



gemeenteraad

Schriftelijke vraag

2026_SV_00128	Schriftelijke vraag van raadslid Anke Van dermeersch: Zoektocht naar stadsmedewerkers
----------------------	--

Indiener(s)

Anke Van dermeersch

Gericht aan:

Nabilla Ait Daoud

Tijdstip van indienen

25 maart 2026 17:21

Toelichting

Zoals in elke organisatie is het voor het stadsbestuur essentieel om geschikte medewerkers aan te trekken en te behouden. Het uitschrijven van correcte vacatures, het aanleggen van een werfreserve en de integratie van nieuwe medewerkers vereisen een doordacht en efficiënt personeelsbeleid.

Daarom deze vragen:

- Hoeveel openstaande vacatures telt de organisatie van de stad Antwerpen en het OCMW sinds 2020? Graag een opsplitsing per jaar en per dienst.
 - Hoeveel kandidaten zijn er gemiddeld per openstaande vacature? Graag een overzicht per vacature sinds de start van de legislatuur.
 - Hoe vlot raken openstaande vacatures ingevuld?
 - Wat is de gemiddelde doorlooptijd (in dagen) tussen publicatie en effectieve indiensttreding?
 - In hoeveel gevallen is een herhaalde oproep nodig? Graag cijfers per jaar sinds de start van de legislatuur.
 - Hoe worden nieuwe medewerkers geïntegreerd binnen de organisatie? Bestaat hiervoor een formeel onboardingtraject of procedure? Hoe wordt de effectiviteit van deze integratie gemeten?
 - Heeft de stad formeel uitgewerkte werkprocessen in de vorm van (digitale) draaiboeken voor elke dienst?
- Indien ja: hoe werden deze opgesteld, hoe vaak worden ze geëvalueerd en wanneer gebeurde de laatste evaluatie?
- Indien neen: waarom niet, en acht het bestuur het wenselijk om dit alsnog te ontwikkelen?
- Wat is het verloop (turnover) van personeel binnen de stadsdiensten en het OCMW sinds 2020 (jaarlijks percentage en absolute cijfers)?
 - Hoeveel vacatures blijven langer dan 3 maanden, 6 maanden en 12 maanden openstaan? Graag een opsplitsing per functietype (knelpuntberoepen vs. andere).
 - Wat is de kostprijs van rekrutering per vacature (gemiddeld), inclusief externe partners, advertenties en selectieprocedures?
 - In hoeveel gevallen wordt gebruikgemaakt van externe interim- of consultancykrachten wegens moeilijk invulbare vacatures? Graag cijfers per jaar sinds de start van de legislatuur en kostprijs.
 - Hoe evolueerde het aantal sollicitanten per vacature sinds 2020? Is er sprake van een dalende trend?

- Wat is de gemiddelde anciënniteit van medewerkers die de organisatie verlaten? Met andere woorden: vertrekken vooral nieuwe of ervaren krachten?
- Hoeveel medewerkers verlaten de organisatie binnen het eerste jaar na aanwerving?
- In welke mate worden exitgesprekken georganiseerd en geanalyseerd? Welke belangrijkste redenen voor vertrek komen hieruit naar voren?

Antwoord

Geacht raadslid,

Omwille van een grootschalige update van SAP SuccessFactors, de software waarin we onze aanwervingen beheren, is het technisch slechts mogelijk om gegevens op te vragen vanaf **1 juni 2023**. Alle onderstaande data hebben bijgevolg betrekking op de periode van 1 juni 2023 tot en met 31 maart 2026. Tenzij er specifiek gevraagd wordt naar data van deze legislatuur. Dan hebben de data betrekking op de periode van 1 januari 2025 tot en met 31 maart 2026.

Verder kan ik als schepen voor personeel enkel informatie aanleveren over stad en OCMW.

- Hoeveel openstaande vacatures telt de organisatie van de stad Antwerpen en het OCMW sinds 2020? Graag een opsplitsing per jaar en per dienst.

Tussen 1 juni 2023 en 31 maart 2026 werden 2961 afzonderlijke vacatures intern of extern opengesteld voor 3875 vacatureplaatsen.

Aantal vacatures					
Bedrijfseenheid	2023	2024	2025	2026	Eindtotaal
BZ - Bestuurszaken	34	30	39	15	118
CDO - Chief Digital Officer			4		4
FI - Financiën	32	33	24	4	93
MV - Maatschappelijke Veiligheid	51	83	71	23	228
OD - Onafhankelijke Diensten	2	3	7	1	13
OS - Ondernemen en Stadsmarketing	80	104	72	25	281
PO - Personeel en Organisatie	35	40	28	8	111
SB - Stadsbeheer	153	287	225	30	695
SD - Sociale Dienstverlening	55	101	155	32	343
SW - Stadsontwikkeling	51	50	57	25	183
TV - Talent en Vrije Tijd	200	297	226	79	802
VG - Vastgoed	18	35	30	7	90
Eindtotaal	711	1063	938	249	2961

Aantal vacatureplaatsen					
Bedrijfseenheid	2023	2024	2025	2026	Eindtotaal
BZ - Bestuurszaken	35	30	40	15	120
CDO - Chief Digital Officer			4		4
FI - Financiën	35	40	28	4	107
MV - Maatschappelijke Veiligheid	69	93	72	23	257
OD - Onafhankelijke Diensten	2	3	7	1	13
OS - Ondernemen en Stadsmarketing	120	189	117	32	458

PO - Personeel en Organisatie	51	45	34	8	138
SB - Stadsbeheer	197	350	417	54	1018
SD - Sociale Dienstverlening	66	110	176	32	384
SW - Stadsontwikkeling	58	58	64	25	205
TV - Talent en Vrije Tijd	243	407	327	81	1058
VG - Vastgoed	23	45	38	7	113
Eindtotaal	899	1370	1324	282	3875

- Hoeveel kandidaten zijn er gemiddeld per openstaande vacature? Graag een overzicht per vacature sinds de start van de legislatuur.

We hebben geen data beschikbaar over het gemiddelde aantal kandidaten per vacature over alle vacatures heen. De diversiteit in de selectieprocedures en in de inhoud en het niveau van de verschillende vacatures zorgt voor een groot verschil op vlak van instroom.

Zo worden sommige vacatures enkel gepubliceerd en ingevuld via interne mobiliteit (medewerkers van de stad die al werken op het niveau van de vacature). Wat voor een eerder laag aantal sollicitanten zorgt. En worden andere vacatures zowel intern als extern gepubliceerd waardoor het aantal potentiële sollicitanten veel hoger ligt. Ook zorgen strikte deelnemingsvoorwaarden zoals diploma voor een lagere instroom. Daarnaast gaan we soms via 1 gepubliceerde vacature op zoek naar meerdere nieuwe medewerkers voor een bepaald team. In dit geval kan er beslist worden om via het team van wervingscommunicatie deze vacature extra aandacht te geven. Hierdoor stijgt de instroom.

Enkele concrete voorbeelden:

- Vacature B1-Administratief specialist GAS-bemiddeling werd enkel via mobiliteit & werfreserve gepubliceerd. De vacature kreeg slechts 1 sollicitant en werd ingevuld.
- Vacature A1-Collectieregistrator en onderzoeker Modemuseum (50%) werd zowel intern als extern gepubliceerd. De vacature kreeg 258 sollicitanten en werd ingevuld.
- Vacature C1-Kindbegeleider in een kinderdagverblijf werd zowel intern als extern gepubliceerd. De vacature kreeg 96 sollicitanten. Er werden op dat moment 8 personen gezocht. Deze werden alle 8 gevonden en er werd een werfreserve van 7 extra personen aangelegd.

In bijlage een overzicht per vacature sinds de start van de legislatuur.

- Hoe vlot raken openstaande vacatures ingevuld?

We kijken hierbij naar de doorlooptijd vanaf de goedkeuring van de vacature, tot het moment dat er een kandidaat gematcht wordt aan de functie.

De effectieve opstartdatum van de nieuwe medewerker kan later liggen, en is sterk afhankelijk van de opzegtermijn van de kandidaat (indien extern), de noden in het huidige team van de medewerker (indien intern), en de urgentie en de planning in het nieuwe team van de nieuwe medewerker.

- Voor 57% van de vacatures wordt binnen de 3 maanden na goedkeuring van de vacature een match gevonden.
- Voor 36% van de vacatures wordt tussen de 3 en de 6 maanden na goedkeuring van de vacature een match gevonden.
- Voor 6% van de vacatures wordt tussen de 6 maanden en 12 maanden na goedkeuring van de vacature een match gevonden.
- Voor 1% van de vacatures wordt na 12 maanden na goedkeuring van de vacature een match gevonden.

De doorlooptijd vanaf goedkeuring tot match wordt beïnvloed door verschillende parameters. Enerzijds is er de diversiteit aan selectieprocessen en -methodieken, afhankelijk van het functieniveau en de specifieke vacature. Anderzijds zijn er de verschillende functiestrategieën die we aanwenden (mobiliteit, bevordering, externe selectie). Daarnaast is ook de arbeidsmarktrealiteit van invloed op deze doorlooptijd. Voor sommige vacatures zijn er veel kandidaten, met een snelle invulling als resultaat, voor knelpuntvacatures zijn de kandidaten schaars, waardoor de zoektocht langer duurt.

- Wat is de gemiddelde doorlooptijd (in dagen) tussen publicatie en effectieve indiensttreding?

De gemiddelde doorlooptijd tussen de einddatum van de publicatie en de effectieve indiensttreding bedraagt 160 kalenderdagen.

De doorlooptijd van publicatie tot effectieve indiensttreding verschilt sterk van vacature tot vacature, en kent verschillende afhankelijkheden, waardoor de relevantie van bovenstaand cijfer beperkt is. Enerzijds is er de diversiteit aan selectieprocessen en -methodieken, afhankelijk van het functieniveau en de specifieke vacature. Anderzijds zijn er de verschillende functiestrategieën die we aanwenden (mobiliteit, bevordering, externe selectie). Bij externe kandidaten zijn we afhankelijk van de wettelijke opzegtermijnen. Bij interne kandidaten kunnen we vaak sneller schakelen. Daarnaast is ook hier de arbeidsmarktrealiteit van invloed op deze doorlooptijd. Voor sommige vacatures zijn er veel kandidaten, met een snelle invulling als resultaat, voor knelpuntvacatures zijn de kandidaten schaars waardoor de zoektocht langer duurt.

- In hoeveel gevallen is een herhaalde oproep nodig? Graag cijfers per jaar sinds de start van de legislatuur.

Deze cijfers hebben we niet ter beschikking.

- Hoe worden nieuwe medewerkers geïntegreerd binnen de organisatie? Bestaat hiervoor een formeel onboardingtraject of procedure? Hoe wordt de effectiviteit van deze integratie gemeten?

Het onboardingsproces bij stad Antwerpen bestaat uit verschillende stappen die nieuwe medewerkers helpen om zich snel, goed en duurzaam in te werken in de organisatie. Het zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker zijn of haar functie goed begrijpt, de organisatie en de cultuur leert kennen, snel productief en zelfstandig kan werken en zich welkom en betrokken voelt. Het bestaat uit volgende stappen:

1. Preboarding (voor eerste werkdag)

- Administratie: contract opmaak en ondertekening, Dimona-aangifte,...
- Praktische info – uitwisseling met leidinggevende
- Toegang (badge, AD-account, toepassingen...), IT-materiaal voorzien, bestellen werkkledij...
- Een welkomstmail met verwijzing naar e-learnings ‘Welkom bij de stad’, ‘Neem je loopbaan in eigen handen’ en ‘Starten in sharepoint’.

2. Eerste werkdag

- Decentraal onthaal, kennismaking team, werkplek
- Ophalen IT materiaal
- Ophalen badge, sleutels, werkkledij,...

3. Eerste weken

- Centraal onthaal waar dieper wordt ingegaan op de structuur van de stad, de A- waarden aan de hand van workshops. Tijdens het onthaal wordt de opleiding ‘Red een leven’ georganiseerd en krijgen zij praktische informatie vanuit info+. Sodi+ en GPD stellen zich voor en leggen hun werking uit.
- Eedaflegging, medewerkers krijgen dan ook een rondleiding in het stadhuis.
- Vaktechnische, specifieke opleidingen, kennismaking met diensten en processen
- Een mail na 1 maand met overzicht van verplichte e-learnings zoals:

1. Integriteit

2. Omgaan met agressie en
 3. GDPR en cyberveiligheid
 4. Veilig en snel evacueren
4. Eerste maanden
- Een mail na 6 maanden met de uitnodiging om je in te schrijven voor de verplichte fysieke opleidingen
 1. Gepast gedrag
 2. Integriteit met de focus op dilemmatraining
 - Opvolgesprekken, feedbackmomenten

De effectiviteit van het onboardingstraject en de integratie wordt gemonitord aan de hand van de verloopcijfers. We kijken hierbij naar het percentage medewerkers dat de organisatie vrijwillig verlaat binnen de eerste 6 maanden en het eerste jaar na indiensttreding, en dit in vergelijking met het aantal in diensten in dat jaar.

	2024	2025
Vertrek binnen eerste 6 maanden	3,8%	2,6%
Vertrek 6 maanden tot 1 jaar	2,9%	1,5%
TOTAAL VERTREK BINNEN 1 JAAR	6,8%	4,1%

- Heeft de stad formeel uitgewerkte werkprocessen in de vorm van (digitale) draaiboeken voor elke dienst?
- Indien ja: hoe werden deze opgesteld, hoe vaak worden ze geëvalueerd en wanneer gebeurde de laatste evaluatie?
- Indien neen: waarom niet, en acht het bestuur het wenselijk om dit alsnog te ontwikkelen?

Het is niet zo dat ieder proces van de stad volledig uitgetekend is. Vanuit het oogpunt van kostenbewustzijn is dit niet wenselijk. Er kruipt namelijk veel tijd in het uitschrijven van processen. Wel worden voor kritieke processen de nodige maatregelen getroffen i.f.v. het documenteren ervan zodat de stad in alle omstandigheden de noodzakelijke taken kan blijven doen. Dit zowel met de bril van algemeen risicomanagement waar de CRO over waakt als met de bril van NIS-2 en informatieveiligheid.

Als we deze vraag beantwoorden met het aantrekken en behouden van medewerkers in het achterhoofd, is een belangrijk element hierin het onthaal van nieuwe medewerkers dat zowel centraal als op maat van het bedrijf decentraal wordt georganiseerd (zie uitleg hierboven). In dit kader is er heel wat documentatie beschikbaar (bv. E-learnings, presentaties, werkpostfiches, ...).

- Wat is het verloop (turnover) van personeel binnen de stadsdiensten en het OCMW sinds 2020 (jaarlijks percentage en absolute cijfers)?

We maken het onderscheid naar soort verloop:

- Vrijwillige uitstroom: de medewerker neemt zelf ontslag;
- Onvrijwillige uitstroom: de medewerker kiest niet zelf om te vertrekken: ontslag door werkgever, ziektepensioen en ontbinding van het contract omwille van medische overmacht;
- Verlaat de arbeidsmarkt: de medewerker gaat op pensioen en overlijdens.

In absolute aantallen:

Periode	Vrijwillige uitstroom	Onvrijwillige uitstroom	Verlaat de arbeidsmarkt	TOTAAL
2023 (1 juni – 130)		71	66	267

31 december)				
2024	220	164	163	547
2025	199	142	154	495
2026 (1 januari – 31 maart)	56	41	21	118

In percentages:

Periode	Vrijwillige uitstroom	Onvrijwillige uitstroom	Verlaat de arbeidsmarkt	TOTAAL
2023 (1 juni – 31 december)	2%	1%	1%	4%
2024	3%	2%	2%	8%
2025	3%	2%	2%	7%
2026 (1 januari – 31 maart)	1%	1%	0,3%	2%

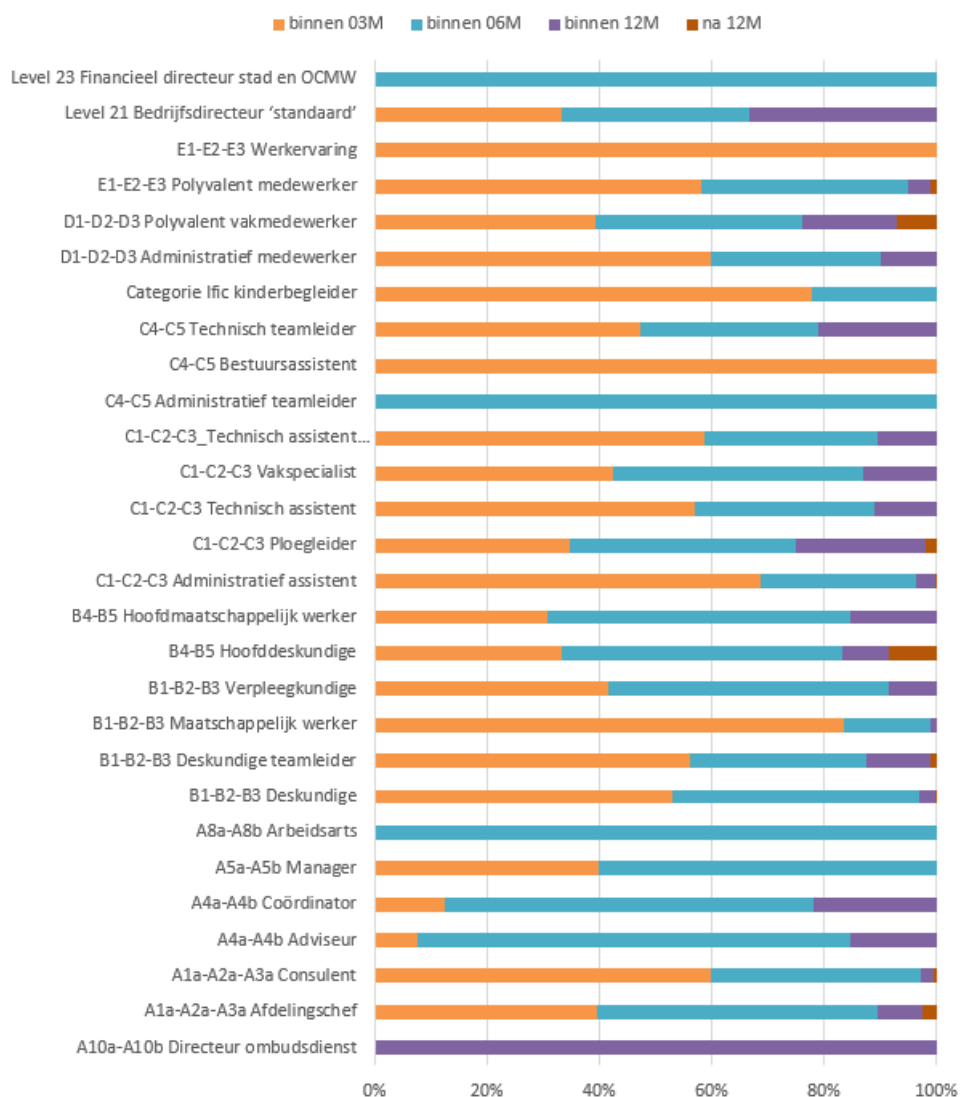
* Voor 2023 en 2026 beschikken we niet over data voor het volledige jaar, bijgevolg geven deze percentages geen volledig beeld van het % verloop. In 2023 worden iets meer dan 2 kwartalen opgenomen, in 2026 is alleen het eerste kwartaal in scope.

Hoeveel vacatures blijven langer dan 3 maanden, 6 maanden en 12 maanden openstaan? Graag een opsplitsing per functietype (knelpuntberoepen vs. andere).

43% van de vacatures blijft langer dan 3 maanden openstaan, 7% langer dan 6 maanden en 1% langer dan 12 maanden.

Opsplitsing per functietype in onderstaande tabel. De opsplitsing “knelpuntberoepen vs. andere” is niet beschikbaar in onze data.

Duur selectieprocedure: van goedkeuring vacature tot match



- Wat is de kostprijs van rekrutering per vacature (gemiddeld), inclusief externe partners, advertenties en selectieprocedures?

Omwille van de grote diversiteit binnen de vacatures bij onze organisatie -met grote verschillen tussen de verschillende niveaus, selectieprocedures, functiestrategieën en arbeidsmarktdynamieken- is het niet mogelijk om een gemiddelde kostprijs van rekrutering per vacature te berekenen.

De gebruikte methodieken en middelen verschillen sterk van vacature tot vacature. Zo gebruiken we voor vacatures op C- en D-niveau 4 psychotechnische testen en geen assessments en headhunting, voor vacatures op B-niveau tot en met A1-3-niveau 2 psychotechnische testen en geen assessments en headhunting, en voor vacatures vanaf A4-niveau geen psychotechnische testen, maar afhankelijk van de vacature en het niveau wel assessments en indien nodig headhunting. Voor leidinggevende functies nemen we ook bijkomend een leidinggevende simulatie af.

Ook de kostprijs van wervingscommunicatie kunnen we niet opsplitsen per vacature, gezien we hier deels adverteren per vacature (waarbij het aantal kanalen varieert naargelang de moeilijkheidsgraad van invulling van de vacature), deels per thema van vacatures, en deels voor de stad als werkgever (via mediacampagnes,

jobbeurzen, ...). Daarnaast worden sommige vacatures enkel intern gepubliceerd, waardoor er geen externe publicatiekosten van toepassing zijn, en wordt voor andere vacatures intensiever of over een langere periode gepubliceerd. De kostprijs van wervingscommunicatie omvat naast de vacatureplaatsingen op jobplatformen (VDAB, Indeed Jobat, LinkedIn, Google) ook mediacampagnes, creatie en jobbeurzen.

De ingezette middelen verschillen dus te sterk van vacature tot vacature om een representatief gemiddelde per vacature te berekenen.

In onderstaande tabel worden de jaarlijks voorziene exploitatiemiddelen weergegeven.

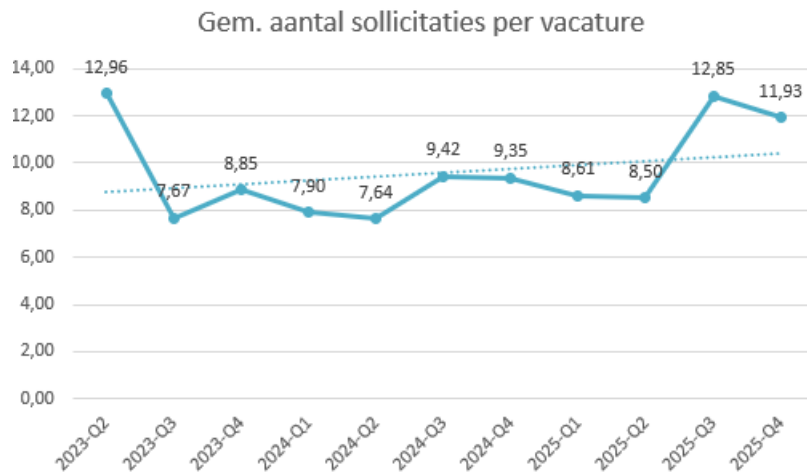
Kostenpost	Jaarbudget 2026
Wervingscommunicatie	€ 302.383
Selectie	€ 373.222

De meerderheid van de stappen in onze rekruteringsprocessen vinden intern plaats, bijvoorbeeld: intake vacature, opstellen vacaturetekst, plannen en organiseren van de procedures, cv-screening, active search-acties door recruiters en talent sourcer, matchings- en selectiegesprekken.

- In hoeveel gevallen wordt gebruikgemaakt van externe interim- of consultancykrachten wegens moeilijk invulbare vacatures? Graag cijfers per jaar sinds de start van de legislatuur en kostprijs.

Bedrijf	2025		2026		Uitleg
	Interim	Consultancy	Interim	Consultancy	
SB	€ 28.535,31	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	Vacature voor projectmedewerker die moeilijk ingevuld geraakte.
TV	€ 84.818,24	€ 0,00	€ 38.257,43	€ 0,00	Vacatures voor redders en podiumtechniekers die moeilijk ingevuld geraakten.
P&O	€ 215.991,21	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	Vacature verpleging bij GPD die moeilijk ingevuld geraakte.
Fi	€ 100.188,00	€ 21.780,00	€ 0,00	€ 0,00	Interim: financiële vacatures die moeilijk ingevuld geraakten. Consultancy: vacature niet ingevuld bij Fi MJP en opdracht ikv ontwikkelen investeringsportfolio.
CDO	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	
OS	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	
BZ	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	
SW	€ 0,00	€ 125.000,00	€ 0,00	€ 0,00	Vacature voor medewerker die GOA taken opnam en moeilijk ingevuld geraakte.
MV	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	
SD	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	
Som	€ 429.532,76	€ 146.780,00	€ 38.257,43	€ 0,00	

- Hoe evolueerde het aantal sollicitanten per vacature sinds 2020? Is er sprake van een dalende trend?



Er is geen sprake van een dalende trend.

- Wat is de gemiddelde anciënniteit van medewerkers die de organisatie verlaten? Met andere woorden: vertrekken vooral nieuwe of ervaren krachten?

De gemiddelde anciënniteit van medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten is 7,51 jaar.

- Hoeveel medewerkers verlaten de organisatie binnen het eerste jaar na aanwerving?

In 2025 verlieten 30 medewerkers de organisatie binnen het eerste jaar na aanwerving.

- In welke mate worden exitgesprekken georganiseerd en geanalyseerd? Welke belangrijkste redenen voor vertrek komen hieruit naar voren?

P&O organiseert standaard geen exitgesprekken.

Elke bedrijfsdirecteur kan zelf beslissen of en waar het voeren van exitgesprekken in een bepaalde afdeling of team in zijn/haar bedrijf wenselijk is. Deze beslissing kan gevoed worden door verloopcijfers, moeilijk in te vullen vacatures,... Er is een sjabloon beschikbaar voor een (digitale) exitbevraging dat kan gebruikt worden indien gewenst.

i.o.v. schepen Ait Daoud