



# Jaarstukken 2018

**A&O**

fonds  
Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Gewaarmerkt voor identificatie doeleinden  
Den Haag  
Datum: 17 april 2019

# Inhoud 2018

## Bestuursverslag

<b>1 Algemeen Verslag</b>	<b>5</b>
1.1 Besluitvorming	5
1.2 Organisatie	5
1.3 Belegging middelen	5
1.4 Begroting 2018	6
1.5 Mutaties in het bestuur	6
<b>2 Algemeen Verslag Projectresultaten</b>	<b>7</b>
2.1 Baten	7
2.2 Lasten	7
<b>3 Verslag van het gevoerde beleid</b>	<b>8</b>
3.1 Leren & Veranderen	8
3.1.1 Digitalisering	9
3.1.2 Sociaal Domein/Uitvoeringsautoriteit	11
3.2 Meester in je Werk	11
3.3 Arbeidskracht	13
3.3.1 Functiemetamorfose	13
3.3.2 Generatiepact	13
3.3.3 Instroom jongeren	13
3.3.4 Arbeidsmarktcommunicatie	14
3.3.5 Personeelsmonitor	14
3.4 Vitaliteit en Arbeidsomstandigheden	14
3.4.1 Aan de slag met Vitaliteit	14
3.4.2 Onderhoud en trainingen instrumenten	
3.4.3 Actualisatie arbocatalogi	15
3.4.4 Gezond en veilig werken dag	16
3.5 Subsidieregelingen: Meer waarde met subsidies	
3.6 Overige activiteiten	17
3.6.1 Vergoeding Ondersteuning Sociale Partners	17
3.6.2 Ambtelijke ondersteuning LOGA en LOBA	17

<b>4 Communicatie</b>	<b>18</b>
<b>5 Apparaatskosten</b>	<b>19</b>
<b>6 Exploitatieresultaat</b>	<b>20</b>

## Jaarrekening

Balans per 31 december 2018	22
Resultatenrekening over 2018	23
Kasstroomoverzicht	24
Grondslagen van waardering	25
Toelichting op de balans	26
Toelichting op de resultaten rekening	32
WNT-verantwoording	37
Voorstel resultaat bestemming	38

## Bijlagen

Financieel verloop projecten	39
------------------------------	----



# Jaarverslag 2018

Stichting A&O fonds Gemeenten

# 1 Algemeen verslag A&O fonds Gemeenten

De stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten (A&O fonds Gemeenten) is gevestigd te 's-Gravenhage en is opgericht door sociale partners ten behoeve van de sector Gemeenten. In opdracht van deze sociale partners ondersteunt het A&O fonds de gemeenten én individuele medewerkers, op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-vraagstukken. Het fonds opereert als een project- en netwerkorganisatie en is verstreker van stimuleringsubsidies.

Het A&O fonds Gemeenten heeft in 2018 gewerkt op basis van een beleidsplan 2018-2020 en een jaarplan met de volgende thema's:

- 1 Leren & Veranderen
- 2 Meester in je Werk
- 3 Arbeidskracht
- 4 Personeelsmonitor
- 5 Arbeidsomstandigheden
- 6 Stimuleringsregelingen

Naast deze thema's is er in het jaarplan ruimte voor verzoeken van het LOGA en enkele doorlopende projecten uit 2017.

## 1.1 Besluitvorming

In 2018 is gestart met een jaarplan en initiële projectbegroting van € 7.049.467,-

In de loop van 2018 is (per saldo) € 800.462 aan deze begroting toegevoegd. Eind 2018 bedroeg de projectbegroting € 7.849.929,-

Het budget voor de projecten wordt toegekend middels het vormen van een bestemmingsreserve. Deze bestemmingsreserves gaan ten koste van de algemene reserve.

Rekening houdend met vrijgevallen reserveringen uit voorgaande beleidsperioden is per saldo in 2018 € 6.943.215 toegevoegd aan de bestemmingsreserves als projectbudget. In totaliteit is in 2018 door middel van projectkosten € 7.616.143 onttrokken aan de bestemmingsreserves.

## 1.2 Organisatie

Het A&O fonds Gemeenten is een project- en netwerkorganisatie. Eind 2018 had het A&O fonds Gemeenten 17,4 fte in dienst. In totaal waren in 2018 25 medewerk(st)ers middels een dienstverband werkzaam voor het A&O fonds (of werkzaam geweest). Daarnaast maakt het A&O fonds gebruik van een flexibele schil bestaande uit zzp-ers en gedetacheerden (Gemeenten, trainees, stagiaires en overige inhuur).

Het ziekteverzuim bedroeg in 2018 4,02%.

In 2018 is gewerkt aan inhoudelijke teamontwikkeling onder leiding van een extern adviesbureau. Dit heeft geresulteerd in een strategie en werkplandocument. Ook is ruim gebruik gemaakt van de mogelijkheid om opleidingen te volgen zowel op inhoud, vaardigheden als persoonlijke ontwikkeling.

## 1.3 Belegging middelen

De financiële middelen zijn ondergebracht op bankrekeningen van de ABN Amro en de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG).

In 2013 en 2014 zijn obligaties van de ABN Amro en BNG aangeschaft.

Deze beleggingsportefeuille wordt beheerd door ABN Amro / MeesPierson en heeft het risico profiel 'zeer defensief'. De laatste obligatie wordt in 2023 voldaan. Het actuele beleid is geen nieuwe beleggingen aan te gaan.

## 1.4 Begroting 2019

Als slotstuk van een strategische heroriëntatie op de programmering is het strategie en werkplan 2019 met begroting opgesteld. Deze stukken zijn in de vergadering van het Algemeen Bestuur per 12 december 2018 vastgesteld.

De verwachte som der lasten bedraagt in 2019 € 8.854.000 (exclusief doorloop van kosten op eerder ter beschikking gesteld projectbudget).

### Samenvatting baten en lasten

	(€ x 1.000)
<b>Baten</b>	
Bijdrage van gemeenten	6.640
Financiële baten	110
ESF subsidies	220
<b>Totaal</b>	<b>6.970</b>
<b>Lasten</b>	
Projectbudget 2019	7.831
Apparaatskosten	1.023
<b>Totaal</b>	<b>8.854</b>
<b>Saldo*</b>	<b>-1.884</b>

\*De algemene reserve is hoger dan voor een gezond weerstandsvermogen minimaal noodzakelijk wordt geacht. Derhalve heeft het bestuur besloten om met een ambitieus projectenbudget in te teren op het eigen vermogen.

## 1.5 Mutaties in het bestuur

Het A&O fonds Gemeenten wordt aangestuurd door een bestuur bestaande uit sociale partners: werkgevers- en werknemersorganisaties. In 2018 heeft een mutatie plaatsgevonden. Het bestuur bestaat per 31 december 2018 uit de volgende leden:

Dhr. G. Boggia, FNV (voorzitter)  
Dhr. M. Fluitman, Gemeente Zeist (secretaris/  
penningmeester)  
Dhr. J.C. Schot, CNV Publieke Zaak  
Dhr. J.H. Doeven, CMHF  
Dhr. N. Versteeg, gemeente Lelystad  
Dhr. F. Berkhout, gemeente Amstelveen  
Dhr. A.E. de Haas, FNV  
Vacature, VNG

## 2 Algemeen verslag baten en lasten

In onderstaande toelichting wordt op hoofdlijnen ingegaan op de baten en lasten in het programma van het A&O fonds Gemeenten gedurende het verslagjaar. Het verschil tussen de begrote en de werkelijke baten en lasten op de diverse projecten wordt onttrokken aan de bestemmingsreserves. De baten en lasten worden in de jaarrekening nader toegelicht.

### 2.1 Baten

	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
<b>Baten</b>			
Bijdrage gemeenten	6.639.993	6.640.000	6.640.000
Subsidiebaten	159.092	-	568.441
<b>Totaal</b>	<b>6.799.085</b>	<b>6.640.000</b>	<b>7.208.441</b>

#### Bijdrage gemeenten

De gemeentelijke bijdrage is gebaseerd op het inwoneraantal per gemeente. De bijdrage is conform begroting.

#### Overige opbrengsten

In 2018 is het resterende deel van de subsidie van het Ministerie van BZK voor de uitvoering van het project Ondersteunings-programma Vakmanschap en Professionalisering Gemeenten gedeclareerd en toegewezen.

De helft van de gerealiseerde kosten in 2018 van de projecten met ESF subsidie (GRIP op Groei en Vitaliteit) is geboekt als nog te ontvangen subsidies.

### 2.2 Lasten

In 2018 is in totaal € 7.616.143 aan projectkosten gerealiseerd.

Hiervan is ca. M€ 6.2 besteed aan het programma 2018. Onderdeel van dit programma waren subsidies met M€ 1.8. Inclusief de nog openstaande verplichtingen is de realisatie van het programma-budget 2018 92%.

Daarnaast is er in 2018 ca. M€ 1.4 uitgegeven aan met name subsidies van de voorgaande jaren uit de beleidsperioden 2014-2016 en 2017. Deze bedragen waren in de voorgaande jaren reeds gebudgetteerd en verplicht.

# 3 Verslag van het gevoerde beleid

## 3.1 Leren & Veranderen

### 3.1.1 Digitalisering

#### De Veranderende Gemeente

In 2018 is het leer- en onderzoeksprogramma De Veranderende Gemeente (DVG) uitgevoerd. Het onderzoek richtte zich op hoe veranderprocessen daadwerkelijk in gemeenten verlopen met als doelstelling leren over veranderprocessen, nieuwe perspectieven ontdekken op deze processen en meer inzicht krijgen in de dieper liggende dynamieken hiervan. Doelgroepen van dit traject zijn gemeente-secretarissen, directeuren/managers, organisatieadviseurs/HRO-adviseurs, medewerkers en OR.

Het DVG-programma omvatte diverse reflectie-bijeenkomsten, interviews, literatuurstudie, casestudies en enquête en digitaal platform. Kennis en inzichten zijn gedeeld via leerbijeenkomsten en tussentijdse publicaties op het digitale platform. Aan het leer- en onderzoekstraject namen ruim 600 gemeentelijke medewerkers en 40 gemeenten deel. Het onderzoek leverde verrassende nieuwe inzichten op en wordt afgerond met een eindpublicatie en slotbijeenkomst op 18 maart 2019.

#### Transformatie Burgerzaken

Digitalisering en nieuwe wetgeving voor onder meer paspoorten en rijbewijzen hebben een grote impact op de dienstverlening, organisatie en het werk van medewerkers van burgerzaken. Voor medewerkers betekent de transformatie een noodzakelijke professionalisering naar mbo 4 en HBO niveau om adequaat toekomstige taken te kunnen uitvoeren op het terrein van identiteitsvaststelling en preventie van fraude. In dit project staat duurzame inzetbaarheid centraal. De doelgroepen voor dit project zijn directeuren/managers, teamleiders, HRO-adviseurs en medewerkers van afdelingen.

Het programma ter ondersteuning van burgerzaken bij de transformatie omvatte in 2018 drie sporen:

- 1 Ontwikkelen van kennis en instrumenten over hoe de transformatie met teams vorm te geven, werken aan professionaliseren en inzetbaarheid.
- 2 Bijeenkomsten voor medewerkers gericht op bewustwording en inzetbaarheid.
- 3 Incompany trainingen Team van de Toekomst aangeboden aan teams burgerzaken om te gaan werken aan de toekomst van burgerzaken.

Eveneens is in 2018 een monitor uitgevoerd (enquête) om de veranderingen bij burgerzaken in kaart te brengen. 100.000+ gemeenten zijn in 2018 veelal gestart, gemeenten in de categorie 50.000-100.000 inwoners moesten veelal nog starten. Ruim 200 van de 380 gemeenten hadden eind 2018 gebruik gemaakt van het project.

#### Onderzoek Digitale Transformatie

Het onderzoek Digitale Transformatie deel 1, de bureaustudie is in 2018 uitgebracht. Dit onderzoek richtte zich op de impact van digitalisering en dataficering (nieuwe slimme technologie zoals artificial intelligence) op arbeid in gemeenten. Digitale transformatie gaat langzamer dan in eerste instantie werd verwacht maar zal het werk in gemeenten gaan beïnvloeden. Werkzaamheden op lager en middenniveau zullen verdwijnen en nieuwe taken zullen ontstaan waarvoor reskilling nodig is. Het onderzoek biedt input voor beleid op gemeentelijk en sectorniveau. Doelgroepen van dit project zijn management, HRO-adviseurs, medewerkers, OR.

#### Datagedreven sturing

In de eerste helft van 2018 is het derde en laatste leernetwerk Datagedreven sturing uitgevoerd. Na evaluatie is dit leernetwerk in de 2e helft van 2018 opgevolgd door Leerbijeenkomsten Dataficering (o.a. over blockchain, innovatie, datamaturity en algoritmen). In 2018 is gestart met twee publicaties over datamaturity en innovatie. Deze worden in 2019 uitgebracht.

Doelgroepen van dit project zijn managers/leidinggevenden en projectleiders datagedreven sturing binnen gemeenten.



### 3.1.1 Omgevingswet

Het thema Omgevingswet valt net als sociaal domein (uitvoeringsautoriteit) onder het programma Veranderen en leren van het A&O fonds Gemeenten. Bij dit jaarplan wordt onder andere gebruik gemaakt van de kennis en ervaring die is opgedaan bij de decentralisaties van het Sociaal Domein.

Bij dit project zijn meerdere partners betrokken, die verschillen per deelproject. Denk aan Programma aan de Slag met de Omgevingswet, Publiek.nl, A&O-fonds Waterschappen, A&O-fonds Provincies, CNV, FNV en Platform31. Deze werkwijze (verschillende partners bij verschillende deelprojecten) is geheel in lijn met de Omgevingswet. Juist bij de invoering van de Omgevingswet is verandering van houding en gedrag van belang. Daarom gebruiken we 2018 voor bewustwording. De term bewustwording haakt ook aan de bij de vier veranderfasen van de Omgevingswet. De doelgroepen in 2018 zijn HR-medewerkers en programmamanagers Omgevingswet.

#### Werkatelier Omgevingswet en HR

Het aanbod van de werkateliers Omgevingswet en HR is vormgegeven in 2017. In 2018 is het werkatelier geprofessionaliseerd, de inhoud is verbeterd. In 2018 zijn 7 regionale werkateliers uitgevoerd voor 91 deelnemers van 45 verschillende organisaties. De deelnemers gaven de trainers gemiddeld een 7,4. Daarnaast zijn er nog een aantal organisaties die interesse hebben getoond in de werkateliers zodat dit aanbod wordt voortgezet in 2019.

#### G40- bijeenkomst

De 40 grootste gemeenten, de G40 hebben een apart platform voor de Omgevingswet. Hier hebben we een werkatelier gegeven dat geïnspireerd is op de gespreksstarter. We hebben de aanwezigen laten oefenen met het houden van gesprekken met medewerkers over de verandering in houding en gedrag. Op grond daarvan is een nieuw werkatelier ontstaan, dat in 2019 voor het eerst wordt gegeven, het werkatelier Omgevingswet voor leidinggevenden.

#### Werkplaatsessies

Met Platform31 en LBP worden sessies georganiseerd over problemen waar medewerkers van gemeenten tegen aanlopen die zowel in het sociale als het fysieke domein liggen. In 2018 hebben 3 sessies plaatsgevonden. De aanwezigen kwamen met trio's per gemeente, waarvan in elk geval een medewerker van het fysieke domein en een medewerker uit het sociale domein om op die manier de verbinding te leggen tussen de domeinen. In totaal waren er 18 aanwezigen van 6 verschillende gemeenten. De deelnemers hebben

van te voren gezamenlijk een case bedacht en beschreven. Alle deelnemers ontvangen alle cases. Deze zijn elke sessie besproken. In elke sessie zijn sprekers en theorie gepresenteerd die de deelnemers konden gebruiken in hun case. Ze hebben ook tips gekregen om de case binnen de eigen gemeente te pitchen voor belanghebbenden. Door deze werkwijze werd de eigen case steeds beter uitgewerkt. Aan het eind van de 3 sessies is alle informatie verzameld in een werkboek. Dit werkboek wordt in 2019 afgerond en gepresenteerd.

#### A&O fondsen festival

Op het A&O fondsen festival, van 4 oktober 2018, het 2 jaarlijkse festival voor de Waterschappen, Provincies en Gemeenten hebben wij een workshop gepresenteerd over de Omgevingswet. Voor deze workshop was meer interesse dan we konden plaatsen, waardoor we de workshop 2\* hebben gehouden. Het totaal aantal aanwezigen was 23. Zij waren afkomstig van 21 verschillende gemeenten, 1 provincie en 1 vakbond. De deelnemers hebben als gemiddelde waardering een 8,0 gegeven.

#### Bewustwordingsbijeenkomsten

Veel organisaties zijn ondertussen wel gestart met de invoering van de Omgevingswet. Wij organiseren daarom bewustwordingsbijeenkomsten voor medewerkers. Hiermee zijn we gestart in 2017 en we hebben deze vervolgd in 2018. De 4 bijeenkomsten in 2018 zijn gegeven door Publiek Domein. In totaal waren er 50 aanwezigen van 4 verschillende gemeenten. De deelnemers beoordeelden de bijeenkomsten gemiddeld met een 7,5. Deze bijeenkomsten worden in 2019 voortgezet.

#### OR en Omgevingswet

Op 12 april hebben we een bijeenkomst voor de OR gehouden, 'de OR en de Omgevingswet'. De OR is een doelgroep die nog niet in het zicht is bij de Omgevingswet. De bijeenkomst is georganiseerd door het A&O fonds Gemeenten, het A&O-fonds Provincies, het A&O-fonds Waterschappen, de FNV, de CNV, de CMHF en het programma aan de Slag met de Omgevingswet. We hadden 79 aanwezigen vanuit de 3 sectoren. De aanwezigen gaven gemiddeld een 7,6 gaven voor deze dag.

#### Overige bijeenkomsten

Op 1 februari hebben we een Publieksavond gehouden over houding en gedrag bij de invoering van de Omgevingswet samen met Publiek.nl en het Programma Aan de Slag met de Omgevingswet. Bij deze bijeenkomst waren 18 aanwezigen, van 11 verschillende gemeenten. Zij hebben gemiddeld een 8,3 gegeven voor deze avond. Het A&O fonds

Gemeenten heeft ook geparticipeerd of een bijdrage geleverd bij de eigen klankbordgroep Omgevingswet, informatieavonden voor raadsleden en de Werkgroep Omgevingswet van Publieksdiensten.

## Producten

### Stakeholdersanalyse inclusief gouden tips

Voor de Omgevingswet werkt elke gemeente samen met andere organisaties. Om inzicht te krijgen in deze verschillende 'stakeholders' en de rol die zij vervullen in de samenwerking, is een stakeholdersanalyse ontwikkeld. Naast de verschillende rollen (beïnvloeder, beslisser, uitvoerder of gebruiker), hebben we ook in beeld gebracht op welke manier zij deze rol vervullen: meeweten, meedenken, meewerken of meebepalen. Deze stakeholdersanalyse gebruiken gemeenten om de eigen stakeholders op de juiste plek te zetten en zo in beeld te brengen. En voor de stakeholders hebben we een aantal Gouden Tips om de rol van stakeholder goed te kunnen uitvoeren.

### Nieuwsbrief Omgevingswet

In 2018 zijn 2 reguliere nieuwsbrieven verstuurd over de Omgevingswet. De eerste is verstuurd naar 438 abonnees en de 2e naar 614 abonnees. Beide nieuwsbrieven zijn geopend door bijna de helft van de lezers (de percentages variëren van 46% tot 49%). Daarnaast hebben we nieuwsbrief gestuurd die alleen ging over het aankondigen van de bijeenkomst OR en Omgevingswet. Deze nieuwsbrief is naar 511 abonnees gestuurd (open-rate 37%).

### Leren decentraliseren

Samen met de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en ministerie van BZK hebben we het Onderzoek **Leren decentraliseren** uitgevoerd. Gemeenten hebben te maken gehad met de decentralisaties van het Sociaal Domein. Dit onderzoek brengt lessen en handvatten in kaart voor de gemeentesecretarissen uit de decentralisaties in het sociaal domein. En deze lessen worden in dit onderzoek toegepast op handelingsperspectieven voor de implementatie van de Omgevingswet en ook voor lopende experimenten ter voorbereiding op de Omgevingswet. Bij dit rapport hoort ook een **samenvatting**.

### Goede voorbeelden

Op de website van de Omgevingswet zijn goede voorbeelden geplaatst van organisaties die voor de Omgevingswet naast inhoud en proces bezig zijn met houding en gedrag. De goede voorbeelden kunnen andere organisaties inspireren om ook meer te focussen op houding en gedrag. Daarnaast heeft in het A&O magazine 61 een artikel gestaan over de

**gemeente Edam-Volendam** over houding en gedrag die verandert door de komst van de Omgevingswet. Halverwege 2018 heeft de HAN contact gezocht om samen te werken bij een subsidieproject waarbij overheidsprofessionals in het ruimtelijk domein aan gaven handelingsverlegenheid te ervaren. Deze aanvraag is ingediend en in 2019 wordt duidelijk of dit project doorgaat.

### Expertpool

Evenals in 2017, is in samenwerking met het BZK programma Gemeenten van de Toekomst, een kennispool met externe experts ingericht. Deze experts kunnen worden ingezet naar aanleiding van ondersteuningsverzoeken van decentrale overheden op het gebied van thema's als professionalisering, vakmanschap, anders werken, samenwerking en participatie. In totaal zijn de diverse experts 24 keer ingezet bij organisaties en/of regio's ingezet voor het geven van presentaties aan gemeenteraden en het begeleiden van workshops voor organisaties over anders werken door de komst van de Omgevingswet.

### ESF aangevraagd en afgewezen

In 2018 hebben we het resultaat gehoord van de ESF aanvraag Lerend vermogen Sociaal en Fysiek domein voor het programma Duurzame inzetbaarheid regio's en sectoren. De aanvraag is afgewezen.

### OMOOC

In 2018 is gestart met de voorbereidingen om een vervolg te maken op de OMOOC anders werken door de Omgevingswet. Deze OMOOC maken we samen met het programma aan de slag met de Omgevingswet, het A&O-fonds Waterschappen en het A&O-fonds Provincies. Deze OMOOC wordt in 2019 gelanceerd.

### Werkatelier Leidinggevenden

Uit de ervaringen van decentralisaties in het sociaal domein en van burgerzaken blijkt wederom dat de leidinggevenden een cruciale rol spelen bij het ontwikkelen van nieuwe houding en gedrag door medewerkers. Daarom hebben we in 2018 voorbereidingen getroffen om een werkatelier Omgevingswet voor leidinggevenden te organiseren. De uitvoering wordt in 2019 verwacht. Tevens wordt verkend of een leernetwerk kan worden gestart.

### 3.1.2 Sociaal Domein/ Uitvoeringsautoriteit

De Uitvoeringsautoriteit is opgezet om ambtenaren en hulpverleners te ondersteunen bij hun professionalisering en vakmanschap. Bij uitvoerders is er behoefte aan ondersteuning op verschillende gebieden om het werk professioneler en slagvaardiger uit te voeren, zodat uitvoerders op hun beurt de inwoner beter kunnen bedienen.

Vanuit A&O fonds Gemeenten worden de activiteiten gefaciliteerd. In de Uitvoeringsautoriteit wordt o.a. samengewerkt met VNG, Movisie, het NJi, Ingrado, Reclassering Nederland, Sociaal Werk Nederland, Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BVK), MEE NL en de FCB.

#### Bijeenkomsten

In 2018 zijn er zeven bijeenkomsten georganiseerd rond thema's als jeugdparticipatie, agressie en geweld en integraal werken. Ook organiseerde A&O een summerschool. In totaal namen bijna 1.000 mensen deel. Bij elke bijeenkomst zijn inspirerende sprekers uitgenodigd. Aan de hand van voorbeelden die de sprekers laten zien, wordt de discussie aangegaan met de deelnemers in de zaal. Bijvoorbeeld over de manier waarop het vakmanschap van de uitvoerder kan worden vergroot. Deelnemers hebben aangegeven vooral de mogelijkheid om praktijkervaringen uit te wisselen en te leren van elkaar op prijs te stellen.

#### Toolkit

De resultaten van de bijeenkomsten zijn vastgelegd in een zogenaamde toolkit. Gestart is met voorbereidingen verkiezing uitvoerder van het jaar en een leernetwerk leidinggevend.

## 3.2 Meester in je werk

De gemeenten hebben behoefte aan medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden om het gevraagde werk te kunnen doen. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid en kunnen regie nemen voor hun eigen loopbaan. Vanaf 2019 gaan onderstaande onderwerpen op in het programma Wendbare medewerkers in wendbare organisaties. Binnen Meester in je Werk hebben we de volgende projecten uitgevoerd:

- 1 Meesterinjewerk.nl
- 2 Online leren
- 3 Instrumenten Zelfregie
- 4 Meester in je Werk-week
- 5 Grip op Groei

#### Meesterinjewerk.nl

De MIJW-website kan gebruikt worden op basis van zelfregie op ieder gewenst moment (24/7 bereikbaar) en is locatie onafhankelijk met als voorwaarde toegang tot internet. [Meesterinjewerk.nl](http://Meesterinjewerk.nl) telde eind 2018 ruim 13000 accounts van gemeentelijke ambtenaren.

In 2018 is de site doorontwikkeld naar een nieuw platform die in maart 2019 live zal gaan onder een nieuwe naam [www.allesuitjezelf.nl](http://www.allesuitjezelf.nl). Doel is om de site aan te passen aan de wensen van deze tijd zoals het meer interactief kunnen communiceren met de gemeentelijke medewerkers, zodat we de inhoud van de site kunnen laten aansluiten bij de behoefte van de medewerker. Specifieke doelgroepen en individuele gemeenten krijgen opnieuw een plek op dit platform.

#### Online leren

Met online leren stimuleren en ondersteunen we gemeenteambtenaren bij het werken aan hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling door de inzet van online leren vanaf het platform Meesterinjewerk.nl. In 2018 stemden we het aanbod van 20 e-learnings opnieuw af met de doelgroep. Daarnaast vond er een verkenning plaats naar voor welke onderwerpen er in de gemeenten belangstelling is voor gemeente specifieke ondersteuning (meest genoemd: het stimuleren van de digivaardigheid en een introductiemodule "werken bij gemeenten"). Omdat het gebruik van Online Leren sterk toeneemt wanneer de werkgever deze bekend maakt, hebben we in 2018 korte handreikingen aangeboden op het 'blended' inzetten van de modules op Meesterinjewerk.nl. In totaal maakten in 2018 een kleine 4000 gemeenteambtenaren (unieke gebruikers) gebruik van de e-learnings op [Meesterinjewerk.nl](http://Meesterinjewerk.nl).

#### Instrumenten Loopbaanzelfregie

Doel van dit project is gemeenteambtenaren te stimuleren en ondersteunen bij het werken aan hun loopbaan, ontwikkeling en vakmanschap. Daarvoor biedt het A&O fonds loopbaan- en ontwikkelinstrumenten voor medewerkers, plus ondersteuning bij de introductie en het gebruik daarvan aan gemeentelijke organisaties. Inspanningen en resultaten bij de volgende deelprojecten:

#### TalentSpiegel

Op Meesterinjewerk.nl konden gemeenteambtenaren in 2018, evenals in voorgaande jaren, zonder aanvullende kosten gebruik maken van de TalentSpiegel. Een kleine 2000 gemeenteambtenaren, werkzaam in 390 gemeentelijke organisaties, maakten hier

gebruik van. Om het gebruik en de bekendheid van de TalentSpiegel te vergroten, organiseerden we 4 trainingen voor Loopbaanprofessionals. In interactieve sessies leerden zij hoe de TalentSpiegel effectief kan worden ingezet. Aan deze trainingen namen 31 mensen deel.

#### Baas in eigen Loopbaan (BIEL)

De training "Baas in eigen Loopbaan" is 6 jaar geleden door het A&O fonds met 10 gemeenten en een extern bureau ontwikkeld. Daarbij werd ook een train-de-trainer-traject ontwikkeld zodat gemeenten hun eigen loopbaanprofessional de training kunnen laten uitvoeren. De train-de-trainer en de trainingen waren voor gemeenten in 2018 niet langer subsidiabel onder de impulsregeling. In 2018 waren er 55 gemeentelijke trainers. Het A&O fonds organiseerde in 2018 twee netwerkdagen voor deze trainers uit meer dan 21 gemeenten. Naar deze dagen komen per keer ongeveer 20 trainers. Op de netwerkdagen wordt gewerkt aan het delen van de ervaringen en het werken aan de doorontwikkeling van de training. Door het netwerk van trainers ontstaan er duurzame relaties en samenwerkingen tussen gemeenten. Verder is de loopbaanproeverij, een workshop van 2 uur waarin aantal oefeningen uit BIEL worden gedaan ook in 2018 in de Meesterinjewerk-week 10 keer aangeboden.

#### Netwerk gemeentelijke Loopbaanprofs

Het A&O fonds heeft een bestand van ongeveer 150 loopbaanprofessionals. Deze nodigen wij twee keer per jaar uit voor een netwerkdag gericht op het uitwisselen van kennis en ervaringen en verdere professionalisering van hun vak. In totaal namen 52 mensen deel aan deze bijeenkomsten.

#### Netwerk G4 mobiliteit

Verder organiseerde het A&O fonds 3 maal een informeel overleg met contactpersonen uit de G4 rondom het bevorderen van mobiliteit. De samenstelling van het gezelschap wijzigt regelmatig maar het informele overleg wordt door de deelnemers erg op prijs gesteld. De gesprekken richten zich op de ontwikkelingen in de gemeenten waarbij ervaringen en kennis worden gedeeld. Vanuit het A&O fonds informeren we de deelnemers over ons aanbod. Dat heeft er inmiddels in geresulteerd dat ook de G4 gebruikt maakt van instrumenten als de TalentSpiegel, Baas in eigen Loopbaan en de Meesterinjewerk-site.

#### Meester in je Werk-week

Sinds 2016 organiseert het A&O fonds de Meester in je Werk-week, dé landelijke actieweek bij gemeenten over loopbaan, persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. In het hele land organiseren gemeenten die week activiteiten voor hun medewerkers. A&O ondersteunt met meer dan 200 workshops en trainingen, startbijeenkomsten, tips en inspiratie. Ruim 200 gemeenten hebben zelfstandig of in regionaal verband meegedaan aan de Meester in je Werk-week. Meer dan 5.000 medewerkers deden mee aan de activiteiten. De menukaart met het aanbod van 200 workshops was dit jaar wederom binnen een uur uitverkocht. 85% van de gemeenten die meedeed gaf aan ook volgend jaar weer een Meester in je Werk-week te willen gaan organiseren.

#### Grip op Groei

In maart 2018 is het project Grip op Groei van start gegaan. 50% van de kosten worden gesubsidieerd vanuit een ESF-subsidie Duurzame Inzetbaarheid. Doel van het project is in 2 jaar inzicht te krijgen in wat gemeentelijke medewerkers in schaal 4 tot en met 9 helpt bij het oppakken van de loopbaanzelfregie. Er is een werkgroep gevormd uit deze doelgroep, welke het A&O fonds Gemeenten heeft geadviseerd over het onderzoek, samenstelling van de activiteiten en het strategische communicatieplan. Alle adviezen zijn overgenomen door het A&O fonds Gemeenten.

Er hebben zich 32 gemeenten als pilotgemeente opgegeven. Bij deze gemeenten zijn ruim 10000 gemeente-medewerkers in schaal 4 tot en met 9 bevestigd middels een digitaal, dan wel hardcopy vragenlijst. Met een respons van 30% hebben we voldoende data om de resultaten te gebruiken voor het eindrapport. Er zijn 36 gemeentelijke loopbaanprofs geworven, die onderdeel zijn van de activiteiten en het volgen van de resultaten.

#### Stimuleren leren en ontwikkelen

In dit project hebben we onderzoek laten verrichten naar de ervaringen van gemeenten met medewerkers in administratieve functies op mbo-niveau. De verkenning wordt in 2019 opgevolgd door een pilot met leer- en ontwikkeltrajecten voor mbo-medewerkers in administratieve functies. In de provincie Zeeland is in samenwerking met 13 gemeenten een pilot gestart.

#### DigiVaardig

In 2018 heeft het A&O fonds een verkenning uitgevoerd onder gemeenten naar de wijze waarop de digitale vaardigheden van medewerkers kan worden versterkt. In april is er een bijeenkomst georganiseerd voor 65 deelnemers. Op het A&O festival is een

workshop georganiseerd over de resultaten van de verkenning. Verder zijn de resultaten van de verkenning en informatie over goede praktijken is gedeeld en een digitale publicatie is in december 2018 uitgebracht.

Wegwijs in de gemeente

Met betrekking tot het thema onboarding is een handreiking ontwikkeld die op het A&O festival is gedeeld met gemeenten.

In het kader van bieden van een wenkend perspectief aan medewerkers die mogelijk ander werk moeten gaan zoeken, is een verkenning uitgevoerd naar ervaringen binnen gemeenten met mobiliteitsprojecten waarin groepen medewerkers zijn begeleid naar ander werk binnen de gemeente. De praktijkervaringen worden gedeeld met de sector op [aeno.nl](http://aeno.nl)

## 3.3 Arbeidskracht

Onder dit thema vallen de onderwerpen Functiemetamorfose, Instroom Jongeren, Generatiepact, Arbeidsmarktcommunicatie en de Personeelsmonitor.

### 3.3.1. Functiemetamorfose

Samen startten drie A&O fondsen in 2017 een zoektocht om de impact van de digitale transformatie op het werk, werkgelegenheid en inzetbaarheid in onze drie sectoren in kaart te brengen. Waterschappen, provincies en gemeenten staan grofweg voor dezelfde uitdagingen. Logisch dus om voorbeelden en goede ideeën onderling te delen. Dit gezamenlijke programma doopten we "Functiemetamorfose".

In 2018 lanceerden we de website. Het rapport vond zijn weg in de sectoren via de site, maar ook door het verzorgen van allerlei presentaties in het land, voor gemeentesecretarissen, HRM-ers en andere belangstellenden uit de drie sectoren. De term Functiemetamorfose is inmiddels breed bekend. Ook initieerden we casestudieonderzoek: inspirerende voorbeelden van organisaties die al actief aan de slag zijn gegaan met de effecten van digitalisering op het werk en die aanzetten en uitnodigen tot navolging. Dat was het doel van de zoektocht waarbij we meer dan 20 gemeenten, provincies en waterschappen spraken. Concrete resultaten en effecten van de aanpakken zijn ook in deze 5 praktijkcases nog niet volledig in beeld. Wel tekenen zich waardevolle

inzichten af, die positief lijken bij te dragen aan een passende aanpak.

### 3.3.2 Generatiepact

De Gemeentelijke sector is de eerste sector in Nederland die werkt met een Generatiepact. Sinds de intrede in 2014 maken inmiddels ruim 100 gemeenten en andere organisaties die de gemeentelijke cao volgen, actief gebruik van een Generatiepact. Elk op hun eigen manier, want het Generatiepact kent veel mogelijkheden om de regeling aan te passen aan de specifieke omstandigheden en wensen van de eigen organisatie. Maar wat zijn nu de ervaringen van gemeenten die gebruik maken van het Generatiepact? En welke lessen trekken zij uit hun ervaringen die ook voor andere gemeenten van nut kunnen zijn?

In opdracht van het LOGA onderzocht het A&O fonds Gemeenten daarom de praktijkervaringen van gemeenten met een Generatiepact. Voor het verkrijgen van meer inzicht in de effecten, zijn niet alleen HR-adviseurs ondervraagd, maar komen ook de leidinggevenden aan het woord en natuurlijk de medewerkers die gebruik maken van de regeling. De resultaten bespraken we met ervaringsdeskundigen in een leeratelierbijeenkomst waarin de bevindingen verder zijn aangescherpt. De geleerde lessen en tips deelden we met de sector in het rapport "**Generatiepact gemeenten. Sleutel tot succes in handen van gemeenten**". Het helpt gemeenten scherpere keuzes te maken bij het samenstellen of verder ontwikkelen van een regeling.

Tegelijk met de presentatie van het rapport is de Toolkit Generatiepact aangevuld met enkele factsheets en een stappenplan en inhoudelijk geactualiseerd.

### 3.3.3 Instroom jongeren

De jongerenregeling is breed bekend in de sector en er is door veel gemeenten gebruik van gemaakt. Het aantal aanvragen overtreft jaar na jaar de verwachtingen, en daardoor het gereserveerde budget. Begin 2018 is het beleid rond de jongerenregeling aangepast. Met de aangescherpte jongerenregeling worden gemeenten gestimuleerd jongeren voor langere tijd (minimaal 2 jaar, in plaats van voorheen 1 jaar) in dienst te nemen. De jongerenregeling was de meest gebruikte subsidieregeling van het fonds, zowel in aantallen aanvragen, als in termen van uitgekeerde

subsidiegelden. In 2018 zijn 211 aanvragen, verdeeld over 92 verschillende organisaties gehonoreerd voor een totaalbedrag van € 1.470.000,-.

De situatie van jongeren op de gemeentelijke arbeidsmarkt is sinds de aanvang van de jongerenregeling ingrijpend veranderd. Destijds was er sprake van enerzijds een vergrijzend personeelsbestand binnen gemeenten en anderzijds problematische jeugdwerkeloosheid. In dat licht was het logisch een jongerenregeling te starten met als doel formatieve ruimte te creëren (nog eens versterkt door de effecten van de eerste Generatiepacten) waarop jongeren konden worden aangenomen.

Inmiddels hebben gemeenten volop vacatures, is de jeugdwerkeloosheid sterk verminderd en zijn gemeenten breed overtuigd van nut en noodzaak van het aantrekken van jongeren. Bovendien is door toepassing van het Generatiepact en toenemende uitstroom van ambtenaren boven de 60 jaar voldoende formatieve ruimte ontstaan waar jongeren kunnen instromen

Toch is het aandeel jongeren in het totale gemeentelijke personeelsbestand nog altijd relatief klein (maar groeiende) en ondervertegenwoordigd ten opzichte van de Nederlandse beroepsbevolking. Dit is toe te schrijven aan de moeite die gemeenten hebben om op deze krappe arbeidsmarkt goede jongeren aan te trekken en te behouden. In het verkennend onderzoek Arbeidsmarktcommunicatie (zie onder "Arbeidsmarktcommunicatie"), is daarom expliciet aandacht besteed aan de werving en behoud van jonge ambtenaren.

Eind 2018 is besloten de jongerenregeling te stoppen. In het kader van arbeidsmarktcommunicatie en -onderzoek zal in 2019 nog steeds aandacht uitgaan naar de doelgroep jongeren.

### 3.3.4. Arbeidsmarktcommunicatie

In opdracht van A&O fonds Gemeenten voerden Intelligence Group en Motivaction een verkenning uit naar de belangrijkste knelpunten die gemeenten ervaren bij vervullen van vacatures en het werven van nieuw personeel. Ook verkenden ze welke activiteiten gemeenten ontplooiën voor het werven van personeel, en waar er eventueel behoefte is aan ondersteuning voor de versterking van deze activiteiten.

De aanleiding voor deze verkenning is de Cao Gemeenten 1 mei 2017 – 1 januari 2019. Daarin is afgesproken dat er een campagne komt om nieuwkomers op de arbeidsmarkt te informeren

over het werken bij de gemeente. Het doel van de verkenning was meer inzicht te krijgen in hoeverre een dergelijke campagne waarde kan toevoegen aan de bestaande arbeidsmarktcommunicatie van gemeenten.

Aan het onderzoek werkten ruim honderd gemeenten mee door het invullen van een enquête, het deelnemen aan een interview of aan een expertsessie, waarin zij reflecteerden op de eerste uitkomsten en hun eigen tips deelden. De inzichten heeft Intelligence Group in dit rapport ook vertaald naar een aantal praktische handreikingen en tips waar gemeenten direct mee aan de slag kunnen. Het rapport biedt tips van collega's, adviezen van de professionals van de Intelligence Group en zes factsheets met informatie over het arbeidsmarktgedrag van de meest schaarse doelgroepen (waaronder jongeren) voor gemeenten van dit moment.

Zowel de pagina's op de website als de digitale publicaties, worden -zo blijkt uit de statistieken- vaak gevonden en gelezen. Ook via social media vinden het rapport en de factsheets hun weg naar de sector doordat de posts worden doorgestuurd en van positief commentaar worden voorzien. Ook bereiken ons verschillende verzoeken om de bevindingen persoonlijk te komen toelichten.

### 3.3.5 Personeelsmonitor

De personeelsmonitor is de belangrijkste benchmark voor HR kengetallen bij gemeenten. In 2018 hebben de resultaten van ons onderzoek veel nieuws opgeleverd. Met name het gegeven dat vrouwen bij gemeenten meer verdienen dan mannen is door veel landelijke media opgepikt.

## 3.4 Vitaliteit en Arbeidsomstandigheden

In 2018 stond, naast de bestaande producten en activiteiten, het thema vitaliteit centraal. (Bewustwording van) vitaliteit in werk en gezondheid zijn belangrijk om de inzetbaarheid van medewerkers te waarborgen in de sterk veranderende context. De aanpak van Arbeidsomstandigheden bij gemeenten blijft een belangrijk thema om dit doel te bereiken. In 2017 is de ESF aanvraag 'Aan de slag met Vitaliteit' ingediend en goedgekeurd door SZW. In 2018 is met veel enthousiasme gewerkt aan dit project.

### 3.4.1 Aan de slag met Vitaliteit

De doelstelling van het (ESF)project is om bij medewerkers bewustwording te creëren wanneer het gaat om hun eigen vitaliteit en daarnaast om het thema Vitaliteit op de gemeentelijke agenda te zetten.

In vier paritaire klankbordgroep bijeenkomsten met 31 deelnemers is tot de zomer gezamenlijk toegewerkt naar een campagne concept. Dit heeft geresulteerd in de voorlichtingscampagne BRUIS. BRUIS is een campagne met als doel iedereen die bij een gemeente werkt te stimuleren om na te denken over hoe je zelf en met elkaar vitaal kan blijven werken. BRUIS staat voor Blij - plezier in mijn werk, Relax - op tijd opladen, Uitzicht - leren en mij ontwikkelen, Ik - me energieik voelen, Samen - prettig samenwerken.

De campagne bevat alle ingrediënten om de dialoog en interactie te stimuleren over vitaal werken en leven. De campagne biedt geen stapel aan interventies. Die hebben gemeenten namelijk meestal al volop zelf. De campagne biedt een aantal waardevolle middelen om het thema BRUIS onder de aandacht te brengen van collega's en om vervolgens met elkaar het gesprek aan te gaan over wat jou (blijvend) doet bruisen in je werk en je leven. Er zijn middelen ontwikkeld voor iedere fase van veranderen: interesseren - informeren - activeren. De middelen zijn aan te passen aan gemeente huisstijl, met eigen tekst en beeld. Voordat de middelen definitief werden gemaakt zijn ze tijdens drie testsessies bij de doelgroep getest. Er is bovendien een bijeenkomst voor koplopergemeenten georganiseerd waar intensief ervaringen werden uitgewisseld. Alle middelen worden aangeboden op de website [www.aeno.nl/bruis](http://www.aeno.nl/bruis)

Op 6 september vond de Gezond en Veilig werken dag plaats. Tijdens deze dag waar 110 deelnemers aanwezig waren, hebben we een Teaser filmpje van de campagne laten zien. Hierin werden de gemeenten nieuwsgierig gemaakt naar de campagne en uitgenodigd om de lancering op 4 oktober 2018 bij te komen wonen. Ook zijn er drie workshops verzorgd in het teken van Vitaliteit.

Tijdens het A&O fondsen festival op 4 oktober 2018 is de campagne gelanceerd. En vanaf oktober 2018 hebben 12 regiobijeenkomsten plaatsgevonden om de campagne onder de aandacht te brengen. De klankbordgroepen hebben als ambassadeurs hun rol genomen bij de organisatie en uitvoering van deze bijeenkomsten. Zij fungeerden als gastgemeente waar de bijeenkomst plaatsvond. Daarnaast zorgen de ambassadeurs voor het uitnodigen van gemeenten

in hun regio. De bijeenkomst werd begeleid door een A&O fonds medewerker. De bijeenkomst is bedoeld voor alle medewerkers in die verantwoordelijk zijn voor de vitaliteit van hun collega's, HR-professionals & Arbo coördinatoren. Tijdens deze workshop ontdekt de deelnemende gemeente waar zij staat met Vitaliteit en wat de volgende stappen gaan zijn waarvoor zij de BRUIS campagnemiddelen kan gebruiken. In totaal hebben er circa 100-120 mensen deelgenomen aan de regiobijeenkomsten.

### 3.4.2 Onderhoud en trainingen instrumenten

Met het onderhoud en verzorgen van trainingen betreffende instrumenten ondersteunt het A&O fonds gemeenten bij de aanpak van arbeidsomstandigheden.

#### RIE Gemeenten

De RIE gemeenten is in 2017 geactualiseerd. In totaal zijn 533 licenties goedgekeurd, waaronder 30 nieuwe in 2018. Ter ondersteuning van het gebruik van de RIE is een helpdesk beschikbaar. In 2018 hebben 4 trainingen plaats gevonden, waaraan in totaal 39 mensen hebben deelgenomen.

#### Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem GIR

Op 31 december 2018 beschikten 447 gemeenten of bedrijfsonderdelen van gemeenten over het GIR. In 2016 is aan het GIR de module Integriteit toegevoegd. 58 gemeenten beschikken inmiddels over deze module. Ter ondersteuning van het gebruik van het GIR is een helpdesk beschikbaar en vonden er twee trainingen plaats (22 deelnemers). In 2018 is daarnaast veel aandacht besteed aan beveiliging en bescherming van persoonsgegevens in het kader van de AVG. De licentie- en verwerkers-overeenkomsten zijn geactualiseerd en aangeboden aan gemeenten.

### 3.4.3 Actualisatie arbocatalogi

#### Arbocatalogus Agressie en Geweld

In 2017 is de Arbocatalogus Agressie en Geweld voor het sociaal domein geactualiseerd (Arbocatalogus Veilige Publieke Dienstverlening 2.1). Deze is in februari 2018 op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl) gepubliceerd.

#### Arbocatalogus Werkdruk, fysieke belasting en beeldschermwerk

In 2018 is samen met een paritaire klankbordgroep gewerkt aan actualisatie van deze drie arbocatalogi. Hiervoor is de klankbordgroep twee keer bij

elkaar gekomen en hebben er diverse digitale correctierondes plaatsgevonden. Naast inhoudelijk actualisatie is goed stilgestaan bij de wijze van ontsluiting van de informatie. In overleg met de klankbordgroep is ervoor gekozen de informatie per doelgroep arboprofessional, medewerker, leidinggevende, directie en ondernemersraad aan te bieden. Hiervoor wordt een nieuwe arbocatalogi website gebouwd. In 2019 worden de arbocatalogi ter goedkeuring en toetsing voorgelegd aan het LOGA en de Inspectie-SZW. In april 2019 gaat de nieuwe arbocatalogi website live.

### 3.4.4 Gezond en veilig werken dag

Op 6 september vond de Gezond en Veilig werken dag plaats. Op het programma stonden de thema's Vitaliteit, werkplezier, werkdruk en agressie preventie. Door middel van praktische en creatieve workshops gingen 110 deelnemers aan de slag met deze onderwerpen. De dag is zeer enthousiast ontvangen. De deelnemers geven aan graag in 2019 weer aan een dergelijke dag te willen deelnemen.

## 3.5 Subsidiereregelingen: Meer waarde met subsidies

In 2018 kende het A&O fonds de

- Innovatieve projectenregeling
- Impulsregeling
- Jongerenregeling

De innovatieve projectenregeling en de impulsregeling startten op 1 april 2018. De jongerenregeling ging op 1 januari 2018 in.

Innovatieve projectenregeling en impulsregeling: innovatieagenda is leidend

De samenleving verandert, gemeenten passen zich aan, aan nieuwe eisen en omstandigheden. Gemeenten bieden onverminderd publieke diensten aan, ontwikkelingen dwingen tegelijkertijd tot bijstellingen en innovaties. Of het nu gaat om digitaliseren, de zorg, de voorbereidingen op de omgevingswet, de verwachting is dat de gemeente en levert én vernieuwt. Een dagelijkse meervoudige opgave die veel vergt van de gemeentelijke organisatie en zijn medewerkers. Het vraagt aanpassings- en vooral leer- en verandervermogen van de organisatie en van de mensen.

Met onze subsidieregelingen ondersteunen wij gemeenten bij deze opgave. Het A&O fonds helpt gemeenten en medewerkers in hun ontwikkeling. Daarbij richten we ons nadrukkelijk op vernieuwende ideeën. Innovatie is het centrale doel, omdat gemeenten en medewerkers daarmee daadwerkelijk een nieuwe toekomst ingaan. Ideeën en werkwijzen van gisteren voldoen steeds vaker niet meer, het gaat om de methode van morgen. Om die te ontdekken, is experimenteren noodzakelijk. Dat vergt initiatief, lef en ook middelen.

Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de resultaten van de door ons gesubsidieerde projecten bekend worden in een bredere kring dan alleen de gemeente die het heeft uitgevoerd. Alleen dan kunnen andere gemeenten profiteren van de praktijkkennis die het project heeft opgeleverd. Op basis van de resultaten van een of meerdere experimenten rond een bepaald vraagstuk communiceert het A&O fonds over de aanpak daarvan naar andere gemeenten. Zo creëren we meer waarde met subsidies

Focus op enkele specifieke thema's, gerelateerd aan het beleidsplan 2018-2020, vergroot dit leereffect. Projecten en aanpakken kunnen immers met elkaar vergeleken worden. Zo wordt steeds duidelijker welke aanpak onder welke omstandigheden positief effect heeft.

#### De innovatieagenda

A&O fonds heeft in een serie gesprekken met gemeenten de thema's verkend waar ontwikkeling in de sector het meest noodzakelijk is. Deze thema's zijn opgenomen in de Innovatieagenda.

In de gesprekken is uitgebreid ingegaan op de vraagstukken waar "doen wat je deed" niet meer volstaat, waar vernieuwing en ontwikkeling dus echt nodig is. Duidelijk werd dat organisatievraagstukken niet los gezien worden van de inhoud. Tegelijkertijd is de samenleving in beweging. Mensen zijn mondig, communicatie gaat snel, er zijn meer technologische mogelijkheden (digitalisering), het verschil tussen systeem- en leefwereld wordt duidelijk en de roep om maatwerk wordt steeds luider. Daarbij is sprake van een netwerksamenleving, waarin de overheid samen met de samenleving (burgerparticipatie) of op initiatief van de samenleving (overheidsparticipatie) en/of samen met maatschappelijke organisaties vraagstukken oppakt. Dit heeft gevolgen voor de rol van de gemeente en de vaardigheden, kennis en houding van de medewerkers van gemeenten.

De innovatieagenda 2018 bestond uit de volgende thema's.

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
Den Haag  
Datum: 17 april 2019



Organisatieontwikkeling, met een accent op:

- Het werken in netwerken en het bewust inzetten van de verschillende rollen die de gemeente daarin kan innemen.
- Het creëren van flexibele organisatiestructuren die de veranderkracht van de gemeente faciliteert.

Ontplooiing van de medewerker, met een accent op:

- Het creëren van een flexibele organisatiecultuur, die veranderkracht van gemeenten stimuleert.
- De rol van leidinggevenden bij de talentontdekking, -ontwikkeling en -gebruik door de medewerker.
- Leren van ervaringen: de zogenaamde moedige mislukkingen.

De innovatieagenda was leidend voor zowel de innovatieve projectenregeling als de impulsregeling.

- Voor de innovatieve projectenregeling moet het project vernieuwend voor de sector zijn.
- Voor de impulsregeling moet het project vernieuwend voor de gemeente zijn.

#### De ervaringen

De innovatieve projectenregeling en de impulsregeling zijn per 1 april 2018 opengezet. Veel gemeenten hebben contact opgenomen met het A&O fonds om te onderzoeken of hun project subsidiabel zou zijn. De thema's van de innovatieagenda werden in telefoongesprekken beter herkend dan op papier – via de subsidiewijzer 2018 – het geval was. Uiteindelijk leidde dit ertoe dat de indiening van subsidieaanvragen trager op gang kwam dan in de jaren voor 2018.

#### De cijfers

Voor de innovatieve projectenregeling zijn 23 aanvragen ingediend, waarvan:

- 3 toegekend
- 14 nog in behandeling
- 4 afgewezen en
- 2 ingetrokken zijn.

Voor de impulsregeling zijn 55 aanvragen ingediend, waarvan:

- 28 toegekend
- 18 nog in behandeling
- 7 afgewezen en
- 2 ingetrokken zijn.

#### De jongerenregeling

Het A&O fonds heeft in 2018, anders dan in de jaren daarvoor, gekozen voor het uitsluitend stimuleren van het langdurig in dienst nemen van jongeren van 27 jaar of jonger. Alleen de aanstelling van jongeren voor 2 jaar of langer voor minimaal 32 uur per week kwam voor subsidie in aanmerking.

#### De cijfers

In totaal zijn 326 aanvragen ingediend, waarvan:

- 211 toegekend
- 111 afgewezen en
- 4 ingetrokken.

Veel afwijzingen hadden te maken met het feit dat de aanstelling minder dan 2 jaar was. Soms was sprake van een jongere die ouder was dan 27 of een dubbele aanvraag. Ook kwam het voor dat het maximumbudget van de gemeente werd overschreden.

In totaal is in 2018 € 1.470.000,- aan de jongerenregeling uitgegeven.

#### Innovatiemiddagen 2018

23 Gemeenten hebben tijdens twee innovatiemiddagen in juni hun project toegelicht aan een groot aantal mensen uit de sector. Zij hebben de uitdaging opgepakt om dat met een pecha kucha-presentatie te doen. Die vorm nodigt uit om heel snel tot de essentie van een project te komen. Het waren hele leuke inspirerende middagen, waarin volop kennis werd uitgewisseld. Van de twee dagen zijn korte terugkoppelingen op film gemaakt die op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl) zijn geplaatst.

## 3.6 Overige activiteiten

### 3.6.1 Vergoeding Ondersteuning Sociale Partners

In 2018 is er een vergoeding verstrekt aan sociale partners. De sociale partners hebben zeer actief een bijdrage geleverd aan de doelstellingen van het A&O fonds Gemeenten door het bijwonen van bijeenkomsten, het betrekken van hun netwerken en het verspreiden van materialen naar hun achterban.

### 3.6.2 Ambtelijke ondersteuning LOGA en LOBA

Door het A&O fonds Gemeenten wordt de ambtelijke ondersteuning van het LOGA en het LOBA geleverd.

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
Den Haag  
Datum: 17 april 2019

# 4 Communicatie

Het A&O fonds Gemeenten hanteerde in 2018 de volgende corporate communicatiemiddelen:

- Website [aeno.nl](http://aeno.nl)
- A&O Magazine
- Digitale Nieuwsbrief
- Social media: Twitter, Facebook, LinkedIn
- Trainingen, Inspiratiesessies, leernetwerken, platforms
- Publicaties, waaronder het jubileumboek 380
- Gerichte mailingen aan doelgroepen via email

## A&O website

Tussen 1 januari en 31 december 2018 heeft [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl) ongeveer 123.000 bezoeken (door ca. 76.000 bezoekers) gegenereerd. Dit is een lichte stijging ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze bezoekers hebben samen in totaal ruim 357.000 pagina's bekeken, met een gemiddelde sessieduur van bijna 3 minuten.

Van de bezoekers maakt 75% gebruik van een desktop, 16% van een mobiele device en 9% van een tablet. Het gebruik van een desktop is vergeleken met het vorige 3% gedaald.

De top 5 van de meest bezochte pagina's in 2018 is:

- 1 De homepage 49.500 clicks
- 2 Ons aanbod (overzicht van producten en diensten) 38.750 clicks
- 3 Evenementenoverzicht (Agenda) 12.000 clicks
- 4 Summerschool 11.500 clicks
- 5 Subsidies 9.000 clicks

Op de website hebben bezoekers de mogelijkheid documenten te downloaden. Het aantal documenten wat gedownload is, is ca. 35.500. Dat is een fractie minder dan in het jaar ervoor. Bezoekers klikten bijna 132.000 keer op een link; dit betreffen over het algemeen ook publicaties van A&O fonds Gemeenten, zoals bijvoorbeeld het A&O Magazine.

## A&O Magazine

In 2018 verschenen vier A&O Magazines. De laatste verscheen niet alleen digitaal, maar omdat het de 25-jarig jubileum editie was, is hij ook fysiek gedistribueerd.

De vier digitale versies zijn samen geopend door 7.302 gebruikers. Met een gemiddelde van 1,25 sessies komt het totaal op 9.124 sessies. De gemiddelde sessieduur was 03:22, gemiddeld werden 14,3 pagina's per sessie bekeken. Dit geeft een totaal van 130.253 paginaweergaven over 2018.

Het meest gelezen artikel komt uit #60 en is 'Hoe de escaperoom gedrag inzichtelijk en bespreekbaar maakt'.

## Nieuwsbrief A&O fonds Gemeenten

In 2018 verscheen tweewekelijks de algemene Nieuwsbrief A&O fonds Gemeenten. Het aantal abonnees is 5349. Dit zijn er 99 minder dan in het voorgaande jaar. Het gemiddelde openpercentage over 2018 ligt op 29,8% en het gemiddelde aantal clicks ligt op 6,4%. Beide percentages zijn een fractie lager dan in 2017.

## Social Media

A&O fonds Gemeenten is actief op Twitter, LinkedIn en sinds februari 2018 op Facebook.

### Twitter

Op Twitter hebben we 2.015 volgers. We publiceerden er ruim 350 berichten.

### LinkedIn

Op LinkedIn hebben we 1.198 volgers. We publiceerden er 144 berichten, waarvan de meest populaire 2.312 impressies scoorde, 48 likes en 7 comments kreeg en 4x gedeeld is.

### Facebook

A&O fonds Gemeenten is sinds 21 februari 2018 actief op Facebook. We hebben er 57 volgers en testen nog voor welke doelgroepen we dit kanaal succesvol kunnen inzetten.

## Trainingen, inspiratiesessies, leernetwerken, platforms

Cijfers en statistieken rondom bovengenoemde activiteiten worden in de jaarverslagen van de diverse programma's besproken. Hetzelfde geldt voor onze activiteiten zoals 3-2-1-Co, de Meester in je Werk-week en het A&O Fondsen festival.

# 5 Apparaatskosten

## Budget versus realisatie

### Kostensoort

Salarissen  
Sociale lasten / Pensioenpremie  
Overige Personeelskosten  
Personeel niet in loondienst  
Bestuurskosten  
Huisvestingskosten  
Werkplekkosten  
Organisatie  
Voorziening BTW

### Totaal

	Budget	Realisatie
Salarissen	230.604	236.529
Sociale lasten / Pensioenpremie	57.804	62.345
Overige Personeelskosten	133.500	104.002
Personeel niet in loondienst	55.000	51.520
Bestuurskosten	16.700	12.398
Huisvestingskosten	136.500	121.008
Werkplekkosten	42.600	57.531
Organisatie	449.250	491.648
Voorziening BTW	-	35.880
<b>Totaal</b>	<b>1.121.958</b>	<b>1.172.860</b>

### Toelichting

Een algemene oorzaak voor hogere apparaatskosten is het toegenomen personeelsbestand.

Daarnaast vraagt de huidige arbeidsmarkt een grotere inspanning bij vacatures (werving en advertentiekosten).

### Huisvesting

De huidige infrastructuur faciliteert het aantal medewerkers en wijzigingen in de manier van werken niet optimaal. In 2018 zijn voorbereidingen getroffen om de inrichting en indeling van de verdieping op het adres Fluwelen Burgwal 58 aan te passen. In 2019 wordt de verbouwing gerealiseerd en afgerond.

### ICT

De nieuwe manier van werken bij het A&O fonds Gemeenten wordt gekenmerkt door meer mobiliteit (plaats/tijdonafhankelijk werken). Deze mobiliteit is ondersteund met aanpassingen in mobiele telefonie en ICT infrastructuur. De vaste infrastructuur is omgezet naar een flexibele structuur (laptops).

### Bedrijfsvoering

Ook in de bedrijfsvoering is een verbetering gemaakt. In 2018 zijn advieskosten gemaakt voor verbetering van het financieel management, een strategische heroriëntatie op de programmering van het A&O fonds Gemeenten, modernisering van de huisstijl en juridisch advies betreffende mogelijke verplichtingen aan de belastingdienst inzake vennootschapsbelasting en BTW.

# 6 Exploitatieresultaat

Onderstaande tabel is een verkorte weergave van de baten en lasten in 2018. Deze cijfers worden nader toegelicht in de jaarrekening.nds Gemeenten, zoals bijvoorbeeld het A&O Magazine.

## Samenvatting baten en lasten

	2018 (x 1.000)
<b>Baten</b>	
Bijdrage gemeenten	6.640
ESF subsidies	159
Financiële baten	116
<b>Totaal</b>	<b>6.915</b>
<b>Lasten</b>	
Projectkosten	7.616
Apparaatskosten	1.173
Financiële lasten	2
<b>Totaal</b>	<b>8.791</b>
<b>Saldo</b>	<b>-1.876</b>



# Jaarrekening 2018

Stichting A&O fonds Gemeenten

# Balans per 31 december 2018

(in euro's, na resultaatbestemming)

## Activa

		2018		2017
<b>Immateriële vaste activa</b>				
Software		23.679		33.422
<b>Materiele vaste activa</b>				
Inventaris	22.998		33.419	
Automatisering	42.265		19.515	
Verbetering pand	26.651		33.580	
		91.914		86.514
<b>Financiële vaste activa</b>				
Effecten		714.710		716.790
<b>Vlottende activa</b>				
Debiteuren	33.132		13.064	
Te vorderen BTW	834.267		-	
Overige vorderingen	337.030		269.979	
		1.204.429		283.042
<b>Liquide middelen</b>				
Bank en kas		11.036.055		13.891.089
<b>Totaal</b>		<b>13.070.787</b>		<b>15.010.857</b>

## Passiva

		2018		2017
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	6.904.370		8.107.873	
Bestemmingsreserve	3.857.885		4.530.813	
Bestemmingsreserve WW	110.815		110.815	
		10.873.069		12.749.501
<b>Vlottende passiva</b>				
Crediteuren	686.994		779.824	
Nog te betalen VSG / LOGA	1.007.125		1.201.143	
Te betalen belastingen	38.875		35.052	
Overige schulden & overlopende passiva	464.725		245.338	
		2.197.719		2.261.356
<b>Totaal</b>		<b>13.070.788</b>		<b>15.010.857</b>

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
Den Haag  
Datum: 17 april 2019

# Resultaten Rekening 2017

(in euro's)

## Baten

	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
Bijdrage Gemeenten	6.639.993	6.640.000	6.640.000
Ontvangen subsidies	159.092	-	568.441
<b>Totaal</b>	<b>6.799.085</b>	<b>6.640.000</b>	<b>7.208.441</b>

## Lasten

Projecten	7.616.143	7.849.929	7.730.053
Apparaatskosten	1.172.860	1.121.958	838.648
<b>Totaal</b>	<b>8.789.003</b>	<b>8.971.887</b>	<b>8.568.701</b>

## Resultaat (excl. financiële. baten)

<b>Resultaat (excl. financiële. baten)</b>	<b>-1.989.919</b>	<b>-2.331.887</b>	<b>-1.360.260</b>
Financiële baten	115.567	100.000	120.470
Financiële lasten	-2.080	-	-3.856
Bijzondere baten	-	-	31.479
Bijzondere lasten	-	-	-
<b>Resultaat</b>	<b>-1.876.432</b>	<b>-2.231.887</b>	<b>-1.212.167</b>

## Bestemming van het resultaat

	Resultaat 2018	Budget 2018	Resultaat 2017
Dotatie aan de bestemmingsreserve	6.943.215		7.607.417
Onttrekking bestemmingsreserves	7.616.143	7.849.929	7.730.053
Mutaties reserve WW uitkering	-	-	-
<b>Totale mutatie bestemmingsreserve</b>	<b>-672.929</b>		<b>-122.636</b>
Dotatie algemene reserve	-		-
Onttrekking algemene reserve	6.943.215		7.607.417
Overige mutaties algemene reserve	5.739.712		6.541.815
<b>Totale mutatie algemene reserve</b>	<b>-1.203.503</b>		<b>-1.065.602</b>
Mutatie bestemmingsreserve	-672.929		-122.636
Mutatie algemene reserve	-1.203.503		-1.065.602
<b>Totale mutatie</b>	<b>-1.876.432</b>		<b>-1.188.238</b>

# Kasstroomoverzicht

(in euro's)

	2018	2017
Resultaat excl. financiële baten en lasten	-1.989.919	-1.360.260
Aangepast voor:		
Afschrijvingen (I)MVA	37.600	37.174
Veranderingen in werkkapitaal		
Mutaties vorderingen	-921.386	-81.271
Mutaties kortlopende schulden	-63.637	-12.453
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-2.937.342	-1.416.810
Ontvangen interest	97.067	101.949
Bijzondere baten en lasten	-	31.479
Kasstroom uit operationele activiteiten	-2.840.710	-1.283.382
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in (I)MVA	-50.841	-35.047
Desinvesteringen in (I)MVA	17.313	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-33.528	-35.047
Rentebaten uit obligatieleningen	18.500	18.500
Kastromen uit financieringsactiviteiten	18.500	18.500
<b>Netto kasstroom</b>	<b>-2.855.303</b>	<b>-1.299.929</b>
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	13.891.089	15.190.997
Stand per 31 december	11.036.055	13.891.089
<b>Toename / afname</b>	<b>- 2.855.034</b>	<b>-1.299.909</b>



# Grondslagen van waardering

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640 'Organisatie zonder winstoogmerk'.

## **Immateriële vaste activa**

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus de lineaire afschrijvingen. Afschrijvingstermijn is 3-5 jaar.

## **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingprijs minus de lineaire afschrijvingen. Afschrijvingstermijn is 3-10 jaar.

## **Financiële vaste activa**

De obligaties worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Hierbij wordt de aanschaffingswaarde gedurende de looptijd lineair afgeschreven tot de nominale waarde.

## **Vorderingen**

De vorderingen zijn opgenomen tegen nominale waarde, voor zover nodig onder aftrek van een vordering voor oninbaarheid. De vorderingen hebben een looptijd van maximaal 1 jaar.

## **Algemene reserve**

In de algemene reserve zijn de middelen opgenomen die nog niet door het bestuur zijn bestemd.

## **Bestemmingsreserves**

De bestemmingsreserves zijn door het bestuur afgezonderde gelden, waarvoor een beperking in de besteding is aangebracht.

## **Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden hebben maximaal een looptijd van een jaar.

## **Overige activa en passiva**

Alle overige posten in de balans worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## **Grondslagen van resultaat bepaling**

De begrotingscijfers zijn in de resultatenrekening ontleend aan de begroting 2018. Ook de project-financiering vindt plaats op basis van de begroting 2018. In de bestuursvergaderingen wordt de financiering voor een project bepaald door middel van het vaststellen van een jaarplan en de daarbij behorende begroting. Deze allocatie van middelen vindt plaats in de bestemmingsreserve. De directie kan vrij over de bestemmingsreserve beschikken binnen de in de AO/IC gestelde kaders. De middelen worden op basis van een ingediend project- of werkplan toegevoegd als financiering van het deelproject.

De financiering van de apparaatskosten wordt toegekend door het bestuur op basis van de jaarlijks door de directie ingediende begroting.

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor genoemde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Voor de verstrekte subsidies is de datum van de beschikking leidend voor de toerekening van lasten aan een kalenderjaar. Op dat moment (beschikkingsdatum) is immers vastgesteld dat de prestatie behorende bij de subsidie geleverd is.

# Toelichting op de balans

(in euro's)

## Immateriële vaste activa

### Software

	2018	2017
Beginstand	33.422	23.300
Investerings	2.000	18.705
Afschrijving	-11.473	- 8.582
Desinvesteringen	0	0
<b>Eindsaldo</b>	<b>23.949</b>	<b>33.422</b>

## Materiële vaste activa

### Inventaris

Beginstand	33.419	36.932
Investerings	1.493	8.746
Desinvesteringen	-3.460	-
Afschrijving	-8.455	-12.260
<b>Eindsaldo</b>	<b>22.997</b>	<b>33.419</b>

### Automatisering

Beginstand	19.515	18.717
Investerings	40.295	7.596
Desinvesteringen	-13.853	-
Afschrijving	-3.691	-6.798
<b>Eindsaldo</b>	<b>42.266</b>	<b>19.515</b>

### Verbetering pand

Beginstand	33.580	43.113
Investerings	2.695	-
Desinvesteringen	0	-
Afschrijving	-9.623	-9.534
<b>Eindsaldo</b>	<b>26.651</b>	<b>33.580</b>

# Toelichting op de balans

(in euro's)

## Financiële vaste activa

### Obligaties

	2018	2017
Beginstand	716.790	720.646
Aankoop (herwaardering aanschafprijs)	2.278	-
Verkoop	0	-
Vrijval	0	-
Afschrijving	- 4.358	-3.856
<b>Eindsaldo</b>	<b>714.710</b>	<b>716.790</b>

Uiteindelijk worden de obligaties voldaan tegen de nominale waarde. De aanschafwaarde van de obligaties wordt derhalve (lineair) afgeschreven tot de nominale waarde. De aanschafwaarde is gecorrigeerd (hoger geherwaardeerd), want blijkt € 2.278 hoger dan tot dusverre gerapporteerd.

## Obligatieoverzicht

	Aanschaf waarde	Gecorrigeerde aanschaf waarde	Nominale waarde	Marktw waarde 31-12-2018	Afschrijving 2018	Cum. Afschr.	Geamortiseerde kostprijs
2,25 % BNG	203.680	204.093	200.000	222.549	224	3.066	201.027
3 % BNG	323.640	325.087	300.000	329.312	3.105	16.289	308.798
2,50 % ABN	206.980	207.398	200.000	223.633	1.028	2.513	204.885
<b>Totaal</b>	<b>734.300</b>	<b>36.578</b>	<b>700.000</b>	<b>775.494</b>	<b>4.358</b>	<b>21.868</b>	<b>714.710</b>

In 2013 en 2014 zijn obligaties van de ABN Amro en BNG aangeschaft. Deze beleggingsportefeuille wordt beheerd door ABN Amro / MeesPierson en heeft het risico profiel 'zeer defensief'. De laatste obligatie wordt in 2023 voldaan. Het actuele beleid is geen nieuwe beleggingen aan te gaan.

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
Den Haag  
Datum: 17 april 2019

## Flottende en overlopende activa

	2018	2017
<b>Debiteuren</b>		
Debiteuren	33.132	13.06
Te vorderen BTW	870.147	-
Voorziening BTW	-35.880	-
<b>Overige vorderingen</b>		
Vooruitbetaalde bedragen	70.294	93.727
Door te belasten bedragen	38.236	16.480
Nog te ontvangen subsidies	133.351	67.625
Nog te ontvangen rente	95.150	92.146
<b>Totaal</b>	<b>1.204.429</b>	<b>283.04</b>

### Debiteurenadministratie

In 2018 is de debiteurenadministratie ingericht op de nieuwe financieringsmethodiek. Deze methodiek houdt in dat de jaarlijkse bijdrage aan alle gemeenten afzonderlijk wordt gefactureerd.

### ESF subsidies

De post 'nog te ontvangen subsidies' betreft de ESF projecten 'GRIP op Groei' en 'Vitaliteit'. Deze projecten worden voor 50% gesubsidieerd door het agentschap van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Derhalve is 50% van de gerealiseerde kosten in 2018 als 'nog te ontvangen subsidies' aangemerkt.

### BTW

De nieuwe financieringssysteematiek biedt argumenten om het A&O fonds als BTW plichtig aan te merken. Een verzoek daartoe is ingediend bij de belastingdienst. In afwachting van definitieve besluitvorming is uit oogpunt van voorzichtigheid de te betalen BTW reeds afgedragen maar te vorderen BTW nog niet daadwerkelijk terug gevraagd.

Medio december 2018 is de belastingdienst voorgesteld dat het A&O fonds voor de btw kwalificeert als ondernemer die btw-belaste economische activiteiten en (onbelaste) niet-economische activiteiten verricht. De subsidies vallen onder de onbelaste niet-economische activiteiten. Afgeleid van het aantal fte's dat bij het A&O fonds belast is met subsidieverstrekking belast is, kan het A&O fonds Gemeenten 13% van de btw op haar apparaatskosten niet in aftrek brengen. Voor dit deel is een voorziening getroffen.

## Liquide middelen

	2018	2017
BNG	116.393	320.233
ABN Amro	10.919.611	13.570.618
Kas	51	238
<b>Totaal</b>	<b>11.036.055</b>	<b>13.891.089</b>

### LOGA

Het LOGA heeft het A&O fonds Gemeenten 04-03-2009 een bedrag van € 1.443.775 tijdelijk in beheer gegeven. Dit overigens zonder de bedoeling dat bedrag aan de reguliere activiteiten van het A&O fonds toe te willen voegen. Door uitgaven en ontvangen rente is het bedrag per saldo gedaald van € 1.201.143 (per 31-12-2017) naar € 1.007.125 (per 31-12-2018).

In 2017 is besloten om een aparte stichting op te richten om dit geld te beheren. Tot die tijd zijn de LOGA gelden onderdeel van de liquide middelen. De LOGA middelen zijn ook als schuld op de balans opgenomen. Dit saldo is dus niet vrij besteedbaar door het A&O fonds Gemeenten.

### Bankgaranties

Een bankgarantie legt beslag op de vrij besteedbare middelen. In verband met de huur van het pand (Fluwelen Burgwal 85 te den Haag) is een bankgarantie afgegeven aan de verhuurder. Deze bankgarantie bedraagt € 47.396.

## Eigen Vermogen

	Stand 1/1/2018	Dotatie	Onttrekking	Overige	Stand 31/12/2018	Verplichting projecten
Algemene Reserve	8.107.873	-	6.943.215	5.739.712	6.904.370	-
Bestemming Reserve	4.530.813	6.943.215	7.616.143	-	3.857.884	2.240.746
WW-uitkering	110.815	-	-	-	110.815	-
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>12.749.501</b>	<b>6.943.215</b>	<b>14.559.358</b>	<b>5.739.712</b>	<b>10.873.069</b>	<b>2.240.746</b>

### Verplichtingen

De financiële verplichtingen op projecten hebben betrekking op opdrachten aan externe leveranciers die na 2018 worden gerealiseerd.

### Bestemmingsreserve 'WW-uitkering'

Het A&O fonds is eigen risicodragend in het kader van de WW. De directie acht de huidige reservering voldoende en derhalve is er in 2018 geen dotatie aan de bestemmingsreserve 'WW-uitkering' gedaan.

### Update bestemmingsreserves

Medio 2018 zijn de vrije bestemmingsreserves en de nog openstaande verplichtingen uit de beleidsperiode 2014-2016 en 2017 geanalyseerd en indien mogelijk afgesloten. Dit 'overtollige' saldo is toegevoegd aan de algemene reserve.

## Samenstelling en verloop bestemmingsreserves

Thema	1-1-2018	Dotatie	Onttrekking	31-12-2018	Verplichting
Leren en veranderen		1.376.108	1.052.422	323.686	318.644
Meester in je Werk		1.213.477	1.025.302	188.175	251.397
Subsidies		2.641.488	1.800.576	840.912	47.206
Arbeidsmarkt		617.663	533.178	84.485	62.253
Duurzame inzetbaarheid		437.566	402.886	34.680	71.582
Communicatie		709.125	600.591	108.534	55.971
Evenementen		854.502	785.022	69.480	176.108
BP 2017	2.003.358	622.504	1.123.227	1.502.635	613.203
BP 2014-2016	2.527.455	-1.529.219	292.938	705.298	642.862
<b>Totaal</b>	<b>4.530.813</b>	<b>6.943.215</b>	<b>7.616.142</b>	<b>3.857.885</b>	<b>2.240.746</b>

De dotatie aan BP 2017 (€ 622.504) en de negatieve dotatie aan BP 2014-2016 (een onttrekking van € 1.529.219) zijn mutaties als gevolg van de analyse en opschoning van vrije bestemmingsreserves en (vervallen) openstaande verplichtingen uit deze beleidsperiodes.

## Flottende overlopende passiva

	2018	2017
<b>Crediteuren</b>		
Crediteuren	686.994	779.824
<b>Te betalen belastingen</b>		
Te betalen Loonbelasting	35.986	35.052
Te betalen BTW	2.889	
<b>Overige schulden</b>		
Nog te betalen bedragen	385.781	184.841
Nog te betalen VSG/LOGA	1.007.125	1.201.143
Te betalen Vakantietoeslag	35.450	33.517
Te betalen eindejaarsuitkering	6.388	5.187
Voorziening vakantiedagen	37.107	21.793
<b>Totaal</b>	<b>2.197.720</b>	<b>2.261.357</b>

De nog te betalen bedragen hebben met name betrekking op gerealiseerde kosten in 2018 waarvan de facturen pas in 2019 worden betaald.

De LOGA gelden zijn enerzijds onderdeel van de liquide middelen maar zijn anderzijds ook als schuld op de balans opgenomen.

## Niet in de balans opgenomen regelingen

### Huurovereenkomst

A&O fonds Gemeenten heeft een huurovereenkomst voor een deel van het pand aan de Fluwelen Burgwal 58. De looptijd van deze overeenkomst is van 1 juni 2017 t/m 31 mei 2021. De huurovereenkomst bevat een huurbedrag à € 61.920, servicekosten à € 12.040 en een BTW compensatie van 5%. De huurprijs wordt jaarlijks op 1 juni geïndexeerd o.b.v. de wijziging van de maandprijsindexcijfers volgens de consumentenprijsindex.

### Verplichtingen

Per 31 december 2018 staat er een bedrag van € 2.240.746 uit aan financiële verplichtingen in het programmabudget van 2014-2016, 2017 en 2018. Per 31-12-2018 zijn er voor € 88.875 verplichtingen aangegaan op het programmabudget van 2019 en voor € 1.300 in de apparaatskosten 2019.

Medio 2018 zijn de vrije bestemmingsreserves en openstaande verplichtingen van 2016 geanalyseerd en indien mogelijk afgesloten. De nu nog openstaande verplichtingen uit 2016 hebben met name betrekking op meerjarige subsidieprojecten en dezen worden uiterlijk in 2019 gerealiseerd.

# Toelichting op de resultaten rekening

(in euro's)

## Baten

	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
Bijdrage gemeenten	6.639.993	6.640.000	6.640.000
Subsidies	159.092	-	568.441
Financiële baten	115.567	100.000	120.470
Bijzondere baten	-	-	31.479
<b>Totaal</b>	<b>6.914.652</b>	<b>6.740.000</b>	<b>7.360.390</b>

### Bijdrage gemeenten

Op basis van de afspraak in de cao gemeenten (1 mei 2017 – 1 januari 2019) heeft een technische wijziging van de financiering van het A&O fonds Gemeenten plaatsgevonden. De accountantsdienst van de Rijksoverheid heeft vastgesteld dat directe afdrachten uit het gemeentefonds naar andere instanties dan gemeenten onrechtmatig zijn. Met ingang van 2018 krijgen gemeenten via het Gemeentefonds de bijdrage voor het A&O fonds uitgekeerd. Het A&O fonds factureert eenzelfde bedrag aan de gemeenten. De bijdrage voor het A&O fonds is gebaseerd op het inwoneraantal. De wijziging is voor gemeenten budget neutraal en geldt drie jaar (2018-2020).

### Subsidies

Betreft met name de lopende projecten met ESF subsidie 'Vitaliteit' en 'GRIP op Groei'. Op basis van de gerealiseerde kosten in 2018 is 50% als bate geboekt (nog te ontvangen subsidies).

Het A&O fonds houdt vanaf aanvang van deze projecten een administratie bij conform de richtlijnen van de subsidieverstrekker (agentschap SZW). Deze administratie bestaat uit een projectadministratie en een financiële administratie. Met de projectadministratie worden alle noodzakelijke gegevens m.b.t. de uitvoering en resultaten vastgelegd. De financiële administratie dient en borgt de verificatie van de subsidiabiliteit van de gemaakte kosten.

Deze subsidieafrekeningen zijn nog niet goedgekeurd. De declaraties voor deze projecten worden ingediend binnen 13 weken na de einddatum van het projectplan. De einddatum voor Vitaliteit is 6 mei 2019.

De einddatum voor GRIP op Groei is 1 april 2020.

### Financiële baten

De financiële baten worden gevormd door de rente van de ABN Amro (€ 97.067) en de obligaties (€ 18.500).

## Lasten

	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
Projectkosten	7.616.143	7.849.929	7.730.053
Apparaatskosten	1.172.860	1.121.958	838.648
Financiële lasten	2.080	-	3.856
Bijzondere lasten	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>8.791.083</b>	<b>8.971.887</b>	<b>8.564.845</b>



## Projectkosten

De algemene reserves zijn hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen (M€ 5, bestuursbesluit 12-12-2018). De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2018 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

## Specificatie projectkosten

	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
<b>Thema's 2018</b>			
Leren en Veranderen	1.052.422	1.376.108	
Meester in je Werk	1.025.302	1.213.477	
Subsidies	1.800.576	2.641.488	
Arbeidsmarkt	533.178	617.663	
Duurzame Inzetbaarheid	402.886	437.566	
Communicatie	600.591	709.125	
Landelijke evenementen en projecten	785.022	854.502	
<b>Totaal</b>	<b>6.199.978</b>	<b>7.849.929</b>	
<b>Thema's 2017</b>			
Leren en Veranderen	83.008		1.273.799
Meester in je Werk	22.699		544.758
Subsidies	679.524		1.938.486
Arbeidsmarkt	34.881		177.088
Arbeidsomstandigheden	171.805		344.964
Goed werkgeverschap	-		30.897
Personeelsmonitor	-		227.848
Communicatie	9.496		432.036
Evenementen	121.814		745.296
<b>Totaal</b>	<b>1.123.227</b>		<b>5.715.172</b>
<b>Thema's 2016</b>			
Overheid in beweging	-		22.486
Meester in je Werk	-16.940		26.426
Subsidies	340.566		1.737.064
Basis op Orde	-30.688		86.722
Overige projecten	-		142.183
<b>Totaal</b>	<b>292.938</b>		<b>2.014.881</b>
<b>Totaal 2016-2018</b>	<b>7.616.143</b>	<b>7.849.929</b>	<b>7.730.053</b>

De 'harde' financiële realisatie (exclusief nog openstaande verplichtingen) van het programmabudget 2018 is 79%. Inclusief de nog openstaande verplichtingen is de realisatie 92%.

Onderstaand wordt de realisatie van het programmabudget 2018 inclusief de nog openstaande verplichtingen op themaniveau gepresenteerd. In de bijlage 'financieel verloop projecten' is de realisatie op niveau van hoofdproject te lezen. Voor meer inhoudelijke bijzonderheden over de projecten wordt naar H3 verwezen.

	Budget 2018 (€)	Realisatie 2018 (€)	Verplichtingen (€)	Totaal (€)	Totaal (%)
<b>Thema 2018</b>					
Leren en Veranderen	1.376.108	1.052.422	318.644	1.371.066	100%
Meester in je Werk	1.213.477	1.025.302	251.397	1.276.699	105%
Subsidies	2.641.488	1.800.576	47.206	1.847.782	70%
Arbeidsmarkt	617.663	533.178	62.253	596.431	97%
Duurzame Inzetbaarheid	437.566	402.886	71.582	474.468	108%
Communicatie	709.125	600.591	55.971	656.562	93%
Landelijke evenementen en projecten	854.502	785.022	176.108	961.130	112%
<b>Totaal</b>	<b>7.849.929</b>	<b>6.199.978</b>	<b>984.161</b>	<b>7.184.139</b>	<b>92%</b>

### Subsidies

De update van de innovatieagenda is een belangrijke oorzaak voor minder subsidieaanvragen in de Innovatieve Projectenregeling en de Impulsregeling in 2018. Er wordt geïnvesteerd in extra voorlichting en overleg met de gemeenten om de innovatieagenda scherper in beeld te brengen.

### Landelijke evenementen en Projecten

De overrealisatie wordt met name veroorzaakt door de MeesterinjewerkWeek als gevolg van meer workshops en meer aandacht voor communicatie achteraf.

## Specificatie apparaatskosten 2018

	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
<b>Kostensoort</b>			
Salarissen	236.529	230.604	161.862
Sociale lasten / Pensioenpremie	62.345	57.804	44.776
Overige personeelskosten	104.002	133.500	77.792
Personeel niet in loondienst	51.520	55.000	79.900
Bestuurskosten	12.398	16.700	15.948
Huisvestingskosten	121.008	136.500	80.665
Werkplekkosten	57.531	42.600	42.968
Organisatie	491.648	449.250	334.735
Voorziening 'niet verrekenbare BTW'	35.880	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.172.860</b>	<b>1.121.958</b>	<b>838.648</b>

### Salarissen en Pensioen

In de personele begroting werd de directeur met de controller, facilitair medewerkster en de back-office tot de apparaatskosten (overhead) gerekend. De werkelijke salariskosten van het A&O fonds Gemeenten zijn conform de procentuele verdeelsleutel van deze personele begroting deels doorbelast naar de apparaatskosten. In 2018 is de formatie toegenomen. Met een gelijkblijvend percentage (verdeelsleutel) werd er in absolute zin meer naar het apparaat doorbelast dan oorspronkelijk begroot.

Het A&O fonds Gemeenten is aangesloten bij het Pensioenfonds ABP. De pensioenregeling kwalificeert als een toegezegde bijdrage regeling. Behalve toekomstige hogere te betalen premies rusten geen andere verplichtingen op de stichting.

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
 Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
 Den Haag  
 Datum: 17 april 2019

### Overige personeelskosten

De stijging van de overige personeelskosten ten opzichte van 2017 wordt in algemene zin veroorzaakt door het toegenomen personeelsbestand. Daarnaast vraagt de huidige arbeidsmarkt een grotere inspanning bij vacatures (werving en advertentiekosten).

### Personeel niet in loondienst

Ter invulling en versterking van de back-office zijn twee medewerksters gedetacheerd. Omdat de werklast structureel is, worden deze functies in 2019 met vast personeel ingevuld.

### Huisvestingskosten

De huidige infrastructuur faciliteert het aantal medewerkers en wijzigingen in de manier van werken niet optimaal. In 2018 zijn voorbereidingen getroffen om de inrichting en indeling van het pand in 2019 aan te passen. Vooruitlopend op de verbouwing zijn bepaalde activa reeds volledig afgeschreven.

### Organisatie en Werkplekkosten

De nieuwe manier van werken bij het A&O fonds Gemeenten wordt gekenmerkt door meer mobiliteit. Deze mobiliteit is ondersteund met aanpassingen in mobiele telefonie en ICT infrastructuur. Een deel van de reeds aanwezig infrastructuur is versneld afgeschreven.

Naast automatisering zijn er ten opzichte van 2017 ook meer kosten gemaakt voor adviezen derden. Adviezen derden zijn benut voor verbetering van het financieel management, een update van de arbeidsvoorwaarden, ondersteuning bij de aanvraag van ESF subsidies, een strategische heroriëntatie op de programmering van het A&O fonds Gemeenten, modernisering van de huisstijl en juridisch advies betreffende (mogelijke) VPB en BTW plicht.

### BTW

Een laatste bijzonderheid betreft een voorziening voor 'niet verrekenbare BTW'. In overeenstemming met het meest recente voorstel naar de belastingdienst (dd. 11-12-2018) is een deel van de BTW op de apparaatskosten aangemerkt als niet terug te vorderen. Dit deel is naar rato van het percentage personeel dat belast is met subsidies (13%). Subsidies zijn namelijk aangemerkt als niet economische activiteiten. Derhalve is de BTW op hiermee verband houdende kosten (algemene kosten zoals de apparaatskosten) niet vorderbaar. De afstemming met de belastingdienst loopt nog; er is nog geen definitieve besluitvorming ontvangen.

## Personele omvang

	In dienst	FTE
Per 1 januari 2018	16	14,3
Per 31 december 2018	20	17,4

Gemiddeld was de personele omvang in 2018 15,8 fte. In 2017 was de gemiddelde personele omvang 12,5 fte. Naast intern personeel maakt het A&O fonds Gemeenten gebruik van een flexibele schil, bestaande uit zzp-ers en gedetacheerden (gemeenten, trainees, stagiaires en overige inhuur). De flexibele schil wordt aangewend voor aanvullende kennis en capaciteit m.b.t. communicatie, financiën, projectleiding en projectondersteuning.

## Specificatie financiële baten en lasten

	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
<b>Financiële baten</b>			
Rente ABN Amro	97.067	-	101.949
Rente obligaties	18.500	-	18.500
<b>Totaal</b>	<b>115.567</b>	<b>100.000</b>	<b>120.449</b>
<b>Financiële lasten</b>			
Herwaardering obligaties	2.080	-	3.856
<b>Totaal</b>	<b>2.080</b>	<b>-</b>	<b>3.856</b>

De obligaties worden aan het einde van de looptijd afgelost tegen nominale waarde.

De (hogere) aanschafprijs wordt gedurende de looptijd lineair afgeschreven naar de nominale waarde.

De gehanteerde aanschafprijs is (conform het vermogensoverzicht van ABN Amro) gecorrigeerd.

Met de afschrijvingskosten bedragen de financiële lasten per saldo € 2.080.

# WNT verantwoording

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. Het doel van de WNT is het tegengaan van bovenmatige bezoldigingen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. Als gevolg van de WNT zijn bezoldigingen en ontslagvergoedingen van bestuurders en toezichthouders genormeerd en dienen deze openbaar te worden gemaakt.

## Directeur A&O fonds Gemeenten

### K.S.

Functie

Duur dienstverband in 2018

Omvang dienstverband (in fte)

Dienstbetrekking

Individueel WNT-maximum

### Bezoldiging

Beloning

Belastbare onkostenvergoedingen

Beloningen betaalbaar op termijn

Subtotaal

-/- Onverschuldigd betaald bedrag

### Totaal bezoldiging

2018

2017

Directeur

1/1 – 31/12

1,0

Ja

Directeur

1/1 – 31/12

1,0

Ja

189.000

181.000

109.213

105.929

84

0

17.854

16.580

127.151

105.929

0

0

127.151

122.509

## Bestuursleden A&O fonds Gemeenten

### Naam

### Functie

Dhr. G. Boggia	Voorzitter
Dhr. M. Fluitman	Secretaris/penningmeester
Dhr. J.C. Schot	Bestuurslid
Dhr. J.H. Doeven	Bestuurslid
Dhr. N. Versteeg	Bestuurslid
Dhr. A.E. de Haas	Bestuurslid
Mevr. S. Pijpstra	(Voormalig) bestuurslid
Dhr. B. Houwing	(Voormalig) bestuurslid

De omvang van de financiële vergoeding valt voor alle bestuursleden in de WNT categorie 'bezoldiging van € 1.700 of minder'.

De bestuursleden ontvangen geen persoonlijke vergoeding voor hun zitting in het bestuur. Wel is er een vergoeding van € 230,- per bijgewoonde vergadering. Deze vergoeding wordt betaald aan de werkgevers van de bestuursleden.

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
Den Haag  
Datum: 17 april 2019

# Jaarrekening 2018

Stichting A&O fonds Gemeenten, te Den Haag  
Opgesteld Den Haag,  
Vastgesteld (in concept) Den Haag,

Dhr. G. Boggia, FNV (voorzitter)  
Voorzitter Algemeen Bestuur

Dhr. M. Fluitman, Gemeente Zeist  
Secretaris/Penningmeester Algemeen Bestuur

## Voorstel resultaat bestemming

Het resultaat 2018 - € 1.876.432 bestaat uit een afname van de algemene reserve met € 1.203.503 en uit een afname van de bestemmingsreserves met € 672.929.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum die vermeld dienen te worden.

# Bijlage 'Financieel verloop projecten'

## Leren en Veranderen (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
111810	Digitalisering	100.000	100.000	125.909	64.732	-90.642
111820	De veranderende Gemeenten	185.000	185.000	267.569	2.324	-84.893
111830	Uitvoeringsautoriteit	394.500	394.500	228.059	174.039	-7.598
111840	Omgevingswet	450.000	450.000	117.243	77.549	255.208
111850	Personeelskosten	246.608	246.608	313.641	0	-67.033
<b>Totaal</b>		<b>1.376.108</b>	<b>1.376.108</b>	<b>1.052.422</b>	<b>318.664</b>	<b>5.022</b>

## Meester in je Werk (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121810	Meester in leren en ontwikkelen	242.500	242.500	120.376	34.480	-87.644
121820	MijW.nl	287.500	287.500	285.396	125.900	-123.796
121830	Personeelskosten	205.015	205.015	260.588	0	-55.573
121840	Digitalisering Burgerzaken	230.000	230.000	274.545	13.934	-58.479
121860	GRIP op Groei	248.462	496.925	84.720	77.083	335.122
<b>Totaal</b>		<b>1.213.477</b>	<b>1.461.940</b>	<b>1.025.302</b>	<b>251.397</b>	<b>185.241</b>

## Subsidies (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
131810	Jongerenregeling	1.500.000	1.500.000	1.462.500	0	37.500
131820	Innovatieve Projectenregeling	450.000	450.000	0	8.886	441.114
131830	Impulsregeling	450.000	450.000	73.685	0	376.315
131840	Personeelskosten	156.488	156.488	215.387	0	-58.899
131850	Subsidies via het Bestuur	85.000	85.000	49.005	38.320	-2.325
<b>Totaal</b>		<b>2.641.488</b>	<b>2.641.488</b>	<b>1.800.576</b>	<b>47.206</b>	<b>793.706</b>

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
 Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
 Den Haag  
 Datum: 17 april 2019

## Arbeidsmarkt (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
141810	Personeelsmonitor	225.000	225.000	157.426	35.491	32.083
141820	Fiemetamorfose	50.000	50.000	35.402	6.597	8.001
141830	Arbeidsmarkt	141.500	141.500	84.511	21.165	35.824
141840	Personeelskosten	201.163	201.163	255.840	0	-54.676
<b>Totaal</b>		<b>617.663</b>	<b>617.663</b>	<b>533.178</b>	<b>63.253</b>	<b>21.232</b>

## Duurzame Inzetbaarheid (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
151810	Instr. Duurzame inzetbaarheid	220.412	220.412	194.495	32.232	-6.315
151820	Arbocatalogi + Veilige Dienstverlening	130.000	130.000	96.842	39.350	-6.192
151830	Personeelskosten	87.154	87.154	402.179	0	-23.688
<b>Totaal</b>		<b>437.566</b>	<b>437.566</b>	<b>387.841</b>	<b>71.582</b>	<b>-36.195</b>

## Communicatie (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
161810	Communicatie	395.500	395.500	201.723	55.971	137.806
161820	Personeelskosten	313.625	313.625	398.868	0	-85.243
<b>Totaal</b>		<b>709.125</b>	<b>709.125</b>	<b>600.591</b>	<b>55.971</b>	<b>52.563</b>

## Landelijke evenementen en projecten (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
171810	Doorontwikkeling Subsidies	87.000	87.000	26.377	15.468	45.155
171820	Landelijke Bijeenkomsten	150.000	150.000	142.619	35.708	-28.327
171830	HR Colleges	55.000	55.000	17.518	3.876	33.606
171840	MijW-Week	160.000	160.000	175.281	92.123	-107.404
171850	Personeelskosten	133.377	133.377	169.629	0	-36.252
171860	Ondersteuning Sociale Partners	184.125	184.125	185.421	0	-1.296
171870	Effectsturing dmv ROI	10.000	10.000	0	0	10.000
171880	A+O Fonds 25 jaar	75.000	75.000	68.179	28.933	-22.112
<b>Totaal</b>		<b>854.502</b>	<b>854.502</b>	<b>785.022</b>	<b>176.108</b>	<b>-106.628</b>

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
 Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
 Den Haag  
 Datum: 17 april 2019



## Leren en Veranderen (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
111710	Digitalisering	350.000	298.120	298.561	5.799	-6.240
111720	HR 2020	20.000	10.153	10.153	0	0
111730	V & L Algemeen	120.000	115.137	111.505	3.632	0
111740	Leren in Sociaal Domein	10.000	5.172	5.172	0	0
111750	Privacy	25.000	0	0	0	0
111760	Omgevingswet/ uitvoeringsautoriteit	125.000	825.000	718.125	7.116	99.759
111770	Personeelskosten	212.480	213.291	213.291	0	0
<b>Totaal</b>		<b>862.480</b>	<b>1.466.873</b>	<b>1.356.807</b>	<b>16.547</b>	<b>93.518</b>

## Meester in je Werk (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121710	Toolbox zelfregie	195.000	140.779	115.230	17.318	8.231
121720	Online leren	150.000	61.831	61.831	0	0
121730	MIJW.nl	245.000	186.413	177.105	9.944	-636
121740	Loopbanen in Beeld	70.000	0	0	0	0
121750	Vakmanschap (innovatie en creativiteit)	35.000	0	0	0	0
121760	Personeelskosten	212.480	213.291	213.291	0	0
<b>Totaal</b>		<b>907.480</b>	<b>602.314</b>	<b>567.457</b>	<b>27.262</b>	<b>7.596</b>

## Subsidies (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
131710	Innovatieve Projectenregeling	1.000.000	1.000.000	325.123	455.284	219.593
131720	Impulsregeling	1.025.000	1.025.000	785.982	0	239.018
131730	Impulsplusregeling	100.000	100.000	57.055	0	42.945
131740	Jongerenregeling	1.300.000	1.300.000	1.297.500	0	2.500
131750	Personeelskosten	151.771	152.351	152.351	0	0
131760	Subsidies via Bestuur	90.000	90.000	0	24.200	65.800
<b>Totaal</b>		<b>3.666.771</b>	<b>3.667.351</b>	<b>2.618.012</b>	<b>479.484</b>	<b>569.856</b>

## Arbeidskracht (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
141710	Arbeidsmarktontwikkelingen	15.000	0	0	0	0
141720	Arbeidsmarkt ontwikkeling	60.000	60.000	62.517	930	-3.448
141730	Inclusieve gemeente	103.000	60.844	58.041	19.315	-16.513
141740	Personeelskosten	91.063	91.411	91.411	0	0
<b>Totaal</b>		<b>269.063</b>	<b>212.254</b>	<b>211.969</b>	<b>20.245</b>	<b>-19.960</b>

## Arbeidsomstandigheden (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
151710	RIE	55.000	46.471	46.471	0	0
151720	GIR	131.000	120.459	120.237	0	223
151730	Verzuim	47.000	30.772	30.847	0	-75
151740	Actualisatie Arbocatalogi	88.000	30.730	29.505	1.225	0
151760	ESF Vitaliteit	137.504	275.007	167.828	26.692	80.487
151770	Personeelskosten	121.417	121.881	121.881	0	0
<b>Totaal</b>		<b>579.921</b>	<b>625.320</b>	<b>516.768</b>	<b>27.917</b>	<b>80.635</b>

## Goed Werkgeverschap (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
161710	Medezeggenschap 2017	40.000	427	427	0	0
161720	SPP	40.000	0	0	0	0
161730	Personeelskosten	30.354	30.470	30.470	0	0
<b>Totaal</b>		<b>110.354</b>	<b>30.897</b>	<b>30.897</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Personeelsmonitor (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
171710	Personeelsmonitor 2016	275.000	172.353	166.908	0	5.445
171720	Personeelskosten	60.708	60.940	60.940	0	0
<b>Totaal</b>		<b>335.708</b>	<b>233.293</b>	<b>227.848</b>	<b>0</b>	<b>5.445</b>

Baker Tilly (Netherlands)-N.V.  
 Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
 Den Haag  
 Datum: 17 april 2019

## Communicatie (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
181710	Communicatie	281.000	244.747	238.397	7.729	-1.379
181720	Personeelskosten	202.361	203.134	203.134	0	0
<b>Totaal</b>		<b>483.361</b>	<b>447.881</b>	<b>441.531</b>	<b>7.729</b>	<b>-1.379</b>

## Evenementen (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
191710	3-2-1 Co	200.000	200.000	155.097	12.812	32.091
191720	Landelijke Bijeenkomsten	200.000	94.690	94.582	1.513	-1.405
191730	HR Collegereeks	75.000	41.212	41.437	0	-225
191740	MijW-Week 2017	155.000	153.990	145.724	0	8.276
191750	Personeelskosten	151.771	152.351	152.351	0	0
191760	Ondersteuning Sociale Partners	184.125	184.125	184.125	0	0
191770	Effect sturing dmv ROI	10.000	10.000	0	0	10.000
191780	Festival 2018 (Excl. doorbelastingen)	150.000	150.000	93.794	20.214	35.992
<b>Totaal</b>		<b>1.125.896</b>	<b>986.368</b>	<b>867.110</b>	<b>1.513</b>	<b>84.720</b>

## Overheid in beweging (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
11010	Lerende Overheid	1.027.713	1.027.713	1.027.713	0	0
11020	SPP	2.481	2.481	2.481	0	0
11030	Instream jongeren	115.705	115.705	115.705	0	0
11040	OR en de Professionele Overheid	20.659	20.659	20.659	0	0
<b>Totaal</b>		<b>1.166.557</b>	<b>1.166.557</b>	<b>1.166.557</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Meester in je werk (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
12010	Vakmanschap	203.207	203.207	203.207	0	0
12020	Loopbaanzelfregie	983.168	983.169	966.229	0	16.940
12030	OR en de OverheidsProfessional	23.596	23.596	23.596	0	0
<b>Totaal</b>		<b>1.209.972</b>	<b>1.209.973</b>	<b>1.193.033</b>	<b>0</b>	<b>16.940</b>

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
 Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
 Den Haag  
 Datum: 17 april 2019

## Subsidies (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
13010	Innovatieve regeling Overheid in Beweging/POP	1.802.173	1.802.173	1.443.062	359.111	0
13020	Innovatieve regeling Meester in je Werk/OPP	537.446	537.446	463.820	73.626	0
13030	Impuls Overheid in Beweging/POI	1.072.105	1.072.105	1.072.105	0	0
13035	ImpulsPlusRegeling	0	36.776	36.776	0	0
13040	Impuls Meester in je Werk/OPI	1.534.196	1.534.196	1.527.571	6.625	0
13050	Stagerregeling/AS	1.833.500	1.833.500	1.833.500	0	0
13058	Jongerenregeling	2.003.000	2.003.000	2.003.000	0	0
13060	Loopbaanregeling/EVC	93.737	93.737	93.737	0	0
13070	Communicatie subsidies	379.084	379.084	327.659	0	51.425
13080	ESF 2014-2017	-6.378	-6.378	-6.378	0	0
13090	Incidentele Subsidie	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>		<b>9.248.862</b>	<b>9.285.638</b>	<b>8.794.852</b>	<b>439.362</b>	<b>51.425</b>

## Basis op Orde (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
14010	Pers. monitor en arbeidsmarktozk	639.794	639.794	639.794	0	0
14020	Medezeggenschap2016-2017	424	424	424	0	0
14030	Arbo	126.828	126.828	126.828	0	0
14040	GIR	233.367	233.367	233.367	0	0
14050	RIE	83.218	83.218	83.218	0	0
14060	Verzuimbeheersing	46.302	46.302	46.302	0	0
14070	Enquête manager	64.372	64.372	64.372	0	0
14080	Workshops	143.774	143.774	143.774	0	0
14090	Permanente ondersteuning OR	14.941	14.941	14.941	0	0
<b>Totaal</b>		<b>1.353.019</b>	<b>1.353.019</b>	<b>1.353.019</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
 Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
 Den Haag  
 Datum: 17 april 2019

## Overige projecten (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
15010	A&O Congres/Festival	116.258	116.258	116.258	0	0
15020	Beleidsonderst. Sociale partners	486.000	486.000	455.313	0	30.688
15030	Magazines	157.117	157.117	157.117	0	0
15050	Sectorplannen	2.818	2.818	2.818	0	0
15060	Arbocatalogus Brandweer	103.701	103.701	103.701	0	0
15070	Subsidie PL Banenafpraak	203.500	203.500	0	203.500	0
15080	Brandweer conferentie	25.000	25.000	25.000	0	0
15090	Evaluatieonderzoek tbv BZK	60.145	60.145	60.145	0	0
15100	PL module Integriteit GIR	11.011	11.011	11.011	0	0
15110	Care to Change Subsidie	20.000	20.000	20.000	0	0
15120	Onderzoek Kwetsbare functies	14.747	14.747	14.747	0	0
15130	Kwartiermaker Omgevingswet	22.322	22.322	22.322	0	0
<b>Totaal</b>		<b>1.222.618</b>	<b>1.222.618</b>	<b>988.430</b>	<b>203.500</b>	<b>30.688</b>

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
 Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
 Den Haag  
 Datum: 17 april 2019

Fluwelen Burgwal 58  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl  
www.aeno.nl

Maart 2019

**A&O**  
fonds  
Gemeenten

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden  
Den Haag  
Datum: 17 april 2019

**VERTROUWELIJK**

Aan het bestuur van  
Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds  
Gemeenten

Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Scheveningseweg 80-82  
Postbus 85745  
2508 CK Den Haag

T: +31 (0)70 358 90 00  
F: +31 (0)70 350 20 20

den Haag@bakertilly.nl  
[www.bakertilly.nl](http://www.bakertilly.nl)

KvK: 24425560

**A. Verklaring over de in het bestuursverslag opgenomen jaarrekening 2018**

**Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het bestuursverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven;

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2018;
- 2 de staat van baten en lasten over 2018; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

**De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

**Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

**B. Verklaring over de in het bestuursverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het bestuursverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Bestuursverslag;
- Overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

**C Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening****Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

**Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Den Haag, 17 april 2019

Baker Tilly (Netherlands) N.V.



drs. R. Buitenhuis RA