



Jaarstukken 2024

Sterker verbonden



Voor de
verschilmakers.

Voorwoord

Wendbaarheid van gemeenten steeds belangrijker

De ontwikkelingen in de maatschappij en politiek zorgen ervoor dat gemeenten telkens antwoorden moeten vinden op nieuwe vragen. Een belangrijke trend is digitalisering en datagedreven werken om daarmee dienstverlening te verbeteren en vertrouwen in de overheid te herstellen en versterken. Ook hebben de gemeenten zich te verhouden tot de landelijke politiek en dienen ze antwoord te geven op veranderingen als het gaat om asielopvang, klimaatbeleid en de impact van de geplande daling van de bijdrage van het Rijk in het Gemeentefonds.

De individuele ambtenaren merken dat het lastiger wordt om talent aan te trekken en te behouden en zo met voldoende collega's te kunnen werken aan de taken waar de gemeenten voor staan opgesteld. Van hen wordt gevraagd om in te spelen op veranderingen in de samenleving zoals vergrijzing, individualisering en de transitie naar meer transparantie en openheid.

Onze missie: wendbare en vitale gemeenten

Dit vraagt veel van gemeenten en hun medewerkers. Nieuwe inzichten, doorbreken van patronen en nieuwe manieren van (samen)werken. Wij helpen gemeenten bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van de medewerkers. A&O fonds Gemeenten zorgt dat gemeenten kunnen anticiperen en meebewegen met de snel veranderende samenleving en dat gemeenteambtenaren het beste uit zichzelf kunnen halen.

Vanuit onze opdracht werken we gelijkwaardig met de werkgevers en de werknemers. Dit unieke perspectief geeft de mogelijkheid om te agenderen, gidsen én verbinden. Dit hebben we in 2024 gedaan door onderzoek, publicaties, events, leernetwerken én communities. Verbindingen die hebben geleid tot impact.

Organisatie veerkrachtig in ontwikkeling

In de jaren vóór 2024 is de organisatie gegroeid in omvang en professionaliteit. Deze ontwikkeling heeft dit jaar geleid tot een directiewisseling en raamwerk voor een nieuwe organisatie. Tijdens deze verandering zijn alle medewerkers zich maximaal blijven inzetten om de gemeenten en de gemeenteambtenaren te blijven inspireren en stimuleren. Een prestatie die heeft laten zien dat er een stevig fundament ligt om op te bouwen en verdere ontwikkelingen succesvol te laten zijn. Iedereen in de organisatie is enthousiast om bij te dragen om de ambities en missie van A&O fonds Gemeenten te realiseren en zo de gemeenten en haar medewerkers verder te brengen.

In 2025 bouwen we voort op deze basis. Samen blijven we de verschilmakers ondersteunen om gezond en vitaal aan het werk te blijven

Marjolijn Feringa, directeur a.i.

Inhoud

2024

Jaarverslag

Voorwoord	2
De organisatie in 2024	4
Verslag van activiteiten in 2024	5
Leeswijzer	5
Vitaliteit en gezond werken	6
Duurzame inzetbaarheid	8
MDIEU	9
Talent voor de toekomst & Arbeidsmarktinformatie	11
Arbeidsmarktinformatie	13
Leren en ontwikkelen	15
Leiderschap en Cultuur	18
Subsidies	20
Communicatie en verbinding	21

Jaarrekening

Balans per 31 december 2024	26
Staat van baten en lasten over 2024	27
Kasstroomoverzicht	29
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	30
Toelichting op de balans	31
Niet in de balans opgenomen regelingen	35
Toelichting staat van baten en lasten	36

De organisatie in 2024

2024 was voor het team van A&O fonds Gemeenten intern een roerig jaar, onder meer vanwege een wisseling van directeur halverwege het jaar. Hierdoor werd een flink beroep gedaan op de wendbaarheid van de medewerkers. Ondanks alle veranderingen is het grootste deel van de plannen succesvol uitgevoerd.

In de afgelopen 5 jaar is het aantal medewerkers gegroeid naar 32 medewerkers in 2024, wat een andere werkwijze en aansturing vraagt. De interim-directeur is met het team en bestuur in gesprek gegaan om een passende structuur voor de organisatie te bepalen. In oktober en november is de nieuwe organisatie vormgegeven en zijn er zeven multidisciplinaire teams samengesteld die de projecten gaan realiseren. De keuze van deze teams is gestoeld op de doelen in het nieuwe beleidsplan 2025-2029.

De zeven teams zijn zelf organiserend en worden gecoacht en begeleid door twee teamleiders. Eén teamleider is nieuw geworven in december 2024 en gestart in februari 2025. In 2025 zal er een nieuwe vaste invulling voor de directeurspositie komen. Daarmee is de organisatie compleet en gaat het de komende jaren in deze formatie aan de slag.

In 2024 is een nieuw beleidsplan opgesteld voor 2025-2029. Dit plan geeft richting voor alles wat we doen in deze periode. Gemeenteambtenaren zijn bij uitstek de verschilmakers die voor positieve impact zorgen en daarmee de samenleving verder brengen. **A&O fonds Gemeenten is er voor die verschilmakers.** Vanuit de overtuiging dat elke gemeenteambtenaar met de juiste tools en ondersteuning een verschilmaker kan zijn. De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Digitalisering, globalisering, klimaatverandering, veranderende demografie en de ontwikkeling van de arbeidsmarkt hebben grote impact op mens en maatschappij. Deze veranderingen vragen veel van gemeentelijke organisaties en van de mensen die er werken.

Ze vragen om nieuwe inzichten, het doorbreken van patronen en nieuwe manieren om samen te werken met collega's, stakeholders en inwoners. Wendbare, vitale gemeentelijke organisaties, die de kracht van hun medewerkers maximaal weten aan te boren zijn daarbij onmisbaar.

De komende jaren ondersteunen we gemeentelijke organisaties en ambtenaren om wendbaar te zijn met de focus op vier aandachtsgebieden. Daarbij geven we expliciet aandacht aan de vertaling van cao-afspraken naar de praktijk.

- Mentale kracht
- Veranderende arbeidsmarkt
- Wendbare gemeenteambtenaren
- Organisatie inrichting en cultuur

Deze vier aandachtsgebieden worden extra impactvol door inzichten uit hoogwaardig onderzoek, optimalisatie van het bereik en eigentijdse bedrijfsvoering.

[Beleidsplan 2025-2029.](#)

[Omdat wendbaarheid toekomstbestendig maakt.](#)

Bestuursleden A&O fonds Gemeenten 2024

Dhr. G. Boggia	Voorzitter
Mevr. A. Doesburg	Vicevoorzitter
Dhr. M. Dorst	Bestuurslid
Mevr. J. Jongepier	Bestuurslid
Dhr. F. Berkhout	Bestuurslid, penningmeester
Mevr. G. ten Hove	Bestuurslid (tot juni 2024)
Mevr. M. Manschot	Bestuurslid
Dhr. H. Westerlaken	Bestuurslid (vanaf juni 2024 tot januari 2025)
Mevr. M. Stolk	Bestuurslid
Dhr. E.M. Olf	Voorzitter (vanaf juni 2025)
Dhr. M. El-Morabit	Bestuurslid (vanaf januari 2025 tot juli 2025)

Verslag van activiteiten in 2024

A&O fonds Gemeenten helpt gemeenten bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van medewerkers. We zorgen dat gemeenten kunnen anticiperen en meebewegen met een snel veranderende samenleving en dat gemeenteambtenaren het beste uit zichzelf kunnen halen.

Vanuit ons unieke perspectief als paritaire organisatie vervullen we drie elkaar versterkende taken; agenderen, gidsen en verbinden.

We gidsen

We verzamelen actief informatie en inspiratie, verrijken en vullen deze aan met onze eigen expertise. De opgedane kennis verspreiden en delen we graag zodat anderen er ook hun voordeel mee kunnen doen.

We agenderen

We kijken vooruit, signaleren en duiden belangrijke ontwikkelingen. Wanneer dat nodig is zullen we deze ontwikkelingen stimuleren en helpen versnellen.

We verbinden

We brengen gemeenten en medewerkers bij elkaar rond de thema's die ertoe doen. We bieden een open platform om elkaar te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen. Samen bereik je immers veel meer dan alleen.

In 2024 werkten we volgens het Beleidsplan 2021-2025 aan de hand van vijf thema's: Vitaliteit, Talent voor de toekomst, Leren en ontwikkelen, eigen regie in loopbaanontwikkeling en Leiderschap en cultuur. Sinds 2022 is er daarnaast specifieke aandacht voor het thema duurzame inzetbaarheid.

Leeswijzer

Het verslag legt per thema een verband tussen doelen, investering en het resultaat. We beschrijven de resultaten (kwantitatief en kwalitatief) en duiden deze in vergelijking met de gestelde doelen.

Legenda:



Groen: zeer positief over resultaat ten opzichte van doelstelling



Paars: positief over resultaat ten opzichte van doelstelling



Beige: matig positief over resultaat ten opzichte van doelstelling



Blauw: n.v.t. of niet doorgegaan project

Vitaliteit en gezond werken

Met onze activiteiten, tools en inzichten dragen we bij aan een gezonde en veilige werkomgeving binnen de gemeentelijke sector.

De projecten verzuim, hybride werken en arbo-wettelijke verplichtingen, tonen een sterke balans tussen investering en resultaat. De grote aantallen deelnemers (bijvoorbeeld 17.000 respondenten voor onderzoek hybride werken en 88 deelnemers voor het webinar over verzuim) tonen een breed bereik en relevantie binnen de sector. Ook de verspreiding van inzichten via webinars en rapporten vergroot de duurzame impact. Bij het project gedurfde innovaties, is de impact minder direct of structureel. Hoewel de sessie inzichten heeft opgeleverd, is het nog onduidelijk hoe deze bijdragen aan beleidsverandering of implementatie. De ontwikkeling van een instructievideo over werkplekinrichting is concreet, maar het is nog niet meetbaar in hoeverre dit gemeenten daadwerkelijk helpt.

Instructievideo instellen werkplek

In samenwerking met Ynnovate organiseerden we in december 2023 een sessie rondom gedurfde innovaties. De sessie bracht waardevolle inzichten, maar leidde nog niet tot direct toepasbare resultaten in beleid of uitvoering. Mede op basis van deze uitkomsten hebben we onze focus in 2024 aangescherpt richting initiatieven met meer directe toegevoegde waarde voor gemeenten. Een concreet voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de instructievideo 'Instellen van de werkplek', waarmee gemeente-ambtenaren op een toegankelijke manier leren hoe zij hun werkplek gezond en ergonomisch kunnen inrichten. In 2025 wordt deze tool verder verspreid via onze communicatiekanalen.

"De sessie bracht minder concrete opbrengst, maar wél inzichten die leidden tot meer praktische acties."

Gidsen bij aanpak verzuim

In 2024 hebben we gemeenten actief ondersteund bij het versterken van hun verzuimbeleid. Een belangrijk moment was het publiceren van nieuwe verzuimcijfers uit de Personeelsmonitor, die inzicht gaven in actuele trends binnen de sector. Deze inzichten hielpen gemeenten hun beleid aan te scherpen. Daarnaast deelden we de best practice van gemeente Maastricht via het webinar Samen Beter op 18 april, met 88 deelnemers. Deze aanpak combineert vitaliteit en verzuimreductie op een integrale manier. De Verzuimberekenaar werd in 2024 voor het laatst gepubliceerd. Op basis van evaluatie is besloten deze niet voort te zetten, om ruimte te maken voor effectievere ondersteuningsvormen richting gemeenten.

"We zien groei: kennis delen en leren van elkaar helpt gemeenten stappen zetten in duurzaam verzuimbeleid."

Agenderen van gevolgen hybride werken

Om beter zicht te krijgen op de impact van hybride werken binnen gemeenten, lieten we in 2024 een onderzoek uitvoeren door het Center for People and Buildings (CfPB). De werving voor deelname startte op 28 mei met een inspirerend webinar, waarin 82 deelnemers zich verdiepten in praktijkervaringen van gemeente Utrecht. Met inzet van diverse communicatiekanalen bereikten we meer dan 17.000 respondenten – een representatieve basis voor sectorbrede inzichten.

De resultaten zijn gebundeld in drie rapporten voor de gemeenten met de meeste deelnemers en gepresenteerd tijdens workshops op het A&O fondsen Festival. Daarnaast werd het onderzoek op 17 oktober toegelicht in een webinar met gemeente Den Haag, dat 71 deelnemers trok. De rapporten zijn breed gedeeld via onze kanalen.

"Samen met 20 gemeenten doorbraken we de werkdrukspiraal met inzichten die nu de hele sector versterken."

Gidsen in arbo-wettelijke verplichtingen

In 2024 zijn grote stappen gezet om gemeenten te ondersteunen bij het voldoen aan arbo-wettelijke verplichtingen. De RI&E-tool werd door 179 gemeenten gebruikt. We organiseerden drie trainingen voor starters, vier voor gevorderden en gaven twee webinars om gebruikers te ondersteunen. Via een specifieke mailing en community bleven gebruikers structureel geïnformeerd. Eind 2024 is een behoeftepeiling uitgevoerd voor gerichte verbeteringen in 2025.

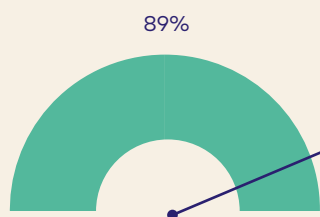
Het Gemeentelijk Incidenten Register (GIR) kende in 2024 150 gebruikersorganisaties. De periodieke stuurgroep besprak verbetermogelijkheden, en er is overleg gevoerd met het Rijk over toekomstige aansluiting. A&O fonds Provincies heeft opnieuw deelgenomen, wat kansen biedt voor verdere samenwerking.

"Van inzicht naar actie: met praktische tools en trainingen helpen we gemeenten bouwen aan een veilige en gezonde werkomgeving."

Financiële specificatie

De begroting voor **Vitaliteit en gezond werken** is voor 2024 € 900.000. Hiervan is tot en met 31 december € 797.000 gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik van het thema*



*RI&E, GIR en arbocatalogus zijn op dit moment niet in deze analyse opgenomen.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een veelomvattend thema. Gemeenten hebben aangegeven te zoeken naar de samenhang tussen alle onderdelen. Onze praktijkverhalen hebben we daarom gecommuniceerd onder het adagium "klein en concreet beginnen terwijl je de samenhang niet uit het oog verliest". En ons leernetwerk heeft expliciet aandacht voor het proces, de stakeholders en de persoon van de projectleider naast, of misschien wel voorafgaand aan de inhoud van het onderwerp (gebaseerd op lessen uit eerdere projecten).

Uit onze contacten met gemeenten blijkt het voor hen een zoektocht om de balans te vinden tussen klein & concreet en samenhang respectievelijk inhoud en proces: zij voelen intern meer de urgentie van klein en concreet. Ons adagium en onze aandacht voor het proces is daarmee onverminderd belangrijk maar landt tegelijkertijd soms onvoldoende. Dat blijkt onder meer uit een bereik van een kleine 50% van gemeenten en 25% SGO's. De resultaten zijn voldoende, maar er is ook ruimte voor verbetering.

Praktijkverhalen en tools

In 2024 hebben we het in 2023 ontwikkelde model voor duurzame inzetbaarheid verder verdiept met artikelen, blogs en praktijkverhalen. Deze content verbindt theorie aan de dagelijkse praktijk en laat zien hoe leidinggevend, HR-professionals en medewerkers zelf aan de slag kunnen met duurzame inzetbaarheid.

Met in totaal 3 artikelen, 3 blogs en 5 praktijkverhalen en een themapagina die ruim 4.000 keer gelezen werd, is er zichtbaar gebruikgemaakt van onze kennis. De projectenpagina werd daarnaast ruim 2.000 keer bekeken. Deze aantallen laten zien dat

het model leeft én toepasbaar is. De gedeelde content heeft bijgedragen aan het vergroten van handelingsperspectief bij gemeenten.

"Door klein te beginnen en tegelijk het grotere plaatje in beeld te houden, bouwen gemeenten stap voor stap aan inzetbaarheid."

Leernetwerk Duurzame inzetbaarheid

Het in 2023 gestarte leernetwerk heeft gemeenten in 2024 verder geholpen bij het vormgeven van hun duurzame inzetbaarheidsbeleid. Uniek aan dit netwerk is de expliciete aandacht voor de rol van de projectleider binnen gemeenten.

Er vonden 7 sessies plaats met in totaal 29 deelnemers. Hoewel het verloop enigszins varieerde, ontstonden waardevolle uitwisselingen over inhoud én proces. De tijdsinvestering bleek voor sommige deelnemers groot. Daarom is in 2024 geëxperimenteerd met een compacte, eendaagse sessie. Deze trok bijna 30 deelnemers, wat duidt op animo voor toegankelijke vormen van leren.

Het netwerk is uitgebreid met een online community, die in oktober al meer dan 500 leden telde. Hoewel de interactie binnen de community nog verder kan groeien, zijn de eerste stappen richting een structurele leergemeenschap gezet.

"In het leernetwerk werd niet alleen kennis gedeeld, maar ook het vakmanschap van professionals zichtbaar versterkt."

Bereik van het thema



MDIEU

In 2024 is binnen het MDIEU-programma (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden), een subsidieregeling van SZW stevig geïnvesteerd in het versterken van duurzame inzetbaarheid bij gemeenten. Met een budget van ruim € 1,1 miljoen is een breed palet aan activiteiten gerealiseerd rondom thema's als werkdruk, vitaliteit en het goede gesprek. Deze inzet heeft geleid tot een sterk bereik (83% van de gemeenten en 36% van de SGO's), hoge betrokkenheid en positieve waardering. Met 6.2 miljoen landelijke vertoningen tijdens de "Jij bent nodig!"-campagne konden bovendien 36.000 bezoeken aan de landingspagina en 2.700 e-mailinschrijvingen bereikt worden en heeft deze campagne bijgedragen aan zowel zichtbaarheid als gedragsverandering.

De impact is voelbaar in de sector, zowel in bewustwording als in het delen van praktische voorbeelden, zoals bijvoorbeeld de werkdrukaanpak van Dongen en het drieluik van Hoorn. Tegelijkertijd waren er ook projecten met beperkte voortgang of doorgeschoven ambities (zoals Het Goede Gesprek). Het is belangrijk te blijven leren van alle ervaringen onderweg.

De effort lijkt, gezien het brede bereik in verhouding tot de impact. Inhoudelijke verdieping, communityvorming en de combinatie van sectorbrede én lokale inzichten dragen structureel bij aan een vitalere sector.

Urgentie vragen en gidsen bij aanpak Werkdruk

In 2024 heeft A&O fonds Gemeenten stevig ingezet op het agenderen en begeleiden van werkdrukvraagstukken. Vanuit het JDR-model boden we inspiratie, handelingsperspectief en concrete voorbeelden. Er vonden acht bijeenkomsten plaats: twee fysieke (45 deelnemers) en zes online sessies (260 deelnemers). Op het A&O fonds Festival bezochten 130 deelnemers onze workshops over werkdruk. Daarnaast organiseerden we twee cao-gerelateerde webinars met 104 deelnemers, waarin ook de rol van de OR aan bod kwam.

De succesvolle aanpak van gemeente Dongen werd bijna 1.000 keer bekeken en overgenomen door onder andere Zeist en Krimpen aan den IJssel. Gemeente Hoorn inspireerde anderen met haar werkdrukstrategie via een drieluik publicatie. De systemische benadering van werkdruk en verzuim kreeg vervolg na een goedbezochte workshop. De bredere communicatie rondom het thema liep via nieuwsbrieven, een campagne over gezondheid en bijdragen in vakmedia. Zo zetten we werkdruk om in energie en bevoegdheid.

"Werkdruk werd niet alleen besproken, maar ook omgezet in energie en nieuwe perspectieven voor gemeenten."

Het goede gesprek

Binnen het MDIEU-programma was één van de doelen om gemeenten beter toe te rusten op het voeren van betekenisvolle gesprekken – over uiteenlopende thema's en op alle niveaus. De eerste stap was het gezamenlijk opstellen van een visie. Hoewel 25 gemeenten zich hiervoor meldden, is dit traject uiteindelijk niet gezamenlijk doorlopen. Op basis van literatuuronderzoek ontwikkelden wij zelfstandig een visie waarin de kwaliteit van gesprekken centraal staat. Deze dient als basis voor vervolgstappen. Vanwege de opgelopen vertraging schuiven de vervolgstappen – toetsing van de visie, ontwikkeling van tools en implementatie – door naar 2025. De ambitie blijft om het goede gesprek structureel te versterken binnen gemeenten.

"Deelnemers gaven het goede gesprek een gezicht. Al in de voorbereiding ontstond ruimte voor reflectie en verbetering."

Dag van de duurzame inzetbaarheid

Op 10 april 2024 organiseerden we voor het eerst de Dag van de duurzame inzetbaarheid.

De belangstelling was groot: het aantal deelnemers werd met 25% verhoogd naar 200, waarvan uiteindelijk 180 mensen daadwerkelijk deelnamen. De opzet van de dag was gebaseerd op ons eigen DI-model, met passende workshops en inspiratiesessies voor elk onderdeel. Elke deelnemer volgde een op maat gemaakt leerpad. De dag werd beoordeeld met een ruime 8 en zorgde voor nieuwe inzichten, inspiratie en netwerkvorming rondom duurzame inzetbaarheid.

"Met leerpaden op maat en volle zalen bewees deze dag hoe aantrekkelijk en actueel duurzame inzetbaarheid kan zijn."

Campagne jij bent nodig!

De campagne Jij bent nodig! werd in twee fasen uitgevoerd en overtrof in beide gevallen de vooraf gestelde doelen. De campagne richtte zich op bewustwording rondom duurzame inzetbaarheid en bood praktische tools aan alle gemeenteambtenaren. De impactcijfers onderstrepen het succes: 6,2 miljoen vertoningen, 36.000 bezoeken aan de landingspagina en 2.700 nieuwsbriefinschrijvingen. Een speciale workshop voor medewerkers in lagere salarisschalen werd ondanks no-show goed beoordeeld (8,5).

De tweede fase van de campagne werd kosten-efficiënter ingericht dankzij de geleerde lessen uit de eerste fase. Zo bleef de impact hoog met een lager budget. De campagne heeft A&O fonds Gemeenten stevig op de kaart gezet als gids op het thema duurzame inzetbaarheid.

"Het grote bereik van onze campagne leidde tot échte gedragsverandering op de werkvloer."

Safari 5-daagse medewerker invulling

De Safari 5-daagse in november stond volledig in het teken van werkgeluk en veranderkracht. Met inspirerende programma's – zowel fysiek in Assen als online – boden we gemeenten praktische handvatten voor een dynamische werkomgeving.

De belangstelling was groot: 178 fysieke deelnemers, 800 online deelnemers en vertegenwoordiging van 166 gemeenten. De website trok 19.500 bezoeken en er werden 160 nieuwe accounts aangemaakt.

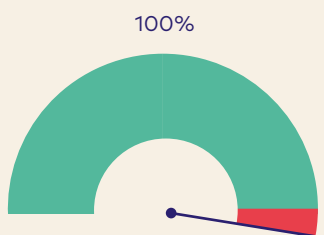
De hybride opzet, samenwerking met het PO-netwerk Vooruit en de laagdrempelige sfeer droegen bij aan een sterk netwerk- en leerevent. De algemene beoordeling lag boven de 8,5, wat de kracht van de opzet onderstreept.

"De Safari 5-daagse bewees dat werkgeluk en veranderkracht uitstekend samen gaan in een prikkelende leeromgeving."

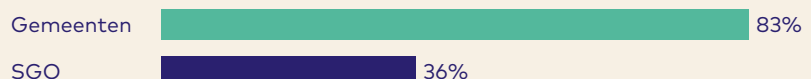
Financiële specificatie

De begroting voor **MDIEU** is voor 2024 € 1.001.000. Hiervan is tot en met 31 december € 1.188.000 gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik van het thema



Talent voor de toekomst en Arbeidsmarktinformatie

Een sterke arbeidsmarktstrategie is essentieel voor gemeenten om personeelstekorten en andere toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. In 2024 hebben we daarom fors ingezet op activiteiten rondom data gedreven arbeidsmarktbeleid en/of -strategie. Hierbij stond steeds kennisdeling tussen gemeenten voorop. Dat ons aanbod relevant is, blijkt uit het feit dat 95% van alle gemeenten van (een deel van) de events, rapporten of community gebruik heeft gemaakt.

We zagen groei bij het aantal communityleden, bezoekers van de Dag van de Arbeidsmarkt en wederom een toename aan downloads van de rapporten van de Personeelsmonitor en Vacaturemonitor.

Er is ook geïnvesteerd in nieuw aanbod om de gemeenten te gidsen en verbinden in 2025. We hebben een verkenning gedaan naar een Leernetwerk Arbeidsmarktstrategie op basis van het werkboek Succesvol de Arbeidsmarkt op! We organiseerden in dat kader een rondetafelgesprek met strategisch HR-professionals dat mogelijk het startpunt wordt voor een Leernetwerk in 2025. En schetsten we vier toekomstscenario's voor de gemeentelijke arbeidsmarkt en onderzochten we de behoefte aan HR-analytics wat mogelijk leidt tot een leernetwerk in 2025.

Community Arbeidsmarktstrategie

De community Arbeidsmarktstrategie is in 2024 verder gegroeid tot een waardevol netwerk voor HR-professionals en recruiters. We behaalden ons doel om van 700 naar 900 leden te groeien ruimschoots: in januari 2025 stond de teller op 942. We organiseerden vier Digitale Vragenuurtjes, volledig afgestemd op vragen vanuit de community. Thema's varieerden van gemeentepools tot stagebeleid en referral recruitment.

Daarnaast deelden we praktijkverhalen via verschillende kanalen: van creatieve recruitment in Haarlemmermeer tot het werkboek Succesvol de Arbeidsmarkt op! bij Noaberkracht. De community fungeert steeds meer als platform voor kennisdeling en inspiratie rondom arbeidsmarktstrategie.

"De groei van de community toont hoe relevant en levend het thema arbeidsmarktstrategie is binnen gemeenten."

Dag van de Arbeidsmarkt

Op 30 mei 2024 vond de Dag van de Arbeidsmarkt plaats op een nieuwe, grotere locatie. Het evenement trok 275 deelnemers – 100 meer dan in 2023 – en bood een inspirerende mix van inhoud en ontmoeting. Met keynotes, de presentatie van de nieuwste Personeelsmonitor, inspiratiesessies, speeddates, een live podcast en een humoristische afsluiting door De Speld, scoorde de dag een ruime 8. De dag bood zowel richting voor het arbeidsmarktbeleid als nieuwe energie en verbinding binnen de sector.

"Op de Dag van de Arbeidsmarkt leidde data tot dialoog: inzichten en verbinding gingen hand in hand."

Module pre- en onboarden

De module over pre-, on- en offboarden, onderdeel van de Masterclass Arbeidsmarktcommunicatie, was ook in 2024 bijzonder populair. De sessies op 11 april en 17 september werden vanwege de grote vraag opgeschaald naar groepen van respectievelijk 30 en 32 deelnemers – met wachtlijsten. De module werd opnieuw hoog gewaardeerd (8,2 gemiddeld). Dit bevestigt de blijvende behoefte aan concrete handvatten en verdieping op dit onderwerp.

"Met praktische modules en persoonlijke verhalen helpen we gemeenten aantrekkelijk te blijven als werkgever."

Inhouse (A&O fondsen) Festival

Op basis van een inventarisatie en haalbaarheids-toetsing is besloten dit evenement in 2024 niet door te laten gaan.

Verkenning Expeditie schaarse beroepen

Deze verkenning kon vanwege onderbezetting binnen het projectteam niet worden uitgevoerd.

Werkenbijgemeenten.nl

Hoewel het oorspronkelijke plan was om een vacatureplatform voor gemeenten te ontwikkelen, is na analyse besloten dit niet binnen A&O fonds Gemeenten te realiseren. De domeinnaam is overgedragen aan de VNG, die deze in 2025 gebruikt als landingspagina voor een campagne over werken bij gemeenten.

Etalage Arbeidsmarkt

De etalagepagina op aeno.nl is hét centrale punt voor actuele arbeidsmarktinformatie. In december 2024 is de pagina geüpdatet. In 2025 wordt verdere verbetering opgepakt samen met team Onderzoek. De pagina versterkt het zicht op relevante thema's voor professionals.

Leernetwerk Arbeidsmarktstrategie

De ambitie om een leernetwerk op te zetten kreeg in 2024 vorm via een brede verkenning. Er vonden vier voorbereidende stappen plaats, waaronder een live brainstorm met elf gemeenten. De animo bleek groot en breed gedragen. Vanwege capaciteitsproblemen is de uitrol doorgeschoven naar 2025. De inhoudelijke voorbereiding biedt een stevig vertrekpunt voor een succesvol netwerk in het nieuwe jaar.



Arbeidsmarktinformatie

Personeelsmonitoren

De Personeelsmonitor 2023 werd in 2024 succesvol gelanceerd en was met ruim 1.400 downloads het meest gedownloade document op aeno.nl. Door het dashboard eerst digitaal beschikbaar te maken, onderstreepten we het belang van datagedreven arbeidsmarktbeleid.

Om het gebruik van het dashboard te stimuleren, organiseerden we twee webinars: één voor beginners (84 deelnemers) en één voor gevorderden (83 deelnemers). Ook gingen we 'on tour' met vier regionale bijeenkomsten die in totaal 102 deelnemers trokken en gemiddeld met een 7,5 werden gewaardeerd. Daarnaast werd de eerste WSGO-Personeelsmonitor uitgebracht, met input van 49% van de leden. Samen met de Personeelsmonitor decentrale overheidssectoren – in samenwerking met de fondsen voor waterschappen en provincies – bieden deze monitors actuele, sectorbrede inzichten voor cao-partners.

"Van dashboards tot diepgaande publicaties: actuele data helpt gemeenten vooruit te kijken én vooruit te gaan."

Vacaturemonitor

In 2024 zijn we een samenwerking gestart met SEO Economisch Onderzoek voor een vernieuwde opzet van de Vacaturemonitor. Deze sloot aan op eerdere data én bracht verdieping.

Er verschenen twee edities: één over Q3 en Q4 van 2023 (264 downloads) en één over Q1 en Q2 van 2024 (202 downloads). De nieuwe verdieping Het verborgen arbeidspotentieel voor gemeenten (149 downloads) bood concrete aanknopingspunten voor moeilijk ver-vulbare vacatures.

De publicatie kreeg extra aandacht via LinkedIn en resulteerde in een wetenschappelijk artikel in Econo-misch Statistische Berichten (ESB).

"De verdieping op verborgen arbeidspotentieel zette gemeenten aan tot creatiever denken overwerving."

Onderzoek toekomst gemeentelijke arbeidsmarkt

Samen met De Ruijter Strategie werkten we aan een toekomstverkenning voor de gemeentelijke arbeidsmarkt. Het onderzoek resulteerde in vier plausibele scenario's die richting geven aan strategische keuzes van gemeenten.

In diverse bijeenkomsten gaven experts en gemeentelijke professionals input. Eind 2024 waren de documenten in concept gereed en de eerste reacties positief.

In 2025 zetten we in op het delen van de resultaten via media, een webinar en fysieke bijeenkomsten, om urgentiebesef te versterken en gemeenten te stimuleren tot toekomstgericht handelen.

"Toekomstscenario's bieden niet alleen richting, maar roepen ook nieuwsgierigheid en discussie op."

Etaleren bestaand onderzoek

In 2024 lanceerden we een centrale onderzoekspagina op onze website. Hierop staan alle rapporten en onderzoeken van A&O fonds Gemeenten overzichtelijk bij elkaar.

Deze pagina is gekoppeld aan nieuwsberichten en projectpagina's, waardoor de zichtbaarheid en vindbaarheid van onze kennis verder is toegenomen.

Inventarisatie HR-Analytics/SPP

Met een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek brachten we in kaart hoe gemeenten omgaan met datagedreven HR-beleid.

De meerderheid erkent het belang van HR-analytics, maar worstelt met de toepassing. Daarom is dit onderwerp opgenomen in het jaarplan 2025, met als doel het opzetten van een leernetwerk dat niet alleen kennis overdraagt, maar ook ondersteunt in de praktijk.

Actuele arbeidsmarktinformatie

Door onderbezetting is hier minder aandacht aan besteed dan gepland. Wel deelden we artikelen van UWV, CBS en andere onderzoeksinstituten via onze website en community. De basis is gelegd voor een structurelere aanpak in 2025.

De thema's waren:

- Werkdruk (237 downloads)
- Langer doorwerken of eerder stoppen bij oudere medewerkers (193 downloads)
- Werkbeleving van jonge ambtenaren (141 downloads)

Deze inzichten zijn waardevol voor HR-beleid en versterken onze expertisepositie in de sector.

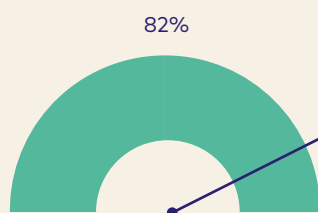
Verdieping werkonderzoek

In 2024 publiceerden we de laatste drie delen van het Werkonderzoek, waarin we met ICTU verdiepende analyses uitvoerden op data van gemeenteambtenaren.

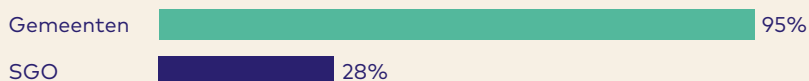
Financiële specificatie

De begroting voor **Arbeidsmarktinformatie** is voor 2024 € 1.128.000. Hiervan is tot en met 31 december € 924.000 gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik van het thema



Leren en ontwikkelen

Binnen dit thema is in 2024 stevig ingezet op het versterken van de L&O-functie binnen gemeenten, met aandacht voor zowel de organisatie als de individuele medewerker. Gemeenten werden ondersteund met leerbijeenkomsten, bezoeken aan gemeenten, publicaties en tools, waarmee zij hun eigen ontwikkelbeleid verder vorm konden geven. Een belangrijk element was het stimuleren van eigen regie op de loopbaan, onder andere via de TalentSpiegel. Deze kreeg een stevige impuls op aeno.nl door de koppeling aan campagnes en evenementen. De Wintersafari, met als thema 'AI in je werk', bood veel medewerkers laagdrempelige toegang tot nieuwe kennis en inspiratie. Het leertraject "Op weg naar een lerende gemeente" is voorbereid in gesprekken met gemeenten over de resultaten van het L&O rapport. De masterclasses starten in 2025 vanwege de koppeling met de MDIEU-subsidie 2025. Door inhoudelijke verdieping te combineren met toegankelijke werkvormen en digitale middelen, is in 2024 een sterke basis gelegd voor een leercultuur die bijdraagt aan wendbare en veerkrachtige gemeentelijke organisaties.

In gesprek over L&O en de lerende gemeente

Het doel van dit project was om gemeenten te stimuleren de resultaten van het rapport Hoe gemeenten L&O organiseren actief te gebruiken. We voerden 17 gesprekken met individuele gemeenten en organiseerden daarnaast een bijeenkomst met 8 Brabantse gemeenten. Deze gesprekken waren waardevol om samen te verkennen hoe de L&O-functie versterkt kan worden. Gemeenten gaven aan behoefte te hebben aan inhoudelijke steun en praktische hulpmiddelen, waarbij A&O fonds Gemeenten als partner wordt gezien. De opgehaalde inzichten vormden input voor de opzet van nieuwe masterclasses in 2025. Fysiek contact blijkt cruciaal voor verdieping, relatieopbouw en het ophalen van behoeften.

"In gesprek gaan met gemeenten over L&O levert niet alleen inzichten op, maar ook concrete vervolgstappen."

Bijeenkomsten Leren & Ontwikkelen

In 2024 organiseerden we vier leerbijeenkomsten met in totaal 164 deelnemers. Elke bijeenkomst stond in het teken van een aanbeveling uit het L&O-onderzoek. De fysieke bijeenkomsten bleken zeer effectief voor het versterken van de vakgemeenschap. Ze boden deelnemers concrete inzichten én ruimte om praktijkervaringen te delen. De opzet sloot aan op het gezamenlijke streven naar een sterke L&O-functie binnen gemeenten en bevorderde samenwerking tussen professionals.

"Samen leren maakt sterker – de bijeenkomsten brachten niet alleen kennis, maar ook verbinding."

Leertraject: Op weg naar een lerende gemeente

Dit leertraject werd in 2024 inhoudelijk voorbereid op basis van gesprekken met gemeenten over het L&O-rapport. Omdat het traject deels wordt bekostigd via de MDIEU-subsidie, start de uitvoering in 2025. De input uit het voortraject is meegenomen in het ontwerp van vijf masterclasses die gemeenten in 2025 ondersteunen bij het bouwen aan een lerende organisatie.

Dat krijgt onze steun o.a. Skills

We ondersteunden drie externe initiatieven die naadloos aansluiten bij onze missie.

- In de L&O-community besteedden we aandacht aan de Maand van de Digitale Fitheid van RADIO, een jaarlijks initiatief waar ook gemeenten aan kunnen deelnemen.
- We deelden rapporten en organiseerden workshops rond skillsgericht werven, leren en ontwikkelen.
- Met onze steun verscheen in oktober het rapport Samen verder op weg naar een integraal skillspaspoort.

Ook faciliteerden we een onderzoek naar stimulering van ontwikkeling van medewerkers door vijf buitendiensten te werven. De resultaten hiervan worden in 2025 gepresenteerd.

"Door te versterken wat al in beweging is, versnellen we de ontwikkeling van skillsgericht werken in de sector."

Winter Safari

De Wintersafari 2024 stond in het teken van 'Al in je werk' en had als doel werkplezier, bewustwording en verbinding te versterken.

Met 2.260 inschrijvingen (waarvan 1.460 gemeente-ambtenaren) werd een record behaald. Het online event met 9 video's, 3 sprekers en 4 tafelgasten werd gewaardeerd met een NPS van 30 en een rapportcijfer 8.

De laagdrempelige opzet en het actuele thema maakten het tot een zeer succesvol instrument voor kennisdeling en inspiratie.

"Met de TalentSpiegel zetten we de medewerker centraal – een laagdrempelig startpunt voor persoonlijke groei."

Zomer Safari

In overleg met de directie is besloten om de Zomer Safari in 2024 niet door te laten gaan.

P-Pagina op aeno.nl

In dit project stond het versterken van eigen regie en loopbaanontwikkeling centraal. We ontwikkelden twee specifieke landingspagina's op aeno.nl: één gericht op HR-professionals en één op gemeenteambtenaren. Beide pagina's bevatten praktische tools, inspiratieverhalen en directe toegang tot de Talent-Spiegel. De pagina voor medewerkers werd tussen september en december bijna 7.000 keer bezocht. In dezelfde periode werden 2.300 doorverwijzingen naar interne pagina's en meer dan 550 downloads geregistreerd. De verhuizing van de TalentSpiegel naar aeno.nl leidde tot een stijging in het aantal afgeronde scans (2.500 in totaal) en een halvering van het aantal afgebroken sessies. Via evenementen zoals de Wintersafari en campagnes als Jij bent nodig! werd de zichtbaarheid verder vergroot. Een speciaal webinar voor HR-professionals werd iets minder positief beoordeeld (6,4 gemiddeld), maar blijft net als de Safari-bijdrage beschikbaar als trainingsmateriaal.

"Met de TalentSpiegel zetten we de medewerker centraal – een laagdrempelig startpunt voor persoonlijke groei."

Allesuitjezelf overgezet

Na het besluit in 2023 om de externe website allesuitjezelf.nl te stoppen, is in 2024 de migratie van de TalentSpiegel naar aeno.nl voltooid. Gemeenten die nauw betrokken waren, werden persoonlijk geïnformeerd over de overgang.

Een veel gebruikte training - Hoe werkt de gemeente - is vernieuwd en deze wordt begin 2025 beschikbaar gesteld op de website.

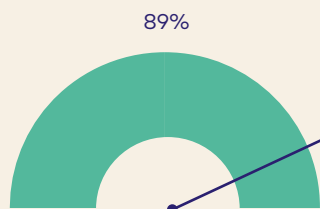
Door alle tools nu via aeno.nl aan te bieden, houden we rechtstreeks contact met gebruikers en kunnen we gericht inspelen op hun behoeften. Tegelijkertijd draagt dit bij aan meer verkeer en het actiever gebruik van de TalentSpiegel.

"Door alles op één plek aan te bieden, maken we eigen regie op loopbaan écht toegankelijk voor iedereen."

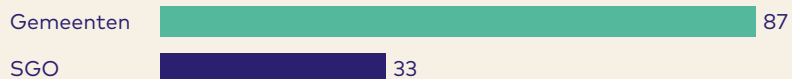
Financiële specificatie

De begroting voor **Arbeidsmarktinformatie** is voor 2024 € 777.000. Hiervan is tot en met 31 december € 689.000 gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik van het thema*



*Talentspiegel is op dit moment niet in deze analyse opgenomen.



Leiderschap en cultuur

Vanuit het team Leiderschap en Cultuur zijn in 2024 drie activiteiten (projecten) uitgevoerd met een wat langere tijdshorizon: het opzetten en (deels) uitvoeren van het leernetwerk Leiderschap met Vertrouwen (loopt door in 2025), de organisatie van vier bestuurdersdiners (later: leiderschapsdiners) en een sectorbreed onderzoek door USBO (Universiteit Utrecht) naar de strategische HR-functie bij gemeenten. De directe doelgroep varieerde van teamleiders tot gemeentesecretarissen. In vervolgvactiteiten vanuit het (in 2025 gestarte) team Wendbare Organisatie zal meer aandacht zijn voor differentiatie in doelgroepen in relatie tot de specifieke activiteit, zodat meer te zeggen is over de impact per activiteit.

De projecten werden uitgevoerd in het kader van het bevorderen van leiderschap met vertrouwen en een cultuur waar ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid en autonomie van medewerkers. De samenhang tussen de output van de projecten kwam echter wat minder van de grond. Met de combinatie van leren (het leernetwerk), agenderen en verbinden (de diners), en onderbouwen (het onderzoek) hadden de resultaten wellicht meer in samenhang kunnen worden gebracht. De langere termijn-impact – het stimuleren van nieuw leiderschap en het versterken van de strategische HR-functie – kan aanzienlijk zijn, mits er opvolging komt op basis van het onderzoek en het leernetwerk. Deze opvolging is in de plannen voor 2025 meegenomen.

Leernetwerk Leiderschap met vertrouwen

In september 2024 zijn we gestart met het leernetwerk Leiderschap met Vertrouwen. Twee groepen van elk 35 leidinggevend – afdelingsmanagers en teamleiders – volgden samen een leerroute van zeven modules. Deze combinatie van online en fysieke bijeenkomsten bood verdieping in sociaal leiderschap: sturen op vertrouwen, maatwerk en gedeeld eigenaarschap.

Doel was om leidinggevend anders te laten kijken naar hun rol en de inrichting van hun organisatie. Deelnemers verkenden hoe ze ruimte kunnen geven aan medewerkers, binnen de context van veranderende gemeentelijke opgaven. Het leernetwerk loopt tot medio 2025. Tussentijdse evaluatie vond plaats in maart. Eind 2024 werd het programma tussentijds beoordeeld met een ruime 7, waarmee een stevige basis is gelegd voor verdere impact in het nieuwe jaar.

"Leidinggeven met vertrouwen vraagt lef én reflectie. Dat is precies wat we in het leernetwerk stimuleren."

Bestuurdersdiner

In 2024 organiseerden we vier diners voor bestuurders en topambtenaren van gemeenten. Elk diner bood een interactief platform voor reflectie op thema's als bestuurlijke ambities, arbeidsmarktkrapte, innovatieve werkvormen en samenwerken met inwoners. De diners werden goed bezocht (118 deelnemers in totaal) en hoog gewaardeerd. De kracht zat in de combinatie van inspirerende sprekers, praktijkvoorbeelden en ruimte voor persoonlijke reflectie. De opzet stimuleerde uitwisseling van ervaringen en ideeën over de rol van leiderschap in het versterken van wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid binnen gemeentelijke organisaties.

"De leiderschapsdiners gaven ruimte voor ontmoeting, reflectie en de uitwisseling van toekomstbeelden."

USBO Onderzoek

In opdracht van A&O fonds Gemeenten voerde de Universiteit Utrecht (USBO) een sectorbreed onderzoek uit naar de strategische positie van HR binnen gemeenten.

Op basis van een combinatie van kwantitatieve data (ruim 300 HR-professionals, 120 managers, 40 directeuren/gemeentesecretarissen) en kwalitatieve input (focusgroepen, duidingssessies) zijn concrete aanbevelingen geformuleerd.

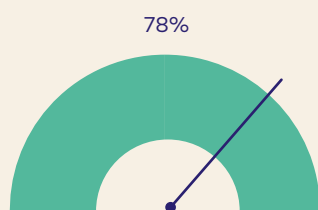
Doel van het onderzoek is om HR beter te positioneren als strategisch partner in het licht van maatschappelijke opgaven. Begin 2025 wordt het eindrapport gepubliceerd. De uitkomsten worden meegenomen in vervolgactiviteiten voor HR en management, waarmee de impact structureel geborgd wordt.

"Onderzoek maakt zichtbaar waar strategisch HR sterker kan – en hoe gemeenten daar samen werk van maken."

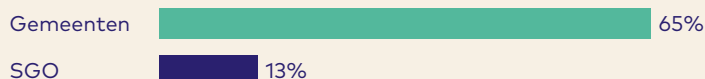
Financiële specificatie

De begroting voor **Leiderschap en Cultuur** is voor 2024 € 945.000. Hiervan is tot en met 31 december € 733.000 gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik van het thema



Subsidies

A&O fonds Gemeenten stimuleert gemeenten om zelf innovatieve projecten te ontwikkelen die aansluiten op actuele thema's. Via subsidies delen we de opgedane kennis en ervaringen, zodat onze ondersteuning aan één gemeente anderen ook vooruit helpt. Daarnaast versterken subsidies onze andere projecten door kennis te delen en gebruik van ontwikkelde tools te bevorderen. Op basis van evaluatie en toetsing aan de missie is besloten voor de periode 2025-2029 geen nieuwe subsidies te verstrekken.

Subsidies en leernetwerken

In 2024 ondersteunden we gemeenten via subsidies bij innovatieve projecten en leerinitiatieven die aansloten op actuele thema's. We richtten ons specifiek op projecten met landelijke potentie, samenwerkingen tussen gemeenten en initiatieven gericht op nieuwe vaardigheden en gedrag. Aan het begin van het jaar hanteerden we een maximum van 10 aanvragen à € 10.000. Vanaf juni wijzigden we de aanpak, na overleg met de directie. Er kwamen twee nieuwe subsidieformats:

- **STAP-VOORUIT** (€ 5.000): voor kleinschalige, kansrijke initiatieven.
- **PLUS-subsidie** (€ 25.000): voor innovatieve projecten met bredere impact.

Het totale budget bedroeg € 100.000. We ontvingen 13 voorverzoeken, waarvan er 2 zijn omgezet in officiële aanvragen. Eén project is uiteindelijk gehonoreerd.

De subsidies versterken andere projecten van A&O fonds Gemeenten doordat kennis, ervaringen en ontwikkelde tools breder gedeeld worden. Op basis van een evaluatie is besloten om in de periode 2025-2029 geen nieuwe subsidieaanvragen meer open te stellen.

"Subsidies brachten ideeën in beweging – klein of groot, elke aanvraag hielp ons scherper kiezen wat écht werkt."

Financieel fit

Uit de Personeelsmonitor 2023 van A&O fonds Gemeenten blijkt dat financiële fitheid voor veel gemeenten nog een onontgonnen terrein is: 60% heeft nog geen actief beleid op dit thema, terwijl 40% aangeeft te werken met budgetcoaches en voorlichting. Een integrale aanpak ontbreekt vaak, terwijl de behoefte aan ondersteuning wél breed wordt gedeeld.

Om deze reden ontwikkelde CNV het programma FinVit – een integraal aanbod gericht op het vergroten van financiële weerbaarheid en vitaliteit van gemeenteambtenaren. In 2024 richtte het programma zich op 25 gemeenten en bestond het uit trainingen, individuele begeleiding en dialoogsessies, afgestemd op de situatie binnen de organisatie.

De inzet op financiële vitaliteit levert concrete meerwaarde:

- Gemeenten geven invulling aan het thema gezond en vitaal aan het werk met een actueel onderwerp.
- Goed werkgeverschap wordt zichtbaar door aandacht voor financiële zorgen van medewerkers, wat bijdraagt aan behoud én aantrekkingskracht.
- Verminderde financiële stress leidt tot vitalere en gelukkigere medewerkers.
- Ziekteverzuim door financiële spanningen wordt teruggedrongen.
- Duurzame inzetbaarheid wordt versterkt, onder andere doordat medewerkers beter voorbereid richting hun pensioen kunnen toewerken of loopbaanstappen kunnen maken.
- De vertrouwensrelatie tussen medewerker en werkgever wordt versterkt, doordat geldzorgen eerder bespreekbaar worden gemaakt.

"Financiële vitaliteit raakt de kern van goed werkgeverschap – gemeenten maken het verschil door geldzorgen bespreekbaar te maken."

Communicatie en verbinding

In 2024 heeft A&O fonds Gemeenten fors geïnvesteerd in data, doelgroepbenadering en zichtbaarheid om de organisatie en haar diensten beter te positioneren. De professionalisering van de datastructuur via Dataverse en Power BI zorgde direct voor actuele en toegankelijke rapportages. Tegelijkertijd zijn doelgroepselecties verfijnd, waardoor effectiever kan worden gemeten en geanalyseerd. De interne databewustwording is vergroot, maar de potentie van CRM blijft onderbenut en wordt een speerpunt voor 2025.

Op het gebied van communicatie en bereik zijn zowel digitale kanalen als traditionele media ingezet. Het aantal LinkedIn-volgers groeide met 23% en het nieuwsbriefbereik steeg met 14%, mede door campagnes als 'Jij bent nodig' en de Wintersafari over AI. De integratie van Allesuitjezelf en de Talentspiegel in aeno.nl vergrootte de toegankelijkheid, al moesten andere optimalisaties vanwege beperkte menskracht worden uitgesteld.

De aangescherpte merkstrategie en bredere zichtbaarheid, inclusief corporate advertenties en samenwerkingen met vakmedia, versterken de positionering, maar het directe effect is lastig meetbaar. Een belangrijk moment in 2024 was het A&O-fondsenfestival, dat niet alleen de samenwerking tussen verschillende fondsen versterkte, maar ook een bredere doelgroep bereikte en de rol van A&O fonds Gemeenten als verbindende partij onderstreepte. Het jubileum droeg aanvullend bij aan profilering, het versterken van netwerkrelaties en creëerde ruimte voor toekomst georiënteerde inhoud op de website. De vraag blijft in hoeverre deze inspanningen in balans zijn met de lange termijn impact.

CRM/Data

In 2024 hebben we grote stappen gezet in het datagedreven werken. Door onze gegevens te centraliseren in één bron (Dataverse) en over te stappen op Power BI, zijn rapportages actueler en beter toegankelijk. We scherpten onze doelgroepindeling aan, introduceerden nieuwe standaardselecties en brachten in kaart welke gemeenten onderdeel zijn van een SGO. Hierdoor kunnen we gericht meten en selecteren.

Ook zijn veiligheidsregio's formeel toegevoegd aan onze doelgroep. Via ondersteuning aan teams met Power BI-analyses is de interne databewustwording toegenomen.

Toch benutten we nog niet het volledige potentieel van CRM. In 2025 zetten we daarom in op verdere integratie van CRM in de werkprocessen, zodat het meer waarde oplevert in de dagelijkse praktijk.

"Met datagedreven werken en scherpe doelgroepselecties maken we onze impact zichtbaarder én meetbaarder."

Online kanalen

Het online bereik van A&O fonds Gemeenten groeide in 2024 aanzienlijk: 23% meer volgers op LinkedIn en 14% meer nieuwsbriefabonnees.

We spraken bewust niet alleen HR-professionals aan, maar ook gemeentelijke medewerkers. Zo integreerden we Allesuitjezelf in aeno.nl en verbeterden de vindbaarheid van de TalentSpiegel.

De Wintersafari over AI en de campagne Jij bent nodig! trokken duizenden bezoekers. In het najaar lanceerden we een speciale medewerkersnieuwsbrief (1.225 lezers) en bliezen we nieuw leven in onze Facebookpagina, waarmee we extra bereik creëerden onder ambtenaren.

"Meer volgers, meer lezers, meer bereik – maar vooral: meer betrokkenheid bij wat er echt toe doet."

Merkstrategie

Na een evaluatie in 2023 hebben we in 2024 onze merkstrategie aangescherpt. De nieuwe belofte voor de verschillmakers gaf richting aan zowel interne als externe communicatie.

Intern bracht het focus en energie, extern versterkte het onze positie als gids en verbinder voor gemeenten. De merkbelofte werd ook geïntegreerd in het nieuwe beleidsplan en vormt de rode draad in onze profilering.

"De belofte 'voor de verschillmakers' geeft ons richting, inhoud en herkenbaarheid."

Advertenties en publiciteit

Uit het imago onderzoek in 2023 bleek dat gemeenten onze producten waarderen, maar minder beeld hebben van waar we als organisatie voor staan. Daarom hebben we geïnvesteerd in een bredere zichtbaarheid met voor het eerst corporate advertenties in Binnenlands Bestuur en een speciale uitgave i.s.m. Publiek Denken. De samenwerking met PD leverde flink wat online traffic op. Effect van de corporate advertenties hopen we terug te zien in een vervolgonderzoek naar onze bekendheid in 2025, maar vraagt een lange adem en is lastig meetbaar. Naast betaalde aanwezigheid onderhouden we goede contacten met de vakpers, dat bij publicaties van bijvoorbeeld onderzoeken altijd resulteert in redactionele aandacht.

Fondsen Festival

Het A&O fondsen Festival 2024, met als thema Samen vooruit in turbulente tijden, was een groot succes. Met 701 fysieke en 342 online aanmeldingen – waarvan in totaal 619 gemeenteambtenaren – bereikten we een brede doelgroep. Het programma bood een mix van workshops, lezingen en ontmoeting. Deelnemers waardeerden het festival met een 8,4 gemiddeld. Doelstellingen als het bevorderen van professionaliteit, kennisdeling en het versterken van het 'wij-gevoel' zijn ruimschoots behaald. Alleen op het vlak van intersectorale samenwerking (tussen gemeenten, provincies, waterschappen en het Rijk) is minder vervolg ontstaan.

Toch heeft het festival A&O fonds Gemeenten nadrukkelijk gepositioneerd als verbindende partij binnen het publieke domein.

"Het festival bracht energie, verbinding en nieuwe inzichten."

30 jaar A&O jubileum

We hebben besloten in het kader van ons jubileum niet achteruit maar juist vooruit te kijken. In dat kader hebben we een aantal activiteiten ondernomen:

- Deelname aan de **impactfair** om te laten zien hoe je als gemeenteambtenaar bijdraagt aan de SDG's voor een betere toekomst
- Deelname aan de **Dutch Design Week** in Eindhoven met het event Expeditie 2054.
- En serie videoblogs met filosoof **Bas Haring** over hoe digitalisering de rol van de gemeenteambtenaar gaat veranderen
- En workshop tijdens het **Fondsenfestival** rond de AI-companion (ontwerp een AI buddy voor een gemeentetaak)

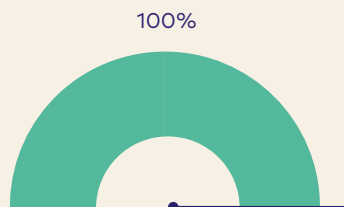
Al deze activiteiten zijn door een journalist vertaald naar artikelen en gebundeld op de **toekomstpagina**. Her is ook het onderzoek naar de toekomst van de arbeidsmarkt te vinden.

"Reflectie op het verleden én verbeelding van de toekomst: het jubileum bracht beide samen."

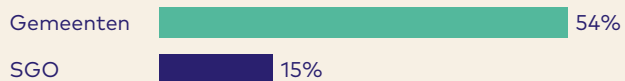
Financiële specificatie

De begroting voor **Communicatie** is voor 2024 € 1.757.000. Hiervan is tot en met 31 december € 1.781.000 gerealiseerd.

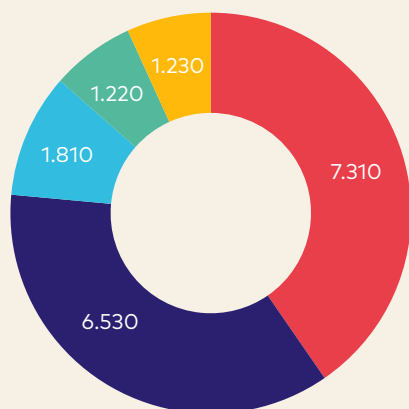
Financiële realisatie



Bereik van het thema



Inzicht in onze verbindingen



Zowel uitvoer, beleid als management heeft een A&O fonds account

- Medewerker
- Beleid
- Teamleiders
- Programma manager
- Management

Steeds meer connecties

Accounts

Aantal 2021
10.100
2024
18.100

Dat is een stijging van:

79%

LinkedIn

Volgers 2021
5.500
2024
10.500

Dat is een stijging van:

91%

Algemene nieuwsbrief

Inschrijvingen 2021
5.500
2024
6.800

Dat is een stijging van:

24%

Verbinding leidt tot actie

33.000

Unieke bezoekers
op de site per
kwartaal

2.022

Leden van een of
meer communities

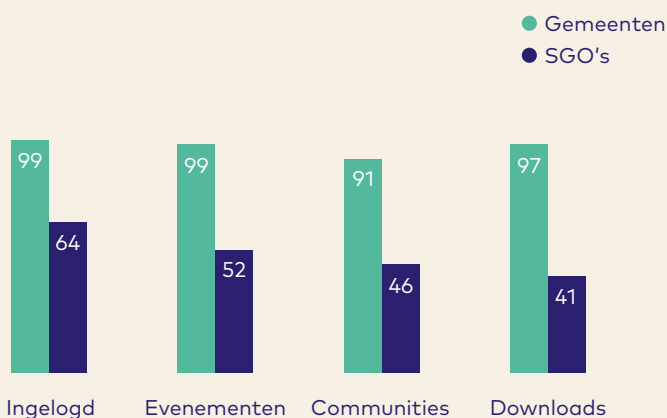
1.375

Downloads van
personeelsmonitor
2023

5.600

Event inschrijvingen

We bereiken bijna alle gemeenten (%)



Toelichting: van 99% van de gemeenten heeft per gemeente minimaal 1x iemand ingelogd in 2024



Jaarrekening 2024

Stichting A&O fonds Gemeenten

Balans per 31 december 2024

(in euro's, na resultaatbestemming)

Activa

	2024	2023
Immateriële vaste activa		
Software	67	867
Transformatie academie	12.873	19.310
	12.940	20.177
Materiële Vaste activa		
Inventaris	13.311	23.384
Automatisering	35.352	59.255
Verbetering pand	11.456	15.788
	60.119	98.428
Kortlopende vorderingen en overlopende activa		
Debiteuren	30.250	352.640
Te vorderen btw	439.659	562.801
Overige vorderingen	783.114	
	1.253.023	915.441
Liquide middelen		
Liquide middelen	3.909.217	3.664.732
Totaal	5.235.299	4.698.777

Passiva

	2024	2023
Eigen vermogen		
Algemene reserve	2.124.624	2.210.259
Bestemmingsreserve thema's	1.855.811	1.616.427
Bestemmingsreserve WW	80.815	80.815
Bestemmingsreserve Huisvesting	250.000	
	4.311.250	3.907.501
Kortlopende passiva		
Crediteuren	329.192	231.461
Te betalen belastingen	77.012	54.749
Overige schulden en overlopende passiva	512.441	505.066
	918.645	791.276
Totaal	5.235.299	4.698.777

Staat van baten en lasten 2024

(in euro's)

Baten

	Realisatie 2024	Budget 2024	Realisatie 2023
Bijdrage Gemeenten	7.658.855	7.658.855	7.259.319
Externe subsidies	436.648	703.382	300.690
Overige opbrengsten	209.774	200.000	40.145
Totaal	8.305.277	8.562.237	7.600.153

Lasten

Projecten	6.269.051	6.508.435	5.105.806
Apparaatskosten	1.755.362	1.822.000	1.326.031
Totaal	8.024.413	8.330.435	6.431.837

Resultaat (exclusief financiële baten en lasten)	299.753	231.802	1.168.316
---	----------------	----------------	------------------

Financiële baten	105.429	105.429	72.666
Financiële lasten	1.433	1.433	2.401

Resultaat	403.749	335.798	1.238.582
------------------	----------------	----------------	------------------

Bestemming van het resultaat

	Resultaat 2024	Budget 2024	Resultaat 2023
Dotatie aan de bestemmingsreserve thema's	6.563.778	6.563.778	5.507.500
Onttrekking bestemmingsreserve thema's	-6.324.394	-6.563.778	-5.105.806
Totale mutatie bestemmingsreserve thema's	239.384		401.694
Dotatie bestemmingsreserve huisvesting	250.000		
Onttrekking bestemmingsreserve huisvesting			
Totale mutatie bestemmingsreserve huisvesting	250.000		
Dotatie algemene reserve			
Onttrekking algemene reserve	-6.813.778	-8.200.435	-5.507.500
Overige mutaties algemene reserve	6.728.143	8.536.233	6.344.388
Totale mutatie algemene reserve	-85.635	335.798	836.888
Mutatie bestemmingsreserve huisvesting	250.000		
Mutatie bestemmingsreserve thema's	239.384		401.694
Mutatie algemene reserve	-64.987	465.798	836.888
Totale mutatie (€)	403.749	335.798	1.238.582

Kasstroomoverzicht

(in euro's)

	2024	2023
Resultaat excl. financiële baten en lasten	299.752	1.168.316
Aangepast voor:		
Afschrijvingen (I)MVA	49.359	55.740
Veranderingen in werkkapitaal		
Mutaties vorderingen	-337.582	267.786
Mutaties kortlopende schulden	127.368	-630.262
Mutatie voorziening t.l.v. resultaat (PRR)	5.405	
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	144.302	
Interest	103.996	61.668
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	248.298	923.248
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in (I)MVA	-3.813	-68.888
Desinvesteringen in (I)MVA		
Rentebaten uit obligatieleningen		9.500
Lossing uit obligaties		400.000
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.813	340.612
Netto kasstroom	244.485	1.263.860
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	3.664.732	2.400.872
Stand per 31 december	3.909.217	3.664.732
Toename	244.485	1.263.860

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving C1 'Kleine 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 verkrijgingsprijs minus de lineaire afschrijvingen. Afschrijvingstermijn is 3-10 jaar.

Vorderingen

De vorderingen zijn opgenomen tegen nominale waarde, voor zover nodig onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Er zijn geen vorderingen met een looptijd van meer dan een 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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden betreffen schulden die binnen 12 maanden na balansdatum kunnen worden opgeëist.

Overige activa en passiva

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt gepresenteerd volgens de indirecte methode.

Grondslagen van resultaatbepaling

Baten worden gevormd door de bijdragen van de gemeenten en externe subsidies. De bijdragen van de gemeenten worden toegerekend aan het jaar waarop de bijdrage betrekking heeft. Baten van externe subsidieprojecten worden toegerekend naar rato van gemaakte kosten in het verslagjaar.

De begrotingscijfers zijn in de resultatenrekening ontleend aan de begroting 2023. Ook de project-financiering vindt plaats op basis van de begroting 2023. 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.

Facturatie gemeentelijke bijdragen

De gemeentelijke bijdragen worden berekend op basis van inwoneraantallen per gemeente en op twee decimalen afgerond. Dit afgeronde bedrag dient als grondslag voor de indexatie van het volgende jaar.

Subsidietoekenningen

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.

Toelichting op de balans

(in euro's)

Immateriële vaste activa

Software

	2024	2023
Beginstand	867	1.667
Investeringsen		
Afschrijving	-800	-800
Desinvesteringen		
Eindsaldo	67	867

Transformatie Academie

	2024	2023
Beginstand	19.310	
Investeringsen		19.310
Afschrijving	-6.436	
Desinvesteringen		
Eindsaldo	12.874	19.310

Materiële vaste activa

Inventaris

	2024	2023
Beginstand	23.384	35.744
Investeringsen		6.066
Desinvesteringen		
Afschrijving	-10.074	-18.426
Eindsaldo	13.310	23.384

Automatisering

	2024	2023
Beginstand	59.256	38.065
Investeringsen	926	43.512
Desinvesteringen		
Afschrijving	-24.830	-22.321
Eindsaldo	35.352	59.256

Verbetering pand

	2024	2023
Beginstand	15.788	29.980
Investeringsen	2.887	
Desinvesteringen		
Afschrijving	-7.219	-14.192
Eindsaldo	11.456	15.788

Financiële vaste activa

Obligaties

	2024	2023
Beginstand		400.902
Aankoop (herwaardering aanschafprijs)		
Verkoop		-400.000
Ontvangst		
Afschrijving		-902
Eindsaldo		

Beleggingsbeleid

In 2013 en 2014 waren obligaties van de ABN Amro en BNG aangeschaft. De portefeuille is in 2023 voldaan. Het actuele beleid is om geen nieuwe beleggingen aan te gaan.

Kortlopende vorderingen en overlopende activa

	31-12-2024	31-12-2023
Debiteuren		
Debiteuren	30.250	
Btw		
Te vorderen btw	439.659	352.640
Overige vorderingen		
Vooruitbetaalde bedragen	88.322	82.522
Nog te ontvangen subsidies	645.458	421.519
Nog te ontvangen bedragen	20.913	30.339
Waarborgsom	28.421	28.421
Totaal	1.253.023	915.441

Debiteurenadministratie

De gemeentelijke bijdragen aan het A&O fonds Gemeenten worden door het A&O fonds Gemeenten gefactureerd naar de afzonderlijke gemeenten (342). Deze facturen worden verzonden in januari van het boekjaar en zijn allen geïncasseerd. Naast de gemeentelijke bijdragen zijn er ook facturen verzonden voor de doorbelasting van kantoorkosten voor externe partijen, samenwerking bij evenementen en er zijn facturen verzonden voor 'no-show' bijdragen van fysieke evenementen.

Vooruitbetaalde bedragen

Dit betreft kosten voor 2025 waarvoor de facturen al in 2024 zijn ontvangen.

Nog te ontvangen bedragen

Dit betreft nog te ontvangen rente en uitkering voor ouderschapsverlof.

Nog te ontvangen subsidies

De post 'nog te ontvangen subsidies' betreft de afgeronde subsidieprojecten MDIEU 2 en MDIEU 3.

Liquide middelen

	31-12-2024	31-12-2023
BNG	652.229	373.130
ABN Amro	3.256.988	3.291.601
Totaal	3.909.217	3.664.731

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 1-1-2024	Dotatie	Onttrekking Stand	31-12-2024	Verplichting projecten
Algemene reserve	2.210.259	6.728.143	6.758.435	2.145.271	
Bestemmingsreserve thema's	1.616.427	6.563.778	6.324.395	1.855.811	503.761
BR WW-uitkering	80.815			80.815	
BR Huisvesting		250.000		250.000	
Totaal	3.907.501	13.541.921	13.138.172	4.276.555	503.761

Verplichtingen

De financiële verplichtingen hebben betrekking op opdrachten aan externe leveranciers die na 2024 worden gerealiseerd.

Bestemmingsreserve 'WW-uitkering'

Het A&O fonds is eigen risicodragers in het kader van de WW. De directie acht de huidige reservering voldoende en derhalve is er in 2024 geen dotatie aan de bestemmingsreserve 'WW-uitkering' gedaan. In 2024 is er bezwaar ingediend tegen de sectorindeling. De belastingdienst heeft besloten geen sectorwijziging toe te kennen en verwijst het A&O fonds Gemeenten naar het ABP om hier het verzoek in te dienen. Er is nog geen definitieve beslissing ontvangen.

Bestemmingsreserve huisvesting

De huidige inrichting en het aantal werkplekken volstaat niet meer voor de actuele personele bezetting. Er is een voorziening gevormd voor de verwachte kosten van verhuizing.

Beleid omvang eigen vermogen

Per 01-01-2024 was het eigen vermogen circa 4 miljoen euro. De algemene reserve is per 1-1-2024 circa 2,2 miljoen euro/ Dit is hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen van 1,5 miljoen euro. Per 31-12-2024 is het eigen vermogen ca. 4,3 miljoen euro waarvan de algemene reserve circa 2,1 miljoen bedraagt.

Samenstelling en verloop bestemmingsreserves thema's

	1-1-2024	Dotatie	Onttrekking	31-12-2024
Thema				
Overkoepelende projecten	640.908	1.656.844	1.683.457	614.295
EROL & Leren en Ontwikkelen	179.922	776.895	693.745	263.072
Leiderschap en Cultuur	95.070	945.050	732.657	307.463
Talent voor de Toekomst	70.801	1.128.101	945.367	253.535
Vitaliteit	109.656	1.956.888	2.066.544	
Subsidie en Expertise	520.071	100.000	202.625	392.446
Totaal	1.616.428	6.563.778	6.324.395	1.855.811

Vlottende passiva

	31-12-2024	31-12-2023
Crediteuren		
Crediteuren	329.192	231.461
Te betalen belastingen		
Te betalen Loonbelasting	77.012	54.749
Overige schulden en overlopende passiva		
Nog te betalen bedragen	308.449	318.602
Te betalen vakantietoeslag	93.804	74.627
Te betalen eindejaarsuitkering	14.619	11.061
Reservering vakantiedagen	95.518	100.761
Netto salarissen		15
Totaal	918.644	791.276

Nog te betalen bedragen

De nog te betalen bedragen hebben betrekking op gerealiseerde kosten in 2024 waarvan de facturen in 2025 zijn ontvangen en betaald. Daarnaast heeft deze post betrekking op toegekende subsidies.

Nog te betalen bedragen

Kosten 2024	218.499
Toegekende subsidies	90.000
Totaal	308.499

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 voor de zesde etage is van 1 juni 2021 t/m 31 mei 2026. De huurovereenkomst bevat een huurbedrag à € 82.550 en servicekosten à € 24.080 per jaar. De huurprijs wordt jaarlijks op 1 juni geïndexeerd o.b.v. de wijziging van de maandprijsindexcijfers volgens de consumentenprijsindex. Daarnaast wordt een deel van de vierde etage gehuurd. De huurovereenkomst bevat een huurbedrag à € 83.877 en servicekosten à € 22.073 per jaar. Dit bedrag is exclusief huur van meubilair à € 4.608 per jaar. De huurprijs wordt jaarlijks op 1 januari geïndexeerd o.b.v. de wijziging van de maandprijsindexcijfers volgens de consumentenprijsindex. De overeenkomst is beëindigd per 31 januari 2025.

Verplichtingen projecten

Per 31 december 2024 staat er een bedrag van € 65.423 uit aan financiële verplichtingen.

Niet aftrekbare btw

Het A&O fonds Gemeenten is in overleg met de Belastingdienst met betrekking tot de pre pro rata. De grondslag van de niet aftrekbare btw moet worden herzien. Vooral nog is de nieuwe grondslag onderwerp van overleg. Het fonds heeft bezwaar gemaakt tegen een voorstel van de belastingdienst en een alternatieve verdeelsleutel voorgesteld. Definitieve besluitvorming heeft nog niet plaatsgevonden. De verwachte impact (van de ingediende alternatieve verdeelsleutel) is berekend en voor de verwachte meerkosten (€ 24.293) is een voorziening opgenomen. De voorgestelde grondslag van de Belastingdienst zou tot € 63.350 meerkosten leiden.

Impact niet-aftrekbare btw volgens de berekening van de belastingdienst.

	Opbrengst externe subsidies	Totale baten	% niet aftrekbaar btw	PPR voorstel belastingdienst
Jaar				
2021	337.042	6.985.416	5%	31.793
2022	1.088.815	7.905.217	14%	16.126
2023	300.690	7.600.153	4%	3.980
2024	436.648	8.305.277	5%	11.451
Totaal				63.350

Impact niet-aftrekbare btw volgens het voorstel van A&O fonds gemeenten.

	PPR toegepast	PPR voorstel A&O	Vershil (voorziening)
Jaar			
2021	9.695	8.763	-932
2022	1.382	6.322	4.941
2023	1.218	201	-1.017
2024	637	3.049	2.412
Totaal	12.931	18.336	5.405

Voor dit verschil is een voorziening opgenomen.

Toelichting staat van baten en lasten

(in euro's)

Baten

	Realisatie 2024	Budget 2024	Realisatie 2023
Bijdrage gemeenten	7.658.855	7.658.855	7.259.319
Externe subsidies	436.648	703.382	300.690
Overige opbrengsten	209.774	200.000	40.144
Totaal	8.305.277	8.562.237	7.600.153

Bijdrage gemeenten

De bijdrage voor het A&O fonds Gemeenten is gebaseerd op het inwoneraantal van het jaar voorafgaand aan het boekjaar. De bijdragen omtrent de financiering van het A&O fonds Gemeenten zijn vastgelegd voor de periode van 2023-2027.

Externe subsidies

Deze baten komen voort uit de subsidieregeling 'Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU)'. 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. Op basis van de gerealiseerde kosten zijn de verwachte subsidies als baten geboekt. In lijn met de onderrealisatie van de begrootte kosten zijn ook deze baten lager dan het budget.

Externe subsidies	Einddatum	Baten 2024
MDIEU3	31-12-2024	436.648

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten komen voort voornamelijk uit no-show facturen. Ook betreft het doorbelaste kosten van webinars, evenementen en kantoorkosten.

Lasten

	Realisatie 2024	Budget 2024	Realisatie 2023
Projecten	6.269.051	6.508.435	5.105.806
Apparaatskosten	1.736.743	1.822.000	1.326.031
Totaal	8.005.524	8.330.435	6.431.837

De totale budgetrealisatie is 96%.

Specificatie projectkosten

Begrotingsjaar 2024

Realisatie 2024

Budget 2024

Thema's

A&O fonds Gemeenten

EROL & Leren en Ontwikkelen

Leiderschap en Cultuur

Talent voor de toekomst

Vitaliteit

Subsidie

1.592.393

688.664

732.657

925.110

1.991.141

200.000

1.586.844

776.895

945.050

1.128.101

1.901.545

170.000

Totaal

6.129.965

6.508.435

Een inhoudelijke toelichting op de thema's van 2024 is beschreven in het eerste deel van dit jaarverslag.

Specificatie projectkosten andere begrotingsjaren

Realisatie 2024

Thema's 2023

A&O fonds Gemeenten

EROL & Leren en Ontwikkelen

Talent voor de toekomst

Vitaliteit

35.720

4.076

20.257

75.403

Totaal

135.456

Thema's 2022

A&O fonds Gemeenten

EROL & Leren en Ontwikkelen

2.625

1.005

Totaal

3.630

Totaal projectkosten andere begrotingsjaren

139.086

Deze tabel toont de realisatie van de projectkosten op andere jaren dan 2024 met de nog beschikbare bestemmingsreserve als budget.

De totale projectkosten zijn in 2024 € 6.269.051. Hiervan drukte € 6.129.965 op het programmabudget van 2024. De financiële realisatie (exclusief nog openstaande verplichtingen) van het programmabudget 2024 is 94%. De overige projectkosten (€ 139.086) zijn gerealiseerd op programmabudget van 2023 en 2022.

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

Specificatie apparaatskosten

	Realisatie 2024	Budget 2024	Realisatie 2023
Kostensoort			
Personele kosten	858.832	885.000	515.160
Bestuurskosten	140.822	196.000	23.093
Huisvestings- en werkplekkosten	321.239	346.000	308.057
Organisatie	415.580	395.000	479.721
Totaal	1.736.473	1.822.000	1.326.031

Personele kosten

De kosten van het directe personeel zijn op basis van de personele verhouding direct/indirect voor 90% doorbelast naar de projecten.

	Totaal	Doorbelast	Resterend
Kostensoort			
Salarissen & Sociale lasten direct personeel	3.318.990	2.987.094	331.896
Overige personele kosten direct personeel	35.967	32.370	3.597
Kosten indirect personeel en andere personele kosten	523.339		523.339
Totaal	3.878.296	3.019.464	858.832

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

Toelichting overige apparaatskosten

De onderrealisatie op de bestuurskosten wordt met name veroorzaakt door de begrotingspost externe inhuur waarbij de realisatie op personele kosten is geboekt. De overrealisatie binnen organisatiekosten wordt met name veroorzaakt door automatisering, adviezen derden en de kosten voor de niet verrekenbare btw.

Personele omvang

	In dienst	FTE
Per 1 januari 2024	33	31.39
Per 31 december 2024	32	29.56

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 2024	Budget 2024	Realisatie 2023
Financiële baten			
Rente ABN Amro	51.303	51.303	56.586
Rente obligaties			9.500
Rente BNG	54.126	54.126	6.577
Totaal	105.429	105.429	72.663
Financiële lasten			
Bankkosten	1.433	1.433	1.498
Afschrijving obligaties			902
Totaal	1.433	1.433	2.400

Directeur A&O fonds Gemeenten

Tabel 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

	2024	2023
K.Sleeking		
Functie	Directeur	Directeur
Duur dienstverband	1/1 – 31/5	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	97.083	223.000
Bezoldiging		
Beloning	70.425	124.543
Belastbare onkostenvergoedingen		
Beloningen betaalbaar op termijn	8.822	21.072
Subtotaal	79.247	145.616
-/- Onverschuldigd betaald bedrag		
Totaal bezoldiging	79.247	145.616

Directeur A&O fonds Gemeenten

Tabel 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

M. Feringa

Functiegegevens

Interim Directie
(externe inhuur)

Kalenderjaar

2024

2023

Periode functievervulling in het kalenderjaar
(aanvang t/m einde)

3-6-2024 t/m
31-12-2024

n.v.t.

Aantal kalendermaanden functievervulling
(in het kalenderjaar)

7

n.v.t.

Omvang van het dienstverband
(in uren per kalenderjaar)

960

0

Individueel WNT-maximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar

221

212

Maxima op basis van de normbedragen per maand

208.200

n.v.t.

Maxima op basis van maximum uurtarief

212.160

n.v.t.

Individueel toepasselijk maximum
gehele periode kalendermaand 6 t/m 12

208.200

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Bezoldiging in de betreffende periode

158.093

n.v.t.

Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12

158.093

(-/-) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen

0

Totaal bezoldiging

158.093

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom
de overschrijding al dan niet is toegestaan

n.v.t.

n.v.t.

Toelichting vordering wegens onverschuldigde betaling

n.v.t.

n.v.t.

Bestuursleden A&O fonds Gemeenten 2024

Naam	Functie
Dhr. G. Boggia	Voorzitter
Mevr. A. Doesburg	Vice voorzitter
Dhr. M. Dorst	Bestuurslid
Mevr. J. Jongepier	Bestuurslid
Dhr. F. Berkhout	Bestuurslid, penningmeester
Mevr. G. ten Hove	Bestuurslid (tot juni 2024)
Mevr. M. Manschot	Bestuurslid
Dhr. H. Westerlaken	Bestuurslid (vanaf juni 2024 tot januari 2025)
Mevr. M. Stolk	Bestuurslid
Dhr. E.M. Olf	Voorzitter (vanaf juni 2025)
Dhr. M. El-Morabit	Bestuurslid (vanaf januari 2025 – tot juli 2025)

De bestuursleden ontvangen geen persoonlijke vergoeding voor hun zitting in het bestuur. Wel is er een vergoeding van € 300 per bijgewoonde vergadering. Deze vergoeding wordt betaald aan de werkgevers van de bestuursleden.

Jaarrekening 2024

Stichting A&O fonds Gemeenten, te Den Haag

Opgesteld 16 juni te Den Haag,

E.M. Olf
Voorzitter bestuur

F. Berkhout
Penningmeester bestuur

Vastgesteld d.d.

Vastgesteld d.d.

Overeenkomstig artikel 13 lid 6 van de statuten van de stichting zijn de voorzitter en de penningmeester van het bestuur bevoegd namens het voltallige bestuur te tekenen.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

contact@aeno.nl
www.aeno.nl

Juni 2025



A&O
fonds
Gemeenten