Jaarstukken 2021

A&O
fonds
Gemeenten

Inhoud 2021

Jaarverslag

Over A&O fonds Gemeenten 4

Fris, concreet en direct, zó brengt A&O fonds gemeenten verder 6

Verslag van activiteiten in 2021 7

Vitaliteit 8
Talent voor de toekomst 11
Leren en ontwikkelen 14
Eigen regie in loopbaanontwikkeling 17
Leiderschap en cultuur 19
Bijzondere projecten 2021 24
Subsidies en expertise 26
A&O onderzoeksagenda 28
Communicatie 29

Nu en in de toekomst wendbaar en vitaal in je werk! 30

Jaarrekening

Balans per 31 december 2021 33

Resultatenrekening over 2021 34

Kasstroomoverzicht 35

Grondslagen van waardering 36

Toelichting op de balans 37

Niet in de balans opgenomen regelingen 42

Toelichting op de resultatenrekening 43

WNT verantwoording 48

Voorstel resultaat bestemming 49

Bijlagen

Financieel verloop projecten 50

Jaarverslag 2021

Stichting A&O fonds Gemeenten

Over A&O fonds Gemeenten

A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt bij organisatieontwikkeling en professionalisering van gemeenten en medewerkers met als doel dat gemeenten vitaal en wendbaar zijn en optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

Als Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds (A&O fonds Gemeenten) zijn we in 1993 opgericht door werkgevers en werknemers in de gemeentelijke sector. Daarmee is A&O fonds Gemeenten een fonds van en voor alle gemeenten van Nederland.

Met ons brede aanbod ondersteunen we medewerkers van gemeenten en gemeentelijke (samenwerkings-)organisaties op alle niveaus, van uitvoerder tot leidinggevende en van adviseur tot bestuurder. Daarbij helpen we mensen verder in hun uitdagende werk dichtbij inwoners en de samenleving door te agenderen, gidsen en te verbinden.

We agenderen

We hebben nauwe contacten in alle gemeenten en zien daardoor als eerste kleine en grote ontwikkelingen en initiatieven. Die duiden en stimuleren we. We werken vanuit een stevige kennisbasis, bijvoorbeeld samen met de wetenschap en maatschappelijke organisaties, zodat we bruikbaar materiaal opleveren voor de hele sector, bijvoorbeeld over de kansen en effecten van digitalisering en dataficering, of over de uitdagingen van een veranderende arbeidsmarkt.

We gidsen

Het hart van ons werk is gemeenten en hun medewerkers op weg helpen. We zijn de gids die gemeenten verder brengt om vitaal en wendbaar aan te sluiten op de veranderende samenleving. Dat doen we door te inspireren, ervaringen te delen en we doen dat met allerlei instrumenten. We verzamelen, ontwikkelen, verrijken en verspreiden kennis en informatie. Soms initiëren we samen met gemeenten leernetwerken of pilots/experimenten om methodieken te ontwikkelen die later breder kunnen worden gebruikt. We zorgen voor publicaties of bijeenkomsten die bewustwording, reflectie en discussie op gang brengen, bijvoorbeeld het werkboek 'Innoveren doe je zo' of het handboek 'Succesvol de arbeidsmarkt op'.

We verbinden

We verbinden gemeenten en medewerkers die aan de slag zijn met een bepaald thema of project. Met deze platformfunctie faciliteren we dat gemeenten ook elkaar inspireren en gemeentelijke professionals van elkaar leren, zoals in de communities Hybride werken en Arbeidsmarktstrategie, of met het Netwerk Loonbaanprofessionals.

Subsidie & expertise

A&O fonds Gemeenten stimuleert en ondersteunt ook relevante projecten van gemeenten zelf. Dat doen we met een bijdrage in geld of ondersteuning door expertise, bijvoorbeeld om tot een effectief plan van aanpak te komen.

Doelgroep

Met ons brede aanbod ondersteunen we medewerkers van gemeenten en gemeentelijke (samenwerkings-) organisaties op alle niveaus, van uitvoerder tot leidinggevende en van adviseur tot bestuurder.

De organisatie in 2021

A&O fonds Gemeenten is een project- en netwerk-organisatie. Eind 2021 bestond het team uit 31,3 fte in dienstverband (eind 2020: 29,2 fte). In totaal waren er in 2021 36 medewerkers in een dienstverband werkzaam (in 2020: 32). Daarnaast maken we gebruik van een flexibele schil van zzp-ers en gedetacheerden (gemeenten, trainees, stagiaires en overige inhuur).

Plaats- en tijdsonafhankelijk werken was al voor 2020 ons uitgangspunt. Mede hierdoor konden we in 2020 bij de start van de coronacrisis snel overschakelen naar digitaal werken. In 2021 hebben we dit verder ontwikkeld. Zo schakelden we in de zomer over naar MS Teams en implementeerden we een nieuw CRM (customer relationship management) systeem om nog beter kennis intern te delen. Om te faciliteren dat collega's binnen alle regels veilig op kantoor konden (samen)werken werden extra werk- en overlegplekken gecreëerd op een andere verdieping in hetzelfde kantoorgebouw. Ook gaven we veel aandacht aan onderlinge communicatie en het samen vieren van successen. We organiseerden vier 'heidagen' rond planvorming en persoonlijke ontwikkeling, afhankelijk van de mogelijkheden digitaal, hybride en één maal fysiek.

De pandemie en bijbehorende maatregelen deden een groot beroep op onze eigen vitaliteit en wendbaarheid. We zijn er bijzonder trots op dat we erin zijn geslaagd om verbonden te blijven met elkaar én vooral met de gemeentelijke organisaties waarvoor we ons inzetten. Het team organiseerde in totaal 98 evenementen exclusief projectbijeenkomsten (69% meer dan in 2020) waarvoor in totaal 11.647 inschrijvingen waren – een stijging van maar liefst 101%.

De personeelsvertegenwoordiging (PVT) werd versterkt met drie nieuwe leden en bestond eind 2021 uit vijf personen. A&O fonds Gemeenten heeft een onafhankelijke vertrouwenspersoon vanuit het Bureau Integriteit (BING). Uit het BING jaarrapport blijkt dat er in 2021 geen melding bij deze vertrouwenspersoon is gedaan.

Samenstelling bestuur

Naam	
M.C.M. Fluitman	Gemeente Zeist, Voorzitter
G. Boggia	FNV, Penningmeester
M. Manschot	FNV
J. Schot	CNV
G. ten Hove	CMHF
F. Berkhout	Gemeente Amstelveen
A. Doesburg	Gemeente Waadhoeke
J. Jongepier	VNG

Marcel Fluitman

Gijsbert Boggia

Fris, concreet en direct, zó brengt A&O fonds gemeenten verder

Elke twee jaar wisselen de voorzitter en de secretaris van het bestuur van het A&O fonds van positie. Op 1 januari 2022 gebeurt dit weer. Tijd om terug en vooruit te kijken. Marcel Fluitman (A&O voorzitter 2021, lid VNG College van Arbeidszaken en wethouder in Zeist) en Gijsbert Boggia (A&O secretaris 2021, FNV overheid) vertellen over de kracht van het fonds en de ambities.

Wat kenmerkt het afgelopen jaar voor jullie?

Fluitman: 'Het was weer een raar jaar met lockdowns en thuiswerken. Dat heeft veel gevraagd van iedereen. Ik ben er trots op dat het A&O fonds het grootste deel van de voornemens uit zijn beleidsplan heeft uitgevoerd. Daarvoor heeft het zich gigantisch vernieuwd: met online netwerken, platforms en evenementen bijvoorbeeld. En het mooie is: die werden soms nog beter bezocht dan in een zaal.'

Boggia: 'Dat herken ik. Voor veel organisaties was 2020 het jaar van improviseren met bijvoorbeeld Zoom- en Teamsmeetings. Het is mooi om te zien dat het fonds die experimenten in 2021 heeft vertaald naar structurele oplossingen van een hoog niveau.'

En als we kijken naar gemeenten?

Boggia: 'De krapte op de arbeidsmarkt is een uitdaging voor alle werkgevers. Ook, en in hoge mate, voor gemeenten. Vroeger zette je een advertentie en had je veertig reacties. Nu soms nul. Dat vraagt een andere aanpak. Maar welke dan? A&O fonds heeft gemeenten ondersteund bij het vinden en uitvoeren van die aanpak. Bijvoorbeeld met de personeelsmonitor en de arbeidsmarktvisie met werkboek. Dat zijn parels in ons bestand. Het helpt gemeenten om zicht te krijgen op trends en achterliggende oorzaken en om daadwerkelijk actie te ondernemen.'

Fluitman: 'Het thuiswerken levert voor gemeenten natuurlijk ook een spanningsveld op. Hoe zorg je dat je medewerkers fit blijven, terwijl moeder op de zolder werkt, vader in de slaapkamer vergadert en de kinderen jengelend beneden zitten? Hoe zorg je voor voldoende ontmoeting en ontwikkeling? Ik vind dat het fonds daar fantastisch op ingesprongen is. Niet achteroverleunen, maar actief helpen. Met subsidies voor projecten bijvoorbeeld, en met het vitaliteitsproject BRUIS.'

Is die actieve houding de kracht van het fonds?

Boggia: 'Jazeker. In combinatie met de continuïteit. Het is geen fonds van kunstjes, er is een solide basis waarin werkgevers en werknemers samenwerken, kennis vergroten en innoveren. Dat paritaire heeft een enorme toegevoegde waarde. Je gaat sámen voor een gezamenlijk doel.'

Fluitman: 'Tegelijkertijd houden medewerkers hun eigen kennis en kunde op peil. Zo ontstaat een soepel lopende elektromotor. Betrouwbaar en van deze tijd.'

Wat brengt het komende jaar ons?

Boggia: 'Het is interessant hoe het hybride werken zich ontwikkelt. We worden voortdurend ingehaald door de realiteit. Eerst dachten we nog dat mensen twee of drie dagen per week thuis zouden werken, bijvoorbeeld. Nu zien we al gemeenten waar mensen eerst een paar uur thuiswerken, dan een paar uur op kantoor zijn en dan weer thuis verdergaan. Wat betekent dat voor de manier waarop je je gebouwen inricht, de manier waarop je leidinggeeft, en de manier waarop je werkt aan opleiding en ontwikkeling? En wat betekent het voor differentiatie? Boa's gaan nog steeds gewoon elke dag voor hun werk de straat op.'

Fluitman: 'Jij noemt die ontwikkeling interessant. Ik zou hem ook wel spannend willen noemen. Zeker als je de blijvende uitdaging op de arbeidsmarkt eraan toevoegt. Dat is ook precies waarom het A&O fonds in zijn beleidsplan focust op onderwerpen als vitaliteit, eigen regie en leiderschap. We hebben ons ook nog nooit zo gericht op leiderschap als het afgelopen en het komende jaar.'

Boggia: 'Leidinggevenden zijn de sleutel tot succes. Je kunt nog zulke geweldige ideeën hebben over vitaliteit en opleidingen, uiteindelijk is het de leidinggevende die er met zijn of haar medewerker over in gesprek gaat en plannen en afspraken maakt.'

Wat zijn je ambities voor het komende jaar?

Boggia: 'In de cao is afgesproken dat wij de vitaliteitsafspraken gaan uitvoeren. Dat is inhoudelijk een belangrijke. Als het gaat over het fonds zelf is mijn ambitie: houden zoals het gaat. Dat klinkt misschien saai, maar het heeft ook iets moois. Er is in deze tijd veel om kritiek op te hebben, maar dit gaat gewoon goed. Als ik op LinkedIn kijk, zie ik projecten met deelnemers uit allerlei gemeenten die geïnspireerd aan de slag gaan, en dan denk ik: yes! Goed bezig. Met de frisheid, directheid en concreetheid van die projecten helpen we gemeenten echt verder.'

Fluitman: 'Dat deel ik helemaal. Het enthousiasme waarmee alle medewerkers van het fonds werken, waardeer ik zeer. De bereidwilligheid en de creativiteit zijn groot. Daardoor worden prachtige projecten neergezet. Mijn ambitie voor het komende jaar is dat nog meer gemeenten daar de voordelen van ervaren.'

Boggia: 'Dat kan al laagdrempelig hè. Iedere gemeentemedewerker kan bijvoorbeeld naar allesuitjezelf.nl gaan en daar aan de slag gaan met zijn of haar eigen ontwikkeling. Daar hoef je niet extra voor te betalen. Het staat gewoon klaar.'

Verslag van activiteiten in 2021

De gemeente is dé overheid die het dichtst bij inwoners staat. Gemeentelijke medewerkers zijn dan ook een belangrijke schakel in een toekomstbestendige, inclusieve maatschappij die uitgaat van de kracht van mensen. Dat betekent samenwerken, ook over de grenzen van domeinen, en inspelen op de vragen en initiatieven van inwoners. In een context die voortdurend verandert.
Dat kan alleen als de organisatie en alle medewerkers wendbaar en vitaal zijn. A&O fonds Gemeenten ondersteunt daarbij. Dat doen we langs vijf beleidsthema's die elkaar aanvullen en versterken. De thema's zijn bepaald in ons Beleidsplan 2021-2024:

Vitaliteit
Lekker in je vel structureel op de agenda

Talent voor de toekomst
Sterke arbeidsmarktpositionering, werving en onboarding

Leren en ontwikkelen
Nieuwsgierige leercultuur met 21st century skills

Eigen regie in loopbaanontwikkeling
Stevig op het loopbaanpad, stevig op de arbeidsmarkt

Leiderschap en cultuur
Innovatie en gelijkwaardige samenwerking, met leidinggevenden die ruimte geven=

Vitaliteit

Lekker in je vel structureel op de agenda

Vitaliteit:
Gezond, veilig en hybride werken

Hybride werken

Doel: samen naar een nieuwe balans
De coronacrisis gaf een flinke impuls aan digitalisering en thuiswerken. Er gaat veel goed maar de nieuwe manieren van werken brengen ook veel nieuwe uitdagingen met zich mee. Hoe houd je binding met elkaar en met de organisatie? Wat betekent hybride werken voor leiderschap en beleid en wat zijn de consequenties voor de werkplek, thuis en op kantoor? A&O fonds Gemeenten ondersteunt de zoektocht naar een nieuwe balans en de vele uitdagingen die daarbij horen met publicaties, kennisuitwisseling en subsidies. De doelgroep van de activiteiten zijn projectleiders hybride werken en arbo professionals.

Activiteiten 2021: kennis samenbrengen en uitwisselen
Gemeentelijke organisaties bereidden zich in 2021 in meer of mindere mate voor op hybride werken, een combinatie van tijd- en plaatsonafhankelijk werken, thuis en op kantoor. Om het thema te introduceren maakten we een inspirerende video bij de gemeenten Deventer en Amstelveen. Vervolgens hebben we begin 2021 met 75 deelnemers de uitdagingen op het gebied van hybride werken in kaart gebracht. Belangrijke thema's bleken onder meer: (sociale) binding houden met de organisatie; terugkeren: hoe doen we dat; thuiswerkbeleid en thuiswerkovereenkomst; huisvesting: inrichting kantoor en thuis; leiderschap; teamafspraken; teamsessies en samenwerken en ontmoeten. Deze inventarisatie gaf richting aan een serie webinars en workshops.

Zo namen meer dan 100 professionals deel aan een webinar waarin de Inspectie SZW antwoord gaf op alle vragen over de arbowettelijke eisen van de thuiswerkplek. In vier webinars deelden gastgemeenten Deventer, Vlaardingen, Amsterdam en Amersfoort hun ervaringen met in totaal 350 deelnemers. Daarnaast organiseerden we acht workshops waarin in kleine groepen vraagstukken op het gebied van hybride werken werden besproken.

Om actieve onderlinge kennisuitwisseling tussen gemeenten te faciliteren zijn we een community Hybride werken gestart. Op dit online platform worden vragen gesteld, antwoorden gegeven en wordt informatie gedeeld over hybride werken. Eind 2021 stond een zeer actieve community met bijna 400 leden. In totaal 17 gemeentelijke organisaties ontvingen van A&O fonds Gemeenten subsidie voor projecten op het gebied van hybride werken. Voor een optimale kruisbestuiving faciliteerden we twee online sessies, waarin de subsidiekrijgers hun ervaringen konden bespreken, en vroegen we hen hun resultaten te delen in de community.

Ook in 2022 zullen we de community blijven beheren, webinars organiseren, leernetwerken faciliteren en feiten en goede voorbeelden blijven delen.

Verzuim

Het doel: verzuim terug op de agenda
Het verzuim in de gemeentelijke sector ligt al jaren boven het landelijk gemiddelde. De actuele ontwikkelingen vragen om het onderwerp meer prioriteit te geven. Reden om hier opnieuw onderzoek naar te laten doen.

Activiteiten 2021: onderzoek 'Samen Beter'
Welke aangrijpingspunten zijn er op lokaal en sectoraal niveau voor de aanpak en preventie van verzuim? Dat werd in 2021 door Regioplan onderzocht in opdracht

van VNG Risicobeheer, het College voor Arbeidszaken van de VNG (CvA), Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (WSGO) en A&O fonds Gemeenten. Het resultaat is te lezen in het eindrapport 'Samen Beter'.

2022: handelingsperspectief
In 2022 worden de aanbevelingen van het rapport opgevolgd en komt het A&O fonds met een ondersteuningsprogramma voor een strategische aanpak van het ziekteverzuim. Hierbij wordt nauw samengewerkt met kennispartners zoals het ministerie van Sociale Zaken en zorgverzekeraars.

Arbocatalogus, RI&E en GIR

Het doel: professionele instrumenten voor de hele sector
Binnen onze portfolio bieden we gemeenten verschillende instrumenten als basis voor gezond en veilig werken: de Arbocatalogi, het gemeentelijke incident registratiesysteem (GIR) en de branche Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). De RI&E is een digitaal instrument waarmee op systematische wijze arbeidsrisico's in kaart worden gebracht. Iedere werkgever is verplicht een RI&E uitgevoerd te hebben. Het GIR is een speciaal voor gemeenten ontwikkeld agressie- en (bijna) ongevallenregistratiesysteem. Registreren van incidenten is een wettelijke verplichting en onderdeel van arbobeleid. Doelgroep van deze activiteiten zijn arboprofessionals of coördinatoren agressie en geweld.

Activiteiten in 2021: hernieuwde aandacht en updates
Begin 2021 organiseerden we een gezond en veilig werken week, met subsidie van SZW. In een speciaal webinar deelden twee gemeenten hun ervaringen met de Arbocatalogus, RI&E en GIR. Hierdoor was er hernieuwde aandacht voor de instrumenten.

A&O fonds Gemeenten biedt het RI&E systeem kosteloos aan gemeenten aan. In totaal zijn 616 licenties goedgekeurd en in 2021 hebben 207 licentiehouders gebruik gemaakt van het systeem. In 2021 is gestart met de actualisatie van de RI&E vragenlijst. Deze is in maart 2022 gereed.

Circa 200 gemeenten maken dankbaar gebruik van het GIR systeem. A&O fonds Gemeenten is hier samen met A&O fonds Provincies eigenaar van. Ook het UWV maakt gebruik van het systeem. In 2021 is verder gewerkt aan een nieuwe licentieovereenkomst en is een security scan uitgevoerd en toegepast. Met de VNG is overeengekomen dat zij het beheer van het systeem gaan overnemen. Dit is in 2021 verder voorbereid en de overdracht is medio 2022 een feit.

De door A&O aangeboden instrumenten omvat ook een Helpdesk via gezondwerk@aeno.nl, waarvan door gemeenten actief gebruik is gemaakt.

2022: Uitbreiding met Arbocatalogus Hybride werken
In 2021 is een speciale Arbocatalogus Hybride werken ontwikkeld. Deze wordt in 2022 vastgesteld door sociale partners en voorgelegd aan de Inspectie. Gemeenten zijn daarmee de eerste sector met een Arbocatalogus Hybride werken.

Vitaliteit:

Vitaliteitscampagne BRUIS

Doel: vitaliteit doorlopend op de agenda
Door de coronapandemie zijn steeds meer organisaties zich bewust dat aandacht voor vitaliteit belangrijk is. Hybride werken vraagt andere aandacht voor de fysieke gezondheid zoals de inrichting van de thuiswerkplek en in beweging blijven. Maar ook aandacht voor mentale gezondheid is noodzakelijk. Hoe zorg je dat je contact houdt met elkaar en weet hoe iemand in zijn vel zit.

De campagne BRUIS stimuleert om na te denken over hoe je zelf en met elkaar vitaal kan blijven werken. De activiteiten van BRUIS zijn vooral gericht op beleidsmedewerkers/leidinggevenden die vitaliteit in hun portefeuille hebben en arboprofessionals.

Activiteiten 2021: kennissessie en goede voorbeelden
In 2021 hebben we verschillende kennissessies georganiseerd rond vitaliteit en de specifieke uitdagingen rond de coronacrisis. Ook faciliteerden we gesprekken hierover tussen gemeenten onderling. Zo organiseerden we drie kleinschalige sessies waar gemeenten met elkaar in gesprek konden over hun vitaliteitsvraagstuk. In vier 'BRUISend aan de slag' workshops met in totaal circa 50 deelnemers inventariseerden de deelnemers waar hun organisatie staat met vitaliteit en kregen ze uitleg hoe BRUIS kan helpen.

Ook haakten we in op verschillende bijeenkomsten. Zo hielden we begin 2021 een webinar tijdens de gezond en veilig werken week waarin we in gesprek gingen met drie gemeenten over hun succesvolle vitaliteitsaanpak. Op een landelijke kennisdag van het College van Arbeidszaken van de VNG gaven we een presentatie met goede voorbeelden van gemeenten over hoe je concreet aan de slag gaat met vitaliteit.
Naast bijeenkomsten deelden we veel kennis en informatie via een speciale pagina op de A&O website. Deze werd opnieuw ingedeeld en geactualiseerd, met onder andere een nieuwe gesprekskaart en verschillende goede voorbeelden, bijvoorbeeld over de vitaliteitsaanpak van de gemeente Hilversum (Het Vitaliteitswiel: een tool voor het gesprek over vitaliteit) en BAR gemeente (Buitengewoon vitaal: houvast in een gesprek over vitaliteit). Via LinkedIn vroegen we aandacht voor een structurele aanpak van vitaliteit met een blog met als titel "Stop met de vitaliteitsweek en toon oprechte interesse".
De speciale nieuwsbrief rond vitaliteit groeide met meer dan 300 lezers naar 1.329 abonnees en werd in 2021 vijf keer uitgebracht.
Voor vitaliteitsaanjagers die hun professionaliteit naar een hoger niveau willen tillen hebben we een Leergang Vitaliteit ontwikkeld. Na de intakegesprekken vond er een selectie plaats en zijn er in oktober twee enthousiaste groepen gestart. De leergang loopt door tot april 2022.

2022: focus op 'het goede gesprek'
Met het afsluiten van het ESF project BRUIS in 2021 is deze campagne beëindigd. Wel blijven we in 2022 de ontwikkelde materialen beschikbaar stellen via onze website. Ook blijven we goede voorbeelden bij gemeenten monitoren en beschrijven in interviews en artikelen.

Vitaliteit blijft een belangrijk onderwerp. In 2022 gaan we focussen op het voeren van 'het goede gesprek' hierover. Daarbij ondersteunen we zowel HR als leidinggevenden en medewerkers.

Talent voor de toekomst

Sterke arbeidsmarktpositionering, werving en onboarding

Talent voor de toekomst: Arbeidsmarktonderzoek

Personeelsmonitor

De Personeelsmonitor van A&O fonds Gemeenten is de belangrijkste jaarlijkse publicatie van statistieken van de gemeentelijke arbeidsmarkt in Nederland.

In 2021 kwam de Personeelsmonitor uit op 28 mei. Het onderzoek wordt in een gedrukte oplage van 1.500 exemplaren breed gedistribueerd naar onder andere alle gemeentelijke P&O/HR-afdelingen, gemeentesecretarissen (inclusief factsheet met cijfers van de eigen gemeente), wethouders P&O, griffiers en belangrijke stakeholders.

Op de website is de Personeelsmonitor 884 keer gedownload, iets minder vaak dan in 2020 (953 keer). Ook in de media kregen de uitkomsten van de Personeelsmonitor veel aandacht: In totaal 12 bijdragen op verschillende momenten in onder andere Binnenlands Bestuur, gemeente.nu, Stadszaken en Publiek Denken. Op 17 juni organiseerden we een webinar in de serie 'Arbeidsmarktversnellers' waarin een toelichting werd gegeven op de cijfers uit de Personeelsmonitor.

Nieuw in 2021 was het Personeelsmonitor-dashboard. Dit is een online platform waarin niet alleen de gegevens van de meest recente Personeelsmonitor, maar ook de trends van de afgelopen vijf jaar zichtbaar zijn. Met het dashboard kun je HR-kengetallen van de eigen gemeente vergelijken met die van andere gemeenten in dezelfde gemeentegrootteklasse én de landelijke cijfers.

In het voorjaar van 2021 organiseerden we een Europese aanbesteding voor de uitvoering van de Personeelsmonitor voor de komende 5 jaar. Na een jarenlange samenwerking met Panteia en E'til, wordt het onderzoek voor de monitor vanaf 2022 (editie 2021) uitgevoerd door ABF Research.

Personeelsmonitor Decentrale Overheidssectoren
In december brachten we de tweejaarlijkse Personeelsmonitor Decentrale Overheidssectoren uit in samenwerking met A&O fonds Waterschappen en A&O-fonds Provincies. Om deze gezamenlijke personeelsmonitor mogelijk te maken, hebben de drie fondsen een standaard set van kernvragen ontwikkeld en deze ieder opgenomen in hun eigen personeelsmonitor, naast andere sectorspecifieke vragen. De monitor geeft hiermee inzicht in het personeelsbestand van de drie afzonderlijke decentrale overheidssectoren. De gezamenlijke personeelsmonitor maakt het mogelijk om een vergelijking te maken tussen de sectoren in verschillende personeelskenmerken zoals werkgelegenheid, aanstellingsvorm, personeelsopbouw, loonsom, loonschaal, opleiding en ontwikkeling, in- en uitstroom en ziekteverzuim. De monitor is uitgevoerd door Panteia en is te downloaden vanaf de websites van de fondsen.

2022: nieuwe onderzoek infrastructuur en dashboard
Gezien de wisseling van onderzoeksbureau ligt de focus voor de Personeelsmonitor 2021 in belangrijke mate op het organiseren van een geruisloze overgang. We ontwikkelen een nieuwe onderzoeksstructuur, inclusief een nieuw datadashboard. De vragenlijst wordt herzien, inclusief het gegevenswoordenboek en het gedragsprotocol. Daarnaast zien we kansen voor verdere verdieping en uitnutting van de data, bijvoorbeeld door verrijking met bestaande databronnen zoals CBS-microbestand en resultaten uit WERK-onderzoek. Ook verkennen we de link met andere datamodellen, bijvoorbeeld via pensioenbestanden.

Vacaturemonitor

Met de Vacaturemonitor willen we gemeenten elk kwartaal informeren over actuele informatie op de arbeidsmarkt, met name rondom het aantal vacatures.

Door de coronacrisis was de Vacaturemonitor extra interessant om de actuele ontwikkelingen op de gemeentelijke arbeidsmarkt te volgen. De Vacaturemonitoren van de eerste drie kwartalen van 2021 werden circa 150 keer gedownload.

Nieuw in 2022 is dat wij naast gemeenten in het vervolg ook gemeentelijke samenwerkingsverbanden (zoals BEL-gemeenten, BAR-organisatie, etc.) in de analyse meenemen. Hiermee lopen we qua onderzoeksdoelgroep volledig in de pas met de Personeelsmonitor Gemeenten. Verder geven wij voortaan zelf een algemene duiding aan de resultaten. En mochten de resultaten daarvoor aanleiding geven dan laten we extra verdiepende analyses uitvoeren op de vacaturedata.

Onderzoeken Bezwaar en beroep en Handreiking externe inhuur

In 2021 heeft A&O fonds Gemeenten voor het LOGA (Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden) een onderzoek uitgevoerd naar het effect van het wegvallen van de bestuursrechtelijke bezwaar- en beroepsprocedure voor geschillen over beoordelingen. Het rapport is door EMMA opgesteld en eind 2021 opgeleverd aan de LOGA-partijen. Daarnaast zijn we met onderzoeksbureau BMC aan de slag geweest met een Handreiking Externe Inhuur. Door de ervaringen met de Personeelsmonitor weten we dat het voor gemeenten lastig is om inhuur te classificeren en te registreren. Met deze praktische handreiking willen we gemeenten inspireren en houvast bieden op het gebied van externe inhuur. De handreiking staat op onze website en is 68 keer gedownload.

WERK-webinarreeks samen met A&O Waterschappen en Provincies

In 2020 werd het tweejaarlijkse WERK-onderzoek gepubliceerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Samen met A&O-fonds Provincies en A&O fonds Waterschappen maakten we hiervan in 2021 vijf publicaties voor de decentrale overheden. Centraal stonden vijf actuele HR-thema's (1) Employability, (2) Mobiliteit, (3) Leren en Ontwikkelen, (4) Tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid en (5) Technologische ontwikkelingen.

Elke publicatie werd toegelicht in een webinar waarvoor veel belangstelling was. In totaal meldden 992 deelnemers zich aan, waarvan 754 van gemeenten, die in totaal 173 verschillende gemeentelijke organisaties vertegenwoordigden. Meer dan 300 mensen keken de webinars later online en de bijbehorende papers werden nog eens 166 keer gedownload.

Voor 2022 is weer een WERK-onderzoek voorzien. A&O fonds Gemeenten blijft betrokken bij de resultaten om wellicht in 2023 opnieuw een dergelijke serie te ontwikkelen.

Talent voor de toekomst: Arbeidsmarktcommunicatie

Community Arbeidsmarktstrategie

Na een intensieve voorbereiding is op 12 april 2021 de A&O Community Arbeidsmarktstrategie gelanceerd. In deze community, toegankelijk via de A&O website, kunnen professionals van gemeentelijke organisaties informatie delen en vragen stellen over zaken rondom arbeidsmarktstrategie. Inmiddels is de community een levendig platform geworden met 356 deelnemers vanuit 203 verschillende organisaties, waarvan er 7 een Veiligheidsregio zijn.

De dynamiek in de community is het resultaat van een sterke inzet op interactiviteit en boeiende, vaak unieke, inhoud. Er worden meerdere berichten per week geplaatst, waarop deelnemers reageren. Steeds meer deelnemers stellen zelf een vraag in de community, waarop anderen weer reageren.

Ook organiseerden we in 2021 drie sessies Collega aan het ', waarvoor leden van de community zich per onderwerp kunnen aanmelden. De sessies vinden in de community plaats via MS-teams, waarbij een lid meer vertelt over het specifieke onderwerp en andere leden vragen kunnen stellen. Deze bijeenkomsten werden erg gewaardeerd en door de kleinschaligheid ontstonden er mooie nieuwe netwerkcontacten voor de deelnemers. De sessies gingen over de ervaringen van een tijdelijke recruiter bij de gemeente (Soest en Drechtsteden), invoeren van Referral Recruitment (Beverwijk) en video-solliciteren (Zeist).

Leden van de community hebben ook toegang tot de zes factsheets 'Ken je kandidaat', met actuele cijfers over waar kandidaten in bepaalde beroepsgroepen te vinden zijn. In maart 2021 organiseerden we een webinar over hoe de factsheets in de gemeentelijke praktijk kunnen worden toegepast.

In 2022 wordt de Community Arbeidsmarktstrategie verder uitgebouwd. Met een contentkalender vol leersnacks (kleine leeractiviteiten), podcasts en 'Collega aan het woord' sessies waarmee we de leden op een

laagdrempelige toegankelijke manier enthousiast verder willen brengen op het gebied van arbeidsmarktstrategie. En natuurlijk is er altijd ruimte om vragen te stellen en elkaars expertise te gebruiken.

Succesvol de arbeidsmarkt op

In het najaar van 2021 publiceerden we het werkboek 'Succesvol de Arbeidsmarkt op! Hoe pak je dat als gemeente aan?' Het is een praktische handreiking met een stappenplan, aangevuld met tips en inspirerende praktijkvoorbeelden, waarmee gemeenten zelf aan de slag kunnen met hun arbeidsmarktstrategie.

Het werkboek kwam tot stand in nauwe samenwerking met de VNG, FNV, CNV en CMHF. Veel gemeenten leverden input tijdens sessies met de denktank en een pilot. Daardoor is het stappenplan stevig verankerd in de gemeentelijke praktijk.

'Succesvol de Arbeidsmarkt op!' Is in een oplage van 1.500 exemplaren verzonden aan onder meer HR professionals, gemeentesecretarissen en wethouders P&O van alle gemeenten. Ook is het werkboek te downloaden vanaf de A&O website. Met 693 downloads is het in slechts enkele maanden de op één-na meest gedownloade publicatie. Ook in social media werden berichten over het werkboek veel gedeeld. Op dinsdag 23 november organiseerden we samen met de VNG een webinar over het werkboek, waarvoor 68 professionals zich aanmeldden.

Uit de grote belangstelling blijkt duidelijk de urgentie van het onderwerp. Daarom wil A&O fonds Gemeenten in 2022 gemeenten verder ondersteunen om met het werkboek aan de slag te gaan. Dat doen we onder andere door subsidie en expertise beschikbaar te stellen. Ook starten we in het voorjaar van 2022 met werksessies voor gemeenten om onder leiding van een procesbegeleider aan de slag te gaan met het werkboek en hun arbeidsmarktstrategie vorm te geven.

Netwerken

Regionale Mobiliteitsnetwerken
De Regionale Mobiliteitsnetwerken zijn in 2021 tweemaal (digitaal) bij elkaar gekomen. Net voor de zomer organiseerden we een informatiesessie rondom het programma Update! waarvoor hulp van de netwerken gezocht werd. In het najaar ging de bijeenkomst over traineeprogramma's voor speciale doelgroepen. Dat was een levendige bijeenkomst die goed bezocht werd, zo'n 15 netwerken waren vertegenwoordigd. In 2022 blijven we als fonds gastheer voor dit netwerk.

SPP/HR data
In samenwerking met de gemeente Rotterdam namen we een podcast op over HR-data. De afgelopen jaren is HR steeds meer 'data driven' geworden. Beslissingen worden niet meer alleen genomen op basis van onderbuikgevoel, maar met behulp van objectieve data. In een dynamische arbeidsmarkt worden Strategische Personeelsplanning (SPP) en HR-data steeds belangrijker. Maar hoe werk je datagedreven en zet je SPP en/of HR-data in? Om hierover kennis en ervaring te delen hebben we een netwerk opgericht voor gemeentemedewerkers die zich met dit soort onderwerpen bezighouden. Op 2 november 2021 heeft een eerste kennisbijeenkomst plaatsgevonden. De bijeenkomst was een groot succes. In 2022 gaan we daarom door met dit netwerk.

Talent voor de toekomst: Subsidies

In 2021 zijn 16 projectsubsidies en 2 PLUS-subsidies toegekend voor projecten rond het thema Talent voor de toekomst. De subsidieprojecten zijn op de voet gevolgd, zodat we na afloop van het project de ervaringen konden delen en op die manier mooie praktijkvoorbeelden enthousiast verder konden brengen.

Werken in Haaglanden heeft in 2021 PLUS-subsidie ontvangen voor een online jongerenplatform. In dit platform kunnen de jongerennetwerken van de negen organisaties deelnemen aan activiteiten en elkaar online ontmoeten. Van het project is een praktijkverhaal gepubliceerd op de A&O website en een item gefilmd voor het programma De Barometer van RTL-Z.

Reguliere subsidies gingen bijvoorbeeld naar de Dienst SZW Noordwest Fryslân voor het ontwikkelen van een onboarding-doos om medewerkers digitaal welkom te heten. De Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant ontving een financiële bijdrage voor een Inhouse-dag. Voor een speciaal traineeprogramma voor de doelgroep Data/ICT-specialisten vanuit de Provincie Noord-Brabant vroeg onder andere de gemeente Oss subsidie aan.

Inspirerend en succesvol bleek ook het project Gamebased werven van de gemeente Breda. Zij pakten de werving van nieuwe medewerkers op verfrissende wijze aan via een digitaal assessment gebaseerd op een game, in plaats van een motivatiebrief en cv. Hun ervaringen deelden we onder andere als praktijkverhaal op de website en met een item in het programma De Barometer van RTL-Z.

Leren en ontwikkelen

Nieuwsgierige leercultuur met 21st century skills

Leren en ontwikkelen: Safari

Het doel: medewerkers inspireren om op een andere manier naar het werk te kijken
De Safari-projecten (Wintersafari, Zomersafari en Safari 5-daagse) inspireren door middel van korte krachtige workshops en webinars medewerkers om op een andere manier naar het werk te kijken. Veranderkracht, wendbaarheid en vitaliteit zijn daarbij de belangrijkste thema's die worden opgepakt. Per activiteit wordt onderzocht welke aanvullende thema's relevant zijn in die tijd van het jaar.

Activiteiten in 2021: doorontwikkeling en nieuwe vormgeving
In 2021 zijn de voormalige Winterschool (nu Wintersafari), de Summerschool (nu Zomersafari) en de Meester in je Werk Week (Safari 5-daagse) samengevoegd tot één concept. De boodschap die we als A&O fonds Gemeenten regelmatig krijgen bij elke individuele activiteit is dat het fijn zou zijn als we het hele jaar evenementen gericht op veranderkracht aan zouden bieden. Dat deden we ook, maar dat was blijkbaar door minder samenhangende communicatie lastig inzichtelijk te maken voor de gemeenten.

In mei 2021 is na uitgebreide voorbereiding (uitwerking nieuw concept en beeldmateriaal) Safari als concept gelanceerd. Een fris nieuw beeld dat samen leren, avontuur en plezier uitstraalt. Medewerkers die deelnemen aan de activiteiten van Safari lopen na afloop (al dan niet digitaal) geïnspireerd naar buiten met het idee dat het ook anders kan en dat ze van de gebaande paden soms mogen afwijken. En dat dat ook goed is voor de impact van hun werk als het gaat om de inwoners waarvoor ze werken.

In 2021 zijn de Wintersafari en de Zomersafari geheel digitaal verzorgd. Veranderkracht, vitaliteit en omgaan met tegenslagen stonden op de agenda. De Safari 5-daagse bestond niet alleen uit digitale sessies maar ook 4 fysieke sessies lokaal bij de gastgemeenten. Dat bleek in de praktijk gezien de corona-perikelen in november 2021 erg lastig. Van de 4 live sessies zijn we voor 2 sessies geheel naar een digitale variant overgeschakeld. De andere twee sessies waren live in Valkenswaard en Woerden. Deelnemers hebben het heel fijn gevonden om toch weer bij elkaar te komen ondanks alle maatregelen.

Plannen voor 2022
In 2022 houden we het concept van de Safari 5-daagse even tegen het licht. De Safari 5-daagse is ooit als Meester in je Werk Week ontstaan om de Meester in je Werk Week-website (nu Allesuitjezelf.nl) te ondersteunen. In 2021 is tijdens de ontwikkeling van het Safari concept besloten loopbaanontwikkeling als thema los te laten en meer te focussen op veranderkracht en wendbaarheid van de medewerkers. Door het loslaten van een aantal elementen van het concept is het wenselijk om eens te bezien of de Safari 5-daagse zoals deze op dit moment is opgezet nog de juiste impact maakt.

Daarnaast zijn er in 2022 twee Wintersafari dagen (27 januari en 17 februari) die draaien om veranderkracht, moed en vitaliteit, 1 hybride Zomersafari dag (30 juni) en wordt het concept van de Safari 5-daagse verder uitgewerkt (november 2022).

Leren en ontwikkelen: DigiDuurzaam

Doel: versterken duurzame inzetbaarheid MBO-ers
Onder de noemer DigiDuurzaam startte A&O fonds Gemeenten in 2019 een project om de duurzame inzetbaarheid van administratieve medewerkers op mbo-niveau te versterken. Door digitalisering en ontwikkelingen in dienstverlening verandert hun werk ingrijpend. Met DigiDuurzaam onderzochten we hoe deze medewerkers mee te krijgen in de verandering. Het project, dat financieel mede mogelijk werd gemaakt door het Europees Sociaal Fonds (ESF), werd in 2021 afgerond. Er namen 39 gemeenten aan deel met 412 medewerkers en 101 leidinggevenden.

Activiteiten 2021: afronding en borging
In DigiDuurzaam gingen 39 gemeenten in regionale groepen van drie gemeenten aan de slag met een programma voor administratief medewerkers en hun leidinggevenden. Begin 2020 startten we in februari met de eerste regio's, maar begin maart moesten we vanwege corona pas op de plaats maken. Na snelle ombouw van het fysieke programma naar online konden we eind maart digitaal verder. Op die manier hebben we het programma online voortgezet en is de laatste groep in juni 2021 afgerond. De wens om weer fysiek te gaan als het zou kunnen, bleef. Helaas bleek dat niet mogelijk.

Het digitale programma bestond uit een kick off met een lezing over digitale ontwikkelingen voor leidinggevenden en medewerkers samen. In de bijeenkomsten voor de medewerkers verdiepten ze zich in digitale ontwikkelingen, leren en ontwikkelen en talenten herkennen. De leersessies voor de betrokken leidinggevenden richtten zich op het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers.

In september is een digitale bijeenkomst georganiseerd voor alle gemeenten die mee hebben gedaan aan het programma. Doel was hen te motiveren en handvatten te bieden om zelf verder te gaan met het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Het programmateam ontwikkelde daarvoor een handreiking. Deze handreiking is gepubliceerd op onze website, zodat ook andere gemeenten er mee aan de slag kunnen.

Eind december 2021 is het eindrapport van de monitoring opgeleverd. Daaruit bleek dat het programma door medewerkers en leidinggevenden redelijk tot goed is gewaardeerd. DigiDuurzaam was een startpunt voor medewerkers in administratieve functies (met repeterende werkzaamheden) om zich weer meer te gaan ontwikkelen. Op diverse thema's is gemiddeld genomen vooruitgang geboekt. Ook zijn er een aantal thema's die nog blijvend aandacht vragen, zowel op het niveau van medewerkers, leidinggevenden als de organisatie als geheel. Een leven lang ontwikkelen vraagt om een lange termijn verandering in houding en het gedrag van medewerkers, leidinggevenden en organisatie. Uit het monitoringonderzoek zien we na zes maanden over het algemeen een afvlakking van de resultaten. Duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen vragen blijvende aandacht.

Leren en ontwikkelen: Update!

Doel: stimuleren van (aandacht voor) ontwikkeling van (v)mbo-medewerkers
43% van de medewerkers in de gemeentelijke sector heeft een vmbo- of mbo-diploma. Deze groep is minder actief bezig met leren en ontwikkelen, terwijl ook zij werken in functies die ingrijpend veranderen door bijvoorbeeld digitale ontwikkelingen. Met Update! kunnen medewerkers worden ondersteund met ontwikkeladvies, begeleiding, scholing of een EVC-traject. Daarnaast biedt het project aanknopingspunten om binnen gemeenten aandacht te vragen voor het belang van ontwikkeling van deze groep medewerkers.

Activiteiten 2021: subsidie-aanvraag en projectorganisatie
In 2021 heeft A&O fonds Gemeenten subsidie voor Update! gevraagd en gekregen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het kader van de subsidieregeling Nederland Leert Door: Sectoraal Maatwerk.

In de tweede helft van 2021 hebben we de regeling onder de aandacht gebracht van gemeenten en met leveranciers afspraken gemaakt over een goed en passend aanbod. Zo zijn er modules persoonlijk leiderschap, digitale vaardigheden en modules uit mbo-opleidingen mogelijk. Ongeveer 30 gemeenten toonden in 2021 belangstelling in het aanbod. De ontwikkeladviesgesprekken kunnen zelfstandig door medewerkers worden aangevraagd, bijvoorbeeld via de website Allesuitjezelf,nl. De gesprekken worden gevoerd door NOLOC-gecertificeerde loopbaanadviseurs van FNV en CNV.

2022: verdere uitrol en communiceren opbrengsten
Het project heeft een looptijd van één jaar. Gedurende 2022 zullen we regelmatig voorbeelden delen van de ervaringen van gemeenten en medewerkers.

Leren en ontwikkelen:
Subsidies

In het kader van het thema Leren en ontwikkelen hebben we in 2021 subsidies toegekend aan gemeenten die investeerden in nieuwe leervormen, upskillen (ontwikkelprogramma's specifiek voor mbo-medewerkers) en reskillen en het versterken van de digitale vaardigheden van hun medewerkers. Zo ondersteunden we onder andere een mbo-traineeship van de gemeente Amsterdam, digicoaches in Amersfoort en een serious game voor ontwikkeling van sociale vaardigheden in de gemeente Enschede.

Eigen regie in loopbaan-ontwikkeling

Stevig op het loopbaanpad, stevig op de arbeidsmarkt

Eigen regie in loopbaan-ontwikkeling: Allesuitjezelf.nl

Het doel: medewerkers zelf aan de slag laten gaan met hun loopbaanontwikkeling
Het online platform Allesuitjezelf.nl ondersteunt medewerkers bij hun duurzame inzetbaarheid. De website biedt informatie over wat er verandert in het werken bij gemeenten en geeft inzicht in talenten, kansen en mogelijkheden. Gemeenten kunnen het platform inzetten binnen hun eigen loopbaan- en professionaliseringsprogramma's om medewerkers zelf aan de slag te laten gaan.

Activiteiten in 2021: doorontwikkeling en nieuwe vormgeving
Ook in 2021 zijn er verschillende verbeteringen aan Allesuitjezelf.nl doorgevoerd. De belangrijkste was het ontwerpen en doorvoeren van een nieuwe vormgeving. De site was in 2019 een van de eerste producten die werd vormgegeven in de vernieuwde huisstijl van A&O. In 2020 werd ook de nieuwe corporate site aeno.nl in deze huisstijl opgeleverd. Door de grote overeenkomsten in kleurgebruik en lettertype bleek uiteindelijk dat Allesuitjezelf.nl niet onderscheidend genoeg was. Er was bij sommige gebruikers verwarring over waar ze zich precies bevonden. Dit werd versterkt doordat gebruikers op beide sites een account kunnen aanmaken.

In de tweede helft van 2021 is daarom een nieuwe vormgeving voor Allesuitjezelf.nl ontwikkeld, die nog steeds voldoet aan de eisen van de huisstijl, maar zich toch onderscheidt van de meer corporate producten. Er is gekozen voor de kleur oranje als extra steunkleur en de titel Allesuitjezelf.nl is als een speels 'woordmerk' prominent in beeld gebracht. Met de nieuwe vormgeving zijn meteen ook een aantal verbeteringen in het gebruiksgemak doorgevoerd. Zo heeft de pagina nu vier in plaats van drie kolommen, waardoor meer content direct in beeld kan worden gebracht.

Mede door corona is in 2021 minder contact geweest met gemeenten dan gepland. Besloten is om in 2022 vol in te zetten op een marketingcampagne om meer gemeenten en gemeenteambtenaren actief te krijgen op het platform, met gebruik van de nieuwe vormgeving. Hiervoor is in 2021 een marketingplan opgezet en is een eerste versie van een informatiefolder voor loopbaanprofessionals en HR-medewerkers geschreven. Deze zal in 2022 in de nieuwe vormgeving worden uitgebracht.

In 2021 hebben we ruim 4.000 nieuwe gebruikers mogen verwelkomen. De twee belangrijkste tools op het platform, de Talentspiegel en de Arbeidsmarktscan, zijn beide ca. 2.000 keer ingezet. Er zijn ruim 3.000 online trainingen en webinars gevolgd door ruim 1.000 verschillende gebruikers, die samen bijna 500 certificaten via een eindtoets hebben behaald.

Plannen voor 2022
Met de nieuwe vormgeving en de overige verbeteringen zullen naar verwachting geen grote aanpassingen aan het platform plaatsvinden. De focus zal liggen op het versterken van de content. Hiervoor is een redactieraad opgezet waarin collega's vanuit andere projecten zitting hebben. Met de input van deze collega's willen we in 2022 nog beter de aansluiting vinden met actuele ontwikkelingen en de vragen en wensen vanuit het gemeentelijk werkveld.

Het tweede zwaartepunt zal liggen op de uitvoering van het marketingplan. Aanvullend zal hiervoor met een werkgroep vanuit aangesloten gemeenten worden gekeken naar de behoefte die gemeenten zelf hebben om eigen regie in loopbaanontwikkeling via Allesuitjezelf.nl onder de medewerkers te promoten. Waar voor corona al snel gekozen werd voor een flyer en een poster, denken we in het tijdperk van hybride werken nieuwe vormen van promotie te moeten toepassen. We willen samen met de aangesloten gemeenten kijken welke dat zijn.

Eigen regie in loopbaan-ontwikkeling: (Leer)netwerk en toolbox loopbaanprofs

Het doel: loopbaanprofessionals ondersteunen in hun werk
Met het Netwerk voor gemeentelijke loopbaanprofs willen we deze professionals helpen om hun werk nog beter te doen. Dat vinden we belangrijk, omdat zij binnen gemeentelijke organisaties ambassadeurs zijn van loopbaanontwikkeling voor medewerkers. Ook ondersteunen we loopbaanadviseurs binnen gemeenten met een toolbox, bestaande uit instrumenten, trainingen en train-de-trainer mogelijkheden.

Activiteiten 2021: meer aandacht voor strategie
In 2020 hebben we onderzoek gedaan naar de status van het loopbaanbeleid bij gemeenten. Hieruit kwam onder andere naar voren dat loopbaanbeleid nog vaak reactief wordt aangepakt en lang niet overal strategisch is verankerd op managementniveau.

Om hier aandacht voor te vragen en de aandachts-punten voor versterking te benoemen hebben we in 2021 onze visie op loopbaanontwikkeling beschreven onder de titel 'van reactief naar proactief loopbaan-beleid'. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat in een succesvol en effectief loopbaanbeleid alle betrokkenen een rol hebben: loopbaanprofs, medewerkers, leidinggevenden en management.

Om loopbaanprofessionals beter in staat te stellen om op strategisch niveau te adviseren, zijn we een leergang gestart. Hieraan hebben in 2021 vier loopbaanprofs deelgenomen. Met subsidie ondersteunt A&O hen verder om binnen hun organisatie loopbaanontwikkeling naar een hoger plan te brengen.

Daarnaast blijft het belangrijk om kennisuitwisseling tussen loopbaanprofessionals te faciliteren en te stimuleren. Dat doen we onder andere met het Netwerk Loopbaanprofessionals, dat in 2021 drie keer bij elkaar kwam met steeds circa 40 deelnemers. In maart en juni waren de bijeenkomsten online. In maart stond het onderzoek naar de status van loopbaanbeleid centraal. In juni deelde de GGD regio Utrecht ervaringen met leidinggeven aan het snelgroeiende corona-team. In september kon een fysieke bijeenkomst worden georganiseerd over skillsbased werken. We merken dat de meerwaarde van het netwerk en de netwerkdagen voor de deelnemers vooral zit in elkaar fysiek ontmoeten. Online netwerken werkt voor deze doelgroep minder goed, ondanks onze inspanningen.

Ook de trainers van Baas in Eigen Loopbaan kwamen in 2021 twee keer bij elkaar. Met een nieuwe digitale tool kan de Baas in Eigen Loopbaan-training nu ook digitaal worden gegeven. Trainers kunnen deze tool inzetten via een afgeschermde pagina op Allesuitjezelf.nl.

Trainingen en workshops train-de-trainer
In 2021 zijn er diverse online train-de-trainer trainingen gegeven over Allesuitjezelf.nl en de Talentspiegel, bedoeld voor loopbaan- en HR professionals. Aan 10 workshops Allesuitjezelf.nl namen gemiddeld 6 professionals per keer deel. De 4 introductieworkshops TalentSpiegel werden gegeven voor gemiddeld 10 deelnemers per keer. Ook vonden 2 verdiepings-workshops TalentSpiegel plaats voor circa 20 deelnemers totaal.

In 2021 is het trainingsmateriaal voor de train-de-trainer workshop over Allesuitjezelf.nl geactualiseerd en vernieuwd. Zo is er nu materiaal voor de trainers bij een gemeente om de workshop online en/of offline te geven. Ook de Arbeidsmarktscan, die door A&O wordt ingekocht en aan gemeenten ter beschikking wordt gesteld, is op punten verbeterd en vernieuwd. We hebben daarom in 2021 nieuwe introductievideo's gemaakt.

2022: beter worden waar je goed in bent, ook voor loopbaanprofessionals
In 2022 blijven we aandacht vragen voor het belang van strategisch loopbaanbeleid. Daarnaast continueren we de netwerken, trainingen en workshops.
De workshop Allesuitjezelf.nl wordt geëvalueerd en vernieuwd/aangepast aan de nieuwe content van Allesuitjezelf.nl. Ook starten we een pilot met trainingen over hoe de Talentspiegel in te zetten, gericht op leidinggevenden.

Leiderschap en cultuur

Innovatie en gelijkwaardige samenwerking, met leidinggevenden die ruimte geven

Leiderschap en cultuur: Grip op Loslaten/ Wij-Werken

Het doel: stimuleren informeel leiderschap
Sociaal en informeel leiderschap is nodig voor een flexibele en wendbare organisatie. Maar voor veel leidinggevenden is zo'n leiderschapsstijl niet eenvoudig of vanzelfsprekend. Met het project Grip op Loslaten leren we deelnemers een omgeving te creëren waarin talent de ruimte krijgt en verantwoording gedeeld wordt. Tussen medewerkers en leidinggevenden, maar ook in samenwerking met inwoners en andere maatschappelijke partners. Het project, gestart in 2018 en afgesloten in 2021, werd mede mogelijk gemaakt door ESF.

Activiteiten 2021: afronding en borging
Tien gemeentelijke organisaties gingen de uitdaging aan om deel te nemen aan het experiment Grip op Loslaten. In een intensieve training ging een groep van 16 deelnemers per gemeente aan de slag met een nieuwe werkwijze, gebaseerd op gelijkwaardige samenwerking: Wij-Werken. Het programma bestond uit methodische training gebaseerd op actie-onderzoek, het werken aan twee casussen uit de eigen gemeentelijke praktijk in- en extern (met inwoners) en implementatie in een persoonlijk ontwikkelingstraject.

Corona had een grote impact op het programma. Hoewel de training uiteindelijk in een digitale variant werd voortgezet, moesten verschillende leidinggevenden afhaken vanwege andere prioriteiten. Ook het starten van de tweede pilotgroep liep vertraging op en twee gemeenten kozen ervoor het programma niet of beperkt af te maken.

Desondanks zijn de resultaten opmerkelijk. In een uitgebreide monitoring door Saxion en Windesheim Hogescholen en onderzoek op basis van de ROI-methodiek bleek de impact van het programma op de deelnemers én gemeenten veelbelovend. De resultaten werden gedeeld tijdens een slotbijeenkomst in december, waarin ook verschillende deelnemers over hun ervaringen vertelden.

Op verzoek van vier deelnemende gemeenten werden op-maat video's gemaakt voor de borging en verdere uitrol binnen hun organisaties. Een compilatie hiervan geeft een beeld van de ervaringen ter inspiratie van andere gemeenten die met Wij-Werken aan de slag zijn of willen gaan. Deze video, alsmede andere lessen en inzichten, worden gedeeld op de A&O website.

In 2022 onderzoeken we hoe we gemeenten verder kunnen ondersteunen in deze cultuurverandering. Het belang en de urgentie staan bij veel gemeenten op de agenda, maar het project heeft ook duidelijk gemaakt dat daadwerkelijke verandering veel tijd en blijvende aandacht vraagt.

Leiderschap en cultuur: Leernetwerken

Leernetwerken sociaal leiderschap

Het doel: van leidinggevenden sociaal leiders maken
Met dit project zorgen we ervoor dat leidinggevenden die aan dit leernetwerk meedoen op een andere manier gaan kijken naar hun werk, de manier waarop ze hun medewerkers aansturen en wat de consequenties zouden moeten zijn voor de inrichting van de organisatie (domein-overstijgend) wanneer

er inderdaad meer ruimte is voor vertrouwen in de medewerker, het faciliteren van maatwerk en het delen van eigenaarschap door de verschillende lagen binnen de organisatie. Hierbij is er veel nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Er gebeuren allerlei dingen om hem/haar heen, maar wat kan de leidinggevende zelf doen om daar sturing aan te geven of invloed op uit te oefenen?

Competenties waaraan gewerkt wordt zijn het aanpassingsvermogen, wendbaarheid, delegeren en vertrouwen geven, communiceren, motiveren, samenwerking (intern en extern), resultaat-gerichtheid en meer. Het is een intensief leertraject waarbij veel van deelnemers wordt gevraagd en waarbij ze samen reflecteren op hun leiderschapsstijl, met hopelijk positieve gevolgen voor de aansturing. Medewerkers krijgen meer ruimte en vertrouwen om hun werk in te vullen op een manier die past bij het vinden van een goede oplossing voor de inwoners. Waarbij er meer ruimte is voor maatwerk en alle medewerkers door het verkrijgen van meer eigenaarschap over hun werk daardoor ook meer zicht hebben wat de gevolgen zijn van hun eigen handelen als het gaat om die inwonersvragen.

Activiteiten 2021: opzet van het vervolg van het leernetwerk
In 2020 is het eerste leernetwerk van start gegaan. Zo'n 40 leidinggevenden in het sociaal domein hebben deelgenomen aan het eerste leernetwerk Sociaal Leiderschap. Na afloop zagen we meer zelfvertrouwen als leidinggevende, meer vermogen om als leidinggevende grenzen te stellen voor zichzelf en voor hun medewerkers en een verbetering in de positionering binnen dat krachtenveld in de gemeente waarbinnen een leidinggevende moet opereren. In 2020 sloegen de corona-perikelen toe en is na de eerste twee fysieke bijeenkomsten de overschakeling gemaakt naar digitale bijeenkomsten. Daarvan hebben we geleerd dat het heel wenselijk is dat leidinggevenden elkaar fysiek ontmoeten en echt hun netwerk opbouwen, samen in gesprek kunnen gaan en live kunnen reflecteren op hun handelingen. Dat heeft ons doen besluiten de start van de tweede leergang uit te stellen van november 2021 naar februari 2022.
In 2022 zullen we starten met drie leergangen, niet alleen voor sociaal domein, maar ook fysiek domein en HR staan dan op de agenda.

In aanloop naar de start van de leernetwerken hebben we diverse webinars georganiseerd voor leidinggevenden die draaiden om hybride leidinggeven waarvoor veel belangstelling is geweest. Met webinars door Arjen Banach en Godelieve Meeuwissen hebben we ons netwerk van leidinggevenden uit kunnen breiden en meer inzicht kunnen krijgen in wat leidinggevenden beweegt en waar ze behoefte aan hebben.

Daarnaast is in 2021 gestart met de intakegesprekken van de leidinggevenden voor de drie leernetwerken om meer inzicht te krijgen in wat hen bezighoudt, wat hun individuele leervragen zijn en om er op die manier voor te zorgen dat de leerstof goed aansluit op hun dagelijkse praktijk.

2022: drie leernetwerken actief
Op 15 februari 2022 starten de drie leernetwerken met een fysieke bijeenkomst in Zeist. In totaal zijn er 6 fysieke bijeenkomst en 5 digitale bijeenkomsten. Het leernetwerk wordt begin juli voor alle deelnemers afgerond. Daarnaast is er een online platform waar zij kennis kunnen uitwisselen en met elkaar in gesprek kunnen gaan over hun vraagstukken. Ook overwegen we twee extra modules aan te bieden vanuit de kennis en ervaring van A&O fonds Gemeenten, namelijk verzuim en arbeidsmarkt, gezien de vraagstukken van de deelnemers.

Leernetwerk Verandering in Control

Het doel: ondersteunen van nieuw financieel leiderschap
Digitalisering en dataficering vragen om ander financieel leiderschap binnen gemeenten.
Dat was één van de uitkomsten van het rapport 'De toekomst van financiën', dat A&O fonds Gemeenten in 2020 uitbracht. Van het effectief uitvoeren van de administratie verschuift het accent naar meer bedrijfseconomische analyses, met het oog op maatschappelijke impact.

In vervolg op dit rapport ontwikkelden we samen met Deloitte en Twynstra Gudde een leernetwerk voor financiële managers bij gemeenten om hen te ondersteunen en te inspireren in die transitie. Het leernetwerk is bedoeld voor directeuren en managers Financiën, Bedrijfsvoering en concerncontrollers.

Activiteiten 2021: ontwerp van het leernetwerk
In de zomer van 2021 gingen we opnieuw in gesprek met de gemeenten die in 2020 bijdroegen aan het onderzoek naar de toekomst van financiën. Doel was te onderzoeken hoe het A&O fonds kan bijdragen aan de in het onderzoek geschetste toekomstige rol van financieel management. Daaruit kwam de wens om in een lerend netwerk de vertaalslag te maken van theorie naar de praktijk, met focus op verandermanagement.

Na een offertetraject is gekozen voor een samen-werking met Twynstra Gudde en Deloitte. Samen met een groep van gemeentelijke vertegenwoordigers is een programma ontworpen rond de pijlers operational control (data), financial control (processen) en business control (strategie en advies). Uniek aan de inhoud van het leernetwerk, dat zeven dagdelen beslaat, is de insteek van veranderkunde in een

financiële context. Parallel aan het leernetwerk zijn vier webinars gepland over dezelfde inhoud, toegankelijk voor andere geïnteresseerden.

2022: Start netwerk
Het leernetwerk start in maart en loopt tot en met september van dit jaar. In totaal kunnen 25 financiële professionals deelnemen. Ook de vier webinars vinden in deze periode plaats. De eerste maanden van 2022 staan dan ook in het teken van werving en intakes. Na de zes bijeenkomsten voor de zomer is een slotbijeenkomst gepland in september. De geleerde lessen worden breed gedeeld in de sector.

Leiderschap en cultuur: Werken aan innovatie

Onderzoek en kennisdeling

Het doel: succesvollere innovaties
Innovatietrajecten zijn complexe processen die regelmatig mislukken of anders lopen dan vooraf bedacht. Dit komt door de vele aspecten die te maken hebben met innovaties. Enerzijds zijn er de technologische toepassingen die binnen gemeentelijke processen en dienstverlening waarde kunnen toevoegen. Deze vinden echter niet vanzelf de weg naar de praktijk, omdat hierin ook sociale innovatie een belangrijke rol speelt. Anderzijds spelen ook de omgeving, het innovatieklimaat, vaardigheden van het team, de aanpak en fase waarin de innovatie zit een belangrijke rol. Het A&O fonds ondersteunt gemeenten om succesvoller te innoveren door inzicht te geven in deze aspecten, praktische handvatten te bieden en leerervaringen van andere gemeenten te delen.

Activiteiten 2021: webinarreeks en publicaties
Van november 2020 tot en met februari 2021 organiseerden we de 9-delige webinarreeks Werken aan innovatie, waarin experts kennis en ervaringen deelden over onder meer innovatieklimaat, datagedreven werken, de toekomst van de financiële functie en sociale innovatie. De webinarreeks is ruim 2.000 keer bekeken (live plus achteraf via Youtube). Daarnaast zijn een aantal verschillende papers en onderzoeken gepubliceerd:

- Datagedreven innovatie in gemeenten, waarin 18 datagedreven projecten worden geanalyseerd op succesfactoren.

- Sociale innovatie, waarin onderzoekers van TNO beschrijven hoe en waarom brede betrokkenheid van medewerkers bijdraagt aan succesvolle innovaties.

- Innoveren doe je zo, een doe-boek waarmee gemeenten aan de hand van een tiental oefeningen een vernieuwend project van idee naar implementatie kunnen vormgeven. In 2021 volgt een serie trainingen rond deze uitgave.

- Mens en organisatie: succesfactoren van digitale verandering, met acht implementatielessen.

- Leren innoveren met de virtuele assistent Gem, de leerervaringen van gemeenten Tilburg, Dongen, Utrecht en de gemeenschappelijke regeling Drechtsteden over de techniek en content van de virtuele assistent, de impact op mens en organisatie en de aanpak van de opschaling ervan.

Alle publicaties zijn beschikbaar op de A&O website en in 2021 elk tussen de 50 en 250 keer gedownload.

2022: borging in vervolgactiviteiten
De papers en onderzoeken vormen de basis voor vervolgprojecten zoals de Denktank Digitale Gemeenten van de Toekomst en de training Innoveren doe je zo.

Omnichannel

Het doel: Bewustwording rol mens en organisatie stimuleren
VNG Realisatie organiseerde in 2020/21 een traject rond omnichannel dienstverlening. A&O fonds Gemeenten nam daarin de component 'mens en organisatie' op zich. Het succes van een goede dienstverlening van gemeenten heeft immers alles te maken met hoe medewerkers die dienstverlening uitvoeren en hoe de organisatie de dienstverlening vormgeeft.

Activiteiten 2021: Bewustwordingssessies/simulaties en praktijkervaringen

De bijdrage werd vormgegeven aan de hand van twee kernprincipes:

1 Hoe zorg je ervoor dat afdelingen gaan samenwerken en het tegengaan van organisatorische eilandjes in de gemeentelijke organisatie
2 Hoe stel je de inwoner centraal in je dienstverlening voor iedere afdeling en voor iedere medewerker?

Samen met gemeenten onderzochten we wat de deze kernprincipes betekenen in hun dagelijkse praktijk. In de gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf, Opsterland, Groningen, Tilburg en Wageningen werden bewustwordings/simulatiesessies georganiseerd om te verkennen welke uitdagingen er liggen op het niveau van processen, samenwerking en klantervaring wanneer omnichannel dienstverlening wordt geïmplementeerd.

De ervaringen met de simulaties van Groningen en Ooststellingerwerf zijn opgetekend in twee praktijkverhalen en gedeeld op de A&O website. De lessen werden verwerkt in de publicatie Mens en organisatie: succesfactoren van digitale verandering, met acht implementatielessen.

Innoveren doe je zo

Het doel: samen praktisch aan de slag, van innovatief idee tot implementatie
Innoveren doe je zo is een praktische training voor gemeentelijke professionals, projectleiders en innovatiemedewerkers, die hun innovatieve idee willen opwerken tot een concreet plan en implementatie daarvan.

Activiteiten 2021: oplevering van het Innovatie Oefenboek en ontwerp van de training
In 2021 heeft A&O fonds Gemeenten de opdracht verstrekt tot het maken van het Innovatie Oefenboek. Na oplevering van het concept is besloten om de methodiek met een aantal gemeenten te doorlopen en de ervaringen te verwerken in de uiteindelijke publicatie.

Opzet is een traject voor 12 tot 15 deelnemers, afkomstig uit 4 tot 5 gemeenten, die in vier sessies praktisch aan de slag gaan met elkaar aan de hand van de oefeningen uit het Innovatie Oefenboek. Spin-off is dat zij concrete stappen zetten met hun project en tegelijkertijd dat hun ervaringen met en feedback op het Innovatie Oefenboek worden benut voor een 2.0-versie van de publicatie.

De trainer werkt in co-creatie met de auteurs van het Innovatie Oefenboek; zij zullen de oefeningen inleiden en aan de hand van de ervaringen/feedback de 2.0-versie maken.

2022: start van de training en oplevering van het Innovatie Oefenboek 2.0
De training is gepland voor maart en april 2022. Naar verwachting zal het Innovatie Oefenboek 2.0 vlak voor de zomer worden opgeleverd en gepubliceerd.

Leiderschap en cultuur: Samenwerkingen en subsidies

Leergang Vernieuwend Leiderschap (BUas)

Breda University of Applied Science (BUas) ontwikkelde de Expeditie Vernieuwend Leiderschap. In samenwerking met A&O fonds Gemeenten startte in 2021 een editie met de managementteams van drie gemeentelijke organisaties. Diane Nijs, lector Imagineering and Social Innovation, leidt het programma.

Tijdens de intensieve 7-delige leergang gaan de gemeentesecretarissen en hun MT aan de slag met de 'kunst van het leiden en innoveren in complexe tijden'. Hoe kun je jezelf continu vernieuwen in een wereld die steeds dynamischer en complexer wordt? De lineaire manier van denken volstaat hiervoor niet. De leergang biedt handvatten uit de wetenschap, met een kader vanuit het denken over complexe systemen.

De expeditie is gestart in oktober 2021 en loopt door tot de zomer van 2022. Parallel aan de leergang worden CCoCo-café's (Cities Connecting on Complexity Café) georganiseerd. Deze zijn breed toegankelijk voor gemeentesecretarissen, MT-leden, gemeentemedewerkers en inwoners. In de CCoCo-café behandelen experts elke keer een ander thema op het gebied van Vernieuwend Leiderschap in de publieke sector. Halverwege 2022 wordt de leergang geëvalueerd.

Digitaal Leiderschap (in samenwerking met de VGS)

Gemeentesecretarissen hebben te maken met een toenemende digitalisering van de samenleving en de organisatie. De digitalisering biedt veel kansen voor gemeenten maar er zijn ook risico's. Hoe kun je als gemeentesecretaris leidinggeven aan de verdere digitalisering? In deze eerste editie van de Expeditie Digitaal Leiderschap gaan vijftien gemeente-secretarissen op pad om te leren hoe zij (beter) leiding kunnen geven aan de digitale transformatie en de drie invalshoeken die hierbij van belang zijn.

De expeditie is in 2021 ontwikkeld door A&O fonds Gemeenten en wordt georganiseerd in samenwerking met de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS).

Centraal in het programma staat de driehoek willen, mogen en kunnen. Deze driedeling heeft zowel een gemeentebrede als persoonlijke betekenis. We bieden

de gemeentesecretarissen naast de leerdagen gevuld met inspirerende sprekers en deskundigen ook een bibliotheek aan van filmpjes, podcasts, boeken en documenten die zij kunnen gebruiken voor additionele inspiratie. Na elke bijeenkomst blikken we terug op de bijeenkomst, kijken we waar additionele vragen zijn ontstaan en geven daar in de eerstvolgende module vervolg aan. Zo blijven praktijk en leerstof nauw op elkaar aansluiten.

In de leergang is gekozen voor een duur van 9 maanden met 7 fysieke bijeenkomsten. Hiermee kan het leernetwerk na de start in oktober 2021 afronden voor de zomervakantie van 2022.

Leiderschap en cultuur: Subsidies

In 2021 zijn 15 projectsubsidies en 1 PLUS-subsidie toegekend voor projecten rond het thema Leiderschap en Cultuur. Grote gemene deler zijn trajecten met als aanleiding (digitale) innovaties en vernieuwende vormen van samenwerken binnen en met buiten, uit oogpunt van (behoud van) legitimiteit van gemeenten.

Gemeenten gingen o.a. aan de slag met een leiderschapsontwikkeltraject, aanpassing van de organisatiecultuur, organisatieontwikkeling, de ontwikkeling van een apart teamleidersprogramma en competentieontwikkeling bij medewerkers om op basis van gelijkwaardigheid te participeren in een co-creatietraject met inwoners en (maatschappelijke) organisaties.

Bijzondere projecten 2021

Bijzondere projecten 2021: Webinarreeks Diversiteit en inclusie

In 2021 hebben A&O fonds Gemeenten en de VNG de handen ineengeslagen om 5 webinars te organiseren over het thema diversiteit en inclusie. Doel hiervan was om gemeenten meer te laten weten over het onderwerp en ze te prikkelen, motiveren en activeren hier verder mee aan de slag te gaan in de eigen organisatie met bijvoorbeeld het opstellen van een diversiteits- en inclusiebeleid. Gemeenten moeten immers een afspiegeling zijn van hun lokale bevolking, gelijke kansen stimuleren op de arbeidsmarkt en het goede voorbeeld geven aan bedrijven en organisaties in de regio.

Aan de hand van de vijf dimensies uit het Charter Diversiteit in Bedrijf[1], had ieder webinar een thema: kickoff, afstand tot de arbeidsmarkt, culturele diversiteit, LHBTI+ en gender & leeftijd. Alle webinars waren opgebouwd volgens een vast stramien: een aftrap door een bestuurder, uitleg over het Charter Diversiteit en een aantal praktijkvoorbeelden vanuit een gemeente en/of bedrijf. O.a. de gemeente Lingewaard, gemeente Leiden, gemeente Den Haag, gemeente Zaanstad, gemeente Ede, HTM (Haagsche Tramweg Maatschappij), Alliander en CBS hebben een bijdrage geleverd op een webinar.

De doelgroep was gemeentemedewerkers, HR en de afdeling P&O. Gemiddeld bezochten 40 tot 60 mensen een webinar.

Alle webinars, informatie en de visualisatietekeningen van de webinars zijn terug te vinden op www.aeno.nl/diversiteit-en-inclusie

Bijzondere projecten 2021: Voorbereiding MDIEU/ sectoranalyse/duurzame inzetbaarheid

A&O fonds Gemeenten ondersteunt gemeenten, gemeentelijke organisaties en hun medewerkers om wendbaar en vitaal te zijn. Duurzame inzetbaarheid (DI) is daarin een kernbegrip en is dan ook sterk verankerd in onze missie en aanpak. Het kabinet wil in het licht van het pensioenstelsel en langer doorwerken dat medewerkers gezond hun pensioen halen. Om dat te stimuleren is de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden (MDIEU) bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid opgezet. In 2021 hebben we hiervoor een aanvraag gedaan in twee fases, die beide zijn goedgekeurd.

De eerste fase betrof een sectoranalyse. Hiervoor hebben we samengewerkt in een werkgroep waarin alle sociale partijen waren vertegenwoordigd (o.a. VNG, FNV, CMHF, CNV en een gemeente). De werkgroep werd begeleid door De Ruijter Strategie.

[1] www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/charter-diversiteit

De belangrijkste inzichten uit deze sectoranalyse, gepubliceerd op onze website, zijn:

- De vergrijzing neemt toe en de komende tien jaar stroomt één derde van het personeelsbestand definitief uit vanwege pensionering;
- Langdurig ziekteverzuim groeit;
- Mobiliteit van het personeel vanaf 45 jaar neemt af;
- Behouden van jongeren is moeilijk;
- Meer (oudere) medewerkers in fysiek belastende functies;
- Meer werk, dus een groeiende personele vraag;
- Andere/complexere taken ontstaan (o.a. overheveling van taken naar de gemeenten vanuit het Rijk, opkomst technologisering en digitalisering);
- Bewustzijn en aandacht voor DI is niet groot genoeg;
- Behoefte aan een meer integrale visie op DI en de inzet van instrumenten en niet zozeer meer instrumenten;
- 40% ziet groepen binnen de organisatie die moeite hebben om het pensioen onbelemmerd te halen. En 33% geeft aan geen zicht te hebben op het bestaan van die groepen;
- Bestaande instrumenten DI zijn niet voor iedereen even toegankelijk door financiële of organisatorische belemmeringen;
- Jong en oud zijn gebaat bij een stijl van leidinggeven die inzetbaarheid op langere termijn in het oog houdt (het goede gesprek).

In de tweede fase van de aanvraag hebben we op basis van de bevindingen van de sectoranalyse een programma opgezet met 6 pijlers:

1 Samenhang en integraliteit aanbrengen in het DI-instrumentarium;
2 Top van gemeenten mobiliseren om DI op te nemen in het strategisch personeelsbeleid;
3 Meer bekendheid geven aan het instrumentarium en urgentie van DI in de sector als geheel;
4 Meer aandacht voor de mensen die het meeste baat hebben bij DI maatregelen;
5 Verbeteren interactie tussen leidinggevende en medewerkers;
6 Verbeteren borging en opvolging.

De pijlers van het programma hebben een sterke onderlinge samenhang en vullen elkaar aan. Daarbij raakt het aan alle doelgroepen die invloed hebben op de ontwikkelcultuur binnen gemeenten: medewerkers, hoger management, leidinggevenden en HR-professionals.

Per 1 december 2021 is de subsidieaanvraag goedgekeurd. Het project heeft een looptijd van iets meer dan een jaar, zodat alle activiteiten in 2022 worden opgezet én afgerond.

Subsidies en expertise

A&O fonds Gemeenten stimuleert en ondersteunt ook relevante projecten van gemeenten zelf. Dat doen we met een bijdrage in geld of met expertise, bijvoorbeeld om tot een effectief plan van aanpak te komen.

Activiteiten in 2021: een nieuwe aanpak
In 2021 zijn we gestart met een nieuwe subsidie-aanpak. Hierbij werken we met drie vaste periodes, een maximum aantal subsidies, vaste bedragen en specifieke aandachtspunten. De aandachtspunten worden per periode vastgesteld in lijn met onze beleidsthema's en de actualiteit van het werken in de gemeente.

De nieuwe aanpak blijkt goed te werken. Voor gemeenten geeft het een helder beeld van de procedure en beslismomenten. Het benoemen welke thema's specifiek voor subsidie in aanmerking komen geeft richting en focus voor de in te dienen projecten. Daardoor kunnen wij gerichtere keuzes maken en echt díe projecten ondersteunen die ook van toegevoegde waarde zijn voor andere gemeenten. Soms omdat het project klein en praktisch is, of juist innovatief en inspirerend.

Naast een financiële bijdrage bieden we ook expertise aan, in de vorm van begeleiders. Dit zijn mensen die een ruime ervaring hebben bij gemeenten. Zij konden worden ingezet om de start van een project nóg beter te maken. Daarnaast kregen alle grote projecten (StimuleringsregelingPLUS) een procesbegeleider.

De ervaringen met deze begeleiders zijn heel positief. De onafhankelijkheid, de kennis van gemeenten, de ervaring bij andere gemeenten hebben tot betere projecten geleid. Soms omdat bij de start nog duidelijker werd wat aanleiding, doel en activiteiten zouden moeten zijn. De procesbegeleiders zorgden voor reflectie tijdens het proces, even een pas op de plaats maken, zodat het vervolg van het project beter aansloot bij de ervaringen tijdens de eerdere fase. Dit was natuurlijk fijn voor de gemeenten zelf en het leverde daardoor ook projecten op met nog meer toegevoegde waarde voor andere gemeenten.

Alle gesubsidieerde projecten zijn te vinden op onze inspiratiepagina. De film over de ontwikkeling bij de buitendienst van Meierijstad is daar een voorbeeld van of het ervaringsverhaal over de HR Academie in Eindhoven. De verbinding met onze vijf beleidsthema's maken deze verhalen nog waardevoller.

Al met al is de nieuwe aanpak een geslaagd experiment, dat we in 2022 graag voortzetten.

Cijfers en thema's
In totaal hebben we in 2021 81 subsidies verstrekt, waarvan 15 voor grote projecten en 66 voor de wat kleinere projecten. De toekenningen zijn evenwichtig verdeeld over grote en kleine gemeenten en over gemeenten en WSGO-leden. Bij een klein aantal projecten is expliciet sprake van regionale samenwerking tussen gemeenten en soms ook andere overheden.

Belangrijkste thema's van de gesubsidieerde projecten waren arbeidsmarktvraagstukken (met een nadruk op projecten voor binden en boeien van jongeren) en hybride werken. Daarnaast was er ruim aandacht voor de implementatie van GEM, de virtuele assistent, waarbij de focus lag op het meenemen van mens en organisatie bij deze technologie.

	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Totaal
Stimuleringsregeling				
Vitaliteit	7	7	1	15
Talent voor de toekomst	6	4	6	16
Leren en ontwikkelen	5	6	3	14
Eigen regie op loopbaanontwikkeling	2	1	3	6
Leiderschap en cultuur	5	5	5	15
Stimuleringsregeling PLUS				
Vitaliteit	2	1	1	4
Talent voor de toekomst	1	1		2
Leren en ontwikkelen	1	2	3	6
Eigen regie op loopbaanontwikkeling			2	2
Leiderschap en cultuur	1			1
Totaal	**30**	**27**	**24**	**81,** waarvan 15 Plus

A&O onderzoeksagenda

Kennisontwikkeling is een belangrijke taak van A&O fonds Gemeenten. Vanuit de verschillende projecten wordt kennis ontwikkeld en gedeeld. Vanaf 2022 starten we met een centrale onderzoeksagenda. Hiermee willen we gemeenten nog beter ondersteunen door eerder vooruit te kijken, te duiden en verbanden te leggen.

In 2022 gaan we met name onderzoeken uitvoeren dan wel kennisactiviteiten opzetten waarmee we dichter op (gemeentelijke) arbeidsmarkttrends en uitdagingen van gemeenten zitten. Belangrijke thema's zijn onder meer de krapte op de arbeidsmarkt, skills en vergrijzing. In deze aanpak werken we samen met de verschillende A&O projectteams en andere relevante partijen.

Verder gaan we in 2022 in onderzoek en kennisontwikkeling meer de gemeentemedewerker centraal stellen, dichter op de actualiteit zitten, het wetenschappelijk netwerk daarvoor uitbouwen en tot slot meer contact zoeken met gelieerde sectoren.

Communicatie

Bij alle activiteiten van A&O fonds Gemeenten is communicatie een integraal onderdeel. We zijn er voor alle professionals binnen gemeenten: bestuurders, leidinggevenden, adviseurs, beleidsmakers en uitvoerenden. Met gerichte communicatie werken we eraan dat zij op de hoogte zijn van voor hen relevante events, projecten en producten, zodat ze weten waarmee we ze verder kunnen helpen. Ook bieden we met onze eigen media graag een podium voor uitwisseling, inspirerende voorbeelden en verhalen.

Activiteiten 2021: verder inzetten op de juiste match
De website aeno.nl is het centrale platform in de communicatie van het fonds en blijft groeien. In 2021 hadden we circa 17% meer bezoeken, waarbij in totaal ruim 14% meer pagina's werden geopend.[2] Kijkend naar de pagina's, zoekopdrachten en downloads waren de Winterschool, Subsidie & Expertise en de Personeelsmonitor de populairste thema's in 2021.

Na de introductie in februari 2020 is de website in 2021 op veel fronten verder ontwikkeld. Zo integreerden we een eventmodule en onze online communities, voor meer gebruikersgemak. Met één account op de A&O website, gekoppeld aan een gemeentelijk e-mailadres, hebben bezoekers nu in één keer toegang tot bijeenkomsten, communities en het digitale eventplatform. In november mochten we onze 10.000ste accounthouder verwelkomen. We sloten het jaar af met 10.357 accounts.

In de zomer werd de website gekoppeld aan ons crm-datasysteem Dynamics. Daardoor weten we beter waarin mensen geïnteresseerd zijn en kunnen we gerichter communiceren. Eind 2021 is de navigatie van de website aangepast en getest. Feedback van bezoekers blijft belangrijk voor ons om ook in 2022 de website verder te verbeteren. Verschillende gemeentelijke professionals hebben verschillende wensen en interesses, daarop willen we zo goed mogelijk aansluiten.

Behalve het aantal bezoekers op de website groeide ook het aantal A&O volgers op LinkedIn gestaag. Ons doel voor eind 2021 was 5.000, het werden er 5.604 per 31 december, een toename van 28% versus vorig jaar. Populaire posts betroffen onder meer de Zomersafari, vitaliteit en het voorbereiden van de terugkeer naar kantoor.

Onze website, socials, communities en nieuwsbrieven worden ook steeds meer een podium voor goede praktijkverhalen van gemeenten. Dit kunnen verhalen zijn die vanuit de verschillende projecten zichtbaar worden, maar gemeenten weten ons ook steeds beter te vinden als platform om hun ervaringen met collega's te delen. Ook sloten we als partner aan bij de Gemeentedelers-wedstrijd van de VNG, een initiatief om succesvolle aanpakken helder te omschrijven en te delen om innovatie te stimuleren.

Nieuw in 2021 waren de blogs van een aantal collega projectleiders over onderwerpen die hen privé en zakelijk bezighouden. Deze werden erg gewaardeerd en gaan we in 2022 zeker voortzetten.

[2] Tussen 20 juni en 11 oktober is er door een technische storing niet goed gemeten. Voor het bepalen van de cijfers over 2021 hebben we daarom voor deze periode dezelfde aantallen meegeteld als in 2020.

Naast onze eigen media is ook de vakpers belangrijk voor A&O fonds Gemeenten om onze kennis en informatie brede bekendheid te geven in de sector. De Personeelsmonitor en Vacaturemonitor zorgden in 2021 voor veel redactionele aandacht. Daarnaast werkten we onder andere samen met SDU/VNG Magazine voor de jaarlijkse uitgave 'Werken bij de Overheid' en verscheen in december in samenwerking met Binnenlands Bestuur de eerste nieuwsbrief over de uitdagingen van de gemeentelijke arbeidsmarkt. Publiek Denken publiceerde een serie interviews met A&O projectleiders over onder andere digitalisering en nieuw leiderschap.

2022: dichter bij gemeenten
We zijn er trots op dat het lukt om steeds meer gemeentelijke professionals te bereiken, te inspireren en verder te brengen met onze kennis en producten. Maar ons doel is uiteindelijk alle gemeentemedewerkers te leren kennen. Daartoe blijven we in 2022 de match zoeken tussen wat mensen bij gemeenten nodig hebben om wendbaar en vitaal te zijn en wat wij in huis hebben om ze daarbij te helpen.

Voor 2022 hebben we daarnaast twee specifieke aandachtspunten benoemd: (1) ons aanbod duidelijker presenteren door meer de samenhang aan te geven in relatie tot de vragen van gemeenteprofessionals met verschillende functies en uitdagingen, en (2) digitale media blijven versterken, maar hopelijk ook weer meer 'live' communiceren.

Nu en in de toekomst wendbaar en vitaal in je werk!

De vraagstukken waar gemeenten voor staan vragen veel van hen. Om nu en in de toekomst wendbaar en vitaal te zijn en blijven, pleit A&O fonds Gemeenten voor een actieve arbeidsmarktcommunicatie. Zo'n strategie gaat veel verder dan alleen het werven van nieuwe mensen. 'Ook huidig personeel heeft veel mogelijkheden en talenten, maar dat wordt niet altijd gezien of benut.'

De energietransitie, woningbouw, het uitvoeren van de regelingen als gevolg van coronabeleid: het is maar een greep uit de complexe maatschappelijke vraagstukken waar gemeenten mee te maken krijgen. Het is dan ook niet gek dat gemeenten daarbovenop niet altijd tijd vrij kunnen maken voor arbeidsmarkt-communicatie. 'Maar juist met al die zaken die gemeenten op hun bordje krijgen, is het enorm belangrijk te blijven investeren in vitale en wendbare medewerkers,' zegt Monica Kiezebrink, communicatiemanager en plaatsvervangend directeur bij A&O fonds Gemeenten. 'Alleen dan kunnen gemeenten de grote uitdagingen van nu en de komende jaren blijven aangaan.'

Buitenboordmotor

A&O fonds Gemeenten faciliteert en ondersteunt gemeenten bij het zetten van stappen in hun arbeidsmarktbeleid en -communicatie en biedt handelingsperspectief om er binnen gemeentelijke organisaties op diverse terreinen mee aan de slag te gaan. 'Als een buitenboordmotor ondersteunen we gemeenten,' vertelt Karin Sleeking, directeur bij A&O fonds Gemeenten. 'Dat gebeurt onder meer met onderzoek, ondersteuningsprogramma's voor medewerkers op gebied van duurzame inzetbaarheid, de inzet van experts, verlening van subsidie en het uitwisselen van goede voorbeelden.
Via de website, socials en de nieuwsbrieven communiceren we naar gemeenten en brengen we de vraag van gemeenten en het beschikbare aanbod bij elkaar.'
Naast de werkdruk hebben gemeenten ook te maken met andere uitdagingen. De arbeidsmarkt is bijzonder krap, waardoor er tekorten zijn aan personeel in onder meer de sectoren ICT, RO, en publieke dienstverlening. Nieuw personeel aantrekken is natuurlijk nodig, maar belangrijker nog is het om een integrale arbeidsmarktcommunicatie aanpak te hanteren, meent Kiezebrink. 'Uiteindelijk moet het allemaal met elkaar samenhangen. De arbeidsmarkt krimpt, het is soms lastig mensen te behouden, sommige mensen vinden het lastig het tempo en de ontwikkelingen bij te houden. Maar binnen de gemeenten en hun medewerkers zitten ook veel mogelijkheden en talenten. Die worden niet altijd gezien of voldoende gestimuleerd. De crux is ook dat mee te nemen; dan heb je een integrale aanpak van het vraagstuk.'

Stroomversnelling

De coronacrisis is voor veel mensen een lastige tijd, ook op professioneel gebied. De gemeenteambtenaar vormt daar geen uitzondering op. 'Het ziekteverzuim op lange termijn stijgt en ook de mentale gezondheid krijgt door de weer heviger wordende coronacrisis een knauw,' weet Sleeking. 'Er is geen eindpunt in zicht, bijeenkomsten en voorbereidingen voor beleid en bijeenkomsten moeten weer aangepast worden. Deze onzekere tijd doet een beroep op je veranderkracht en flexibiliteit. Naast de hoge werkdruk betekent het een lastige tijd.' Kiezebrink vult aan: 'Gemeenten zijn terecht trots hoe ze in de crisis van het afgelopen anderhalf jaar in staat zijn geweest om hun primaire processen te laten doorlopen. Tegelijkertijd zijn in een klap allerlei veranderingen in werkprocessen in een stroomversnelling gekomen, zoals bijvoorbeeld als gevolg van verdergaande digitalisering. Juist door de urgentie ontstond ruimte om te experimenteren, bepaalde dingen los te laten of op een andere manier te doen. Dat zorgde ook voor mensen die op onverwachte plekken opstonden en werk deden dat ze eerder misschien niet voor mogelijk hadden gehouden. Er zit veel kracht en wendbaarheid in gemeenten, het is nu zaak die positieve kant van de crisis vast te houden en te blijven stimuleren.'
Voor het behoud van deze kracht, wendbaarheid en vitaliteit is, meer nog dan voorheen, een goed gesprek van groot belang, benadrukt Sleeking. 'Dat klinkt simpel, maar is enorm belangrijk, zeker nu. Vraag niet alleen tijdens de formele gesprekscyclus, maar ook daaromheen: hoe gaat het met je? Hoe gaat het met de workload, heb je wel de juiste faciliteiten thuis? Het goede gesprek voeren wordt één van onze grote thema's voor 2022, naast Wij-Werken, arbeidscommunicatie en vitaliteit.'

Voorbij ketens

Het werk van en voor gemeenten is de laatste jaren enorm veranderd, zien Kiezebrink en Sleeking. 'De samenleving verandert snel,' aldus Kiezebrink, 'het kost veel moeite om constant bij te blijven. Waar het vroeger ging om regels naleven of afvinken, heb je je nu bezig te houden met zoeken naar verbindingen, communicatie en verwachtingsmanagement, om maar een paar voorbeelden te noemen. Dat vraagt andere competenties.' Sleeking: 'Het werk is van buiten naar binnen ontwikkeld. Dat houdt in dat de vraag van de inwoner of van het bedrijf centraal staat in je werk. Kijk maar naar het sociaal domein, of de Omgevingswet: vroeger waren dat onderwerpen binnen de gemeenten, nu gaat het veel meer om meedenken en samen met de inwoner beleid maken.' Dat vraagt wendbaarheid, maar ook samenwerkingen in de gemeenten die bekende ketens doorbreken, vervolgt Sleeking. 'Je moet nu continu in overleg zijn met de collega's, de leidinggevenden, de wethouder en de gemeenteraad. Maar we hebben tegelijkertijd ook meer verbindingen nodig buiten de eigen organisatie. Ben je een kleine gemeente en heb je geen jurist in dienst? Dan kijk je of buurgemeenten kunnen helpen. Door communicatie kun je mogelijkheden verkennen en tot nieuwe handelings-perspectieven komen.'

Trots en waardering

Sleeking meent dat er veel meer waardering mag zijn bij de gemeenten zelf maar ook van organisaties buiten de gemeenten voor het werk dat gemeenten voor hun inwoners en bedrijven verrichten.
'Als je ziet met hoeveel ontwikkelingen een medewerker rekening moet houden, dan heb ik daar veel bewondering voor. Gemeenten doen hun belangrijke werk gewoonweg heel goed. En ik en mijn collega's bij het A&O fonds werken op onze beurt met heel veel enthousiasme om de gemeenten en hun medewerkers te ondersteunen, stimuleren en faciliteren om wendbaar en vitaal te blijven, nu en in de toekomst.'

Dit artikel is eerder gepubliceerd in Publiek Denken, december 2021

Jaarrekening 2021

Stichting A&O fonds Gemeenten

Balans per 31 december 2021

(in euro's, na resultaatbestemming)

Activa

		2021		2020
Immateriële vaste activa				
Software		9.975		16.717
Materiele vaste activa				
Inventaris	52.346		56.238	
Automatisering	45.845		29.352	
Verbetering pand	34.403		52.484	
		132.595		138.075
Financiële vaste activa				
Effecten		402.155		705.995
Vlottende activa				
Debiteuren	14.675		0	
Te vorderen BTW	264.169		351.151	
Overige vorderingen	1.303.750		870.883	
		1.582.594		1.222.034
Liquide middelen				
Bank		3.232.877		4.833.328
Totaal		**5.360.196**		**6.916.148**

Passiva

		2021		2020
Eigen vermogen				
Algemene reserve	651.201		2.048.440	
Bestemmingsreserve	3.046.256		3.817.100	
Bestemmingsreserve WW	80.815		110.815	
		3.778.272		5.976.354
Vlottende passiva				
Crediteuren	515.036		487.216	
Nog te betalen VSG / LOGA	0		3.391	
Te betalen belastingen	84.792		73.065	
Overige schulden & overlopende passiva	982.096		376.122	
		1.581.924		939.794
Totaal		**5.360.196**		**6.916.148**

Resultatenrekening over 2021
(in euro's)

Baten

	Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Bijdrage Gemeenten	6.640.000	6.640.000	6.639.993
Opbrengsten subsidies	337.042	337.042	597.104
Opbrengsten overig	8.374		184
Totaal	6.985.416	6.977.042	7.237.281

Lasten

Projecten	8.115.733	7.344.889	9.608.574
Apparaatskosten	1.027.862	1.116.700	1.103.571
Totaal	9.143.595	8.461.589	10.712.145
Resultaat (excl. financiële. baten)	**-2.158.179**	**-1.484.547**	**-3.474.864**
Financiële baten	18.500	18.500	18.500
Financiële lasten	28.404	0	9.201
Resultaat	**-2.168.083**	**-1.466.047**	**-3.465.565**

Bestemming van het resultaat

	Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Dotatie aan de bestemmingsreserve	7.344.889		10.326.008
Onttrekking bestemmingsreserves	-8.115.773	-7.344.889	-9.608.574
Mutaties reserve WW uitkering	-30.000	0	0
Totale mutatie bestemmingsreserve	-770.844		717.434
Dotatie algemene reserve	0		0
Onttrekking algemene reserve	-7.344.889		-10.326.008
Overige mutaties algemene reserve	5.947.650		6.143.009
Totale mutatie algemene reserve	-1.397.239		-4.182.999
Mutatie bestemmingsreserve	-770.844		717.434
Mutatie algemene reserve	-1.397.239		-4.182.999
Totale mutatie	**-2.168.083**		**-3.465.566**

Kasstroomoverzicht
(in euro's)

	2021	2020
Resultaat excl. financiële baten en lasten	-2.158.179	-3.474.865
Aangepast voor:		
Afschrijvingen (I)MVA	71.253	69.781
Veranderingen in werkkapitaal		
Mutaties vorderingen	-310.993	1.025.861
Mutaties kortlopende schulden	952.563	-731.720
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-1.445.356	-3.110.943
Interest	-24.563	-4.844
Reservering WW	-30.000	
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1.499.919	-3.115.786
Investeringen in (I)MVA	-59.031	-42.093
Desinvesteringen in (I)MVA	0	869
Rentebaten uit obligatieleningen	18.500	18.500
Lossing uit obligaties	300.000	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	259.469	-22.724
Netto kasstroom	**-1.240.450**	**-3.138.509**
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	4.833.328	7.971.837
Stand per 31 december	3.232.877	4.833.328
Toename / afname	**-1.600.451**	**-3.138.509**

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 voorziening 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 2021. Ook de project-financiering vindt plaats op basis van de begroting 2021. 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	**2021**	**2020**
Beginstand	16.717	15.243
Investeringen	0	8.124
Afschrijving	-6.742	-6.649
Desinvesteringen	0	0
Eindsaldo	**9.975**	**16.717**

Materiële vaste activa

Inventaris

Beginstand	56.238	77.277
Investeringen	16.105	0
Desinvesteringen	0	0
Afschrijving	-19.997	-21.038
Eindsaldo	**52.346**	**56.238**

Automatisering

Beginstand	30.276	29.460
Investeringen	42.925	21.468
Desinvesteringen	0	-869
Afschrijving	-26.432	-20.708
Eindsaldo	**46.769**	**29.352**

Verbetering pand

Beginstand	52.484	61.369
Investeringen	0	12.501
Desinvesteringen	0	0
Afschrijving	-18.081	-21.386
Eindsaldo	**34.403**	**52.484**

Toelichting op de balans
(in euro's)

Financiële vaste activa

Obligaties	2021	2020
Beginstand	705.995	710.348
Aankoop (herwaardering aanschafprijs)		0
Verkoop		0
Vrijval	-300.000	0
Afschrijving	-3.840	-4.358
Eindsaldo	**402.155**	**705.995**

Uiteindelijk worden de obligaties voldaan tegen de nominale waarde. De aanschafwaarde van de obligaties wordt derhalve (lineair) afgeschreven tot de nominale waarde.

Obligatieoverzicht

	Aanschaf waarde	Nominale waarde	Marktwaarde 31-12-2021	Afschrijving 2021	Cum. Afschr.	Geamortiseerde kostprijs
2,25 % BNG	204.093	200.000	210.399	224	3.738	200.355
2,50 % ABN	207.398	200.000	211.373	1.028	6.627	200.771
Totaal	**411.491**	**400.000**	**421.772**	**1.252**	**10.365**	**401.126**

Beleggingsbeleid
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.

In het derde kwartaal van 2021 heeft er één lossing van de obligatie BNG 3% plaats gevonden.

Vlottende en overlopende activa

	2021	2020
Debiteuren		
Debiteuren	14.675	0
BTW (€)		
Te vorderen BTW	264.169	351.151
Overige vorderingen		
Vooruitbetaalde bedragen	228.691	109.645
Nog te ontvangen subsidies	1.057.501	752.851
Nog te ontvangen bedragen	4.872	8.386
Waarborgsom	12.687	
Totaal	**1.582.594**	**1.222.033**

Debiteurenadministratie
De gemeentelijke bijdrage aan het A&O fonds wordt door het A&O fonds gefactureerd naar de afzonderlijke gemeenten (352). Deze facturen worden verzonden in januari en zijn allen geïncasseerd. Naast de gemeentelijke bijdragen zijn er ook facturen verzonden voor de doorbelasting van het gebruik van het pand voor externe partijen.

Vooruitbetaalde bedragen
Dit betreft kosten voor 2022 waarvoor de facturen al in 2021 zijn ontvangen.

Nog te ontvangen bedragen
Dit betreft vorderingen op leveranciers.

ESF subsidies
De post 'nog te ontvangen subsidies' betreft de lopende subsidie projecten ter verantwoording naar het ministerie. Deze projecten worden voor gesubsidieerd. Derhalve is 50% van de gerealiseerde kosten van ESF projecten in 2021 als 'nog te ontvangen subsidies' aangemerkt en 80% van de subsidieregeling Update!. Er is voorzichtigheidshalve een foutmarge van 5% gehanteerd.

Liquide middelen

	2021	2020
BNG	577.848	350.273
ABN Amro	2.655.028	4.483.055
Totaal	**3.232.876**	**4.833.328**

Bankgaranties
Een bankgarantie legt beslag op de vrij besteedbare middelen. In verband met de huur van het pand (Fluwelen Burgwal 58 te den Haag) is een bankgarantie afgegeven aan de verhuurder. Deze bankgarantie bedraagt € 47.396.

Eigen Vermogen

	Stand 1/1/2021	Dotatie	Onttrekking	Overige	Stand 31/12/2021	Verplichting
Algemene Reserve	2.048.440	-	7.344.889	5.947.650	651.201	49.870
Bestemming Reserve	3.817.101	7.344.889	8.115.733	-	3.046.256	2.044.383
WW-uitkering	110.815	-	30.000	-	80.815	-
Totaal Eigen Vermogen	**5.976.355**	**7.344.889**	**15.490.622**	**5.947.650**	**3.778.272**	**2.094.253**

Verplichtingen
De financiële verplichtingen hebben betrekking op opdrachten aan externe leveranciers die na 2021 worden gerealiseerd.

Bestemmingsreserve 'WW-uitkering'
Het A&O fonds is eigen risicodrager in het kader van de WW. De directie acht de huidige reservering voldoende en is er in 2021 een dotatie van € 30.000 aan de bestemmingsreserve 'WW-uitkering' gedaan.

Beleid omvang eigen vermogen
Per 01-01-2021 was het eigen vermogen circa 6 miljoen euro. Dit is hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen(M€ 3,3). De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2021 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

In het berekende benodigde minimale weerstandsvermogen van 3,3 miljoen euro is 2,7 miljoen euro opgenomen voor 2 jaar doorlopende personele kosten. Gelet op de arbeidsmarkt zullen deze kosten in de praktijk significant lager zijn. In het benodigde weerstandsvermogen is ook geen rekening gehouden met vergoedingen bij discontinuering voor afbouw van lopende activiteiten en het personeelsbestand. Het benodigde minimale weerstandsvermogen zal in de praktijk lager zijn dan de 3,3 miljoen euro.

Samenstelling en verloop bestemmingsreserves

Thema	1-1-2021	Dotatie	Onttrekking	31-12-2021	Verplichting
Leren en ontwikkelen	-6.976	1.216.837	973.943	235.918	82.300
Communicatie		1.354.196	1.331.262	22.934	48.059
Talent voor de toekomst		796.665	721.829	74.836	31.633
Subsidie en expertise		1.315.867	728.053	587.814	404.824
Vitaliteit		852.071	593.680	258.391	57.697
Eigen regie op loopbaan-ontwikkeling		1.348.493	854.176	494.317	633.375
Leiderschap en cultuur		460.760	379.676	81.084	73.000
BP 2022			3.938	-3.938	189.413
BP 2020	1.792.449		1.485.386	307.063	511.582
BP 2019	1.943.034		901.480	1.041.554	12.500
BP 2018	13.089		92.311	-79.222	0
BP 2017	73.454		50.000	23.454	0
BP 2014-2016	2.050			2.050	0
Totaal (€)	3.817.100	7.344.889	8.115.734	3.046.255	2.044.383
Totaal	**3.817.100**	**7.344.889**	**8.115.734**	**3.046.255**	**2.044.383**

Vlottende overlopende passiva

	2021	2020
Crediteuren		
Crediteuren	515.036	487.216
Te betalen belastingen		
Te betalen Loonbelasting	84.792	73.065
Nog te betalen VSG/LOGA	0	3.391
Overige schulden		
Nog te betalen bedragen	123.406	226.640
Te betalen vakantietoeslag	78.438	66.548
Te betalen eindejaarsuitkering	11.638	10.584
Voorziening vakantiedagen	88.486	70.123
Vooruit ontvangen bijdragen		0
Vooruit ontvangen subsidies	557.829	0
Netto salarissen	10.300	2.228
Totaal	**1.469.924**	**939.795**

Nog te betalen bedragen
De nog te betalen bedragen hebben met name betrekking op gerealiseerde kosten in 2020 waarvan de facturen pas in 2021 worden betaald.

Vooruit ontvangen subsidies
De vooruit ontvangen subsidie betreft het project Update! en het project MDIEU.

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 2021 t/m 31 mei 2026. De huurovereenkomst bevat een huurbedrag à € 68.800, servicekosten à € 15.480 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 projecten
Per 31 december 2021 staat er een bedrag van € 2.044.383 uit aan financiële verplichtingen.

Toelichting op de resultatenrekening
(in euro's)

Baten

	Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Bijdrage gemeenten	6.640.000	6.640.000	6.639.993
Externe subsidies	337.042		597.104
Overige opbrengsten	8.374		184
Financiële baten	18.500	18.500	18.500
Totaal	**7.003.916**	**6.658.500**	**7.255.781**

Bijdrage gemeenten
Gemeenten krijgen 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 van en is voor gemeenten dus per saldo budgetneutraal.

De financiering van het A&O fonds Gemeenten voor 2021 is voor één jaar vastgelegd in een aparte CAO. Zie voor meer details de volgende website:
vng.nl/nieuws/aparte-cao-voor-ao-fonds-gemeenten.

Externe subsidies
Deze baten komen met name voort uit de lopende projecten met ESF subsidie. Het A&O fonds houdt vanaf aanvang van deze projecten een administratie bij met betrekking tot de uitvoering van het project en de in verband daarmee gemaakte kosten. 50% van de gerealiseerde projectkosten in 2021 is tevens als bate geboekt.

De subsidieafrekeningen van de lopende projecten zijn nog niet ingediend en derhalve ook nog niet goedgekeurd. De declaraties voor deze projecten worden ingediend binnen 13 weken na de einddatum van het projectplan. De declaraties voor Eerlijk, Gezond en Veilig Werken en MDIEU Sectoranalyse zijn toegekend. De declaratie voor Energie door Regie is nog onderwerp van (reguliere) controle.
De declaraties voor Grip op Loslaten en DigiDuurzaam worden in het eerste kwartaal 2022 ingediend.

Externe subsidies

	Einddatum	Subsidie baten 2021	Maximum subsidie*
Energie door Regie (ESF)	01-01-2021	4.233	189.657
Eerlijk, Gezond en Veilig Werken	03-06-2021	7.876	61.959
Grip op Loslaten (ESF)	26-12-2021	128.913	408.443
Digi Duurzaam (ESF)	26-12-2021	64.020	347.401
Update (NL leert door sectoraal maatwerk)	19-05-2022	112.000	1.000.000
MDIEU Sectoranalyse	19-07-2022	20.000	20.000
MDIEU	31-12-2022	0	349.147
Totaal		**337.042**	**2.376.607**

*Over de gehele looptijd, voor het totale project, conform de subsidie beschikking.

Overige opbrengsten
De overige opbrengsten komen voort uit doorbelaste kosten van projecten, webinars en evenementen met derden.

Financiële baten
De financiële baten worden gevormd door de rente van de obligaties (€ 18.500).

Lasten

	Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Projectkosten	5.707.619	7.344.889	9.608.574
Apparaatskosten	1.027.862	1.116.700	1.103.571
Financiële lasten	28.404	0	9.201
Totaal	**6.763.885**	**8.461.589**	**10.721.346**

Projectkosten

Beleid besteedbaar vermogen
De algemene reserves waren per 1-1-2021 hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen. De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2021 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

Specificatie projectkosten

	Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Thema's 2021			
Leren en ontwikkelen	973.943	1.216.837	6.976
Communicatie	1.331.263	1.354.196	
Talent voor de Toekomst	721.829	796.665	
Subsidie en Expertise	728.053	1.315.867	
Vitaliteit	593.680	852.071	
Eigen regie op loopbaan	854.176	1.348.493	
Leiderschap en cultuur	379.676	460.760	
Totaal	5.582.620	7.344.889	6.976
Thema's 2022			
A&O fonds gemeenten	3.938		
Thema's 2020			
Mens en organisatie	27.688	893.953	915.597
Digitale Transformatie	90.166	898.326	799.862
Ondersteuning en Subsidies	1.003.787	4.009.211	2.562.655
Arbeidsmarkt	59.350	907.392	860.004
Communicatie	124.282	1.254.514	1.246.395
Allesuitjezelf.nl	160	489.500	465.649
Transformatie Dienstverlening	179.953	994.769	814.817
Totaal	1.485.386	9.447.665	7.664.979
Thema's 2019			
Mens en organisatie	438.432	2.599.686	642.251
Digitale Transformatie	204.326	1.453.299	523.946
Subsidies	258.722	2.774.207	320.416
Totaal	901.480	6.827.192	1.486.613
Thema's 2018			
Meester in je Werk	-387	1.290.779	55.746
Subsidies	92.698	1.972.070	156.681
Totaal	92.311	3.262.849	212.427
Thema's 2017			
Subsidies	50.000	3.122.960	1.200
Totaal 2017-2022	**8.115.735**	**30.005.555**	**9.372.195**

De financiële realisatie (exclusief nog openstaande verplichtingen) van het programmabudget 2021 is 78%. Inclusief de nog openstaande verplichtingen is de realisatie 96%.

In de bijlage 'financieel verloop projecten' is de realisatie inclusief verplichtingen zichtbaar op thema en hoofdproject.

Voor een verdere inhoudelijke toelichting op de projecten wordt verwezen naar het eerste hoofdstuk van dit jaarverslag.

Specificatie apparaatskosten 2021

	Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Kostensoort			
Personele kosten	382.150	371.700	143.092
Bestuurskosten	13.998	14.500	18.495
Huisvestingskosten	165.003	129.500	124.369
Werkplekkosten	74.422	72.700	70.475
Organisatie	392.289	528.300	500.831
Totaal	**1.027.862**	**1.116.700**	**857.262**

Salarissen en Pensioen
De salariskosten van het directe personeel zijn op basis van een verdeelsleutel doorbelast naar de projecten.

	Totaal	Doorbelast aan projecten	Resterend
Kostensoort			
Salarissen	2.095.401	-1.893.910	201.491
Sociale lasten / Pensioenpremie	672.891	-613.920	58.971
Totaal	**2.768.291**	**-2.507.829**	**260.462**

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.

Huisvestingskosten
De overschrijding van het budget wordt veroorzaakt door extra huur van werkplekken en vergaderruimtes in verband met de coronamaatregelen.

Organisatie
De onderrealisatie wordt onder andere veroorzaakt door lagere kosten voor reizen en vergaderingen en het verbetertraject als gevolg van de coronamaatregelen. Ook is er bespaard op de inhuur van ondersteuning t.b.v. de LOGA vergaderingen.

Personele omvang

	In dienst	FTE
Per 1 januari 2021	32	28,8
Per 31 december 2021	34	31,25

Naast eigen personeel maakt 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 tijdelijke aanvulling op kennis en capaciteit m.b.t. communicatie, financiën, projectleiding en projectondersteuning.

Specificatie financiële baten en lasten

	Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Financiële baten			
Rente ABN Amro	0	0	0
Rente obligaties	18.500	18.500	18.500
Totaal	**18.500**	**18.500**	**18.500**
Financiële lasten			
Rente ABN Amro	24.564	0	4.844
Afschrijving obligaties	3.840	0	4.358
Totaal	**28.404**	**0**	**9.201**

Rente ABN Amro
De ABN Amro heft een negatieve rente van -0,5% vanaf € 500.000.

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.Sleeking	**2021**	**2020**
Functie	Directeur	Directeur
Duur dienstverband	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	209.000	201.000
Bezoldiging		
Beloning	119.805	115.823
Belastbare onkostenvergoedingen	0	1.240
Beloningen betaalbaar op termijn	21.486	20.180
Subtotaal	141.291	137.243
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	**141.291**	**137.243**

*De directie wordt gevormd door K. Sleeking en haar plaatsvervanger M. Kiezebrink.

Bestuursleden A&O fonds Gemeenten 2021

Naam	**Functie**	**Relevante (WNT) nevenfunctie**
Dhr. M. Fluitman	Voorzitter	Geen
Dhr. G. Boggia	Secretaris/penningmeester	Geen
Mevr. A. Doesburg	Bestuurslid	Geen
Dhr. J. Schot	Bestuurslid	Geen
Mevr. J. Jongepier	Bestuurslid	Geen
Dhr. F. Berkhout	Bestuurslid	Geen
Mevr. G. ten Hove	Bestuurslid	Geen
Mevr. M. Manschot	Bestuurslid	Geen

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.

Jaarrekening 2021

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

Dhr. M. Fluitman, Gemeente Zeist
Voorzitter Algemeen Bestuur

Dhr. G. Boggia, FNV Overheid
Secretaris/Penningmeester Algemeen Bestuur

Voorstel resultaat bestemming
Het resultaat 2021 - € 2.168.083 bestaat uit een afname van de algemene reserve met € -1.397.239 en uit een afname van de bestemmingsreserves met € -770.844.

Gebeurtenissen na balansdatum
Geen bijzonderheden.

Bijlage 'Financieel verloop projecten'

Het saldo van de thema's 2021 komt tot stand door het budget conform directiebesluit te verminderen met de realisatie en openstaande verplichtingen.

Leren en ontwikkelen (2021)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
112110	Summerschool 2021	411.500	411.500	406.008	0	5.492
112120	Winterschool 2021 & 2022	166.500	166.500	42.731	35.500	73.269
112150	Omgevingswet	23.753	23.753	26.053	0	-2.300
112160	Communicatie en Overig	77.500	77.500	688	0	76.812
112170	Digitale vaardigheden	220.000	220.000	118.753	46.800	54.447
112180	Energietransitie	5.517	5.517	7.952	0	-2.435
112190	Personeelskosten	312.067	312.067	371.758	0	-59.691
Totaal		**1.216.837**	**1.216.837**	**973.943**	**82.300**	**160.594**

Communicatie (2021)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
122110	Corporate	80.000	80.000	40.325	0	0
122120	Kennisdeling	25.500	25.500	17.535	0	0
122130	Online	135.000	135.000	102.672	1.730	30.598
122140	Media	75.000	75.000	58.033	0	16.967
122150	CRM	102.000	102.000	84.523	19.780	-2.303
122170	Landelijke bijeenkomsten	367.378	367.378	374.945	26.549	-34.116
122190	Personele kosten communicatie	569.318	569.318	653.229	0	-83.911
Totaal		**1.354.196**	**1.354.196**	**1.331.262**	**48.059**	**-72.765**

Talent voor de toekomst (2021)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
132110	Jongeren	40.000	40.000	17.507	0	22.493
132120	Arbeidsmarktscenario's	75.000	75.000	52.186	0	22.814
132130	Monitoren en Onderzoeken	242.000	242.000	171.400	28.633	41.967
132140	Arbeidsmarktversneller en strategie	34.000	34.000	10259	3.000	20.741
132150	Platforms en Marktmeesters-netwerken	10.000	10.000	6	0	9.994
132190	Personele kosten talent voor de toekomst	395.665	395.665	470.471	0	-74.806
Totaal		**796.665**	**796.665**	**721.829**	**31.633**	**43.203**

Subsidie en expertise (2021)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
142110	Stimuleringsregeling	375.000	375.000	264.689	0	110.311
142120	StimuleringsregelingPlus	500.000	500.000	55.018	388.094	56.888
142130	Extra begeleiding	50.000	50.000	17.967	16.730	15.303
142140	Communicatiemiddelen	25.000	25.000	7593,57	0	17.406
142150	Verbindend Leren	50.000	50.000	1.483	0	48.517
142190	Personele kosten subsidie en expertise	315.867	315.867	381.303	0	-65.436
Totaal		**1.315.867**	**1.315.867**	**728.053**	**404.824**	**182.990**

Vitaliteit (2021)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
152110	Vitaliteit / Bruis	253.000	253.000	133.599	32.175	87.226
152120	Gezond, veilig en hybride werken	355.000	355.000	203.376	25.521	126.103
152140	Werkgroep FNV zware functies buitendienst (MDIEU)	25.000	25.000	40.658	0	-15.658
152150	Kennis delen Duurzame Inzetbaarheid	40.000	40.000	2335	0	37.665
152190	Personele kosten vitaliteit	179.071	179.071	213.711	0	-34.640
Totaal		**852.071**	**852.071**	**593.680**	**57.696**	**200.695**

Eigen regie op loopbaanontwikkeling (2021)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
162110	Onderhoud en hosting website	15.500	15.500	15.256	0	244
162120	Ontwikkeling website	48.500	48.500	36.340	0	12.160
162130	Content	285.900	285.900	207.513	125.000	-46.613
162140	Leertraject en netwerken	70.000	70.000	51222,41	0	18.778
162150	Talentspiegel	30.000	30.000	10.077	17.250	2.673
162160	Workshop allesuitjezelf.nl	24.000	24.000	17.840	0	6.160
162170	Marketing en Werving	60.000	60.000	16.732	0	43.268
162180	Update!	265.900	1.265.900	177.899	491.125	596.876
162190	Personele kosten eigen regie	548.693	548.693	321.297	0	227.396
Totaal		**1.348.493**	**2.348.493**	**979.176**	**633.375**	**860.942**

Leiderschap en cultuur (2021)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
172110	Webinars & Leernetwerken	172.500	172.500	39.172	73.000	60.328
172120	Richting geven in de ruimte	0	0	0	0	0
172130	Wij Werken	18.942	18.942	19.020	0	-78
172190	Personele kosten leiderschap en cultuur	269.318	269.318	321.484	0	-52.166
Totaal		**460.760**	**460.760**	**379.676**	**73.000**	**8.084**

Wendbaarheid Mens en Organisatie (2020)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
112010	Meester in je Werk week	250.000	250.000	220.711	0	29.289
112020	Instrumenten Duurzame inzetbaarheid	135.000	135.000	175.286	0	-40.286
112030	Kennis ophalen, toepasbaar maken en delen	0	0	380	0	-380
112040	Personeelskosten	508.953	508.953	546.908	0	-37.955
Totaal		**893.953**	**893.953**	**943.285**	**0**	**-49.332**

Digitale Transformatie (2020)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
122010	Ondersteuning Domeinen en	304.000	304.000	184.902	0	119.099
122020	Accelereren met Innoveren	270.000	270.000	384.119	0	-114.119
122030	Personeelskosten	324.326	324.326	321.007	0	3.319
Totaal		**898.326**	**898.326**	**799.862**	**0**	**8.298**

Ondersteuning Gemeenten en subsidie (2020)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
132010	Subsidie	3.320.000	3.320.000	2.922.155	511.582	-113.737
132020	Subsidies via het Bestuur	49.750	49.750	89.320	0	-89.230
132030	Ondersteuning Gemeenten	150.000	150.000	117.103	0	32.897
132040	Communicatiemiddelen	50.000	50.000	24.774	0	20.580
132050	Externe ondersteuning	100.000	100.000	132.757	0	-59.864
132060	Personeelskosten	339.461	339.461	273.225	0	66.236
Totaal		**4.009.211**	**4.009.211**	**3.559.334**	**511.582**	**-61.705**

Arbeidsmarkt (2020)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
142010	Onderzoek	320.000	320.000	277.345	0	42.655
142020	Arbeidsmarkt Communicatie	0	0	20.230	0	-20.230
142030	Platforms en Netwerken	30.000	30.000	29.269	0	731
142040	Personeelskosten	557.392	557.392	592.509	0	-35.117
Totaal		**907.392**	**907.392**	**919.354**	**0**	**-11.961**

Communicatie (2020)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
152010	Corporate	360.000	360.000	600.703	0	-240.703
152020	Kennisdeling	95.000	65.000	37.563	0	27.437
152030	Online	225.000	225.000	205.262	0	19.738
152040	Media	50.000	80.000	84.927	0	-4.927
152060	A&O fondsen festival	250.000	250.000	139.344	0	110.656
152070	Personeelskosten	274.514	274.514	295.949	0	-21.435
Totaal		**1.254.514**	**1.254.514**	**1.240.471**	**0**	**-109.234**

Allesuitjezelf.nl (2020)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
162010	Onderhoud en hosting website	23.200	23.200	16.005	0	7.195
162020	Ontwikkelen website	69.400	69.400	68.500	0	900
162030	Content	282.400	282.400	282.485	0	-85
162040	Externe ondersteuning	5.000	5.000	4.925	0	75
162050	Promotie en communicatie	15.000	15.000	14.609	0	392
162060	Workshops en evenementen	64.000	64.000	48.335	0	15.665
162070	E-Coaching	30.500	30.500	30.950	0	-450
Totaal		**489.500**	**489.500**	**465.808**	**0**	**23.692**

Transformatie Dienstverlening (2020)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
172010	Deelprojecten Fysiek Domein	210.000	210.000	121.121	0	88.879
172020	Deelprojecten Sociaal Domein	550.000	550.000	439.974	0	110.026
172030	Personeelskosten	249.532	249.532	433.674	0	-184.142
Totaal		**1.009.532**	**1.009.532**	**994.769**	**0**	**14.763**

Wendbaarheid Mens en Organisatie (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
111910	Allesuitjezelf-week	255.000	255.000	251.389	0	3.611
111920	Loopbaan	102.500	102.500	60.809	0	41.691
111930	Duurzame Inzetbaarheid	236.500	236.500	167.833	0	68.667
111940	Intern Personeel	352.781	352.781	467.458	0	-114.677
111950	ESF GRIP op Loslaten	730.147	1.148.887	988.359	12.500	148.028
111960	ESF Energie door Regie	186.676	379.315	426.127	0	-46.812
111970	Eerlijk Gezond en Veilig Werken	61.959	124.703	119.181	0	5.522
Totaal		**1.925.563**	**2.599.686**	**2.481.156**	**12.500**	**106.030**

Digitale Transformatie (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121910	Dataficering	162.500	162.500	196.612	0	-34.112
121920	Deelprojecten Transformatie	240.500	240.500	178.781	0	61.719
121930	Onderzoeken	35.000	35.000	109.202	0	-74.202
121940	Communicatiemiddelen	20.000	20.000	922	0	19.078
121950	Intern Personeel	275.497	275.497	264.216	0	11.281
121960	ESF DigiDuurzaam	372.402	719.802	823.996	0	-104.194
Totaal		**1.105.899**	**1.453.299**	**1.573.730**	**0**	**-120.431**

Subsidies (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
131910	Subsidieregeling Impuls	1.050.000	1.050.000	338.665	0	711.335
131920	Subsidieregeling Innovatief	1.050.000	1.050.000	500.830	0	549.170
131930	Stimuleren Subsidies	400.000	400.000	177.871	0	222.129
131940	Externe Ondersteuning	20.000	20.000	33.540	0	-13.540
131950	Intern Personeel	254.207	254.207	286.578	0	-32.371
Totaal		**2.774.207**	**2.774.207**	**1.337.483**	**0**	**1.436.723**

Arbeidsmarkt (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
141910	Arbeidsmarktonderzoek	300.000	300.000	208.765	0	91.235
141920	Arbeidsmarktcommunicatie	110.000	110.000	44.575	0	65.425
141930	Algemene deelprojecten	26.500	26.500	21.032	0	5.468
141940	Communicatiemiddelen	25.000	25.000	43.460	0	-18.460
141950	Intern Personeel	401.980	401.980	404.638	0	-2.658
Totaal		**863.480**	**863.480**	**722.470**	**0**	**141.010**

Communicatie (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
151910	Algemeen	282.300	202.300	140.192	0	62.108
151920	Online	196.625	196.625	139.458	0	57.167
151930	Media	151.250	151.250	36.706	0	114.544
151940	Landelijke Bijeenkomsten en Projecten	250.000	330.000	510.794	0	-180.044
151950	Intern Personeel	53.000	53.000	72.059	0	-19.059
Totaal		**933.175**	**933.175**	**899.209**	**0**	**34.716**

Allesuitjezelf.nl (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
161910	Livegang	129.470	129.470	60.318	0	69.152
161920	Structurele kosten	264.990	264.990	207.314	0	57.676
161930	Evaluatie en ondersteuning	50.000	50.000	89.626	0	-39.626
161940	Deelprojecten doelgroep-specifiek	225.060	225.060	0	0	225.060
Totaal		**669.520**	**669.520**	**357.258**	**0**	**312.262**

Transformatie Dienstverlening (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
171910	Deelprojecten Fysiek Domein	190.000	103.000	34.618	0	68.382
171920	Deelprojecten Sociaal Domein	170.000	257.000	185.061	0	71.939
171930	Communicatie	30.000	30.000	31.241	0	-1.241
171940	Summerschool	100.000	100.000	139.772	0	-39.772
171950	Methodiek ontwikkelen burgerinitiatieven	40.000	40.000	0	0	40.000
171960	Intern Personeel	355.671	355.671	352.902	0	2.769
Totaal		**885.671**	**885.671**	**743.594**	**0**	**142.077**

Leren en Veranderen (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
111810	Digitalisering	163.578	163.578	163.578	0	0
111820	De veranderende Gemeenten	276.521	276.521	276.521	0	0
111830	Uitvoeringsautoriteit	305.581	305.581	305.581	0	0
111840	Omgevingswet	192.048	130.746	192.048	0	-61.302
111850	Personeelskosten	313.641	313.641	313.641	0	0
Totaal		**1.251.369**	**1.190.067**	**1.251.369**	**0**	**-61.302**

Meester in je Werk (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121810	Meester in leren en ontwikkelen	122.707	0	0	0	0
121820	MijW.nl	337.305	337.305	350.057	0	-12.752
121830	Personeelskosten	260.641	260.588	260.641	0	-53
121840	Digitalisering Burgerzaken	280.204	195.961	195.961	0	0
121860	GRIP op Groei	405.165	496.925	418.995	0	77.930
Totaal		**1.406.022**	**1.290.779**	**1.225.654**	**0**	**65.125**

Subsidies (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
131810	Jongerenregeling	1.462.500	1.462.500	1.462.500	0	0
131820	Innovatieve Projectenregeling	272.754	8.886	290.226	0	-281.340
131830	Impulsregeling	211.909	211.909	211.909	0	0
131840	Personeelskosten	215.387	215.387	215.387	0	0
131850	Subsidies via het Bestuur	73.389	73.389	73.389	0	0
Totaal		**2.235.938**	**1.972.070**	**2.253.410**	**0**	**-281.340**

Arbeidsmarkt (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
141810	Personeelsmonitor	182.686	182.686	182.686	0	0
141820	Functie metamorfose	37.104	37.104	37.104	0	0
141830	Arbeidsmarkt	84.511	84.511	84.511	0	0
141840	Personeelskosten	255.840	255.840	255.840	0	0
Totaal		**560.141**	**560.141**	**560.141**	**0**	**0**

Duurzame Inzetbaarheid (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
151810	Instr. Duurzame inzetbaarheid	198.205	198.205	198.205	0	0
151820	Arbocatalogi + Veilige Dienstverlening	113.102	113.102	113.102	0	0
151830	Personeelskosten	110.842	110.842	110.842	0	0
Totaal		**422.149**	**422.149**	**422.149**	**0**	**0**

Communicatie (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
161810	Communicatie	211.807	211.807	212.557	0	-751
161820	Personeelskosten	398.868	398.868	398.868	0	0
Totaal		**610.675**	**610.675**	**611.426**	**0**	**-751**

Landelijke evenementen en projecten (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
171810	Doorontwikkeling Subsidies	26.377	26.377	26.377	0	0
171820	Landelijke Bijeenkomsten	222.849	182.389	222.619	0	-40.230
171830	HR Colleges	19.238	19.313	19.238	0	75
171840	MijW-Week	183.753	183.753	183.753	0	0
171850	Personeelskosten	169.629	169.629	169.629	0	0
171860	Ondersteuning Sociale Partners	185.421	185.421	185.421	0	0
171870	Effectsturing dmv ROI	0	0	0	0	0
171880	A+O Fonds 25 jaar	68.179	68.179	68.179	0	0
Totaal		**875.445**	**835.060**	**875.215**	**0**	**-40.155**

Leren en Veranderen (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
111710	Digitalisering	298.561	298.561	298.561	0	0
111720	HR 2020	10.153	10.153	10.153	0	0
111730	V & L Algemeen	111.505	111.505	111.505	0	0
111740	Leren in Sociaal Domein	5.172	5.172	5.172	0	0
111750	Privacy	0	0	0	0	0
111760	Omgevingswet / uitvoeringsautoriteit	718.375	718.375	718.375	0	0
111770	Personeelskosten	213.291	213.291	213.291	0	0
Totaal		**1.357.057**	**1.357.057**	**1.357.057**	**0**	**0**

Meester in je Werk (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121730	MIJW.nl	178.411	178.411	178.411	0	0
121740	Loopbanen in Beeld	0	0	0	0	0
121750	Vakmanschap (innovatie en creativiteit)	0	0	0	0	0
121760	Personeelskosten	213.291	213.291	213.291	0	0
Totaal		**391.702**	**391.702**	**391.702**	**0**	**0**

Subsidies (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
131710	Innovatieve Projectenregeling	780.072	780.072	753.951	0	26.122
131720	Impulsregeling	785.982	785.982	785.982	0	0
131730	Impulsplusregeling	57.055	57.055	57.055	0	0
131740	Jongerenregeling	1.297.500	1.297.500	1.297.500	0	0
131750	Personeelskosten	152.351	152.351	152.351	0	0
131760	Subsidies via Bestuur	50.000	50.000	50.000	0	0
Totaal		**3.122.960**	**3.122.960**	**3.046.839**	**26.122**	**0**

Arbeidskracht (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
141710	Arbeidsmarktontwikkeling	0	0	0	0	0
141720	Arbeidsmarktontwikkeling	62.952	62.952	62.952	0	0
141730	Inclusieve gemeente	58.041	58.041	58.041	0	0
141740	Personeelskosten	91.411	91.411	91.411	0	0
Totaal		**212.403**	**212.403**	**212.403**	**0**	**0**

Arbeidsomstandigheden (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
151710	RIE	46.471	46.471	46.471	0	0
151720	GIR	120.237	120.237	120.237	0	0
151730	Verzuim	30.847	30.847	30.847	0	0
151740	Actualisatie Arbocatalogi	29.505	29.505	29.505	0	0
151760	ESF Vitaliteit	210.588	210.588	211.788	0	-1.270
151770	Personeelskosten	121.881	121.881	121.881	0	0
Totaal		**559.528**	**559.528**	**560.728**	**0**	**-1.270**

Goed Werkgeverschap (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
161710	Medezeggenschap 2017	427	427	427	0	0
161720	SPP	0	0	0	0	0
161730	Personeelskosten	30.470	30.470	30.470	0	0
Totaal		**30.897**	**30.897**	**30.897**	**0**	**0**

Personeelsmonitor (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
171710	Personeelsmonitor 2016	166.908	166.908	166.908	0	0
171720	Personeelskosten	60.940	60.940	60.940	0	0
Totaal		**227.848**	**227.848**	**227.848**	**0**	**0**

Communicatie (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
181710	Communicatie	238.397	238.397	238.397	0	0
181720	Personeelskosten	203.134	203.134	203.134	0	0
Totaal		**441.531**	**441.531**	**441.531**	**0**	**0**

Evenementen (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
191710	3-2-1 Co	155.097	155.097	155.097	0	0
191720	Landelijke Bijeenkomsten	94.582	94.582	94.582	0	0
191730	HR Collegereeks	41.437	41.437	41.437	0	0
191740	MijW-Week 2017	145.724	145.724	145.724	0	0
191750	Personeelskosten	152.351	152.351	152.351	0	0
191760	Ondersteuning Sociale Partners	184.125	184.125	184.125	0	0
191770	Effect sturing dmv ROI	0	0	0	0	0
191780	Festival 2018 (Excl. doorbelastingen)	92.327	92.327	93.794	0	-1.468
Totaal		**865.643**	**865.643**	**867.110**	**0**	**-1.468**

Overheid in beweging (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
11010	Lerende Overheid	1.029.603	1.029.603	1.027.553	0	2.050
11020	SPP	0	2.481	2.481	0	0
11030	Instroom jongeren	115.705	115.705	115.705	0	0
11040	OR en de Professionele Overheid	20.659	20.659	20.659	0	0
Totaal		**1.165.966**	**1.168.447**	**1.166.397**	**0**	**2.050**

Meester in je werk (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
12010	Vakmanschap	203.618	162.086	162.086	0	0
12020	Loopbaanzelfregie	966.229	966.229	966.229	0	0
12030	OR en de Overheids Professional	23.596	23.596	23.596	0	0
Totaal		**1.193.443**	**1.151.911**	**1.151.911**	**0**	**0**

Subsidies (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
13010	Innovatieve regeling Overheid in Beweging/POP	1.620.631	1.620.631	1.620.631	0	0
13020	Innovatieve regeling Meester in je Werk/OPP	519.147	519.147	519.147	0	0
13030	Impuls Overheid in Beweging/ POI	1.072.105	1.072.105	1.072.105	0	0
13035	ImpulsPlusRegeling	36.776	36.776	36.776	0	0
13040	Impuls Meester in je Werk/OPI	1.527.571	1.527.571	1.527.571	0	0
13050	Stageregeling/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	327.659	327.659	327.659	0	0
13080	ESF 2014-2017	-6.378	-6.378	-6.378	0	0
13090	Incidentele Subsidie	0	0	0	0	0
Totaal		**9.027.748**	**9.027.748**	**9.027.748**	**0**	**0**

Basis op Orde (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
14010	Personeelsmonitor en arbeidsmarktonderzoek	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
Totaal		**1.353.019**	**1.353.019**	**1.353.019**	**0**	**0**

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	455.313	455.313	455.313	0	0
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 Banenafspraak	164.281	164.281	164.281	0	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
Totaal		**1.152.711**	**1.152.711**	**1.152.711**	**0**	**0**

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

April 2022

A&O fonds Gemeenten