

Allen die zich in Nederland bevinden,
worden in gelijke gevallen gelijk behandeld.
Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging,
politieke gezindheid, ras, geslacht, handicap,
seksuele gerichtheid of op welke grond dan ook,
is niet toegestaan.

Artikel 1 van de Nederlandse grondwet



Jaarstukken 2025

Omdat nieuwe energie vooruit helpt

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Voorwoord

Er wordt steeds meer gevraagd van gemeenten

Van alle overheden is de gemeente de laag die het dichtst bij de inwoners staat. Deze inwoner wordt steeds mondiger en roert zich gevraagd en ongevraagd in het debat. De landelijke overheid en politiek waren in 2025 ook niet altijd helpend voor stabiliteit in bestuur en regie richting de gemeenten. In combinatie met tal van andere factoren waaronder arbeidsmarktkrapte kennen de gemeenten en de gemeenteambtenaren veel uitdagingen om zich staande te houden.

De gemeentelijke organisaties blijven zoeken en vinden ook geregeld nieuwe manieren om talent aan te trekken, te behouden, zich te laten ontwikkelen en te laten doorstromen. Ze experimenteren met de doorwerkambtenaar, skillsgericht werven en combibanen in combinatie met pilots om met AI de werkdruk te verlagen. Individuele gemeenteambtenaren zijn zich steeds meer bewust van het belang van een leven lang leren voor hun duurzame inzetbaarheid. Allemaal hoopvolle ontwikkelingen om de gemeenten wendbaar en vitaal te houden. En bovenal noodzakelijk om te blijven voldoen aan de maatschappelijke opgaven.

Onze missie: wendbare en vitale gemeenten

Wij helpen gemeenten bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van de individuele 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 ook in 2025 volop gedaan door onderzoek, publicaties, events, leernetwerken én communities.

Gemeenteambtenaren zijn bij uitstek de verschilmakers die voor positieve impact zorgen en daarmee de samenleving verder brengen. A&O fonds Gemeenten is er voor deze verschilmakers.

Organisatie verder verstevigd

In 2025 zijn we gestart met een nieuwe manier van ons werk organiseren. Vaste teams bouwen aan projecten en programma's vanuit in het beleidsplan 2025-2029 vastgestelde aandachtsgebieden. Op die manier verdiepen en versterken we onze expertise, netwerk en aanbod op deze thema's.

Daarbij is het managementteam versterkt en neem ik vanaf juni de plek van directeur in. Een mooie rol in een gedreven organisatie waarin we verder bouwen aan een netwerk dat met ons werkt aan het realiseren van onze missie. In 2026 werken we verder aan het verbinden, gidsen en agenderen om de verschilmakers te ondersteunen om gezond en vitaal aan het werk te blijven.

Jeroen van Gool, directeur

Inhoud

2025

Jaarverslag

Voorwoord	2
De organisatie in 2025	4
Team Veranderende Arbeidsmarkt	6
Team Wendbare Gemeenteamambtenaar	8
Team Gezond en Veilig Werken	10
Team Organisatie & Leiderschap (O&L)	12
Team Onderzoek	14

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025	20
Staat van baten en lasten over 2025	21
Kasstroomoverzicht	23
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	24
Toelichting op de balans	25
Niet in de balans opgenomen regelingen	29
Toelichting staat van baten en lasten	30

De organisatie in 2025

Voor het team van A&O fonds Gemeenten stond 2025 in het teken van de herstart. Zeven teams zijn zelforganiserend gaan werken aan de opgaven uit het beleidsplan 2025-2029. Ze worden gecoacht en geleid door twee teamleiders waarvan er één nieuw is gestart in februari 2025. In juni 2025 heeft de nieuwe directeur de interim-directeur opgevolgd en is het MT compleet en klaar voor de toekomst. Nieuwe energie die is toegevoegd aan een gedreven organisatie die bij wil dragen aan het wendbaar en vitaal houden van gemeenten. De nieuwe manier van werken heeft in het begin van 2025 wat aandacht gevraagd van de organisatie, om die reden is niet al het projectbudget besteed. Op verzoek van het bestuur wordt in 2026 een ontwikkelagenda gestart om de reserves die de afgelopen jaren zijn ontstaan in te zetten voor de doelstellingen.

De organisatie had eind december 35 medewerkers in vaste dienst. In 2025 is gestart met medewerkers-onderzoek om de vinger aan de pols te houden over de werkbeleving. In de meting van oktober was de NPS score onder de medewerkers +40. Een hoge score waarop in vertrouwen verder gebouwd wordt aan verbinding. Er is in 2025 geen melding gemaakt bij de externe vertrouwenspersoon. Uiteraard besteden we blijvend aandacht aan een prettige en veilige werkomgeving en houden we ook in 2026 de vinger aan de pols.

In 2025 zijn wij gestart met werken vanuit het nieuwe beleidsplan 'Omdat wendbaarheid toekomstbestendig maakt'. 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.

- Veranderende arbeidsmarkt als gevolg van vergrijzing, werkdruk en taakverzwaring
- Organisatie-inrichting en -cultuur die aandacht behoeft om antwoord te hebben op de veranderingen
- Wendbare gemeenteambtenaren die vitaal zijn en zich aanpassen aan de ontwikkelingen
- Mentaal en fysieke gezonde omgeving waarin medewerkers een veilige basis hebben

Deze vier aandachtsgebieden realiseren nog meer impact door inzichten en data uit onderzoek, optimalisatie van het bereik en de impact en eigentijdse bedrijfsvoering.

[Beleidsplan 2025-2029.](#)

Omdat wendbaarheid toekomstbestendig maakt.

Bestuur in 2025

Dhr G. Boggia	Vicevoorzitter (tot 4 juni 2025)
Dhr. E. Olf	Vicevoorzitter / voorzitter (vanaf 4 juni 2025 / 3 december)
Mw. A. Doesburg	Voorzitter (tot 3 december 2025)
Dhr. J. Versluis	Vicevoorzitter (vanaf 3 december 2025)
Dhr. M. El-Morabit	Bestuurslid (tot 3 december 2025)
Dhr. C. van der Heijden	Bestuurslid (vanaf 3 december 2025)
Mw. M. Stolk	Bestuurslid
Dhr. M. Dorst	Bestuurslid
Mw. J. Jongepier	Bestuurslid
Mw. M. Manschot	Bestuurslid
Dhr. F. Berkhout	Bestuurslid, penningmeester

2 kaders:

1. We hebben een aantal projecten kunnen uitvoeren door de inzet van de subsidie Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). Dit is een subsidie van het Ministerie van SZW om werknemers gezond en gemotiveerd te laten doorwerken tot hun pensioen. Het ondersteunt projecten voor duurzame inzetbaarheid. Bij activiteiten en projecten waar dit van toepassing is is MDIEU in de kop of tekst toegevoegd.
2. Per project hebben we aangegeven in welke mate de doelen zijn gerealiseerd. We hanteren hiervoor de volgende kleurcodering:

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

Team Veranderende Arbeidsmarkt

Gemeentelijke organisaties opereren in een context van toenemende complexiteit. Vergrijzing, technologische ontwikkelingen, arbeidsmarktkrapte en een hoge werkdruk vragen om structurele keuzes in talentontwikkeling, technologie en taakverdeling. In 2025 hebben we vanuit het team Veranderende Arbeidsmarkt gewerkt aan een aantal projectlijnen, bestaande uit meerdere activiteiten. Hieronder lichten we de belangrijkste projecten toe.

Jumpstart Arbeidsmarktstrategie

In 2025 ontwikkelden en organiseerden we de Jumpstart Arbeidsmarktstrategie voor (strategisch) HR-professionals. Het programma is opgebouwd rond vier modules: urgentie en draagvlak, organisatievisie, trends en factoren en arbeidsmarktstrategie. De ochtenddelen stonden in het teken van inspiratie en duiding, de middagen boden praktische werkvormen en instrumenten waarmee deelnemers zelfstandig aan de slag konden.

Door de grote belangstelling startten gelijktijdig twee groepen van elk zestien deelnemers in plaats van één. Ter ondersteuning digitaliseerden en actualiseerden we het werkboek *Succesvol de Arbeidsmarkt op!* tot een interactieve online versie. De Jumpstart voorziet in een duidelijke behoefte aan concrete ondersteuning bij het ontwikkelen van een samenhangende arbeidsmarktstrategie. Er is inmiddels een wachtlijst voor deelname en in 2026 volgen twee nieuwe edities.

Inspiratiedag Veranderende Arbeidsmarkt

In 2025 organiseerden we voor de vierde keer de Inspiratiedag Veranderende Arbeidsmarkt. Het evenement trok 300 HR-professionals. Het programma bestond uit drie plenaire presentaties over de toekomst van de gemeentelijke arbeidsmarkt en veertien verdiepende inspiratiesessies in de middag.

Naast inhoudelijke verdieping was er nadrukkelijk ruimte voor ontmoeting en kennisdeling. De dag werd positief gewaardeerd. Uit de evaluatie bleek dat deelnemers het brede aanbod waardeerden, maar ook aangaven daardoor niet alle interessante sessies

te hebben kunnen volgen. Deze inzichten nemen we mee in de verdere ontwikkeling van het programma.

Skillsgericht werken (MDIEU)

Skillsgericht werken richt zich op het inzichtelijk maken van kennis, vaardigheden en houding van medewerkers. In 2025 voerden zeven gemeenten een pilot uit met een skillstool: Amersfoort, Den Haag, Schagen, Haarlemmermeer, Súdwest-Fryslân, Zaanstad en Werkorganisatie Druten-Wijchen. HR-professionals, leidinggevenden en ruim 100 medewerkers waren hierbij betrokken.

De pilots leverden waardevolle inzichten op over de toepasbaarheid van skillsgericht werken binnen gemeenten. Tegelijkertijd bleek dat bestaande tools nog onvoldoende aansluiten op de gemeentelijke context en dat skillsgericht werken vraagt om een bredere organisatieverandering. Een gezamenlijke sectorale aanpak en de ontwikkeling van een gedeelde 'skills-taal' zijn wenselijk. In 2026 delen we de inzichten en werken we samen met gemeenten aan verdere doorontwikkeling.

Levensgebeurtenissen van de werkende vrouw (MDIEU)

Op basis van de MDIEU-toekenning voor een duurzame inzetbaarheid medewerkersreis hebben we in 2025 specifiek aandacht besteed aan levensgebeurtenissen van werkende vrouwen. Uit literatuuronderzoek en inventarisatie van bestaand materiaal bleek dat vrouwspecifieke klachten en levensfasen beperkt zichtbaar en bespreekbaar zijn op de werkvloer, terwijl dit grote invloed kan hebben op de duurzame inzetbaarheid.

We ontwikkelden daarom een themapagina rond zes belangrijke levensgebeurtenissen, aangevuld met persoonlijke video's en praktische hulpmiddelen. De pagina wordt doorlopend geactualiseerd en uitgebreid. Hiermee bieden we gemeenten handvatten om het gesprek over gezondheid, inzetbaarheid en levensfasen structureler te voeren.

Parels delen

Het delen van inspirerende praktijkvoorbeelden ('Parels') blijft een belangrijk onderdeel van onze aanpak. In 2025 publiceerden we zes praktijkvoorbeelden op de website en boden we gemeenten een podium tijdens de Inspiratiedag. Daarnaast organiseerden we digitale vragenuurtjes binnen de Community Arbeidsmarktstrategie (1.006 leden) en de Community Leren & Ontwikkelen (789 leden).

Onder andere voorbeelden als De Doorwerkambtenaar (Westland), de Werkbelevingsweek (Werken in Gelderland) en het Intern stagebureau Haarlemmermeer werden gedeeld. Hiermee stimuleren we kennisuitwisseling en onderlinge inspiratie binnen de sector.



Inventarisatie exitgesprekken en netwerken

Door arbeidsmarktkrapte ontstaat er mobiliteit en verlaten medewerkers soms de gemeente, terwijl zij later met aanvullende ervaring kunnen terugkeren. In 2025 startten we daarom een verkenning naar netwerken van uitgestroomd talent en de rol van exitgesprekken.

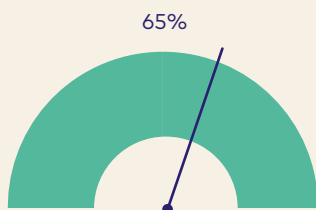
Het project richt zich op de vraag hoe gemeenten ondersteund kunnen worden met een handreiking of instrument om contact met oud-medewerkers te onderhouden. De verkenning is in de tweede helft van 2025 gestart en loopt door in 2026.



Financiële specificatie

De begroting voor Team Veranderende Arbeidsmarkt bedraagt in 2025 **€ 1.033.195**. Hiervan is tot en met 31 december **€ 673.645** gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik



Team Wendbare Gemeenteambtenaar

Doel en focus 2025

In 2025 lag de focus van team Wendbare Gemeenteambtenaar op het vergroten van ontwikkelbewustzijn bij gemeenteambtenaren. Ontwikkeling benaderden we nadrukkelijk als iets dat niet alleen plaatsvindt in formele opleidingen, maar juist ook in het dagelijks werk, in samenwerking en reflectie.

We stimuleerden medewerkers om stil te staan bij hun eigen ontwikkeling en regie te nemen op vragen als: waar sta ik, wat leer ik en wat heb ik nodig om wendbaar te blijven? Tegelijkertijd ondersteunden we gemeenten bij het creëren van een werkomgeving waarin ontwikkeling zichtbaar, bespreekbaar en gewaardeerd wordt.



Bewustwording en activering

(Safari, Jij bent nodig-campagne, koffiekar-actie, vakdagen en Ontwikkeldagboek)

Werkzaamheden

Deze projectbundel richtte zich op het vergroten van bewustwording en het activeren van medewerkers. De Safari, een event dat we al een aantal jaren organiseren, fungeerde als centraal inspiratie- en reflectiemoment met een hybride opzet waarin werkgeluk, veranderkracht en persoonlijke ontwikkeling centraal stonden.

Met de campagne 'Jij bent nodig!' (Update jezelf) stimuleerden we medewerkers om in kleine stappen met hun ontwikkeling aan de slag te gaan. Via vakdagen, congressen en koffiekar-acties brachten we de boodschap laagdrempelig en persoonlijk naar de werkvloer. Het Ontwikkeldagboek bood medewerkers een praktisch hulpmiddel om reflectie en leren in het dagelijks werk te ondersteunen.

Resultaten

De Safari trok ruim 1.300 inschrijvingen, waarvan ruim 800 gemeenteambtenaren daadwerkelijk deelnamen. Medewerkers uit meer dan 63% van de gemeenten waren vertegenwoordigd. De Safari werd gewaardeerd met gemiddeld een 8,5.

De campagne 'Jij bent nodig!' realiseerde 2,13 miljoen weergaven en leidde tot 8.733 bezoeken aan de landingspagina. 781 medewerkers meldden zich aan voor de e-mailflow. Uit evaluatie blijkt dat 78% van de respondenten zich bewuster is geworden van dagelijks leren. Dit ligt ruim boven de benchmark voor dit type campagnes (Top 2 box: 20%, bron: Endeavour).

Het Ontwikkeldagboek werd ruim 600 keer digitaal gedownload en meer dan 1.300 exemplaren fysiek verspreid. De fysieke interventies droegen bij aan zichtbaarheid en herkenbaarheid van het thema ontwikkeling binnen gemeenten.



Ontwikkelinzicht en leren zichtbaar maken

(TalentSpiegel, informeel leren zichtbaar maken en OR-netwerk)

Werkzaamheden

Binnen deze bundel stond inzicht in talenten en ontwikkeling centraal. Met de TalentSpiegel kregen medewerkers inzicht in hun talenten, ontwikkelrichting en groeipotentieel. Daarnaast richtte het project 'Informeel leren zichtbaar maken' zich op het herkennen en waarderen van leren in de dagelijkse praktijk.

Ook is gewerkt aan het opzetten en ondersteunen van een OR-netwerk. Daarbij ontwikkelden we een OR-vraagboek en boden we wederom ondersteuning rondom OR-verkiezingen.

Resultaten

De TalentSpiegel werd in 2025 circa 1.900 keer afgenomen. Het percentage afgeronde tests steeg van 69% in 2023, naar 79% in 2024 en tot slot naar 87% in 2025. De TalentSpiegel-pagina behoort tot de meest bezochte pagina's van de website, wat wijst op een blijvende behoefte aan ontwikkelinformatie. Het OR-netwerk is in 2025 verder verstevigd. Meer dan 30% van de gemeentelijke medezeggenschap nam deel aan een activiteit van A&O fonds Gemeenten.



MDIEU: leren versterken in de organisatie

(Onderzoek medewerkers schaal 1–6 en Op weg naar een lerende gemeente)

Werkzaamheden

Binnen MDIEU-verband werkten we aan structurele versterking van leren in organisaties. Het onderzoek naar medewerkers in schaal 1–6 bood inzicht in een doelgroep die relatief minder zichtbaar is in ontwikkeltrajecten. Daarnaast organiseerden we de masterclass Op weg naar een lerende gemeente, waarin gemeenten ondersteuning kregen bij het versterken van hun leercultuur.

Resultaten

Zes gemeenten namen actief deel aan het onderzoek, waarvan de inzichten begin 2026 worden gepubliceerd. Aan de masterclass namen vijftien gemeenten deel. Dit leidde tot een praktische toolkit met concrete handvatten voor gemeenten. Door de late publicatie in 2025 was het gebruik hiervan nog beperkt; verdere opschaling volgt in 2026.



Bereik en groei A&O fonds Gemeenten

De activiteiten van team Wendbare Gemeente-ambtenaar droegen substantieel bij aan de groei van het bereik van A&O fonds Gemeenten. In totaal werden in 2025 799 nieuwe accounts aangemaakt, waarvan 286 direct te herleiden zijn tot activiteiten van dit team.

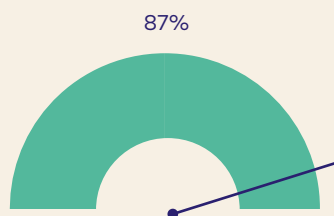
De Safari leverde 186 nieuwe accounts op. Het OR-webinar resulteerde in 89 nieuwe accounts bij 151 inschrijvingen.

Daarnaast groeide de nieuwsbrief voor gemeente-ambtenaren van 1.237 naar 2.601 abonnees. Daarmee is de beoogde groei ruimschoots gerealiseerd.

Financiële specificatie

De begroting voor Team Wendbare Gemeenteambtenaar bedraagt in 2025 **€ 1.021.190**. Hiervan is tot en met 19 december **€ 889.589** gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik



Team Gezond en Veilig Werken

In 2025 hebben we vanuit team Gezond en Veilig Werken gewerkt aan het versterken van mentale kracht en het bevorderen van een gezonde en veilige werkomgeving binnen gemeenten. Een belangrijk deel van de activiteiten is tot stand gekomen met subsidie vanuit de MDIEU.

Leiderschap: versterken van de mentale kracht

Binnen dit project organiseerden we ieder kwartaal een introductie webinar over drie wetenschappelijke modellen waarmee leidinggevendenden kunnen sturen op de mentale kracht van hun team: het JD-R model, het zelfdeterminatietheorie-model en systemisch werken. De webinars boden verdieping in de relatie tussen werkdruk, motivatie, autonomie en mentale weerbaarheid.

Aansluitend konden deelnemers kiezen voor een live workshop van een dagdeel over één van de modellen. Daarnaast organiseerden we in het najaar een ronde online workshops. De workshops werden goed ontvangen. Uit evaluaties blijkt dat er behoefte is aan verdere verdieping en vervolg in 2026.

Webinar	Inschrijvingen	Deelnemers
5-mrt	132	50
9-apr	96	77
23-jun	79	53
Totaal	307	180



Autonomie

Het thema autonomie kreeg in 2025 invulling via activiteiten rondom hybride werken en de Gezond Werken Dag. Rond hybride werken informeerden we gemeenten via nieuwsberichten en andere communicatiemiddelen over actuele ontwikkelingen en praktische aandachtspunten.

Op 9 oktober 2025 organiseerden we de Gezond Werken Dag, waaraan 127 gemeenteambtenaren deelnamen. Tijdens deze bijeenkomst stonden veiligheid, mentaal welzijn en een gezond werkklimaat centraal, met een plenair programma en twee workshoprondes. De dag bood gemeenten concrete handvatten en gelegenheid tot uitwisseling.

Technologie

In 2025 voerde Regioplan in opdracht van A&O fonds Gemeenten onderzoek uit naar de impact van technologie en AI op mentale kracht. De uitkomsten bieden inzicht in kansen en risico's van technologische ontwikkelingen voor het welzijn van medewerkers. De resultaten worden in 2026 benut om verdere activiteiten op het gebied van mentaal welzijn vorm te geven.



Vergrijzing

Regioplan voerde tevens onderzoek uit naar vergrijzing en de gevolgen daarvan voor mentale kracht binnen gemeenten. De uitkomsten zijn verwerkt in de inspiratiegids Mentale kracht op maat met tal van handvatten voor interventies, die via de website beschikbaar is. Daarnaast organiseerden we op 30 oktober 2025 een webinar waarin de onderzoeksresultaten met de sector zijn gedeeld.



Arbocatalogus

In 2025 is een nieuwe arbocatalogus Sociale Veiligheid opgesteld in samenwerking met de sociale partners VNG, FNV en CNV. Daarnaast is de arbocatalogus Werkdruk herzien. Beide catalogi zijn eind 2025 ter toetsing voorgelegd aan de Nederlandse Arbeidsinspectie. De verwachting is dat in het eerste kwartaal van 2026 een positieve beoordeling volgt.

Verder hebben we de arbocatalogi technisch verbeterd en geïntegreerd in de A&O website. In 2025 is de arbocatalogus Agressie en geweld 65 keer gedownload en de arbocatalogus Hybride werken 54 keer.



Het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR)

In 2025 maakten medewerkers van 81 gemeenten, 11 WSGO's en 1 veiligheidsregio gebruik van het GIR om agressie- en geweldsincidenten te registreren. In totaal zijn 4.961 meldingen gedaan. Ongeveer 70% van de meldingen kwam van grote gemeenten.

We hebben het GIR verder doorontwikkeld. Zo is een SCIM-functionaliteit toegevoegd waarmee gebruikerswisselingen automatisch worden verwerkt. Daarnaast is de applicatie vernieuwd naar een mobile-first versie, waardoor meldingen eenvoudiger via mobiele apparaten kunnen worden gedaan.

Risico-Inventarisatie en –Evaluatie (RI&E)

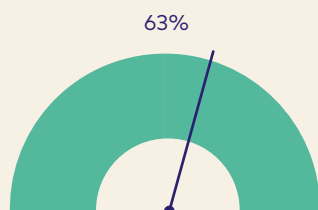
De RI&E blijft een belangrijke basis voor gezond en veilig werken. In 2025 sloten 47 nieuwe accounts van 44 gemeenten aan. Daarmee maken inmiddels 173 gemeenten en WSGO's gebruik van de RI&E.

Gebruikers zijn ondersteund via drie online vragenurttjes, met gemiddeld circa 20 deelnemers per sessie. Daarnaast organiseerden we op 6 oktober 2025 een online workshop 'Aan de slag met je RI&E', waaraan acht gemeenten deelnamen.

Financiële specificatie

De begroting voor Team Gezond en Veilig Werken bedraagt in 2025 **€ 966.643**. Hiervan is tot en met 31 december **€ 610.271** gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik



Team Organisatie & Leiderschap (O&L)

In 2025 voerden we vanuit team Organisatie & Leiderschap vijf projecten uit, waarvan enkele doorliepen vanuit 2024. De projecten stonden in het teken van het versterken van wendbaarheid binnen gemeentelijke organisaties, zodat zij structureel kunnen blijven aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen.

Dialogosessies

In 2025 organiseerden we drie regionale dialogosessies onder de titel *In gesprek over wendbaarheid*. Doel was om het begrip wendbaarheid concreter te maken en de impact ervan op organisatie-inrichting te verkennen. De sessies waren gericht op hoger- en middenmanagement, organisatieadviseurs en andere sleutelfiguren binnen gemeenten.

Met behulp van de World Café-methode verkenden deelnemers samen met drie experts verschillende bouwstenen van wendbaarheid. De gesprekken leverden waardevolle inhoudelijke inzichten op. De opkomst bleef achter bij de vooraf gestelde ambitie, maar de kwaliteit van de dialoog en de opbrengsten werden positief beoordeeld.

De inzichten uit de sessies vormden mede de basis voor de strategische doelen van team O&L voor de periode 2026–2029. De opbrengsten zijn gedeeld via een verslag en korte video's.



Leiderschap met Vertrouwen

Het leernetwerk *Leiderschap met Vertrouwen*, gestart in september 2024, liep door tot begin juni 2025. Twee groepen van elk 35 leidinggevenden volgden een leerroute van zeven modules over sturen op vertrouwen, maatwerk en gedeeld eigenaarschap. Het programma werd gemiddeld beoordeeld met een ruime 7.

In november organiseerden we, in samenwerking met Radar Advies, een terugkomdag voor vijftien deelnemers. Tijdens deze bijeenkomst blikten we terug op de toepassing van de geleerde inzichten in de praktijk. Deelnemers waardeerden de hernieuwde reflectie en uitwisseling.

Daarnaast organiseerden we in mei drie webinars over leiderschap en wendbaarheid, aan de hand van de bouwstenen cultuur, werkwijzen en samenwerking. In totaal namen ruim 140 deelnemers deel.

De webinars zijn later via de website nog circa 300 keer bekeken. Evaluaties gaven aan dat er behoefte is aan meer interactie en verdieping, wat richting geeft aan de verdere ontwikkeling van het aanbod.



MDIEU – Gemeenschapszin en veerkracht

In het kader van MDIEU organiseerden we een programma rond gemeenschapszin en veerkracht voor twaalf gemeentesecretarissen. Tijdens twee bijeenkomsten en een podcast werd verkend hoe organisaties houvast kunnen bieden in een turbulente context en hoe de verbinding met de gemeenschap versterkt kan worden.

Onder begeleiding van Ruben Maes en met wetenschappelijke duiding van prof. dr. Zeger van der Wal reflecteerden deelnemers op hun rol, gedrag en de betekenis van taal en verbinding. Het programma werd zeer positief beoordeeld en leidde tot inspiratie en urgentiebesef. Tegelijkertijd werd behoefte uitgesproken aan verdere verdieping en praktische handvatten, wat wordt meegenomen in de plannen voor 2026.

De podcast is via de website gepubliceerd en ruim 100 keer beluisterd.



Het goede gesprek

Met het whitepaper Een goed gesprek begint bij jezelf hebben we gemeenten inzicht gegeven in zes factoren die bepalend zijn voor de kwaliteit van gesprekken binnen organisaties. De basis hiervoor vormde een breed literatuuronderzoek.

Het project, gestart in 2024 en in 2025 afgerond, is expliciet verbonden aan andere initiatieven zoals professionele tegenspraak en het Ontwikkeldagboek. Het whitepaper en de samenvatting zijn gezamenlijk circa 300 keer gedownload. De bijbehorende blogs zijn samen ongeveer 400 keer gelezen.



Professionele tegenspraak

In 2025 onderzochten we hoe professionele tegenspraak binnen gemeenten vorm krijgt en welke werkende principes daarbij een rol spelen. Bij zestien gemeenten zijn gesprekken gevoerd met een

gemeentesecretaris of directeur, een leidinggevende en een medewerker, zowel individueel als in groepsverband.

De gesprekken leverden waardevolle inzichten op en werden door deelnemende gemeenten ook ervaren als interventie op zichzelf. Het onderzoeksrapport Professionele tegenspraak – je moet het maar durven biedt concrete handvatten om met dit thema aan de slag te gaan. Het rapport is ruim 250 keer gedownload.

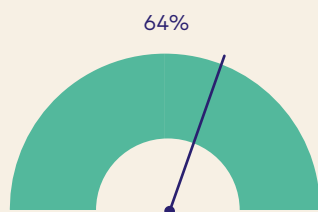
De belangstelling blijkt groot: voor een online bijeenkomst over dit onderwerp eind januari 2026 meldden zich meer dan 300 deelnemers aan. Daarmee is een stevige basis gelegd voor verdere activiteiten in de komende jaren.



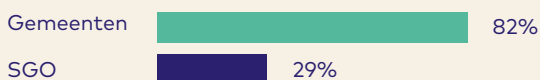
Financiële specificatie

De begroting voor Team Organisatie & Leiderschap bedraagt in 2025 **€ 1.018.574**. Hiervan is tot en met 31 december **€ 651.950** gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik



Team Onderzoek

In 2025 richtte team Onderzoek zich op het versterken van datagedreven werken binnen gemeenten en het ondersteunen van strategische keuzes op basis van data. Het bestaande aanbod aan monitors en onderzoeken vormde hiervoor de basis. De inzet lag op verdere profilering als kennisautoriteit, het stimuleren van strategische besluitvorming en het ondersteunen van gemeenten met praktische instrumenten.

De directe doelgroep bestond voornamelijk uit HR-professionals en HR-leidinggevend, en – waar het gaat om strategische keuzes – ook uit organisatieadviseurs en hoger management.

Kennisleiderschap verder opbouwen & profileren

Om gemeenten in staat te stellen beter gebruik te maken van onderzoek en data, hebben we in 2025 geïnvesteerd in onze zichtbaarheid en positionering als autoriteit op het gebied van de gemeentelijke arbeidsmarkt.

De Personeelsmonitor, Vacaturemonitor, het Werkonderzoek, de WSGO Personeelsmonitor, de Personeelsmonitor decentrale overheden en de Toekomstverkenning vormden de kern van ons aanbod. We organiseerden sessies door het hele land, zowel fysiek als online, onder meer over scenariodenken en de Personeelsmonitor.

De Personeelsmonitor werd 1.587 keer gedownload en bereikte daarmee 94% van de gemeenten. Met meerdere onderzoeken kregen we aandacht in vakmedia. Daarnaast is de verbinding met de wetenschap versterkt, onder meer door de financiering van de Ien Dales Leerstoel, die in november officieel van start ging.

Stimuleren strategische keuzes

Om gemeenten te ondersteunen bij het maken van toekomstbestendige keuzes, voerden we een toekomstverkenning uit naar de gemeentelijke arbeidsmarkt in 2035. Aan de hand van vier scenario's biedt dit onderzoek gemeenten handvatten om te anticiperen op onzekerheden en hun organisatie wendbaar te houden.

Door het land organiseerden we sessies waarin deelnemers de scenario's doorleefden en vertaalden naar hun eigen praktijk. In totaal namen 131 deelnemers uit 74 gemeenten deel. De verschillende documenten zijn 1.310 keer gedownload. De sessies werden gewaardeerd met gemiddeld een 8,2. Veel deelnemers spraken de wens uit voor verdere verdieping.

Ondersteuning HR-datagedreven werken

Naast bewustwording zetten we in op concrete ondersteuning bij datagedreven werken. Het Personeelsmonitor-dashboard is in 2025 verder verbeterd, onder meer door toevoeging van een vergelijkingsmodule, uitgebreidere filters en meer mogelijkheden om eigen data te downloaden.

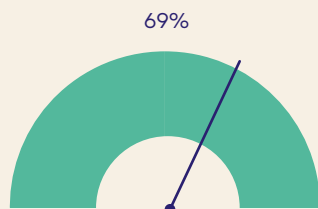
In november startte de eerste groep van twaalf deelnemers met het leernetwerk HR-analytics: datagedreven werken voor gemeenten. Vanwege de belangstelling en het positieve verloop is verdere opvolging voorzien in 2026. Ook wordt gewerkt aan het verbinden van HR-professionals met meer gevorderde datakennis.

Daarnaast zijn we gestart met de ontwikkeling van een prognosetool, waarmee gemeenten inzicht krijgen in hun toekomstige wervingsopgave. De verdere ontwikkeling loopt door in 2026. In samenwerking met de VNG ontwikkelden en faciliteerden we de HR-brainstormtool, waarmee gemeenten strategische oplossingen kunnen verkennen voor personeelstekorten, ziekteverzuim en werkorganisatie.

Financiële specificatie

De begroting voor Team Onderzoek bedraagt in 2025 **€ 949.064**.
Hiervan is tot en met 31 december **€ 660.059** gerealiseerd.

Financiële realisatie



Bereik



Team Data en Communicatie

Team Data en Communicatie bestaat uit specialisten op het gebied van datagedreven werken, online techniek, content en bedrijfscommunicatie. In 2025 hebben we ervoor gezorgd dat collega's en doelgroepen van A&O fonds Gemeenten op het juiste moment, via het juiste kanaal en met relevante inhoud werden bereikt en verbonden.

Datagedreven werken, techniek, content en communicatie versterkten elkaar en droegen bij aan een samenhangende en herkenbare positionering van A&O fonds Gemeenten.



Datagedreven werken

In 2025 zijn bestaande datastromen verder geanalyseerd en vertaald naar concrete inzichten voor de organisatie. Dit resulteerde onder meer in een teamdashboard waarin financiële gegevens en productdata samenkomen. Daarmee is datagedreven werken binnen de teams verder versterkt. De benodigde IT-ondersteuning op het gebied van data en CRM bleef beperkt.

Daarnaast is het Impactmodel verder ontwikkeld en organisatiebreed toegepast. Ook is een geautomatiseerd enquêtesysteem ingericht, dat vanaf januari 2026 in gebruik wordt genomen om effecten en opbrengsten structureel te monitoren.



Communicatie

In 2025 is gewerkt aan het versterken van eenduidige werkwijzen en een consistente huisstijl. Daarmee is een belangrijke stap gezet richting meer samenhang in aanpak en uitstraling, mede in voorbereiding op de vernieuwde organisatiestructuur in 2026.

Om de zichtbaarheid en impact van A&O fonds Gemeenten te vergroten, zijn diverse middelen ingezet. Zo ontwikkelden we een verhalenserie, breidden we het aantal blogs en columns uit, voerden we een naamsbekendheidsonderzoek uit en investeerden we in gerichte advertenties. Daarnaast is het A&O magazine uitgebracht en verspreid onder gemeenten, SGO's en andere stakeholders



Website

Binnen het specialisme Online zijn in 2025 verschillende vernieuwingen doorgevoerd. Er vond een grote CMS-update plaats gericht op veiligheid en efficiëntie. In samenwerking met team Veranderende Arbeidsmarkt en Beeldr is het interactieve werkboek Succesvol de arbeidsmarkt op! ontwikkeld en online beschikbaar gesteld.

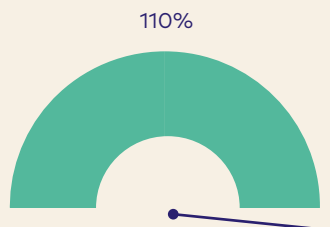
Daarnaast is een vernieuwde Arbocatalogus ontwikkeld en geïntegreerd in de website. Ook zijn verbeteringen doorgevoerd in onder meer de TalentSpiegel, evenementenflows en communities, met aandacht voor toegankelijkheid, stabiliteit en gebruiksvriendelijkheid.



Financiële specificatie

De begroting voor Data & Communicatie bedraagt in 2025 **€ 807.963**.
Hiervan is tot en met 31 december **€ 886.574** gerealiseerd.

Financiële realisatie

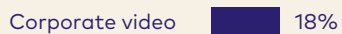


Bereik

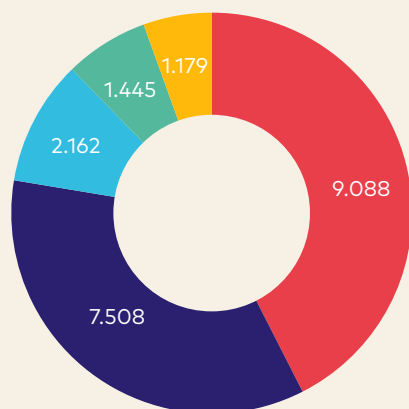
Gemeenten



SGO



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
2025
21.600

Dat is een stijging van:

114%

LinkedIn

Volgers 2021
5.500
2025
11.525

Dat is een stijging van:

110%

Algemene nieuwsbrief

Inschrijvingen 2021
5.500
2025
7.500

Dat is een stijging van:

36%

Verbinding leidt tot actie

30.000

Unieke bezoekers
op de site per
kwartaal
(-/- 6% vanwege nieuwe
meettechniek)

2.061

Leden van een of
meer communities

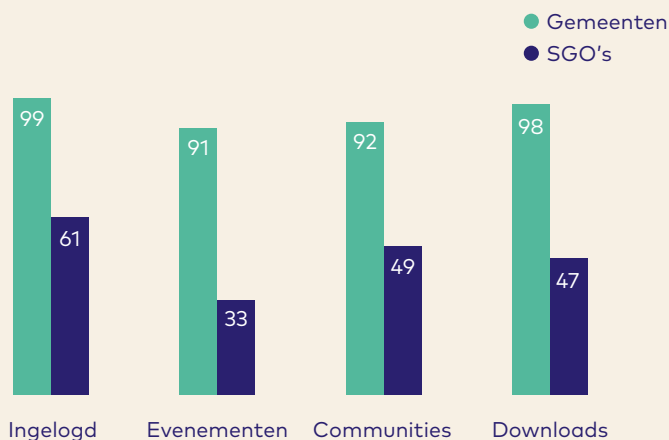
1.540

Downloads van
personeelsmonitor
2024
(+/- 12%)

4.300

Event inschrijvingen
(-/- 20%)

We bereiken bijna alle gemeenten (%)



Toelichting: van 99% van de gemeenten heeft per gemeente minimaal 1x iemand ingelogd in 2025



Jaarrekening 2025

Stichting A&O fonds Gemeenten

Balans per 31 december 2025

(in euro's, na resultaatbestemming)

Activa

	2025	2024
Immateriële vaste activa		
Software		67
Transformatie academie	6.437	12.873
	6.437	12.940
Materiële Vaste activa		
Inventaris	9.581	13.311
Automatisering	35.170	35.352
Verbetering pand	8.293	11.456
	53.044	60.119
Kortlopende vorderingen en overlopende activa		
Debiteuren	28.610	30.250
Te vorderen btw	168.321	439.659
Overige vorderingen	926.085	783.114
	1.123.016	1.253.023
Liquide middelen		
Liquide middelen	5.627.377	3.909.217
Totaal	6.809.873	5.235.299

Passiva

	2025	2024
Eigen vermogen		
Algemene reserve	4.961.249	2.124.624
Bestemmingsreserve thema's	429.244	1.855.811
Bestemmingsreserve WW	80.815	80.815
Bestemmingsreserve Huisvesting	250.000	250.000
	5.721.308	4.311.250
Voorzieningen		
Voorziening Prorata btw		5.405
Kortlopende passiva		
Crediteuren	441.482	329.192
Te betalen belastingen	80.456	77.012
Overige schulden en overlopende passiva	566.627	512.441
	1.088.565	918.645
Totaal	6.809.873	5.235.299

Staat van baten en lasten 2025

(in euro's)

Baten

	Realisatie 2025	Budget 2025	Realisatie 2024
Bijdrage Gemeenten	7.894.894	7.894.894	7.658.855
Externe subsidies	357.889	542.891	436.648
Overige opbrengsten	56.628	21.500	209.774
Totaal	8.309.411	8.459.285	8.305.277

Lasten

Projecten	5.096.791	6.455.029	6.269.051
Apparaatskosten	1.914.627	2.048.880	1.736.473
Totaal	7.011.418	8.503.909	8.005.524
Resultaat (exclusief financiële baten en lasten)	1.297.992	-44.624	299.753
Financiële baten	120.950	50.000	105.429
Financiële lasten	8.885	1.320	1.433
Resultaat	1.410.058	4.056	403.749

Bestemming van het resultaat

	Resultaat 2025	Budget 2025	Resultaat 2024
Dotatie aan de bestemmingsreserve thema's	6.455.029	6.455.029	6.563.778
Onttrekking bestemmingsreserve thema's	-7.881.596	-6.455.029	-6.324.394
Totale mutatie bestemmingsreserve thema's	-1.426.567		239.384
Dotatie bestemmingsreserve huisvesting			250.000
Onttrekking bestemmingsreserve huisvesting			
Totale mutatie bestemmingsreserve huisvesting			250.000
Dotatie algemene reserve			
Onttrekking algemene reserve	-6.455.029	-8.505.229	-6.813.778
Overige mutaties algemene reserve	9.291.654	8.509.285	6.728.143
Totale mutatie algemene reserve	2.836.625	4.056	-85.635
Mutatie bestemmingsreserve huisvesting			250.000
Mutatie bestemmingsreserve thema's	-1.426.567		239.384
Mutatie algemene reserve	2.836.625	4.056	-85.635
Totale mutatie (€)	1.410.058	4.056	403.749

Kasstroomoverzicht

(in euro's)

	2025	2024
Resultaat excl. financiële baten en lasten	1.297.993	299.752
Aangepast voor:		
Afschrijvingen (I)MVA	35.800	49.359
Veranderingen in werkkapitaal		
Mutaties vorderingen	130.008	-337.582
Mutaties kortlopende schulden	169.920	127.368
Mutatie voorziening t.l.v. resultaat (PPR)	-5.405	5.405
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.628.315	144.302
Interest	120.950	105.429
Financiële lasten	-8.885	-1.433
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.740.381	248.298
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in (I)MVA	-23.114	-3.813
Desinvesteringen in (I)MVA	893	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-22.221	-3.813
Netto kasstroom	1.718.160	244.485
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	3.909.217	3.664.732
Stand per 31 december	5.627.377	3.909.217
Toename	1.718.160	244.485

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 verkrijgingprijs 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 projectfinanciering 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

	2025	2024
Beginstand	67	867
Investerings		
Afschrijving	-67	-800
Desinvesteringen		
Eindsaldo		67

Transformatie Academie

	2025	2024
Beginstand	12.874	19.310
Investerings		
Afschrijving	-6.437	-6.436
Desinvesteringen		
Eindsaldo	6.437	12.874

Materiële vaste activa

Inventaris

	2025	2024
Beginstand	13.310	23.384
Investerings	1.000	
Afschrijving	-3.837	
Desinvesteringen	-892	-10.074
Eindsaldo	9.581	13.310

Automatisering

	2025	2024
Beginstand	35.352	59.256
Investerings	22.114	926
Afschrijving	-22.296	24.830
Desinvesteringen		-
Eindsaldo	35.170	35.352

Verbetering pand

	2025	2024
Beginstand	11.456	15.788
Investerings		2.887
Desinvesteringen		
Afschrijving	-3.163	-7.219
Eindsaldo	8.293	11.456

Kortlopende vorderingen en overlopende activa

	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren		
Debiteuren	28.610	30.250
Btw		
Te vorderen btw	168.321	439.659
Overige vorderingen		
Vooruitbetaalde bedragen	66.531	88.322
Nog te ontvangen subsidies	794.536	645.458
Nog te ontvangen bedragen	16.110	20.913
Waarborgsom	48.908	28.421
Totaal	1.123.016	1.253.023

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 2026 waarvoor de facturen al in 2025 zijn ontvangen.

Nog te ontvangen bedragen

Dit betreft nog te ontvangen rente.

Nog te ontvangen subsidies

De post 'nog te ontvangen subsidies' betreft de afgeronde subsidieprojecten MDIEU 2024 en MDIEU 2025. De vordering uit hoofde van MDIEU 2024 is 20 maart 2026 ontvangen.

Liquide middelen

	31-12-2025	31-12-2024
BNG	2.359.338	652.229
ABN Amro	3.268.039	3.256.988
Totaal	5.627.377	3.909.217

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 1-1-2025	Dotatie	Onttrekking	Stand 31-12-2025	Verplichting projecten
Algemene reserve	2.124.624	9.291.655	6.455.029	4.961.249	
Bestemmingsreserve thema's	1.855.811	6.455.029	7.881.596	429.244	189.899
BR WW-uitkering	80.815			80.815	
BR Huisvesting	250.000			250.000	
Totaal	4.311.250	15.746.684	14.336.625	5.721.308	189.899

Verplichtingen

De financiële verplichtingen hebben betrekking op opdrachten aan externe leveranciers die na 2025 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 2025 geen dotatie aan de bestemmingsreserve 'WW-uitkering' gedaan.

Bestemmingsreserve huisvesting

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

Beleid omvang eigen vermogen

Per 1-1-2025 was het eigen vermogen circa 4,3 miljoen euro. De algemene reserve is per 1-1-2025 circa 2,1 miljoen euro. Dit is hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen van 1,5 miljoen euro. Per 31-12-2025 is het eigen vermogen ca. 5,7 miljoen euro waarvan de algemene reserve circa 5 miljoen bedraagt.

Samenstelling en verloop bestemmingsreserves thema's

	1-1-2025	Dotatie	Onttrekking	Overboeking	Vrijval	31-12-2025
Thema						
Saldo bestemmingsreserve voorgaande jaren						
Overkoepelende projecten	614.295		37.398		576.897	
EROL & Leren en Ontwikkelen	263.072		320		262.752	
Leiderschap en Cultuur	307.463		111.393		196.070	
Talent voor de Toekomst	253.535		95.435		158.100	
Subsidie en Expertise	417.446		150		417.296	
Totaal voorgaande jaren (€)	1.855.811		244.696		1.611.115	
Saldo bestemmingsreserve huidig jaar						
Data en communicatie / Corporate		807.963	886.574	117.024		38.413
Onderzoek		949.064	660.059		95.079	193.926
De wendbare medewerker		1.021.190	889.589		100.976	30.625
Organisatie en leiderschap		1.018.574	651.950	-117.024	239.600	10.000
Veranderende arbeidsmarkt		1.033.195	673.645		340.926	18.624
Gezond en veilig werken		966.643	610.271		278.716	77.656
MDIEU		658.400	463.807		134.593	60.000
Totaal huidig jaar(€)		6.455.029	4.835.895		1.189.890	429.244
Totaal (€)	1.855.811	6.455.029	5.080.591		2.801.005	429.244

In 2025 is de interne organisatie gewijzigd naar zelforganiserende teams. De bestemmingsreserves van voorgaande jaren waren gericht op kalenderjaar met thema's. Bovenstaande presentatie van bestemmingsreserves volgt de herindeling op teams. Daarnaast kunnen teams budget meerjarig aanwenden indien noodzakelijk. De stand van bovenstaande bestemmingsreserves is derhalve het saldo van benodigd budget in volgende jaren plus openstaande verplichtingen.

Kortlopende passiva

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren		
Crediteuren	441.482	329.192
Te betalen belastingen		
Te betalen Loonbelasting	80.456	77.012
Overige schulden en overlopende passiva		
Nog te betalen bedragen	332.312	308.449
Te betalen vakantietoeslag	109.409	93.804
Te betalen eindejaarsuitkering	16.737	14.619
Reservering vakantiedagen	106.611	95.518
Netto salarissen	1.558	0
Totaal	1.088.565	918.644

Nog te betalen bedragen

De nog te betalen bedragen hebben betrekking op gerealiseerde kosten in 2025 waarvan de facturen in 2026 zijn ontvangen en betaald. Daarnaast heeft deze post betrekking op toegekende subsidies.

Nog te betalen bedragen

Kosten 2025	302.312
Toegekende subsidies	30.000
Totaal	332.312

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 huurovereenkomst bevat een huurbedrag à € 85.677 en servicekosten à € 24.080 per jaar na indexatie per 1 juni. De looptijd van deze overeenkomst voor de zesde etage is van 1 juni 2021 t/m 31 mei 2026 en wordt niet verlengd.

Er is een nieuwe huurovereenkomst afgesloten voor een etage aan de Casuariestraat te Den Haag. De ingangsdatum is 1 mei 2026 en deze overeenkomst heeft een geldigheid van 10 jaar. De aanvangshuurprijs is € 127.600 per jaar en de servicekosten bedragen € 34.080 (bedragen exclusief btw). Onderdeel van de overeenkomst is een incentive, bestaande uit een huurkorting ter grootte van 5 maanden welke verdeeld wordt over 5 jaar. De verhuurder stelt een eenmalige inrichtingsbijdrage ter beschikking voor een bedrag van € 127.600 euro.

Verplichtingen projecten

31 december 2025 staat er een bedrag van € 189.899 uit aan financiële verplichtingen. Deze is onderdeel van de bestemmingsreserve.

Toelichting staat van baten en lasten

(in euro's)

Baten

	Realisatie 2025	Budget 2025	Realisatie 2024
Bijdrage gemeenten	7.894.894	7.894.894	7.658.855
Externe subsidies	357.888	542.891	436.648
Overige opbrengsten	56.628	21.500	209.774
Totaal	8.309.411	8.459.285	8.305.277

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 2025
MDIEU 4 2025	31-12-2025	357.888

Overige opbrengsten

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

Lasten

	Realisatie 2025	Budget 2025	Realisatie 2024
Projecten	5.096.791	6.455.029	6.269.051
Apparaatskosten	1.914.627	2.048.880	1.736.743
Totaal	7.011.418	8.503.909	8.005.524

De totale budgetrealisatie is afgerond 82%.

Specificatie projectkosten

	Realisatie 2025	Budget 2025
Begrotingsjaar 2026	16.207	
Begrotingsjaar 2025	4.835.895	6.455.029
Begrotingsjaar 2024	244.689	1.855.811
Totaal	5.096.791	8.310.840

Begrotingsjaar 2026

Thema's

Data en communicatie
Veranderende arbeidsmarkt

Totaal

Realisatie 2025	Budget 2025
32	
16.175	
16.207	

Begrotingsjaar 2025

Thema's

Data en communicatie / Corporate
Onderzoek
De wendbare medewerker
Organisatie en leiderschap
De veranderende arbeidsmarkt
Gezond en veilig werken
MDIEU externe kosten

Totaal

Realisatie 2025	Budget 2025
886.574	807.963
660.059	949.064
889.589	1.021.190
651.950	1.018.574
673.645	1.033.195
610.271	966.643
463.807	658.400
4.835.895	6.455.029

Een inhoudelijke toelichting op de thema's van 2025 is beschreven in het eerste deel van dit jaarverslag.

Begrotingsjaar 2024

Realisatie 2025

Budget 2025

Thema's

Communicatie
Eigen regie op loopbaan / Leren en ontwikkelen
Leiderschap en cultuur
MDIEU 2024 / Gezond werken
Talent voor de toekomst / Arbeidsmarkt
Subsidie en Expertise

22.176

320

111.393

15.365

95.435

614.295

263.072

307.463

253.535

417.446

Totaal

244.689

1.855.811

Deze tabel toont de realisatie van de projectkosten op andere budgetjaren dan 2025 met de per 1-1-2025 beschikbare bestemmingsreserve als budget.

De totale projectkosten zijn in 2025 € 5.096.790. Hiervan drukte € 4.835.895 op het programmabudget van 2025. De financiële realisatie (exclusief nog openstaande verplichtingen) van het programmabudget 2025 is 75%. De overige projectkosten (€ 260.896) zijn gerealiseerd op programmabudget van 2024 en 2026.

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

Specificatie apparaatskosten

Realisatie 2025

Budget 2025

Realisatie 2024

Kostensoort

Personele kosten
Bestuurskosten
Huisvestings- en werkplekkosten
Organisatie

1.018.023

342.519

209.623

344.462

1.091.000

298.500

300.700

358.680

858.832

140.822

321.239

415.580

Totaal

1.914.627

2.048.880

1.736.473

Personele kosten

De personele kosten zijn voor 74% doorbelast naar de projecten. Dit betreft de kosten van het directe personeel. De kosten van het indirecte personeel worden niet doorbelast. Dit betreft het personeel dat onderdeel is van het management en het team bedrijfsvoering.

Kostensoort	Totaal	Doorbelaast	Resterend
Salarissen & Sociale lasten	3.603.089	2.795.952	807.137
Overige personele kosten	189.833	20.655	169.178
Personeel niet in loondienst	41.709		41.709
Totaal	3.834.630	2.816.607	1.018.023

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 overrealisatie op de Bestuurskosten wordt veroorzaakt door de inhuur van interim directie voor een periode die langer duurde dan aanvankelijk bedacht.

De onderrealisatie op Huisvesting- en werkplekkosten wordt veroorzaakt door het opzeggen van de overeenkomst voor extra vergader- en werkruimte.

Personele omvang

	In dienst	FTE
Per 1 januari 2025	31	28,56
Per 31 december 2025	35	32,22

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 2025	Budget 2025	Realisatie 2024
Financiële baten			
Rente ABN Amro	47.498	25.000	51.303
Rente BNG	73.452	25.000	54.126
Totaal	120.950	50.000	105.429
Financiële lasten			
Bankkosten	1.321	1.320	1.433
Rente (PPR)	7.564		
Totaal	8.885	1.320	1.433

Toelichting staat van baten en lasten

WNT-verantwoording 2025 A&O fonds Gemeenten

De WNT is van toepassing op A&O fonds Gemeenten. Het voor A&O fonds Gemeenten toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (algemeen bezoldigingsmaximum).

Tabel 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevend topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens 2025

(Bedragen x € 1)

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)
Dienstbetrekking

J. van Gool

M. Feringa

Directeur

Directeur a.i.

16/06 - 31/12
1
Ja

01/06 - 30/06
1
Nee

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen
Beloningen betaalbaar op termijn

65.193
11.639

19.547
-

Subtotaal

76.832

19.547

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum

134.121

14.979

-/- onverschuldigd betaald en nog niet ontvangen bedrag

4.568

Bezoldiging

76.832

14.979

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom
de overschrijding al dan niet is toegestaan
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Vordering loopt

Gegevens 2024

(Bedragen x € 1)

N.v.t.

N.v.t.

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)
Dienstbetrekking

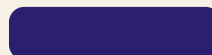
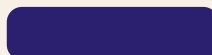


Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen
Beloningen betaalbaar op termijn



Subtotaal



Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum



Bezoldiging



WNT-verantwoording 2025 A&O fonds Gemeenten

Tabel 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

M. Feringa

Functiegegevens

Interim Directie
(externe inhuur)

Kalenderjaar

2025

2024

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

1-1 t/m 31-5

3-6 t/m 31-12

Aantal kalendermaanden functievervulling
(in het kalenderjaar)

5

7

Omvang van het dienstverband
(in uren per kalenderjaar)

688

960

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar

235

221

Maxima op basis van de normbedragen per maand

124.500

208.200

Maxima op basis van maximum uurtarief

161.680

212.160

Individueel toepasselijk maximum
gehele periode kalendermaand 6 t/m 12

332.700

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Bezoldiging in de betreffende periode

123.557

158.093

Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12

281.650

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

n.v.t.

Totaal bezoldiging

281.650

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 2025

Dhr G. Boggia	Vicevoorzitter (tot 4 juni 2025)
Dhr. E. Olf	Vicevoorzitter / voorzitter (vanaf 4 juni 2025 / 3 december)
Mw. A. Doesburg	Voorzitter (tot 3 december 2025)
Dhr. J. Versluis	Vicevoorzitter (vanaf 3 december 2025)
Dhr. M. El-Morabit	Bestuurslid (tot 3 december 2025)
Dhr. C. van der Heijden	Bestuurslid (vanaf 3 december 2025)
Mw. M. Stolk	Bestuurslid
Dhr. M. Dorst	Bestuurslid
Mw. J. Jongepier	Bestuurslid
Mw. M. Manschot	Bestuurslid
Dhr. F. Berkhout	Bestuurslid, penningmeester

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 2025

Stichting A&O fonds Gemeenten, te Den Haag

Opgesteld Den Haag,

Vastgesteld (in concept) Den Haag,

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

contact@aeno.nl
www.aeno.nl

Mei 2026



A&O
fonds
Gemeenten