andere sectoren om te scholen.
- Ontwikkel een langetermijn-personeelsstrategie: integreer de personeelsplanning voor de energietransitie in de bredere strategische personeelsplanning van de gemeente, met een duidelijke focus op de klimaatdoelstellingen voor 2050.
- Faciliteer en ontwikkel vaardigheden voor het werken in transitie: door expliciet aandacht te besteden aan het 'werken in transitie' als competentie en als onderdeel van de organisatiecultuur, kunnen gemeenten beter inspelen op de uitdagingen en kansen die de energietransitie met zich meebrengt. Gemeenten kunnen teams zo samenstellen dat er een mix is van ervaren medewerkers met inhoudelijke kennis en medewerkers met een meer flexibele en ondernemende instelling die goed kunnen opereren in een veranderlijke omgeving. Daarnaast kunnen loopbaanpaden worden gecreëerd binnen de energietransitie die aantrekkelijk zijn in een veranderend werkveld.

H4 | Praktijkervaringen van gemeenten

De enquête geeft een goed en stevig beeld van de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte in de energietransitie. Om verdere verdieping te zoeken in de uitkomsten en werkwijzen van gemeenten, en om praktijkvoorbeelden op te halen, zijn er twaalf semigestructureerde interviews afgenomen. In alle provincies hebben we één gemeente geïnterviewd. Ook is er rekening gehouden met de grootte van gemeenten. Alle geïnterviewde gemeenten hebben de enquête ingevuld. Het beeld uit de interviews is vergelijkbaar met het beeld dat uit de enquête is opgehaald. Gemeenten ondervinden diverse knelpunten, maar er zijn ook concrete voorbeelden van oplossingen. Dit hoofdstuk gaat in op deze praktijkvoorbeelden en andere bevindingen uit de interviews voor zover die niet al in het voorgaande hoofdstuk bij de betreffende vraag van de enquête benoemd zijn.

4.1 Hypothesen

Alhoewel dit onderzoek primair over de capaciteitsvraag gaat, hebben wij op basis van de de hierboven beschreven achtergrond en ontwikkelingen, en op basis van onze ervaringen met arbeidsmarktvraagstukken, hypothesen opgesteld over het aantrekken en behouden van personeel binnen de energietransitie. Deze hypothesen zijn in de verdiepende interviews getest om meer kleur en scherpte te geven aan de kwalitatieve bevindingen.

Het ontbreekt zij-instromers aan kennis van de energietransitie of de publieke sector

In een krappe arbeidsmarkt kan het potentieel van zij-instromers niet worden genegeerd en is er dus behoefte aan interne kennisopbouw en -ontwikkeling.

Beginners hebben een intrinsieke motivatie om in de publieke sector aan de energietransitie of duurzaamheid te werken, maar raken gedesillusioneerd door de realiteit

De mate waarin een werkgever bijdraagt aan een 'groene wereld' speelt een steeds grotere rol in de keuze voor een werkgever en is daarmee een competitief voordeel voor de publieke sector.

Medewerkers die langjarig in dienst zijn, beschikken over gedegen inhoudelijke en procedurele kennis, maar missen vaak de vaardigheden om binnen een transitie te opereren
Veel medewerkers 'van het eerste uur' hebben een achtergrond in traditionele milieudossiers. De dynamiek en inherente onzekerheden van de energietransitie, evenals de samenwerking met externe partners, vormen voor hen een uitdaging.

Loopbaanperspectieven binnen duurzaamheid en energietransitie zijn niet vanzelfsprekend.

De energietransitie is vaak ondergebracht in programmateams met een beperkte hiërarchische structuur en vaak 'éénpitters' op dossiers, waardoor loopbaanontwikkeling niet altijd vanzelfsprekend is.

4.2 Observaties en oplossingen

Zoeken naar een passende organisatievorm

Uit de interviews en enquête komt naar voren dat de energietransitie op veel verschillende manieren belegd is in de organisatie. Zowel een programmteam als een afdeling in de lijnorganisatie komt voor. Eén gemeente is van een groter team overgegaan naar een kleiner team, omdat men met het grote team niet concreet genoeg resultaten bereikte en meer naar de uitvoering toe wilde. De ander zit in de verandering om van een programma naar een afdeling in de organisatie te bewegen, zodat de energietransitiedoelen beter belegd kunnen worden in de organisatie. Ook hybride vormen zoals programmatisch werken in een lijnafdeling komen voor.

Illustratief voor het zoeken naar de juiste organisatievorm in de transitie is dat bij ten minste twee interviews de geïnterviewde ambtenaar niet direct wist wat de eigen functietitel is. Ook paste bij sommige geïnterviewden de daadwerkelijke rol – vaak programmamanager – niet met de formele functietitel – vaak (senior) beleidsadviseur. Gemeenten lijken dus zoekend naar de juiste organisatievorm voor de energietransitieopgave en de vorm verandert met de tijd en de voortgang van de transitie. Er is geen evidente relatie zichtbaar tussen de organisatievorm en capaciteitsbehoefte. Dit past bij het punt van prof. dr. Martijn van der Steen in zijn essay voor de VNG¹², waarin hij benadrukt dat het bij de energietransitie niet gaat om meer en beter, maar om anders, en dat om voldoende wendbaar te kunnen opereren in deze turbulente omgeving, gemeenten hun structuren, processen en procedures moeten ombouwen van een taakgerichte naar een 'vloeibare' organisatie.

Balanceren met vaardigheden en ervaring

Uit de interviews en de enquête komt naar voren dat er een toenemende vraag is naar personeel in de energietransitie. Met betrekking tot capaciteit en expertise geven gemeenten aan behoefte te hebben aan:

- medewerkers die in een transitie kunnen werken; creatief, ondernemend, flexibel, niet snel uit het veld geslagen;
- medewerkers met gedegen kennis op energiegerelateerde onderwerpen; juridisch, technisch en participatie;
- specialisten op het gebied van energiewetgeving en aanbestedingen;
- technisch specialisten (voor het doorrekenen van) energiesystemen;
- medewerkers met politiek-bestuurlijk inzicht;
- medewerkers met algemene juridische en financiële kennis;
- ervaren procesmanagers.

Wat opvalt is dat deze kennis en vaardigheden weliswaar veelvuldig genoemd worden, maar dat de focus per gemeente erg verschilt. Er zijn gemeenten die vooral proces- en projectleiders zoeken, terwijl andere vooral op zoek zijn naar inhoudelijke expertise.

Ook over de vraag of men personeel zoekt met gemeentelijke ervaring of zij-instromers met inhoudelijke kennis, zijn de geïnterviewden verdeeld. Waar de ene gemeente zoekt naar

¹² <https://vng.nl/artikelen/essays-podcasts-organisatievraagstuk-energietransitie>

medewerkers zonder veel waarde te hechten aan ervaring in de publieke sector, omdat volgens zo'n gemeente het werken in een transitie andere vaardigheden vraagt van medewerkers, vinden andere gemeenten het juist belangrijk om gemeentelijke ervaring in het team te hebben of medewerkers met politiek-bestuurlijk inzicht. De hypothese dat zij-instromers kennis van de energietransitie of ervaring in de publieke sector, of soms zelfs beide missen, wordt herkend, maar niet als onoverkomelijk gezien. Dit is ook wat Laetitia Ouillet zegt in haar essay over gemeenten en de energietransitie, geschreven voor de VNG¹³. Zij vraagt wat een medewerker energietransitie in een gemeente nodig heeft om succesvol te zijn en geeft als antwoord: flexibiliteit, nieuwsgierigheid en vooral een 'handen uit de mouwen'-mentaliteit.

De energietransitie is en blijft een complexe opgave waarin sociale en technische aspecten samenkomen. Divers samengestelde teams zijn nodig om aan alle facetten van de energietransitie te kunnen werken in een ambtelijke organisatie (en daarbuiten). Die diversiteit aan mensen en vaardigheden wordt door enkele respondenten als belangrijke variabele benoemd in de interviews.

Ik ben zelf een doorzetter en heb veel juridische en financiële kennis. Dat kan soms als drammerig worden ervaren door onze organisatie. Daarom heb ik een naaste collega gezocht die veel soft skills bezit. We vullen elkaar als het ware aan.

Het is niet nodig dat elk teamlid alle vaardigheden bezit; het is belangrijker dat het team als geheel over de benodigde competenties beschikt. Een van de geïnterviewden werkt met een klein kernteam en huurt expertise in van andere afdelingen binnen de organisatie, soms kortdurend en soms voor langere tijd. 'We realiseren ons dat dit lastiger is voor gemeenten met een kleinere bezetting,' aldus de geïnterviewde. Dit alles gaat er wel van uit dat er überhaupt een team is, wat in kleinere gemeenten niet altijd het geval is.

De hypothese dat het binnen de energietransitie-opgave ontbreekt aan doorgroeimogelijkheden wordt in de interviews waarin dit ter sprake komt niet als uitdaging herkend.

Streven naar samenwerking

In veel gevallen wordt er ook regionaal samengewerkt om het personeelstekort het hoofd te bieden en kennis en expertise op te bouwen. Een voorbeeld van een succesvolle samenwerking is de provincie Drenthe. Het Flexteam Warmtetransitie Drenthe is een regionaal samenwerkingsinitiatief dat gemeenten in Drenthe ondersteunt bij de uitvoering van de warmtetransitie. Opgericht door de Drentse gemeenten, de provincie Drenthe en de Vereniging Drentse Gemeenten (VDG), biedt het team flexibele ondersteuning aan gemeenten die kampen met beperkte ambtelijke capaciteit en specialistische kennis op het gebied van duurzame warmtevoorziening. Dit is mede ontstaan om te voorkomen dat de Drentse gemeenten elkaar beconcurreren op de krappe arbeidsmarkt. Ook de Zeeuwse gemeenten werken steeds meer samen in een meer informele vorm om kennis en capaciteit te delen. Vergelijkbare samenwerkingen bestaan op meer plaatsen. In een enkele provincie of

¹³ <https://vng.nl/artikelen/essays-podcasts-organisatievraagstuk-energietransitie>

regio is er een intentie tot samenwerken, maar komt die samenwerking om verschillende redenen nog niet van de grond. De VNG probeert de bewustwording over de mogelijkheden van samenwerking op regionale schaal tussen gemeenten te vergroten door onder andere met Nationale Programma's en Platform31 te inventariseren welke rol flexibele arbeidsinzet in de gemeentelijke energietransitie kan spelen.

Werken in een transitie

Dat het werken in een transitie net iets anders van individuen, teams en de organisatie vraagt, daar zijn de meeste geïnterviewden het over eens. Dit vraagt om (bestuurlijk) lef, creativiteit, flexibiliteit en ondernemerschap, of zoals een van de geïnterviewden opmerkte: 'Ik zoek naar mensen die niet zeggen "het mag niet of het kan niet", maar "het lukt me niet. Wil je me helpen om te zoeken naar een andere oplossing?"' En: 'Soms vierten we het ook als er iets niet is gelukt, maar we wel alles eraan hebben gedaan om het te laten slagen of we de inzet van de collega's waarderen.'

De hypothese dat medewerkers met een lang dienstverband beschikken over diepgaande inhoudelijke en procedurele kennis, maar niet altijd over de benodigde vaardigheden om binnen een transitie werkzaam te zijn, wordt in de interviews frequent bevestigd. Hierbij wordt echter opgemerkt dat juist de opgedane ervaring, met name op het gebied van procedures, een significante meerwaarde vertegenwoordigt binnen een team. Ook de hypothese dat beginners een intrinsieke motivatie hebben om in de publieke sector aan de energietransitie of duurzaamheid te werken, maar door de procedures en compromissen gedesillusioneerd raken, wordt door geïnterviewden met dergelijke collega's in het team onderkend.

Werven met creativiteit en de maatschappelijke waarden

Het personeelstekort wordt gevoeld door veel gemeenten. Gemeenten zijn ook op andere en creatieve manieren personeel gaan werven, door bijvoorbeeld diploma-eisen weg te halen, vacatureteksten scherper op te schrijven, te kijken naar geschikte kandidaten binnen de eigen organisatie, en het eigen netwerk te benutten. Een respondent gaf aan: 'Ik had niet gesolliciteerd als de diploma-eis in de vacature zou staan.' Daar waar gemeenten actief werven en selecteren, terwijl ze zich ervan bewust zijn dat het zogeheten schaap met de vijf poten niet bestaat, is er vaker de kans dat men een geschikte kandidaat vindt. Toch blijft dit in een krappe arbeidsmarkt altijd lastig.

Enkele geïnterviewden gaven ook aan dat de bestaande processen voor de inhuur van medewerkers niet optimaal zijn om geschikte kandidaten aan te trekken. De inhuurplatformen en raamcontracten maken het soms lastig om die ene goede zzp'er binnen te halen. Ook andere wet- en regelgeving zit af en toe in de weg. Eén gemeente gaf het voorbeeld van een statushouder met technische kwalificaties en ervaring met warmtetransitie die niet ingezet kon worden door belemmerende regelgeving.

In veel interviews vielen voorbeelden op van succesvolle werving van gekwalificeerd en ervaren personeel, ondanks de schaarste op de markt. Sommige gemeenten schreven dit toe aan 'geluk', omdat toevallig iemand met de juiste kwalificaties op zoek was naar een baan met

maatschappelijke betekenis toen de vacature werd geplaatst. In andere gevallen duurde het lang voordat een vacature kon worden ingevuld, maar uiteindelijk kwam er toch iemand beschikbaar, waardoor de functie ondanks een klein aantal kandidaten kon worden vervuld. De intrinsieke motivatie om bij te dragen aan een betere wereld of aan de lokale gemeenschap werd meermaals genoemd als een factor waardoor vacatures ondanks de schaarste konden worden ingevuld. Soms namen kandidaten hiervoor zelfs een salarisverlaging op de koop toe. Dit 'lokale patriottisme' lijkt vooral in perifere gemeenten te spelen, terwijl intrinsiek idealisme een algemeen verschijnsel lijkt. Dit past goed bij wat prof. dr. Peter Verhoef in een essay voor de VNG¹⁴ benadrukt: gemeenten hebben een 'unieke waardepropositie' waarin een gemeenteambtenaar direct invloed kan uitoefenen op de energietransitie en impact op de maatschappij kan maken.

De vele onzekerheden maken het echt moeilijk

Een frequent gesignaleerd probleem is dat de uitvoering van structurele, langetermijntaken binnen de energietransitie vaak afhankelijk is van incidentele en geoormerkte financiële middelen. Veel gemeenten zijn genoodzaakt te steunen op tijdelijke financiering van de Rijksoverheid, zoals de CDOKE-middelen. Enkele gemeenten hebben de mogelijkheid gevonden om, naast de Rijksmiddelen, een permanent budget voor energietransitie te reserveren binnen hun begroting. Er bestaat bij gemeenten een behoefte aan inzicht in structurele financieringsbronnen. Met een stabiele financiële basis kunnen zij gericht investeren in personeelswerving, teamvorming en -ontwikkeling, alsmede in opleidingsprogramma's, wat de effectiviteit per medewerker ten goede komt.

De genoemde onzekerheid komt in vele gesprekken tevens naar voren in relatie tot beleid. De onzekerheid omtrent de salderingsregeling, de zero-emissie-zones, vertragingen in de Wet collectieve warmtevoorziening of de afstandsnormen voor windturbines, belemmeren de realisatie van de energietransitie en een doelgerichte inzet van personeel.

4.3 Rol van de VNG

De VNG kan een **centrale rol** spelen in het vraagstuk rondom personeel in de energietransitie. Verschillende gemeenten hebben aanbevelingen gedaan over hoe de VNG deze rol kan vervullen (zie ook paragraaf 3.5).

Uit de interviews komen echter ook de beperkingen aan een inzet van de VNG naar voren. Nog meer webinars, handreikingen, of kennisbijeenkomsten hebben niet altijd meerwaarde. Er bestaat een groot verschil tussen de gemeenten wat betreft de uitdagingen, voortgang van de realisatie, en prioriteiten. Algemene kennisoverdracht is nuttig, maar er is ook een uitgesproken behoefte aan meer specifieke en contextuele kennis. Er bestaat geen dissentie over de noodzaak van een duidelijke lobby naar het Rijk ten behoeve van stabiliteit; stabiliteit van de beschikbare middelen, en stabiliteit wat betreft beleid. De VNG, zo veel gemeenten, kan een integrale aanpak en een duidelijke lijn vanuit Den Haag en de provincie bevorderen.

¹⁴ <https://vng.nl/artikelen/essays-podcasts-organisatievraagstuk-energietransitie>

H5 | Conclusie

Gemeenten ervaren een aanzienlijk en groeiend personeelstekort om de ambities van de energietransitie te realiseren. Dit tekort wordt gevoeld in zowel de kwantiteit als de kwaliteit van het beschikbare personeel.

De kwantitatieve personeelsbehoefte is sterk gestegen sinds het Klimaatakkoord van 2019 en de toename van uitvoeringsmiddelen vanaf 2023. De meerderheid van de gemeenten (82%) beoordeelt de huidige bezetting als onvoldoende. Binnen twee jaar is naar verwachting minimaal 60% meer uitvoeringscapaciteit nodig, en binnen vijf jaar zelfs een verdubbeling. Dit komt neer op duizenden extra banen in de komende jaren. Deze groeiende vraag naar personeel speelt echter niet alleen voor de energietransitie, maar ook voor de gehele publieke sector. Binnen de energietransitie is de toename van de personele capaciteit de afgelopen vijf jaar echter beduidend hoger dan de algemene groei. De overgrote meerderheid van de gemeenten met een personeelstekort, of die een tekort verwachten, geeft aan dat dit tekort deels kan worden opgelost of verminderd. Slechts 2% acht dit onmogelijk.

Daarnaast is er een duidelijke kwalitatieve personeelsbehoefte. Gemeenten hebben niet alleen meer mensen nodig, maar ook medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden op het gebied van inhoudelijke en technische aspecten van de energietransitie. Daarnaast zijn vaardigheden zoals draagvlak creëren, projectmanagement, juridische kennis en politiek-bestuurlijk inzicht essentieel. Een aanzienlijk deel van de gemeenten (driekwart) geeft aan dat nieuwe vaardigheden nodig zijn om medewerkers op het vereiste niveau te krijgen. Ondanks de uitdagingen en de vaardigheden die het dynamische werkveld vereisen, wordt er in de interviews een sterke gedrevenheid en passie voor het vakgebied van de energietransitie ervaren. Transitiedenken, creativiteit, flexibiliteit en ondernemerschap worden gezien als cruciale eigenschappen voor medewerkers in de energietransitie.

Gemeenten ondernemen ook zelf actie door kennis te delen, samen te werken en creatieve wervingsmethoden te gebruiken. Echter, een van de belangrijkste knelpunten die door gemeenten wordt ervaren is het ontbreken van structurele financiering. De afhankelijkheid van incidentele en geormerkte middelen staat haaks op het structurele en langetermijnkarakter van de opgaven. Deze financiële onzekerheid leidt tot terughoudendheid bij het aannemen van vast personeel, waardoor waardevolle kennis mogelijk verloren gaat en gemeenten gedwongen worden tot duurdere, tijdelijke oplossingen en inhuur. Om de energietransitie daadwerkelijk te versnellen en de klimaatdoelstellingen te behalen, is het essentieel dat het Rijk zorgt voor een stabiele en langjarige financiële basis voor gemeenten. Gemeenten vragen om zekerheid over langjarige financiering, zoals de CDOKE-middelen. De vrees bestaat dat tijdelijk geld leidt tot kennisverlies.

Ook de schaarste op de arbeidsmarkt in het algemeen en de concurrentie met andere sectoren maken het lastig om gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden. Daarnaast speelt de dynamiek van de energietransitie en de soms trage en procesgerichte werkwijze binnen de publieke sector een rol bij het aantrekken en behouden van met name jongere medewerkers.

In paragraaf 3.5 worden diverse oplossingsrichtingen benoemd om de personeelstekorten aan te pakken, onderverdeeld in korte- en langetermijnmaatregelen. Genoemde strategieën zijn onder meer het beter delen, borgen en organiseren van kennis en ervaring, het intensiveren van samenwerking, en het opleiden en bijscholen van personeel. Daarnaast worden het scheppen van duidelijkheid over beschikbare middelen, het inzetten van creatieve wervingsmethoden en het hanteren van een bredere blik op teamopbouw – gericht op het versterken van het gehele team in plaats van het zoeken naar de ‘perfecte’ kandidaat – als mogelijke oplossingsrichtingen aangedragen.

Twee onderwerpen die nu een uitdaging zijn, kunnen ook effectieve oplossingen bieden:

- **Zekerheid van middelen** wordt beschouwd als het grootste knelpunt voor zowel de kwalitatieve als kwantitatieve capaciteit in de energietransitie. Momenteel wordt er overwegend met incidentele middelen gewerkt. Het verkrijgen van langdurige zekerheid over de beschikbare middelen, zelfs bij gelijkblijvende omvang van de middelen, lijkt de belangrijkste factor te zijn om de capaciteits- en kennistekorten gedeeltelijk op te lossen. Zekerheid stelt gemeenten in staat te investeren in de opleiding van personeel en het aannemen van personeel in vaste dienst. Bovendien kan capaciteit doelgerichter en doeltreffender worden ingezet dan nu het geval is, waarbij de inzet vaak wordt gestuurd door incidentele middelen.
- **Het werken in transities:** de uitvoering van de energietransitie vereist specifieke vaardigheden die niet vanzelfsprekend binnen gemeentelijke organisaties aanwezig zijn. Echter, in combinatie met de mogelijkheid om bij te dragen aan een betere samenleving, kan dit het werken voor gemeenten aantrekkelijk maken in een krappe arbeidsmarkt. Het is noodzakelijk dat hiervoor ruimte wordt gecreëerd binnen de organisatie, zowel in de samenstelling van teams als in de werkprocessen. Dit is tevens van belang om een snelle uitstroom als gevolg van teleurstelling te voorkomen.

Bijlage 1 | Enquêtevragen

Personeelsbehoefte: kwantitatief

Gemeenten hebben een belangrijke regierol in de uitvoering van de energietransitie. Het opstellen van een Regionale Energiestrategie, de wijkaanpak, warmteprogramma, verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed en andere taken vragen veel capaciteit en nieuwe kennis en innovatie binnen de ambtelijke organisatie.

1. Hoeveel 'eigen' personeel wordt (op dit moment) ingezet in uw gemeente voor de uitvoering van de energietransitie?

LET OP: Het gaat hier om de bezetting op dit moment die direct bij de uitvoering van de energietransitie betrokken is. Hiertoe rekenen wij niet de staf en ondersteunende functies zoals HR, Juridische zaken, Inkoop, Financiën en Facilitaire Zaken. Onder eigen personeel verstaan we zowel medewerkers met een vast contract als die met een tijdelijk contract.

2. Hoeveel 'eigen' personeel wordt (op dit moment) ingezet in uw gemeente voor de ondersteuning van de energietransitie?

LET OP: Het gaat hier om de bezetting die op dit moment wordt ingezet ter ondersteuning van de energietransitie, zoals de staf en ondersteunende functies zoals HR, Juridische zaken, Inkoop, Financiën en Facilitaire Zaken. Hieronder verstaan we zowel medewerkers met een vast contract als tijdelijk contract.

TOELICHTING

3. Maakt u (op dit moment) gebruik van externe inhuur voor de uitvoering van de energietransitie?

Laat bij deze vraag ingehuurd personeel voor ondersteuning buiten beschouwing.

- ☐ Nee
- ☐ Ja, namelijk: fte

4. Kunt u aangeven hoe de formatie voor uitvoering is verdeeld over onderstaande categorieën?

Bij deze vraag vragen we u de totale bezetting zoals ingevuld bij vraag 1 en 3 te verdelen over de onderscheiden categorieën. In de praktijk zal dit soms lastig zijn omdat medewerkers meerdere taken/rollen kunnen vervullen. Indien u een duidelijke scheiding kunt maken in de taken dan deelt u de fte toe. Wanneer dit niet precies bekend is, maak dan een schatting of vul de fte in bij het beleidsveld waaraan de medewerker de meeste tijd besteedt. Schroom ook niet om de categorie 'anders, namelijk' te gebruiken als de genoemde categorieën de lading onvoldoende dekken. Zorg wel dat het totaal optelt tot de totale formaties zoals ingevuld bij vraag 1 en 3.

NB: als u heeft aangegeven geen inhuur te hebben, dan krijgt u die velden niet te zien.

	Eigen formatie	Inhuur
Beleid en advies		
Programmamanagement		
Projectleiding		
Gebiedsregie en omgevingsmanagement		
Communicatie- en participatieadvies		
Data-analyse en monitoring		
Ecologie		
Administratieve ondersteuning		
Anders, namelijk		
TOTAAL		

5. Is de huidige formatie voldoende om de taken voor de energietransitie goed uit te kunnen voeren?

- ☐ Ja
☐ Nee

TOELICHTING

6. Kunt u een indicatie geven van de uitbreiding die u in de komende 2 jaar nodig denkt te hebben?

..... fte

TOELICHTING

--

7. Kunt u een indicatie geven van de uitbreiding die u in de komende 5 jaar nodig denkt te hebben?

..... fte

TOELICHTING

--

8. Om welke functieprofielen gaat het bij deze uitbreiding?

Indien mogelijk, graag in de toelichting aangeven om welke specifieke functies het gaat.

	Aantal fte komende 2 jaar	Aantal fte komende 5 jaar	TOELICHTING
Beleid en advies			
Programmamanagement			
Projectleiding			
Gebiedsregie en omgevingsmanagement			
Communicatie- en participatieadvies			
Data-analyse en monitoring			
Ecologie			
Administratieve ondersteuning			
Anders, namelijk			
TOTAAL			

9. Zijn er op dit moment openstaande vacatures?

- ☐ Ja en ik verwacht die op korte termijn in te kunnen vullen.
☐ Ja en ik verwacht deze niet op korte termijn in te kunnen vullen.
☐ Nee, maar die verwacht ik wel binnen twee jaar te hebben.
☐ Nee, en die verwacht ik ook niet te hebben binnen twee jaar.

10. Wat zijn de belangrijkste belemmeringen die uw gemeente op dit moment ervaart bij het voorzien in de personeelsbehoefte in de energietransitie? MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK

- ☐ Geen, we ervaren geen personeelstekorten.
- ☐ Het aanbod is beperkt.
- ☐ Gebrek aan scholing/kwalificaties/ ervaring potentiële kandidaten.
- ☐ Potentiële kandidaten stellen hogere eisen dan wij kunnen/willen bieden.
- ☐ Andere organisaties kunnen meer bieden dan wij (loon/vergoeding, arbeidsvoorwaarden, etc.).
- ☐ Potentiële kandidaten kiezen meer voor werk buiten onze sector.
- ☐ Er is een hoog verloop.
- ☐ De onzekerheid van structureel (geoormerkt) geld in de organisatie.
- ☐ Anders, nl:

TOELICHTING

11. Wat zijn de belangrijkste gevolgen die uw gemeente op dit moment ervaart door personeelstekorten? MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK

- ☐ Geen, we ervaren geen personeelstekorten
- ☐ We moeten kandidaten aannemen die nog niet volledig gekwalificeerd zijn voor de functie
- ☐ Duidelijke stijging van onze arbeidskosten (hogere lonen e.d.)
- ☐ Hogere werkdruk voor ons personeel
- ☐ Verlies aan kwaliteit
- ☐ Uitvoering van de energietransitie loopt vertraging op
- ☐ Anders, nl:

TOELICHTING

12. Bij welke functieprofielen ervaart u de grootste schaarste op de arbeidsmarkt?

OPEN

13. Hoe verwacht u het personeelstekort te kunnen verminderen? [subgroep: heeft een personeelstekort of verwacht het binnen 2 jaar of 5 jaar] [AC] [meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ Deeltijders meer laten werken
- ☐ Oudere medewerkers stimuleren tot aan of na het pensioen door te werken
- ☐ Op een andere manier werven en selecteren, bijvoorbeeld door zij-instromers
- ☐ Slimmer werken/organiseren van het werk
- ☐ Samenwerken op personeelsvlak met andere gemeenten en/of de regio
- ☐ Kennis en ervaringen delen met andere gemeenten en/of de regio
- ☐ Meer inhuren
- ☐ Mensen opleiden
- ☐ Inzetten nieuwe technologie
- ☐ Hoeveelheid werk verminderen (bijvoorbeeld minder opdrachten aannemen)
- ☐ Bestuurlijke doelstellingen aanpassen
- ☐ (Meer) Stagiaires of trainees inzetten en behouden
- ☐ Duidelijkheid over middelen in de energietransitie
- ☐ Anders, nl:
- ☐ Dit lukt niet

Personeelsbehoefte: kwalitatief

Naast capaciteit vraagt de uitvoering van de energietransitie ook om nieuwe kennis en vaardigheden binnen de ambtelijke organisatie.

14. Hoe beoordeelt u de kennis en competenties van de medewerkers 'energietransitie'?

- ☐ De meeste medewerkers beschikken over de benodigde kennis & competenties die nodig zijn in de komende jaren.
- ☐ De meeste medewerkers moeten op enkele aspecten nieuwe kennis & competenties ontwikkelen voor de komende jaren
- ☐ De meeste medewerkers moeten fors nieuwe kennis & competenties ontwikkelen voor de komende jaren

TOELICHTING

15. Op welke competenties en vaardigheden is met name extra investering en ontwikkeling nodig?

16. Wat wilt u ons verder nog meegeven als het gaat om de personeelsbehoefte van uw gemeente?

17. Welke rol ziet u voor de VNG om gemeenten te ondersteunen bij het vervullen van de personeelsbehoefte van gemeenten in de energietransitie?

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

22 mei 2025

Classificatie : Openbaar

Namen adviseurs :

- Ruben Zondervan
- Benno Wiendels
- Adriana Lavooij †
- Eva Fens
- Rosalie Bedijn

Projectnummer : PO049016

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl