



# Jaarstukken 2020

**A&O**  
fonds  
Gemeenten

# Inhoud 2020

## Jaarverslag

|                                         |          |
|-----------------------------------------|----------|
| <b>Over A&amp;O fonds Gemeenten</b>     | <b>4</b> |
| <b>Verslag van activiteiten in 2020</b> | <b>7</b> |
| Mens & organisatie                      | 8        |
| Tranformatie dienstverlening            | 14       |
| Digitale transformatie                  | 18       |
| Arbeidsmarkt                            | 20       |
| Subsidies en expertise                  | 22       |
| A&O fondsen Festival                    | 23       |
| Communicatie                            | 24       |

## Jaarrekening

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>Balans per 31 december 2020</b>            | <b>27</b> |
| <b>Resultatenrekening over 2020</b>           | <b>28</b> |
| <b>Kasstroomoverzicht</b>                     | <b>29</b> |
| <b>Grondslagen van waardering</b>             | <b>30</b> |
| <b>Toelichting op de balans</b>               | <b>31</b> |
| <b>Niet in de balans opgenomen regelingen</b> | <b>37</b> |
| <b>Toelichting op de resultaten rekening</b>  | <b>38</b> |
| <b>WNT-verantwoording</b>                     | <b>43</b> |
| <b>Voorstel resultaat bestemming</b>          | <b>44</b> |

## Bijlagen

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>Financieel verloop projecten</b> | <b>45</b> |
|-------------------------------------|-----------|





# Jaarverslag 2020

Stichting A&O fonds Gemeenten

# Over A&O fonds Gemeenten

De Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds (A&O fonds Gemeenten) is in 1993 opgericht door werkgevers en werknemers in de gemeentelijke sector.

A&O fonds Gemeenten is daarmee het fonds van en voor alle gemeenten van Nederland. We inspireren en ondersteunen bij organisatieontwikkeling en professionalisering van medewerkers met als doel dat gemeenten vitaal en wendbaar zijn en optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

A&O fonds Gemeenten stimuleert relevante projecten van gemeenten met een bijdrage in geld maar ook met expertise, bijvoorbeeld om tot een effectief plan van aanpak te komen.

## Agenderen

A&O fonds Gemeenten agendeert en signaleert, zoals de gevolgen van digitalisering op het werken bij gemeenten, of de kansen en uitdagingen van een veranderende arbeidsmarkt. Daarbij werken we nauw samen met gemeenteprofessionals en andere stakeholders, zoals beroeps- en brancheverenigingen en wetenschappers. Ook nemen we deel aan innovatiegroepen, zoals in 2020 de chatbot Verhuizen, om door middel van experimenten nieuwe kennis op te doen.

## Gidsfunctie

Vanuit onze gidsfunctie verzamelen, ontwikkelen en verrijken we kennis en delen dit met de gemeente-professional en de gemeenten. Bijvoorbeeld de jaarlijkse personeelsmonitor en de vacaturemonitor, die ieder kwartaal uitkomt, en publicaties zoals 'Bewegen naar nieuw werk', gebaseerd op de inzichten vanuit het project Burgerzaken. Ook ontwikkelt het A&O fonds methodieken in samenwerking met gemeenten, zoals het vitaliteitsproject 'BRUIS'.

## Platformfunctie

Als landelijk werkende organisatie is verbinden een belangrijke functie van A&O fonds Gemeenten. We brengen gemeentelijke professionals samen in bijvoorbeeld leernetwerken en online communities en stimuleren daarmee onderlinge kennisuitwisseling. Ook inspireren we door de ervaringen van gemeenten op specifieke opgaves en uitdagingen te delen via onze website en social media.

## Doelgroep

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

## De organisatie in 2020

A&O fonds Gemeenten is een project- en netwerkorganisatie. Eind 2020 hadden we 29,2 fte in dienst (eind 2019: 24,7 fte). In totaal waren er in 2020 32 medewerkers in een dienstverband werkzaam (in 2019: 28). Daarnaast maken we gebruik van een flexibele schil van zzp-ers en gedetacheerden (gemeenten, trainees, stagiaires en overige inhuur).

De coronacrisis zorgde er in 2020 voor dat veel projecten anders moesten worden ingevuld. We zijn er trots op dat veel van onze bijeenkomsten alsnog doorgang konden vinden in een digitale vorm. Daarbij deden we in snel tempo ervaring op met verschillende online vormen van overleg en bijeenkomsten en konden ons bereik aanzienlijk vergroten.

Ook intern is het team snel omgeschakeld naar digitaal, geholpen door de reeds aanwezige goede ICT infrastructuur. Daarnaast hebben we veel aandacht gegeven aan de binding en vitaliteit van A&O medewerkers. Dat deden we onder meer door eigen toepassing van ons BRUIS vitaliteitsprogramma, (digitale) heidagen en (persoonlijke) aandacht voor elkaar.

In opdracht van het LOGA laat A&O fonds Gemeenten iedere drie jaar een evaluatie uitvoeren. Daarbij worden onze aanpak en impact tegen het licht gehouden door een externe partij, die daarvoor verschillende stakeholders bevraagt. De samenvatting en conclusies zijn te vinden op onze website. In 2020 resulteerde het onderzoek onder meer in een dashboard waarin de resultaten van onze interventies met elkaar worden vergeleken. Het dashboard wordt gevoed met data uit enquêtes onder deelnemers. In 2021 gaan we deze methodiek integreren in onze projectsturing. Met het toenemende gebruik van data om onze dienstverlening verder te verbeteren besteden we navenant aandacht aan data integriteit en – veiligheid.

In 2020 hebben we een nieuw vereenvoudigd functieboek in gebruik genomen, waarvoor door het hele team input is gegeven. Ook werkten we aan een nieuw beleidsplan, dat uit gaat van vijf thema's waarmee we gemeenten in de komende jaren willen

inspireren en ondersteunen: vitaliteit, talent voor de toekomst, leren en ontwikkelen, eigen regie in loopbaanontwikkeling en leiderschap en cultuur.

A&O fonds Gemeenten heeft een onafhankelijke vertrouwenspersoon vanuit het Bureau Integriteit (BING). Uit het BING jaarrapport blijkt dat er in 2020 één melding bij deze vertrouwenspersoon is gedaan.

## Samenstelling directie en bestuur

### Naam

### Functie

#### Directie

K. Sleeking  
M. Kiezebrink

Directeur A&O fonds Gemeenten  
Plv. directeur A&O fonds Gemeenten

#### Bestuur

Dhr. M. Fluitman  
Dhr. G. Boggia  
Mevr. A. Doesburg  
Dhr. J. Schot  
Mevr. J. Jongepier  
Dhr. F. Berkhout  
Mevr. G. ten Hove  
De heer J. Doeve  
Mevr. M. Manschot  
De heer B. de Haas

Voorzitter bestuur  
Secretaris/penningmeester bestuur  
Bestuurslid  
Bestuurslid  
Bestuurslid  
Bestuurslid  
Bestuurslid (vanaf 1 februari 2020)  
Bestuurslid (tot 1 februari 2020)  
Bestuurslid (vanaf 1 juli 2020)  
Bestuurslid (tot 1 juli 2020)





## Begroting 2021

Vanaf 2021 werken we aan onze missie langs vijf thema's, als omschreven in het beleidsplan 2021-2025. Daarbij hoort de onderstaande begroting.

### Thema

Leiderschap en Cultuur  
Leren en Ontwikkelen  
Communicatie  
Talent voor de toekomst  
Subsidie en Expertise  
Vitaliteit  
Eigen regie op loopbaanontwikkeling  
Apparaatskosten

### Begroting

€ 469.198  
€ 905.067  
€ 1.074.196  
€ 810.665  
€ 1.315.867  
€ 852.071  
€ 1.082.593  
€ 1.116.700

### Totaal

€ 7.626.357

## Beleid omvang besteedbaar vermogen

Per 01-01-2020 waren de algemene reserves hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen (M€ 3,3). De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2020 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

Een aantal projecten ondervond een nadelig effect van een gewijzigde prioriteitstelling van de zijde van de gemeenten, bijv. projecten binnen het thema Arbeidsmarkt. Andere projecten ondervonden juist extra urgentie, bijv. projecten m.b.t. vitaliteit en de corona subsidieregeling.

Digitale alternatieven werken, zeker in de ontwikkelingsfase, over het algemeen kostenverhogend. Deze kennis en ervaring zijn in de projectplannen en begroting 2021 verwerkt.

## Beleggingsbeleid

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

## Gebeurtenissen na balansdatum

Geen bijzonderheden.

## Impact coronavirus

Alle programma's werden in meer of mindere mate geraakt door de landelijke richtlijnen voor evenementen. Direct nadat de impact van het coronavirus duidelijk werd is de oriëntatie op digitale alternatieven voor fysieke bijeenkomsten gestart. Deze innovatieve omschakeling is kwalitatief en kwantitatief succesvol verlopen.

# Verslag van activiteiten in 2020

De belangrijkste ontwikkelingen die effect hebben op gemeenten als wendbare en vitale organisaties bepaalden in 2020 onze focus op vier programma's:

- Wendbaarheid van mens & organisatie
- Transformatie dienstverlening
- Digitale transformatie
- Arbeidsmarkt

Het subsidieprogramma sluit aan bij de verschillende thema's en stimuleert kennis en innovatie, door met geld en expertise bij te dragen aan projecten van gemeenten.



# Mens & organisatie

## Mens & organisatie: vitaliteit (Bruis)

### Het doel: vitaal blijven werken, zelf én samen

Het project 'Vitaliteit' is gericht op de bewustwording van het belang van vitaliteit en de noodzaak dit te verhogen. Hiertoe is in 2018, met steun van ESF, de campagne BRUIS ontwikkeld en de afgelopen jaren met succes binnen gemeenten onder de aandacht gebracht. De campagne en de bijbehorende handleiding en middelen biedt de gemeenten handvatten om de medewerkers bewust te laten worden van hun eigen vitaliteit en het thema op de agenda te zetten. Eind 2020 hadden vertegenwoordigers van circa 215 gemeenten deelgenomen aan Bruis activiteiten.

### Activiteiten 2020: van regiobijeenkomsten tot toolkit en platform

Doordat we massaal gedwongen thuis gingen werken is vitaliteit in 2020 nog belangrijker geworden. Aandacht voor de fysieke gezondheid zoals de inrichting van de thuiswerkplek en in beweging blijven, maar ook voor de mentale gezondheid. Hoe zorg je dat je contact houdt met elkaar en weet hoe iemand in zijn vel zit? Met de campagne BRUIS stimuleerden we gemeenteprofessionals om na te denken over hoe ze zelf en met elkaar vitaal konden blijven werken.

Ook in 2020 organiseerden we verschillende bijeenkomsten om het thema vitaliteit te agenderen en gemeenteprofessionals handvatten te geven om er mee aan de slag te gaan. Zo waren er twee online regiobijeenkomsten voor ruim 20 vitaliteitsaanjagers. Daarin ontdekken de deelnemers waar hun organisatie staat met vitaliteit en krijgen ze uitleg hoe BRUIS kan helpen. Ook organiseerden we drie laagdrempelige online Vitaliteit Vraag & Antwoord sessies in april, juni en november voor bijna 40 deelnemers. Van iedere sessie is een artikel gemaakt en gepubliceerd op de website. In het derde kwartaal vonden voor het eerst online pilot trainingen plaats, waarin we aanjagers van vitaliteit tips geven hoe vernieuwend leiderschap te ontwikkelen binnen de gemeente. De pilot is erg goed ontvangen en krijgt een vervolg in 2021. In december sloten we het jaar af met een online sessie met onze 18 Vitaliteitsparels. Dit zijn onze contactpersonen van de BRUIS pilot gemeenten en andere koplopers. Tijdens deze energieke sessie zijn veel ervaringen uitgewisseld die we hebben gedeeld in een artikel op de website.

Naar aanleiding van veel verzoeken vanuit gemeenten hebben we medio 2019 een BRUIS meter geïntroduceerd, om de effectiviteit van een vitaliteitsaanpak en interventies te kunnen meten. In 2020 zijn acht gemeenten hiermee aan de slag gegaan. Uit de evaluaties blijkt dat de meter zorgt voor meer structurele agendering van het thema en stimuleert het gesprek te voeren.

Zeven gemeenten hebben in 2020 meegedaan met het BRUIS coaching programma. Door de deelnemers gemaakte plannen konden door corona vaak niet doorgaan, maar de BRUIS coaches hielpen met tips om vitaliteit ook gedurende het verplichte thuiswerken op de agenda te houden. Dit resulteerde in veel online informatie en challenges, waarbij de uitdaging zat in het 'echt' contact hebben. Onze opzet was om de acties in de BRUIS pilotorganisaties te delen in een online BRUIS community. Dit is echter nog niet goed van de grond gekomen: de doelgroep maakte maar weinig gebruik van het platform.

### 2021: Lessen delen

A&O fonds Gemeenten wordt regelmatig benaderd door gemeenten met de vraag of we ze kunnen helpen hun vitaliteitsaanpak vorm te geven. Daarin blijven we graag een rol spelen, onder meer door het delen van de BRUIS ervaringen en materialen. Ook gaan we in 2021 de online community verder stimuleren. Verder zullen we vitaliteit in 2021 ook meenemen in het nieuwe A&O thema leiderschap en cultuur, om ervoor te zorgen dat werken aan vitaliteit blijvend op de agenda van gemeenten blijft staan.

Met het project 'Energie door Regie' wil A&O fonds Gemeenten naast bewustwording ook zorgen dat een medewerker daadwerkelijk in actie komt en succesvol aan de slag gaat met zijn vitaliteit.



## Mens & organisatie: gezond en veilig werken

### Het doel: van kennis naar praktijk

In 2019 zijn we met subsidie van ESF gestart met het project Gezond & veilig werken. Het doel is dat de beschikbare kennis, onder andere vastgelegd in de arbocatalogus (arbocatalogus.aeno.nl), ook daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast.

### Activiteiten in 2020: extra prioriteit door corona

In 2020 kreeg gezond en veilig werken binnen gemeenten aanzienlijk meer prioriteit, met name omtrent thuiswerken.

Door corona werkten vele gemeentelijke medewerkers vanaf het voorjaar plotseling vanuit huis. Vanuit het A&O fonds hebben we snel geschakeld om zowel medewerkers als organisaties daarin te ondersteunen. Zo gaven we op de website informatie over wat je als werkgever minimaal moet doen. De praktisch '[checklist Thuiswerkplek](#)' en het '[Stappenplan instellen thuiswerkplek – zonder kantoormeubilair](#)' behoorden in 2020 tot de top 10 van meeste gedownloade producten vanaf de A&O fonds website. Ook de actie om aan de hand van een foto je thuiswerkplek te laten controleren door een ergonom was een succes. Via social media vonden velen onze posters met tips voor bijvoorbeeld rek- en strekoefeningen en mentale gezondheid.

Samen met de VNG ontwikkelde we een RI&E corona (met 715 downloads ook in de top 5 van meeste gedownloade producten vanaf de A&O fonds website) en een protocol / handreiking over een veilige werkomgeving in de 1,5m samenleving.

Naast thuiswerken was er in 2020 speciale aandacht voor het thema agressie. Voor OR leden organiseerden we op 21 september een online bijeenkomst met een plenair deel en drie parallelle online workshops over werkdruk en publieksagressie en de rol van de OR. En samen met een klankbordgroep ontwikkelden we een inspirerende toolkit gezond en veilig werken over werkdruk en agressie.

### 2021: blijvende kennisdeling

De voor juni 2020 geplande gezond en veilig werken dag is omgezet naar een online gezond en veilig werken week van 9-11 februari 2021.

## Mens & organisatie: Arbocatalogus, GIR en RI&E

### Het doel: professionele instrumenten voor de hele sector

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

### Activiteiten in 2020: actualisering en continuïteit

- In 2020 is de laatste hand gelegd aan de actualisatie van de Arbocatalogi Werkdruk, Fysieke Belasting, Beeldschermwerk en Agressie en Geweld. Ook zijn ze in 2020 positief getoetst door de Inspectie SZW.
- Circa 200 gemeenten maken gebruik van het GIR systeem. Het A&O fonds is samen met het Rijk en Provincies eigenaar van het systeem. Ook het UWV maakt gebruik van het systeem. Het Rijk heeft in 2020 afstand gedaan van het eigenaarschap. In 2020 is verder gewerkt aan een nieuwe verwerkersovereenkomst, is een meld APP ontwikkeld en is overdracht aan VNG van het beheer van het systeem voorbereid.
- Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E): het A&O fonds biedt het RI&E systeem kosteloos aan gemeenten aan. In totaal zijn 479 licenties goedgekeurd.
- Van de Helpdesk via gezondwerk@aeno.nl is in 2020 ook weer actief gebruik gemaakt.

Ook in 2021 blijven we deze producten aanbieden.

## Mens & organisatie: loopbaanontwikkeling en professionalisering

### Allesuitjezelf.nl

#### Het doel: medewerkers zelf aan de slag

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

#### Activiteiten in 2020: doorontwikkeling en samenwerking met gemeenten

In 2020 is het platform verder ontwikkeld en is een aantal verbeteringen en nieuwe functionaliteiten toegevoegd. Daarnaast is ingezet op verdere verbinding met gemeenten om de tool intern te promoten en in te zetten.

Zo is met de gemeente Bergen op Zoom als pilot een 'single sign on' gecreëerd: medewerkers kunnen nu met de inlog in hun eigen werkomgeving direct naar allesuitjezelf.nl, zonder apart te hoeven inloggen. Ook werd de nieuwe pagina 'Loopbaanadvies en coaching in jouw organisatie' aan het platform toegevoegd. Hierin zie je per gemeente of samenwerking hoe je als medewerker bij jouw organisatie loopbaanadvies kan aanvragen.

Ook inhoudelijk werd het platform verder ontwikkeld. Zo is er een verbeterde versie van de Arbeidsscan opgenomen en werd een speciaal cursusaanbod Thuiswerken tijdens corona toegevoegd. Ook is het bij verschillende cursussen nu mogelijk een eindtoets te doen en een certificaat te halen. De meest gebruikte tools zijn de Talentspiegel (2.139 keer ingevuld) en de Arbeidsmarktscan (2.085), de meest populaire cursussen zijn Basiskennis Gemeenteambtenaar, Effectief Communiceren en Nederlands Foutloos Schrijven.

In 2020 hebben we ruim 6.000 nieuwe gebruikers mogen verwelkomen, waarmee het totale aantal accounts de 13.000 gepasseerd is. Dat is minder dan de doelstelling van 15.000. In 2021 gaan we daarom extra inzetten op promotie.

#### 2021: inhoud verder verrijken en meer promotie

Voor 2021 ligt de focus op contentcreatie en het vergroten van het bereik. Voor dat laatste zullen we gerichte communicatie inzetten, zowel richting gemeenten (HR en loopbaanadviseurs) als rechtstreeks naar de gemeenteambtenaren.

Doel is 20.000 gebruikers en 50 gemeenten die Allesuitjezelf.nl met een eigen landingspagina inzetten. Evenals in 2020 krijgen niet-actieve gebruikers, na een eerste re-activatiemail, de vraag of ze een korte enquête willen invullen. Hierdoor krijgen we steeds beter inzicht in het gebruik van het platform en de waardering van de individuele onderdelen.

### Netwerk en toolbox voor gemeentelijke Loopbaanprofs

#### Het doel: loopbaanprofessionals ondersteunen in hun werk

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

#### Activiteiten 2020: van fysiek naar digitaal

Veel instrumenten in dit project leunen sterk op fysieke samenkomst. De grootste uitdaging was in 2020 dan ook om de kennis, informatie en toepasbaarheid overeind te houden. De reeds ontwikkelde trainingsprogramma's waren niet geschikt om digitaal te geven. Het heeft veel tijd gekost, maar het is gelukt om alle trainingen om te zetten naar een digitale variant.

De training rond de Talentspiegel werd dit jaar vier keer georganiseerd. De digitale variant bleek laagdrempelige dan de originele fysieke versie en trok daarmee nieuwe gezichten. Daarbij bleken deelnemers specifiek geïnteresseerd in uitwisseling over hoe de Talentspiegel in de eigen organisatie in te zetten. Daarom gaan we hier in 2021 vier introductiesessies voor organiseren, naast twee trainingen voor gemeentelijke loopbaanprofs om het terugkoppelen van de resultaten aan deelnemers te oefenen.

Het A&O fonds zet er op in dat het platform Allesuitjezelf.nl optimaal kan worden ingezet door loopbaanadviseurs. Een training daarvoor ging digitaal en werd in 2020 35 keer gegeven. Speciaal ter ondersteuning van het thuiswerken werd de scan 'thuiswerken en veranderkracht' aangeboden. Ook de Arbeidsmarktscan maakt deel uit van het aanbod van Allesuitjezelf.nl. Deze werd verplicht gesteld bij het loopbaanadviestraject in het kader van de subsidiemaatregel NL leert door. Omdat voor deze subsidie een factuur dient te worden overgelegd heeft A&O met gemeenten georganiseerd dat bij gebruik van de scan via Allesuitjezelf.nl een nul-factuur kon worden verstrekt.

Voor het Netwerk organiseerden we als alternatief voor de fysieke bijeenkomsten een webinar, een online leiderschapsprogramma en een aandeel op het A&O fondsen Festival. Die mogelijkheden zijn positief ontvangen door de doelgroep, met name doordat er geen reistijd meer was en dit beter te combineren is met andere werkzaamheden. Ook het Netwerk van trainers van Baas in eigen Loopbaan, dat door A&O wordt gefaciliteerd, kwam in 2020 digitaal bijeen.

### **2021: het beste van digitaal maar ook (hopelijk) weer live**

Met digitale varianten van de verschillende trainingen en bijeenkomsten hebben we ons aanbod en bereik kunnen uitbreiden. Daarom zullen we ook in 2021 opnieuw webinars aanbieden, maar ook om de mogelijkheid te geven live contact te maken en te onderhouden tijdens een netwerkevent. Daarnaast starten we met een leernetwerk inclusief, indien mogelijk, een internationale studiereis.

### **E-coaching**

#### **Doel: leren door experimenteren**

Met een pilot willen we experimenteren met e-coaching mogelijk maken en de opgedane kennis en ervaringen delen.

#### **Activiteiten in 2020: uitvoeren, afsluiten, borgen**

De opzet van deze pilot was om met een aantal loopbaanprofessionals ervaring op te doen met e-coaching, en de opgedane kennis en ervaring breed te delen. Ons doel was 50 trajecten, maar door corona kwam het project al snel in stroomversnelling. Verschillende gemeentelijke loopbaanprofs hebben de corona-subsidie van A&O fonds Gemeenten gebruikt om zich te laten opleiden tot e-coach en hebben totaal 74 medewerkers gecoacht.

In de evaluatie blijkt het instrument een succes. De deelnemende coaches noemen onder andere dat de eigen regie wordt vergroot, er snel tot de kern van het issue wordt doorgedrongen, de anonimiteit het gevoel van veiligheid versterkt en het traject van e-coaching tijds- en plaats onafhankelijk is en daardoor makkelijker inzetbaar en uitvoerbaar. Met het delen van deze resultaten is het project beëindigd.

## **Mens & organisatie: Meester in je Werk Week**

### **Het doel: gemeenten én medewerkers stimuleren en inspireren**

De Meester in je Werk Week is een jaarlijkse, landelijke actieweek waarvoor wij het initiatief nemen. Het is een sterke manier om aandacht te vragen voor vitale medewerkers in wendbare gemeentelijke organisaties. Door een deel van de activiteiten van gemeenten op het gebied van loopbaan, vitaliteit, persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap in één week te bundelen vergroten we de aandacht voor die onderwerpen.

De doelstelling is tweeledig. Aan de ene kant willen we medewerkers van gemeenten inspireren over loopbaan, vitaliteit, persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. En aan de andere kant willen we gemeenten stimuleren en ondersteunen bij de eigen activiteiten op deze gebieden. Zo worden veel medewerkers bijvoorbeeld tijdens de week geattendeerd op de mogelijkheden die door de gemeente zelf door het jaar heen geboden worden.

### **Activiteiten 2020: groot bereik met de online week**

In 2020 organiseerden we de Meester in je Werk Week voor de zesde keer. In het voorjaar konden de deelnemende gemeenten wederom een keuze maken uit het uitgebreide aanbod van workshops, die ze tijdens de week in de eigen gemeente kunnen inzetten. De ruim 270 workshops waren net als voorgaande jaren binnen één dag 'uitverkocht'.

Gaandeweg 2020 werd duidelijk dat de Meester in je Werk Week niet zoals gebruikelijk zou gaan verlopen. Met grote inzet en creativiteit hebben vrijwel alle leveranciers daarop een snelle switch gemaakt, waardoor het grootste deel van de workshops digitaal kon worden gegeven. Daarbij hielp het dat we vooraf, voor het eerst, een speciale bijeenkomst met leveranciers hadden georganiseerd om goede afspraken te maken over de planning en uitvoering van de workshops.

Naast het workshopaanbod konden gemeenten gebruik maken van een online toolkit om hun eigen Meester in je Werk Week te promoten. Deze is uitgebreid naar drie versies, een kant en klaar, indesign- en knutselpakket, waardoor gemeenten nog makkelijker en specifiek de middelen in konden zetten. In de toolkit zaten intranet banners, (programma)posters, templates voor presentaties, videobel achtergronden maar ook een contentkalender. De offline toolkit met promotiemateriaal was ook beschikbaar maar is minder ingezet door de lage bezetting op locaties. In een speciale online startbijeenkomst voor alle organisatoren MIJWW van de gemeenten zijn alle tools uitgebreid doorgenomen en gaven we een korte workshop over het gebruik van de toolkit en hoe je het beste je week kunt promoten.



Ook de Meester in je Werk Week tour ging dit jaar digitaal. Iedere dag was er een andere inspirerende spreker, die voor medewerkers van alle gemeenten in Nederland te volgen was. Vier gastgemeenten zorgden voor een korte introductie. De sessies werden uitgezonden vanaf het evenementenplatform van A&O fonds Gemeenten. Daar konden deelnemers ook nog vier workshops volgen op het gebied van online vergaderen en presenteren. De digitale tour maakten een veel groter bereik mogelijk: de inspiratiesessies trokken meer dan 400 deelnemers per sessie, waar dit normaal tussen de 50 en 100 is. Aan de extra workshops namen per thema circa 120-200 mensen deel.

De week was wederom zeer succesvol, ondanks dat deze er door de coronamaatregelen anders uitzag dan voorgaande jaren. Gemeenten hebben er alles aan gedaan het programma aan te passen en er een positieve week van te maken. Het aantal deelnemers groeit nog steeds. Dit jaar hebben 57 organisaties (waarvan 17 regionale samenwerkingsverbanden) workshops gereserveerd: in totaal 199 gemeenten.

### 2021: in een nieuw jasje

Uit onderzoek blijkt dat de Meester in je Werk Week voor veel gemeenten en samenwerkingsverbanden een gewaardeerd instrument is. We gaan daarom zeker door met een dergelijke actieweek. Wel willen we deze, mede op basis van de feedback uit het onderzoek, beter in samenhang brengen met andere A&O events, zoals de Summerschool. De Meester in je Werk Week keert dan ook zeker terug in 2021, maar in een nieuw jasje.

## Mens & organisatie: Grip op Groei

### Het doel: met plezier investeren in je loopbaan

De veranderingen op de gemeentelijke arbeidsmarkt raken vooral het werk van de 'middengroep ambtenaren' in salarisgroep 4 t/m 9. Hun werk is vaak administratief, en voor hen geldt dat functieprofielen en benodigde competenties sterk wijzigen. Er zijn voor deze groep veel mogelijkheden voor loopbaanadvies en scholing, maar daar maken ze lang niet altijd gebruik van. In het project 'Grip op Groei', met ESF subsidie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, experimenteerden we met een nieuwe aanpak. Eén die door de doelgroep zelf ontwikkeld werd.

### Activiteiten in 2020: afsluiting en rapportage

Het traject van Grip op Groei startte in 2018 en de ontwikkelde aanpak werd in 2019 uitgevoerd. In 2020 maakte we de balans op samen met de deelnemende gemeenten, loopbaan professionals, de werkgroep én de deelnemers. De evaluatie en rapportage leidden tot een publicatie met adviezen voor medewerkers, leidinggevenden en HR.

De financiële verantwoording en samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (i.h.k.v. ESF-subsidie) is succesvol afgerond.

### 2021: stem geven aan medewerkers

Als vervolg op dit traject starten we in 2021 met een medewerkerspanel, met als doel dat medewerkers op dit thema een duidelijkere stem krijgen in de gemeentelijke sector.



## Mens & organisatie: Grip op Loslaten

### Het doel: stimuleren informeel leiderschap

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

### Activiteiten 2020: wendbaar uitvoeren en meer mensen betrekken

De eerste groep van zes pilotgemeenten startte in 2019 en de deelnemers zaten volop in het leertraject toen de coronacrisis zich aandeed. Een belangrijk onderdeel van de training ligt in de interactie met anderen, hetgeen niet meer op de gebruikelijke manier mogelijk was. Hierdoor liep het proces vertraging op. Ook de start van de tweede groep pilotorganisaties moest worden uitgesteld. Deelnemende leidinggevendenden moesten door de crisis andere werkzaamheden prioriteit geven.

Ondanks deze belemmeringen bleven de deelnemers onverminderd enthousiast over de aanpak. Verschillende gemeenten en samenwerkingsverbanden toonden interesse om aan te haken bij het programma. Hiervoor organiseerden we verschillende workshops. Dit deden we ook voor colleges, om hen te betrekken bij en te enthousiasmeren voor de nieuwe denk- en werkwijze. In Limburg organiseerden een groep gemeentesecretarissen samen met de Provincie, met steun van A&O, een Wij-Werken Week – een snelkookpan-versie van de methodiek. Verder brachten we in 2020 twee edities uit van het Wij-werken Magazine, genoemd naar de nieuwe manier van werken die uit de training voortkomt.

Na de zomer is het leertraject omgezet in digitale vorm. Twee nieuwe pilotorganisaties zijn in het najaar gestart. Om het onderling leren maximaal te stimuleren organiseerden we een aantal digitale inspiratiesessies, waarin de deelnemers aan de hand van casussen hun ervaringen delen.

Om de opbrengsten van het intensieve traject goed in kaart te brengen werkt A&O fonds Gemeenten samen met Saxxion Hogeschool & Windesheim. Uit de eerste tussenrapportage blijkt dat er duidelijk een proces in werking is gezet. Aanvullend aan de evaluatie wordt in samenwerking met twee deelnemende pilotorganisaties een ROI studie (return on investment) uitgevoerd.

Door corona heeft A&O fonds een half jaar verlenging gekregen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, dat het project ondersteunt met ESF subsidie. Daarom hebben de deelnemers ook een half jaar extra tijd gekregen voor het leerprogramma, dat in 2021 wordt afgesloten.

### 2021: Wij-Werken door ontwikkelen

We hebben veel geleerd van het wervingstraject voor het project. Veel gemeentelijke organisaties toonde interesse voor de vernieuwende denk- en werkwijze, maar voor daadwerkelijke deelname bleek de betrokkenheid van (top)management essentieel. Daarom gaan we in 2021 speciale workshops voor deze groep organiseren. Ook blijkt een goede aansluiting bij een lopend of startend organisatie-ontwikkeltraject een belangrijke factor. In 2021 doen we verder onderzoek naar deze lopende trajecten, om te kijken hoe we het gedachtegoed van 'wij-werken' op meer plekken kunnen ondersteunen.

# Transformatie dienstverlening

In het programma Transformatie Dienstverlening ondersteunen we gemeenten en hun medewerkers met inzichten, bewustwording en ontwikkeling van nieuwe competenties. Dit om mee te kunnen in nieuwe werkprocessen onder invloed van onder andere digitalisering, decentralisatie en een veranderende samenleving. Voor het fysiek en sociaal domein staat het vergroten van de competenties van medewerkers en leidinggevendenden centraal. Met een speciaal project droegen we bij aan de veranderkracht van de afdeling burgerzaken – dit traject werd in 2020 met een serie publicaties afgesloten.

## Transformatie dienstverlening: Summerschool

### Doel: inspireren anders naar je werk te kijken

Met de jaarlijkse Summerschool bieden we medewerkers van gemeenten een dag vol inspiratie en kennis. Het doel is professionals bewust(er) te maken en te leren alert te zijn op nieuwe ontwikkelingen. En daarbij op een andere, nieuwe manier naar hun werk en eigen functioneren te kijken. In de Summerschool doen we dat op een speelse manier.

### De Summerschool in 2020: groot digitaal bereik

In de originele versie vindt de summerschool in de zomermaanden plaats op vier of vijf plaatsen in Nederland voor steeds maximaal 100 deelnemers. Bij de voorbereidingen voor de editie van 2020 werd al snel duidelijk dat fysieke bijeenkomsten niet haalbaar zouden zijn. Daarom is besloten om helemaal in te zetten op een nieuw te ontwikkelen digitaal evenementenplatform. Geheel passend bij de situatie werd het thema 'Veranderkracht'. Grote inspirerende verhalen van sprekers die vertelden over hoe zij met lastige situaties omgaan, brachten deelnemers in de juiste stemming om te kunnen omgaan met hun thuis- en werksituatie. De evenementen op 23 juli en 13 augustus zijn beoordeeld met een 8.1 en zijn bezocht door zo'n 1.300 deelnemers in totaal.

### 2021: Meer samenhang met Meester in je Werk Week

Met de digitale editie is gebleken dat er nog veel groei zit in het format van de summerschool. Het digitale platform is inmiddels verder ontwikkeld (en ook bijvoorbeeld ingezet voor het A&O fondsen Festival). Daarom gaan we voor het eerst in 2021 ook een winterschool organiseren. Om de kracht van de beide

platforms te synchroniseren gaan we tevens op zoek naar meer samenhang met de Meester in je Werk Week 2021.

## Transformatie dienstverlening: Sociaal domein

### Activiteiten in 2020: bijeenkomsten, leernetwerken en samenwerkingen

#### De bijeenkomsten

#### *Jaarcongres Sociaal Domein – Samen Schakelen*

Alles staat of valt met communicatie. Communicatie met de inwoner. Communicatie met collega's of leidinggevendenden. Communicatie met alle partijen waarmee de ambtenaar samenwerkt. Schakelen tussen al die partijen doen ze samen, maar is in de praktijk nog best ingewikkeld. Goede communicatie en samenwerking is de basis en werd daarom het thema voor het jaarcongres Sociaal Domein van 2020. Met keynote spreker Patrick van Veen en diverse workshops over dit thema lieten we veel nieuwe gemeenteambtenaren kennis maken met hetgeen wij als A&O fonds Gemeenten hen te bieden hebben. Zo'n 250 deelnemers waren aanwezig in Arnhem.

Ook werd tijdens het congres de Uitvoerder van het Jaar bekend gemaakt. Het duo Iris Agterbosch en Mirte Koopman, coördinatoren in het Sociaal domein van de gemeente Almelo - en hun team - wonnen samen de juryprijs voor hun pionierende pilotactie in Almelse wijkteams. De publieksprijs ging naar Sanne Eggen, coördinator Zorg van het team Jeugd van de gemeente Brunssum.

#### *Werkatelier Signaleren Criminaliteit*

Van professionals wordt verwacht dat zij signalen over ondermijning, georganiseerde misdaad en andere criminele handelingen door burgers oppikken en verder brengen. Logisch natuurlijk, want we willen voorkomen dat er misbruik wordt gemaakt van gemeentelijke faciliteiten en regelgeving. Samen met de VNG en de Fairwork Academie organiseerden wij een werkatelier (nog net voor de corona-uitbraak) voor ruim 30 gemeenteambtenaren. Dit werkatelier leverde een [factsheet](#) op over dit onderwerp en een [interview met Mathijs Zwinkels](#) over het signaleren van crimineel gedrag en wat dit betekent voor de competenties en vaardigheden van de gemeenteambtenaar.

### *Webinars Brainpower*

Doordat diverse activiteiten (zoals werkateliers) door de coronamaatregelen kwamen te vervallen, hebben we gezocht naar alternatieve mogelijkheden om de uitvoerders in het sociaal domein te ondersteunen. De webinars van Rick van Asperen over Brainpower draaiden om het vergroten van de persoonlijke vitaliteit en het omgaan met de veranderde thuissituatie. In totaal zijn er vier drukbezochte webinars georganiseerd voor ruim 250 deelnemers, die deze waardeerden met een 8.1 gemiddeld.

### **De leernetwerken**

#### *Leernetwerk voor leerplichtambtenaren*

In 2019 heeft A&O fonds Gemeenten in samenwerking met Ingrado, de brancheorganisatie voor leerplicht en RMC, een leernetwerk georganiseerd over het thema thuiszitters.

De nadruk bij dit leernetwerk lag op samenwerking van gemeentemedewerkers met hun ketenpartners bij vraagstukken rondom thuiszitters. De ketenpartners zijn dan ook nadrukkelijk uitgenodigd om deel te nemen. In vier groepen hebben de deelnemers gezamenlijk gewerkt aan lokale innovatieve oplossingen voor dit vraagstuk.

En tweede doel was om professionals op te leiden tot aanjagers van een vernieuwingsproces in hun eigen beroepspraktijk, waarbij ze in staat zijn hun ketenpartners mee te nemen in dit denkproces. En met deze deelnemers nieuwe beloftevolle perspectieven voor knellende opgaven te ontwikkelen en te testen door middel van design thinking.

Op 30 januari 2020 is het leernetwerk beëindigd met een slotbijeenkomst voor 75 deelnemers in Amersfoort.

#### *Leernetwerk Sociaal Leiderschap*

Voor een flexibele organisatie zijn leidinggevers nodig die ruimte kunnen en durven geven. Sociaal leiderschap betekent oog hebben voor de eigen behoefte en de eigen verantwoordelijkheden, maar daarbij ook een brug kunnen slaan naar behoeften en verantwoordelijkheden van andere mensen binnen en buiten de eigen organisatie.

In 2020 zijn we hiermee aan de slag gegaan in een leernetwerk met 45 leidinggevers vanuit verschillende gemeentelijke organisaties. In verschillende (deels fysieke, deels digitale) bijeenkomsten leerden en oefenden de deelnemers met onder andere oordeelloos leidinggeven, macht delen met je medewerkers en gespreksvoering. Het netwerk wordt in 2021 afgesloten met herhaalbijeenkomsten om het geleerde meerdere keren over langere periode te oefenen.

### **De samenwerkingen**

#### *Subsidieaanvraag SAM - De Klantmanager als gezagsdrager*

De Beroepsvereniging voor Klantmanagers SAM wil de positie, omvang en het karakter van de vereniging als belangenbehartiger van professionals in de re-integratiesector versterken. Met subsidie van het A&O fonds is een project opgezet om de opvattingen van klantmanagers over wat 'goed werk' is in kaart te brengen. Dit moet leiden tot gedeelde uitgangspunten en daarmee tot verdere professionalisering van de beroepsgroep.

Dit levert in 2021 een publicatie op.

#### *Responsieve ambtenaar i.s.m. met Ministerie BZK, Divosa, Platform31, Movisie en LCGW*

Responsief werken is voor de overheid de meest geschikte manier om zeer complexe opgaven aan te gaan. De complexiteit van opgaven en de samenleving nemen beiden toe, waardoor de noodzaak om op deze manier te werken ook toeneemt. Dit netwerk verbindt: over de beroepen heen en over de domeinen heen. Het gedeelde belang is het uitvinden van een manier van werken waarbij de vraag van de inwoner niet alleen centraal staat, maar de start is van een empathische tocht voor uitvoerende ambtenaren om binnen de grenzen van het mogelijke een vraagstuk een stuk verder te brengen.

#### *Subsidieaanvraag Platform31 – Wijkgericht werken*

In 2018 is gestart met de werkplaatsen Wijkgericht Werken. Deelnemers aan deze werkplaatsen zijn trio's (wijkambtenaar, sectorambtenaar uit sociale en fysieke domein) van dezelfde gemeente. Vanuit een eigen praktijkcasus reflecteren de deelnemers op de gemeentelijke organisatiestructuur, hun eigen rol en taken en op competenties die nodig zijn. In mei 2019 beschreef Platform31 de werkwijze in het werkboek 'Wijkgericht Werken: Zo doen we dat!'. In september 2019 startte de tweede werkplaats wijkgericht werken. In 2020 is de derde subsidieaanvraag gehonoreerd voor dit samenwerkingsverband tussen Platform31 en A&O fonds Gemeenten. De bijeenkomsten zijn eind 2020 gestart en lopen door tot begin 2021.



## Transformatie dienstverlening: Fysiek domein

### Activiteiten in 2020: leren met en van elkaar

#### *Werkatelier Omgevingswet voor leidinggevenden*

In deze werkateliers worden leidinggevenden in vogelvlucht meegenomen in de veranderingen die de Omgevingswet vraagt en krijgen ze tools aangereikt om medewerkers hierin te motiveren en begeleiden. Het werkatelier scoort hoog (gemiddeld een 8) en geeft leidinggevenden concreet handvatten om mee aan de slag te gaan. Uit de evaluaties blijkt dat de deelnemers zich meer bewust zijn van de impact van de verandering en hun rol daarin. Ook online is het werkatelier goed in te zetten.

#### *Leerarena Agressie & geweld*

Uitvoerders in onder andere het Sociaal en Fysiek domein met publiekscontact worden helaas nog steeds geconfronteerd met verbale agressie en soms ook met bedreiging of zelfs fysiek geweld. Gemeenten werken al jaren aan het verkleinen van het risico, maar kunnen dit helaas niet wegnemen. Om hierover het gesprek aan te gaan faciliteerde het A&O fonds bijeenkomsten in Kampen en Bloemendaal met een bijzondere aanpak: de leerarena.

Vaak is er onvoldoende zicht op de mate van agressie waar collega's in de samenleving mee te maken krijgen. En is onvoldoende bekend of en hoe elke medewerker dezelfde grens trekt. Een Arenagesprek is dan ook bewust geen standaard agressie-training. Het is juist een werkvorm met alle ruimte voor interactie en dialoog tussen medewerkers, management en bestuur.

Door heel concreet in te zoomen op praktijkervaringen met publieksagressie ontstaat voor alle betrokkenen een indringende ervaring, wat leidt tot gezamenlijk begrip, gedeelde verantwoordelijkheid en de bereidheid om te komen tot oplossingen waar dat nodig is. Door deze werkvorm ontstaat inzicht in elkaars perspectief en belevingswereld, legt het verbanden die in een organisatie nodig zijn voor een succesvolle implementatie van beleid rondom publieksagressie en wordt duidelijk welke vervolgstappen de organisatie wil zetten.

#### *Leernetwerk Omgevingswet*

Het leernetwerk is bedoeld voor medewerkers die te maken krijgen met de Omgevingswet. Het is een intensief programma van vier dagen. Het leernetwerk wordt goed gewaardeerd (een gemiddelde score van 8), maar het aantal deelnemers was beperkt. De opzet bleek lastig om te zetten naar een digitale variant. Bij het leernetwerk is ook een 'buddynetwerk' app beschikbaar, maar gezien het geringe aantal deelnemers is ook hiervan weinig gebruik gemaakt. Of en hoe we een dergelijk netwerk willen herhalen is onderwerp van evaluatie.

#### *Pilot 'snuffelstage' Omgevingswet*

De snuffelstage biedt de mogelijkheid om een halve tot twee dagen bij een ketenpartner mee te kijken. Tijdens de coronacrisis bleek dat de belangstelling om dit te online organiseren niet groot was. De pilot is daarom niet van de grond gekomen.



### Interviewreeks

Tal van gemeenten zijn op vernieuwende en praktijk-gerichte wijze bezig met de aanstaande implementatie van de Omgevingswet. Om die ervaringen te delen hielden we interviews met verschillende van die koplopers. De resultaten worden in 2021 gepubliceerd.

### 2021: een brede aanpak ruimtelijk domein

Een voor 2020 geplande vierdelige collegereeks OR & de Omgevingswet is verplaatst naar 2021. Deze organiseren we samen met de collega's van A&O fonds Waterschappen en A&O fonds Provincies. Vanaf 2021 gaan we in onze aanpak minder focussen op de Omgevingswet, maar ook kijken naar aanstaande opgaves in het ruimtelijk domein en de gevolgen daarvan voor mens en organisatie, zoals de energietransitie. Hiervoor wordt door een team van kwartiermakers een aanpak onderzocht.

## Transformatie dienstverlening: Burgerzaken

### Het doel: Burgerzaken klaar voor de toekomst

In 2017 begonnen we met een programma om afdelingen Burgerzaken te ondersteunen bij ontwikkelingen en veranderingen bij burgerzaken, met als doel ze te laten voldoen aan eisen van komende jaren. Voor teams en medewerkers betekent dat werken aan de eigen loopbaan, professionalisering en inzetbaarheid.

### Activiteiten 2020: geleerde lessen delen in publicaties

In drie jaar organiseerden we, samen met de NVVB, tientallen inspirerende sessies voor medewerkers en leidinggevenden burgerzaken. Hoe de veranderingen bij burgerzaken werden opgepakt werd twee keer gemeten en gerapporteerd in een Monitor. Ook lieten we een Return on Investment (ROI) analyse uitvoeren.

Daaruit bleek dat investeringen door gemeenten, NVVB en het A&O fonds in de professionalisering van medewerkers van Burgerzaken een aanzienlijk rendement hebben.

De planning was het project in 2020 met een aantal publicaties af te sluiten. Er bleek echter vanuit verschillende gemeenten nog steeds behoefte aan ondersteuning bij verandering van Burgerzaken. Zo vonden in 2020 nog drie bijeenkomsten voor leidinggevenden en HR plaats. Op een oproep in de NVVB-nieuwsbrief reageerden verschillende gemeenten die graag met steun van ons een regionale medewerkersbijeenkomst wilden organiseren. Helaas heeft dit vanwege corona geen vervolg gekregen omdat er geen mogelijkheid meer was om fysieke bijeenkomsten voor 30-40 medewerkers te organiseren.

Ook de samenwerking met de Gemeente Amsterdam, op wiens verzoek we voor de 400 medewerkers en 35 leidinggevenden van Stadsloketten een traject zijn gestart, liep vanwege corona vertraging op. Het is de bedoeling deze sessies in 2021 te vervolgen.

We brachten in 2020 twee publicaties uit waarin we de lessen van het project deelden: '[Transformatie Burgerzaken: Bewegen naar nieuwe werk](#)' en '[Professionaliseren bij Burgerzaken: werken aan nieuw vakmanschap](#)'. Beide werden zowel in print als digitaal breed opgepakt. 'Bewegen' behoorde met 518 downloads tot de top 10 van meest gedownloade publicaties van de A&O website, 'Professionaliseren' werd 162 keer gedownload.



# Digitale transformatie

De snelle technologische veranderingen hebben veel impact op het werken in de gemeente. Dat kan bedreigend zijn, maar biedt ook kansen voor medewerkers en voor het vergroten van de publieke waarde die wordt geleverd voor inwoners. In het programma digitale transformatie ondersteunen we gemeenten door het verzamelen en delen van kennis en ervaringen. Zo ontdekken we samen waar met innovatie kansen, nieuw werk en nieuwe taken ontstaan voor gemeenten en medewerkers.

## Digitale transformatie: Dataficering en innovatie

### Activiteiten 2020: experimenteren en kennisdeling

In 2019 en 2020 werkten het A&O fonds samen met VNG Realisatie en een groep gemeentelijke 'koplopers' in de innovatiegroep 'Chatbot verhuizen'. Onze insteek daarbij was te onderzoeken wat de impact is op mens en organisatie bij de implementatie van een dergelijke technologische innovatie. Op het thema Robotisering hebben we drie Early Adaptor Experiences georganiseerd voor gemeenten die de chatbot gingen adopteren. Rond het experiment zijn de ervaringen volop gedeeld in webinars en zullen worden omschreven in een paper die in 2021 uitkomt.

Ook experimenteerden we met Syntetron sessies over corona en innovatie, onder leiding van Thijs Homan, auteur van De Veranderende Gemeente. Dat boek dat in 2019 door A&O fonds Gemeenten werd gepubliceerd, stond in 2020 nog altijd in de top 10 van meest gedownloade publicaties op onze website. Een ander boek dat uitkwam in 2019, Digitale Transformaties deel II, leidde tot onze bijdrage aan het internationale congres over digitalisering Ice Gov in Athene, Griekenland. Vanwege de coronamaatregelen werd onze bijdrage in Nederland via internet live gestreamd.

Een samenwerking met VNG Realisatie, Berenschot en een groep koplopende gemeenten leidde in de zomer tot de publicatie van het Ontwikkelmodel Datagedreven Gemeente. Het model helpt gemeenten om in kaart te brengen waar ze staan, om van daar uit datagedreven werken verder te ontwikkelen. Het boekje werd meer dan 500 keer van de website gedownload.

In de tweede helft van 2020 brachten we de publicatie 'De toekomst van financiën' uit, een verkenning van de impact van digitalisering op de financiële functie van gemeenten. De conclusies werden uitgebreid besproken in het vakblad Binnenlands Bestuur. De gedrukte versie van 500 exemplaren werd breed gedistribueerd onder gemeentesecretarissen en financieel management en ook nog 495 keer gedownload vanaf de A&O website.

De financiële verkenning was ook onderwerp in één van de negen sessies van serie webinars 'Werken aan Innovatie'. Deze begonnen we in november en lopen door in 2021. In de negen digitale bijeenkomsten staat steeds een ander thema centraal. Bij verschillende sessies horen publicaties, waarvan de meeste in 2021 zullen verschijnen. Zo werd in 2020 gewerkt aan een Doe-boek Innovatie (20 oefeningen voor een plan van aanpak voor innovatie, getest door gemeenten), een paper over Sociale Innovatie (handreiking hoe medewerkers te betrekken in het innovatieproces) en een onderzoek naar Skills Data gedreven werken (analyse van 20 cases van gemeenten over data gedreven werken).

### 2021: focus op data en dienstverlening

In 2021 blijven we innovatie stimuleren en ondersteunen. Bijvoorbeeld met de voortzetting van de webinar serie 'Werken aan Innovatie' en het uitbrengen van de genoemde publicaties. Daarnaast onderzoeken en begeleiden we de impact op mens en organisatie van klantgedreven dienstverlening, gefaciliteerd door technologische innovatie. Ontwikkelingen als de omnichannel-aanpak, Artificial Intelligence en robotisering gaan veel betekenen en vragen om een andere manier van werken, zowel voor de individuele medewerker als voor de gemeentelijke organisatie.



## Digitale transformatie: DigiDuurzaam

### Activiteiten 2020: regionale ontwikkeltrajecten

Onder de noemer DigiDuurzaam biedt A&O fonds Gemeenten een ontwikkeltraject aan 400 medewerkers in een administratieve functie met veel routinematige taken op mbo-niveau, mét begeleiding van hun leidinggevende. Het project wordt gesteund door het Europees Sociaal Fonds (ESF).

In 2019 ontwikkelden we het programma voor medewerkers en leidinggevenden, wiervan gemeenten om – in groepjes van drie – deel te nemen, en selecteerden we vier bureaus voor begeleiding van de regionale programma's. Begin 2020 hadden we negen regio's met drie á vier gemeenten waar het programma zou gaan lopen. Half februari startte de eerste regio in Den Bosch, op 3 maart startten twee regio's in Zwolle en in Assen, en daarna brak corona uit. En lag alles stil.

Na snelle actie konden we de oorspronkelijk fysieke programma's al in maart digitaal aanbieden. Niet alle regio's gingen daar direct in mee, maar nadat duidelijk werd dat de coronamaatregelen voorlopig geen fysieke bijeenkomsten zouden toestaan zijn zij na de zomer alsnog digitaal gestart. We merkten dat gemeenten gedurende het jaar steeds beter om konden gaan met de digitale aanpak en ook de medewerkers minder moeite hadden met bijvoorbeeld het werken met MS Teams.

Het programma bestaat uit een gezamenlijke kick off, drie tot zes trainingsmodules voor medewerkers en twee digitale leersessies voor de betrokken leidinggevenden.

Door de overstap naar digitaal is het project enigszins vertraagd, omdat zowel de bureaus als gemeenten tijd nodig hadden om de omslag te maken. De wens om weer fysiek te gaan als het zou kunnen, bleef bestaan. Helaas is dat niet mogelijk gebleken. Eind 2020 hebben we op basis van de ervaringen met de regio's het programma iets aangepast om de laatste groep medewerkers in 2021 te begeleiden.

### 2021: verbinding en borging resultaten

In 2021 gaan we meer kennis over digitale innovaties bij gemeenten inbrengen en deelnemers zelf de toepassingen in hun gemeente laten verkennen. Verder maken we in het programma nadrukkelijker verbinding met wat het A&O fonds Gemeenten biedt op het terrein van loopbaanontwikkeling en het vitaliteitsprogramma BRUIS. Het ESF project sluiten we in 2021 af, waarbij we zorg dragen voor een goede borging van de methodiek en geleerde lessen.





# Arbeidsmarkt

Met dit programma ondersteunen we gemeenten met arbeidsmarktinformatie en -communicatie.

We rapporteren ken- en stuurgetallen over het eigen gemeentelijke personeelsbestand en signaleren en onderzoeken trends en ontwikkelingen. Daarnaast helpen we met praktische handvatten en tools voor werving en onboarding.

## Arbeidsmarkt: Onderzoek en rapportages

### *Personeelsmonitor*

De Personeelsmonitor is de belangrijkste jaarlijkse publicatie van statistieken van de gemeentelijke arbeidsmarkt in Nederland. In 2020 lukte het ons om de personeelsmonitor al in mei – een maand eerder dan voorheen – te publiceren. Hiermee kwamen we tegemoet aan het verzoek van veel gebruikers, die de Personeelsmonitor o.a. gebruiken voor hun strategische personeelsplanning. De Personeelsmonitor is verzonden naar alle gemeentelijke P&O/HR afdelingen, gemeente-secretarissen (inclusief factsheet met cijfers van de eigen gemeente), wethouders P&O, griffiers en onze belangrijkste stakeholders. Op de site is de Personeelsmonitor 953 keer gedownload, dat is bijna een verdubbeling ten opzichte van vorig jaar. Ook in de media kregen de uitkomsten van de Personeelsmonitor veel aandacht: In totaal 13 bijdragen op verschillende momenten in onder andere Binnenlands Bestuur, gemeente.nu, Publiek Denken en het AD. Begin juni organiseerden we een Arbeidsmarktversneller webinar voor ruim 50 deelnemers, die een toelichting kregen op de cijfers uit de Personeelsmonitor.

### *Vacaturemonitor*

Met de Vacaturemonitor willen we gemeenten elk kwartaal informeren over actuele informatie op de arbeidsmarkt, met name rondom het aantal vacatures. Door de coronacrisis was de Vacaturemonitor extra interessant om de actuele ontwikkelingen op de gemeentelijke arbeidsmarkt te volgen. De Vacaturemonitoren van de eerste drie kwartalen van 2020 werden circa 150 keer gedownload.

### *Onderzoeken Individueel keuzebudget en Payrolltoeslag*

In 2020 heeft A&O fonds Gemeenten twee vragen voor het LOGA (Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden) onderzocht: 'Hoe maken werknemers van gemeentelijke organisaties gebruik van het IKB (Individueel Keuzebudget)?' en 'Welk effect heeft de invoering van de Payrolltoeslag gehad?' De rapporten zijn in december 2020 opgeleverd en gepresenteerd aan het LOGA. Op onze website staan de belangrijkste conclusies uit de rapporten. De volledige rapporten kunnen worden opgevraagd met een mail aan [secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl).

## Arbeidsmarkt: Goede voorbeelden en praktische instrumenten

### *Jong@Gemeenten*

In 2019 publiceerden we het onderzoek Jong@Gemeenten over de blijf- en vertrekintentie van jonge ambtenaren (tot 35 jaar). In 2020 wilden we gemeenten stimuleren zelf aan de slag te gaan met de uitkomsten van dit onderzoek. Hiervoor was de Stimuleringsregeling van A&O fonds beschikbaar. Door corona merkten we dat er vanuit de gemeenten minder interesse was voor dit onderwerp. Wel hebben we twee factsheets uitgegeven, in het voorjaar een factsheet over 'trainees' (82x gedownload). In het najaar een factsheet over de 'drijfveren van jonge ambtenaren' (146x gedownload). Ook het artikel Jong en Corona is goed gelezen op de site. In november is de podcast Young Professionals in Alphen aan den Rijn online gekomen. Buiten deze activiteiten om is er ook met meerdere gemeenten en jongerennetwerken contact geweest om te horen hoe de gemeenten op dit onderwerp actief zijn.

### *Factsheets Ken je kandidaat*

In het najaar van 2020 zijn de zes factsheets 'Ken je kandidaat' geüpdatet. De nieuwste cijfers over waar kandidaten in bepaalde doelgroepen te vinden zijn, zijn opgenomen. Eén factsheet is te vinden op de A&O website, die over Jonge ambtenaren. Deze is 146 keer gedownload. De overige vijf (Welzijn en jeugd, ICT, Ruimtelijke ordening en milieu, Bouwkunde, Financieel) zijn vanwege afspraken met de leverancier op aanvraag beschikbaar. In maart 2021 plannen we een webinar over hoe de factsheets in de gemeentelijke praktijk kunnen worden toegepast.

### Webinar Onboarding en Checklist

Door de coronacrisis was het snel duidelijk dat er van alles anders moest, en één van de zaken waar veel aandacht voor was, was digitaal solliciteren. Hierop ontwikkelden we een webinar over de do's and don't's van online solliciteren. Naast het webinar met circa 70 deelnemers was er een checklist beschikbaar met tips (50 keer gedownload).

### On Demand Theater

Voor het A&O fondsen Festival zijn verschillende video's opgenomen die de deelnemers konden volgen in het On Demand Theater. Te zien waren onder andere een bijdrage van de Flexpools, een bijdrage door FUTUR, de Futurproofaward, een toelichting op Jong@Gemeenten door onderzoeksbureau Motivaction, en een video over de beste werkgever van de overheid 2019.

### Podcast

Ook in de podcast serie 'A&O deelt' lieten we verschillende inspirerende verhalen horen over arbeidsmarkt thema's. De podcasts '10 jaar Werken in Friesland', 'Young Professionals in Alphen aan den Rijn' en 'Constant civieltechnische vacatures, hoe los je dat nou op?' zijn te beluisteren via de A&O website, maar ook via algemene podcast kanalen zoals Spotify.

### Toolkit Generatiepact

Op de website van A&O fonds Gemeenten is een toolkit Generatiepact beschikbaar met achtergrond informatie, factheets en praktische stappenplannen. In 2020 hebben we al deze informatie geüpdatet.

## Arbeidsmarkt: Netwerken

### Serviceplatform Arbeidsmarktcommunicatie

Vanaf de zomer is achter de schermen druk gewerkt aan het online Serviceplatform Arbeidsmarktcommunicatie. Vanaf nu zal het Community Arbeidsmarktstrategie gaan heten. Er is een rondetafelgesprek geweest met HR-adviseurs uit het veld om de behoefte te peilen. Vervolgens hebben we een enquête onder een nog bredere doelgroep gehouden om dit verder te verfijnen. Met deze uitkomsten hebben we een plan van aanpak opgesteld.

### Marktmeestersnetwerk

In 2019 is het Marktmeestersnetwerk opgericht om zo onze producten nog beter aan te laten sluiten bij de doelgroep. Dit netwerk is geconsulteerd voor de eerste stappen in het online serviceplatform. Ook hebben zij hiervan een terugkoppeling ontvangen. Er zijn inmiddels 52 marktmeesters.

### Flexpools

In 2020 is er veel contact geweest met het netwerk van de Flexpools. Een eerste idee was een eigen Flexfestival organiseren als onderdeel van het A&O fondsen Festival. Vanwege de digitale vorm van het festival is hiervan afgezien. Wel is er een boekje ontwikkeld over het opzetten van de Flexpools. Dit is op het Festival tijdens één van de filmpjes gepresenteerd en sindsdien beschikbaar via onze site.

### Regionale Mobiliteitsnetwerken

De Regionale Mobiliteitsnetwerken zijn dit jaar eenmaal (digitaal) bij elkaar gekomen. In het voorjaar was er weinig behoefte vanwege alle drukte rondom thuiswerken. In het najaar hebben we gezamenlijk bekeken hoe het met de netwerken gaat in coronatijd, en plannen voor volgende bijeenkomsten gemaakt. Hier deden een kleine 10 netwerken aan mee.

### 2021: monitors, community en arbeidsmarktvisie

In mei 2021 verschijnt de Personeelsmonitor 2020. Voor de edities voor de komende jaren dient in 2021 een aanbesteding plaats te vinden. We continueren ook de Vacaturemonitor die vier keer per jaar uitkomt. In het voorjaar gaat de Community Arbeidsmarktstrategie live. Daarnaast gaan we samen met de VNG, vakbonden en gemeenten in een interactief proces aan de slag met het ontwikkelen van een arbeidsmarktvisie.

# Subsidies en expertise

## Subsidieregelingen 2020

Met de Stimuleringsregeling ondersteunden we ook in 2020 gemeenten bij hun ontwikkeling naar een wendbare organisatie met wendbare en vitale medewerkers. Dat deden we door projecten te ondersteunen die nieuw waren voor de betreffende gemeente of nieuw en relevant voor de sector. Met het uitbreken van de coronacrisis hebben we gemeenten specifiek ondersteund met een snelle subsidieregeling voor HR-vraagstukken in coronatijd. Dit voldeed duidelijk aan een grote behoefte: tussen april en september ontvingen we honderden telefoontjes en konden we veel gemeentelijke organisaties snel helpen te acteren op de ontstane situatie.

In 2020 zijn we ook gestart met de inzet van experts, die gemeenten helpen bij de start van hun project. Een goede start vergroot de kans op een realiseerbaar en succesvol project. Goed voor de gemeente zelf én goed voor de sector, omdat de voorbeelden daarmee nog beter en breder toepasbaar zijn.

## Activiteiten en cijfers

- Met ca 250 gemeentelijke projectleiders is – per telefoon of tijdens bijeenkomsten – gesproken over de subsidieregeling en hoe wij hiermee gemeenten bij hun ontwikkeling kunnen helpen.
- Met vier gemeenten is het 3-2-1-Co!-traject gestart. In drie inspirerende dagen is met ca 50 meedenkers van andere gemeenten nagedacht over oplossingen rond het thema 'duurzame inzetbaarheid'. Vanwege de coronamaatregelen vonden alle bijeenkomsten digitaal plaats.
- In 2020 zijn 430 'coronasubsidies' toegekend, zijn 22 projecten ondersteund die nieuw waren voor de sector en 84 projecten die nieuw waren voor de gemeente.
- 20 gemeenten zijn door een expert geholpen bij de start van hun project. Dit waren waardevolle bijdragen die tot bewustere keuzes hebben geleid.
- We hebben een expertpool opgezet van 20 mensen met ruime ervaring binnen gemeenten.
- Van alle toegekende subsidies staan er meer dan 250 op aeno.nl (streven is dat alle niet-corona-subsidies een plek krijgen op de site). De pagina met voorbeelden is ruim 3.000 keer bekeken.
- Er zijn zeven artikelen gepubliceerd over de zeven belangrijkste HR-thema's waarvoor de corona-subsidie is ingezet, er zijn drie films gemaakt, zes projecten gedeeld bij het A&O fondsen festival en zeven podcasts opgenomen.

De informatie op de website wordt goed gevonden getuige het grote aantal downloads van algemene en specifieke informatie, zoals aanvraagformulieren voor subsidie. Ook hebben we veel enthousiaste contacten met gemeenten gehad en inspirerende voorbeelden gedeeld. De coronasubsidie werd zeer gewaardeerd om de snelle afhandeling en de eenvoudige aanvraag-procedure. Om andere gemeenten te inspireren schreven we verschillende artikelen over hoe de subsidie was ingezet rond thema's als 'verbinding houden in coronatijd' en 'leidinggeven op afstand'. De grote reikwijdte van het thema 'wendbare organisaties met wendbare en vitale medewerkers' bleek helaas te ruim om daar rode draden uit te halen. Tevens maakte dit de verbinding met de andere A&O fonds projecten lastig.

## 2021: overzichtelijker proces en meer synergie

Ook in 2021 kunnen gemeentelijke organisaties subsidie aanvragen bij A&O fonds Gemeenten. We streven er naar het aanvraagproces verder te vereenvoudigen en nog overzichtelijker te maken. Zo gaan we werken in drie periodes, waardoor de beste projecten ondersteund worden en niet de eerste die binnenkomen. Door de projecten te linken aan de vijf thema's van ons nieuwe beleidsplan hopen we meer synergie te bewerkstelligen. Het wordt dan beter mogelijk om uitkomsten te combineren, waar de sector van kan leren, én er is expliciet verbinding met de andere A&O fonds projecten. Voor projecten die nieuw zijn voor de sector zijn overigens uitzonderingen mogelijk.

Ook zetten we de volgende stap met het netwerk van experts. Zij krijgen twee rollen: zowel ondersteuning bij de start van een project, als ook meelopen met vernieuwende projecten, om zo nog beter geleerde lessen over het proces van vernieuwing te kunnen destilleren. Zo blijven we eraan werken dat gesubsidieerde projecten voor steeds meer gemeenten kennis opleveren.

# A&O fondsen Festival

Het A&O fondsen Festival wordt één keer in de twee jaar georganiseerd door A&O fonds Gemeenten, A&O-fonds Provincies en A&O-fonds Waterschappen. Het festival is dé plek voor professionals op het gebied van arbeidsmarkt, HRM en vitaliteit van mens en organisatie. In 2020 vond het festival voor het eerst helemaal digitaal plaats.

## Doel: inspireren en leren van elkaar

Met het A&O fondsen Festival (voorheen: HR Festival) geven we gemeenten, waterschappen en provincies een podium om met en van elkaar te leren. Met als doel wendbare en vitale organisaties, nu en in de toekomst.

## Het festival in 2020: digitaal én dichterbij

Het festival zou op 1 oktober 2020 plaatsvinden in 1931 in Den Bosch. Door de coronacrisis hebben we begin april gezamenlijk het besluit genomen om er een 100% digitaal festival van te maken. Dat bleek een goede beslissing, zeker toen in september de coronamaatregelen weer werden aangescherpt.

Treffender dan dat we bij het bedenken begin 2020 hadden kunnen voorzien was het thema 'Dichterbij', met als subthema's 'Dichterbij jezelf', 'Dichterbij elkaar', 'Dichterbij de samenleving' en 'Dichterbij de toekomst'. Deze thema's kwamen tot leven op een digitaal festivalterrein. Op de dag van het festival zonden we live uit vanuit vier studio's. Keynote spreker Maarten van der Weijden inspireerde in het plenaire programma, waarna een serie van parallelle workshops startte. Daarnaast konden de deelnemers terecht in het On Demand Theater voor 31 vooraf opgenomen video's waarin tal van collega's van gemeenten, provincies en waterschappen hun ervaringen deelden. Ook was er een foodtruck met recepten en konden de deelnemers elkaar ontmoeten in het Kletsbos.

In het voortraject werd een uitgebreide communicatie-campagne uitgerold met als resultaat 1.581 inschrijvingen. Uiteindelijk hebben 845 deelnemers hun 'tentje opgezet' op het festivalterrein. Het festival is beoordeeld met het cijfer 7,8. Het gebruikersgemak van het digitale platform kreeg een 8,0. De deelnemers waren erg enthousiast over het platform en het programma.

*'Fantastisch, creatief, modern, goede oplossing, interessante sprekers, thuispakket leuk, erg origineel, echte festivalsfeer, gevoel van saamhorigheid.'*

We zijn trots op dit resultaat dat met de inzet en het enthousiasme van velen tot stand kwam. Ook hebben we geleerd wat volgende keer nog beter kan. Zo duurde het lang voordat het programma rond was, waardoor we hier in de communicatie vooraf niet veel over konden informeren. Ook willen we een volgende keer de sprekers die voor de camera hun workshop geven meer begeleiding bieden.

## 2021: voorbereidingen festival 2022

Voor het festival hebben we een speciale huisstijl ontwikkeld. Deze huisstijl gebruiken we volgend jaar voor alle activiteiten die we samen met A&O-fonds Provincies en A&O-fonds Waterschappen organiseren.

Medio 2021 starten we met de voorbereidingen voor het festival in 2022. Hoewel de verwachting is dat fysieke bijeenkomsten dan weer mogelijk zijn, zal het volgende festival niet meer 100% 'live' zijn. Na het succes van 2020 is digitaal niet meer weg te denken...

*'Als het festival weer fysiek kan plaatsvinden zou het mooi zijn als daarnaast ook alles online gevolgd kan worden.'*





# Communicatie

Bij alle activiteiten van A&O fonds Gemeenten is communicatie een integraal onderdeel. Zo werken we eraan dat onze doelgroepen (bestuurders, leidinggevendenden, adviseurs, beleidsmakers en uitvoerenden) onze toevoegde waarde ervaren en weten waar en hoe we hen verder kunnen helpen.

## **Activiteiten 2020: nieuwe website en meer actualiteit**

Begin 2020 zijn we gestart met een intranet om de interne communicatie te verbeteren en alle organisatie-informatie overzichtelijk te presenteren.

Daarna is medio februari onze nieuwe externe website [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl) 'live' gegaan. Deze is opgebouwd rond de verschillende interesses van gemeenteprofessionals, zoals 'digitalisering', 'leiderschap', 'talent- en competentieontwikkeling' en 'arbeidsmarktcommunicatie'. Bezoekers kunnen een account aanmaken, waarna zij op de homepage specifiek artikelen krijgen aangeboden die passen bij hun interesses. Ook kun je via de website inschrijven voor workshops en trainingen, events en nieuwsbrieven. De website is gekoppeld aan ons CRM (database), zodat we gemeenteprofessionals zoveel mogelijk 'op maat' kunnen informeren over de onderwerpen die voor hen interessant kunnen zijn.

Ten opzichte van 2019 trok AenO.nl meer gebruikers (10%) in 2020. Deze bezoekers zorgden voor 15% meer sessies (bezoeken) op de site en bekeken ook meer pagina's; maar liefst 27% meer dan in 2019. Niet alleen het totaal aantal bekeken pagina's nam toe, maar ook het aantal pagina's per bezoek groeide met 11%. Dat is in lijn met onze ambitie, waarin we bezoekers meer willen wijzen op andere relevante informatie en producten.

Naast informatie over projecten en events van het A&O fonds delen we ook steeds meer nieuws, tips en ervaringen. Zo waren in 2020 de posters met tips omtrent Arbo en thuiswerken erg populair. Ook publiceerden we een serie interviews met gemeenteprofessionals die hun ervaringen deelden met HR-issues rond corona, zoals digitale onboarding en online creatief blijven. Deze artikelen delen we ook via LinkedIn, waardoor veel lezers doorklikken naar onze website.

Het aantal mensen dat ons volgt op LinkedIn groeide in 2020 met 37%. Ook groeide het aantal clicks op de LinkedIn-berichten met 7% en nam het engagement toe met 8%. Vooral het onderzoek onder jonge ambtenaren, de sprekers van de Meester in je Werk Week en de inspiratieverhalen naar aanleiding van de coronasubsidie riepen op tot reacties. Het onderwerp dat de meeste clicks naar onze website leverde via socials is de Summerschool. Twitter blijft voor ons een kleine speler. Het aantal volgers is een beetje toegenomen (5%). Ook al levert Twitter een klein aandeel in bezoek naar de site; het bezoek is wel toegenomen met 108%: van 366 clicks naar 760.

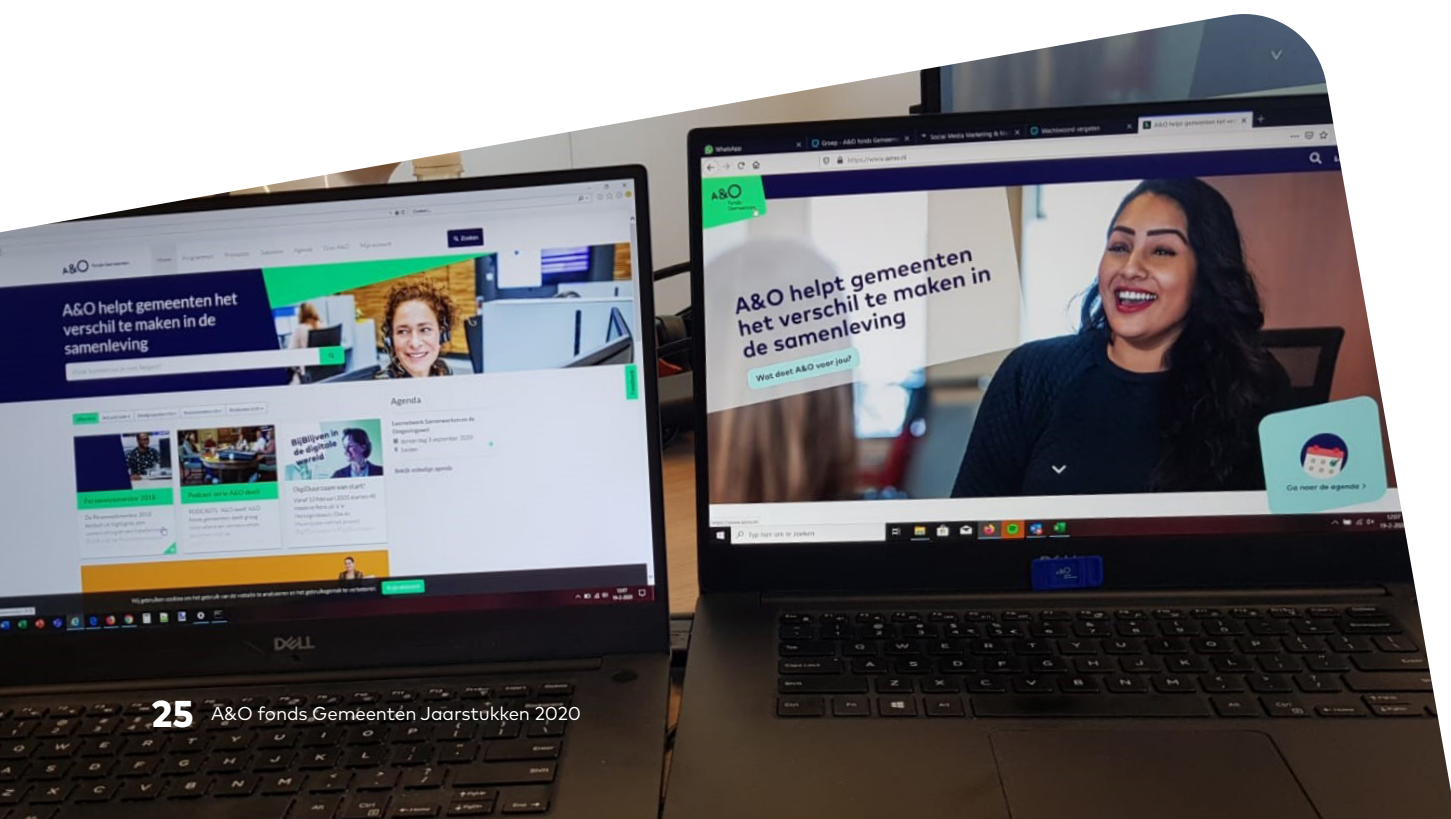
Het A&O fonds heeft een tweewekelijkse nieuwsbrief, waarin we lezers vooral wijzen op nieuwe publicaties, workshops en events. Het aantal abonnees op deze nieuwsbrief is al een aantal jaren ongeveer hetzelfde. Daarnaast worden vanuit verschillende projecten en thema's speciale nieuwsbrieven verzonden.

In 2020 hebben we meer aandacht gegeven aan persmogelijkheden voor A&O publicaties. Dit leidde tot aanzienlijk meer redactionele aandacht, met name voor de '[Personeelmonitor](#)', de '[Vacaturemonitor](#)' en de '[Verkenning Toekomst Financiële functies](#)'. Ook waren we wederom partner in de special 'Werken bij de Overheid', uitgegeven door SDU en gedistribueerd onder de abonnees van VNG Magazine en Gemeente.nu.

|                             | 2019    | 2020    | Vershil |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| <b>Social media</b>         |         |         |         |
| Linkedin volgers            | 3.214   | 4.400   | 36,9%   |
| Twitter volgers             | 2.078   | 2.180   | 4,9%    |
| <b>Website</b>              |         |         |         |
| Aantal bezoeken             | 142.531 | 163.615 | 14,8%   |
| Aantal bezoekers            | 96.730  | 105.923 | 9,5%    |
| Paginaweergaven             | 383.168 | 488.069 | 27,4%   |
| Aantal pagina's per bezoek  | 2,69    | 2,98    | 11%     |
| <b>Algemene nieuwsbrief</b> |         |         |         |
| Abonnees                    | 5.306   | 5.284   | -0,4%   |
| Openrate                    | 29,9    | 36,6    | 21%     |
| Clicks                      | 6,6     | 9,8     | 48%     |

### 2021: verder vergroten bereik én betrokkenheid

In 2021 blijven we de website verder ontwikkelen. We maken het de bezoeker makkelijker door een 'single sign on' (éénmalig inloggen) toegang tot onder andere de verschillende communities en het online event platform. Daarnaast maken we de website interactiever en publiceren we meer ervaringsverhalen van gemeenten op multimediale wijze. Ook zetten we in 2021 verder in op het gebruik van data om de verschillende doelgroepen zo goed mogelijk 'op maat' te bedienen.



GRIP op Loslaten  
Regionale Samenwerking  
Positieve Gezondheid  
17 juni 2020



A&O  
fonds  
Gemeenten



# Jaarrekening 2020

Stichting A&O fonds Gemeenten

# Balans per 31 december 2020

(in euro's, na resultaatbestemming)

## Activa

|                                 |         | 2020             |           | 2019              |
|---------------------------------|---------|------------------|-----------|-------------------|
| <b>Immateriële vaste activa</b> |         |                  |           |                   |
| Software                        |         | 16.717           |           | 15.243            |
| <b>Materiële vaste activa</b>   |         |                  |           |                   |
| Inventaris                      | 56.238  |                  | 77.277    |                   |
| Automatisering                  | 29.352  |                  | 29.460    |                   |
| Verbetering pand                | 52.484  |                  | 61.369    |                   |
|                                 | 138.075 |                  | 168.106   |                   |
| <b>Financiële vaste activa</b>  |         |                  |           |                   |
| Effecten                        |         | 705.995          |           | 710.352           |
| <b>Vlottende activa</b>         |         |                  |           |                   |
| Debiteuren                      | 0       |                  | 0         |                   |
| Te vorderen BTW                 | 351.151 |                  | 1.756.352 |                   |
| Overige vorderingen             | 870.883 |                  | 541.110   |                   |
|                                 |         | 1.222.034        |           | 2.297.462         |
| <b>Liquide middelen</b>         |         |                  |           |                   |
| Bank                            |         | 4.833.328        |           | 7.971.837         |
| <b>Totaal</b>                   |         | <b>6.916.148</b> |           | <b>11.163.000</b> |

## Passiva

|                                         |           | 2020             |           | 2019              |
|-----------------------------------------|-----------|------------------|-----------|-------------------|
| <b>Eigen vermogen</b>                   |           |                  |           |                   |
| Algemene reserve                        | 2.048.440 |                  | 6.231.439 |                   |
| Bestemmingsreserve                      | 3.817.100 |                  | 3.099.666 |                   |
| Bestemmingsreserve WW                   | 110.815   |                  | 110.815   |                   |
|                                         |           | 5.976.354        |           | 9.441.920         |
| <b>Vlottende passiva</b>                |           |                  |           |                   |
| Crediteuren                             | 487.216   |                  | 532.006   |                   |
| Nog te betalen VSG / LOGA               | 3.391     |                  | 788.394   |                   |
| Te betalen belastingen                  | 73.065    |                  | 52.461    |                   |
| Overige schulden en overlopende passiva | 376.122   |                  | 348.219   |                   |
|                                         |           | 939.794          |           | 1.721.080         |
| <b>Totaal</b>                           |           | <b>6.916.148</b> |           | <b>11.163.000</b> |



# Resultaten Rekening over 2020

(in euro's)

## Baten

|                       | Realisatie 2020  | Budget 2020      | Realisatie 2019  |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Bijdrage Gemeenten    | 6.639.993        | 6.640.000        | 6.639.993        |
| Opbrengsten subsidies | 597.104          | -                | 390.950          |
| Opbrengsten overig    | 184              | -                | 0                |
| <b>Totaal</b>         | <b>7.237.281</b> | <b>6.640.000</b> | <b>7.030.943</b> |

## Lasten

|                 |                   |                   |                  |
|-----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Projecten       | 9.608.574         | 9.462.428         | 7.303.898        |
| Apparaatskosten | 1.103.571         | 1.162.879         | 1.174.927        |
| <b>Totaal</b>   | <b>10.712.145</b> | <b>10.625.307</b> | <b>8.478.826</b> |

### Resultaat (excl. financiële. baten)

**-3.474.865**      **-3.985.307**      **-1.447.883**

|                   |        |        |        |
|-------------------|--------|--------|--------|
| Financiële baten  | 18.500 | 18.500 | 21.092 |
| Financiële lasten | 9.201  | -      | -4.358 |

### Resultaat

**-3.465.566**      **-3.966.807**      **-1.431.148**

## Bestemming van het resultaat

|                                          | Realisatie 2020   | Budget 2020 | Realisatie 2019   |
|------------------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|
| Dotatie aan de bestemmingsreserve        | 10.326.008        |             | 6.545.680         |
| Onttrekking bestemmingsreserves          | -9.608.574        | -9.462.428  | -7.303.898        |
| Mutaties reserve WW uitkering            | 0                 |             | -                 |
| <b>Totale mutatie bestemmingsreserve</b> | <b>717.434</b>    |             | <b>-758.218</b>   |
| Dotatie algemene reserve                 | 0                 |             | -                 |
| Onttrekking algemene reserve             | -10.326.008       |             | -6.545.680        |
| Overige mutaties algemene reserve        | 6.143.009         |             | 5.872.750         |
| <b>Totale mutatie algemene reserve</b>   | <b>-4.182.999</b> |             | <b>-672.930</b>   |
| Mutatie bestemmingsreserve               | 717.434           |             | -758.218          |
| Mutatie algemene reserve                 | -4.182.999        |             | -672.930          |
| <b>Totale mutatie</b>                    | <b>-3.465.566</b> |             | <b>-1.431.148</b> |

# Kasstroomoverzicht

(in euro's)

|                                            | 2020              | 2019              |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Resultaat excl. financiële baten en lasten | -3.474.865        | -1.447.883        |
| Aangepast voor:                            |                   |                   |
| Afschrijvingen (I)MVA                      | 69.781            | 65.692            |
| Veranderingen in werkkapitaal              |                   |                   |
| Mutaties vorderingen                       | 1.025.861         | -1.093.033        |
| Mutaties kortlopende schulden              | -731.720          | -476.639          |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties            | -3.110.943        | -2.951.863        |
| Interest                                   | -4.844            | 2.592             |
| Kasstroom uit operationele activiteiten    | -3.115.786        | -2.949.271        |
| Investerings in (I)MVA                     | -42.093           | -133.447          |
| Desinvesterings in (I)MVA                  | 869               | -                 |
| Rentebaten uit obligatieleningen           | 18.500            | 18.500            |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten     | -22.724           | -114.947          |
| <b>Netto kasstroom</b>                     | <b>-3.138.509</b> | <b>-3.064.218</b> |
| Mutatie liquide middelen                   |                   |                   |
| Stand per 1 januari                        | 7.971.837         | 11.036.055        |
| Stand per 31 december                      | 4.833.328         | 7.971.837         |
| <b>Toename / afname</b>                    | <b>-3.138.509</b> | <b>-3.064.218</b> |

# Grondslagen van waardering

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

## **Immateriële vaste activa**

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

## **Materiële vaste activa**

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

## **Financiële vaste activa**

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

## **Vorderingen**

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

## **Algemene reserve**

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

## **Bestemmingsreserves**

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

## **Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden hebben maximaal een looptijd van een jaar.

## **Overige activa en passiva**

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

## **Grondslagen van resultaat bepaling**

De begrotingscijfers zijn in de resultatenrekening ontleend aan de begroting 2020. Ook de project-financiering vindt plaats op basis van de begroting 2020. In de bestuursvergaderingen wordt de financiering voor een project bepaald door middel van het vaststellen van een jaarplan en de daarbij behorende begroting. Deze allocatie van middelen vindt plaats in de bestemmingsreserve. De directie kan vrij over de bestemmingsreserve beschikken binnen de in de AO/IC gestelde kaders. De middelen worden op basis van een ingediend project- of werkplan toegevoegd als financiering van het deelproject.

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

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

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

# Toelichting op de balans

(in euro's)

## Immateriële vaste activa

### Software

|                   | 2020          | 2019          |
|-------------------|---------------|---------------|
| Beginstand        | 15.243        | 23.679        |
| Investeringsen    | 8.124         | 2.150         |
| Afschrijving      | -6.649        | -10.586       |
| Desinvesteringsen | 0             | 0             |
| <b>Eindsaldo</b>  | <b>16.717</b> | <b>15.243</b> |

## Materiële vaste activa

### Inventaris

|                   |               |               |
|-------------------|---------------|---------------|
| Beginstand        | 77.277        | 22.998        |
| Investeringsen    | 0             | 71.772        |
| Desinvesteringsen | 0             | 0             |
| Afschrijving      | -21.038       | -17.494       |
| <b>Eindsaldo</b>  | <b>56.238</b> | <b>77.277</b> |

### Automatisering

|                   |               |               |
|-------------------|---------------|---------------|
| Beginstand        | 29.460        | 42.266        |
| Investeringsen    | 21.468        | 7.861         |
| Desinvesteringsen | -869          | 0             |
| Afschrijving      | -20.708       | -20.666       |
| <b>Eindsaldo</b>  | <b>29.352</b> | <b>29.461</b> |

### Verbetering pand

|                   |               |               |
|-------------------|---------------|---------------|
| Beginstand        | 61.369        | 26.651        |
| Investeringsen    | 12.501        | 51.663        |
| Desinvesteringsen | 0             | 0             |
| Afschrijving      | -21.386       | -16.945       |
| <b>Eindsaldo</b>  | <b>52.484</b> | <b>61.369</b> |



# Toelichting op de balans

(in euro's)

## Financiële vaste activa

### Obligaties

|                                       | 2020           | 2019           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Beginstand                            | 710.352        | 714.710        |
| Aankoop (herwaardering aanschafprijs) | 0              | 0              |
| Verkoop                               | 0              | 0              |
| Vrijval 0                             | 0              | 0              |
| Afschrijving                          | -4.358         | -4.358         |
| <b>Eindsaldo</b>                      | <b>705.994</b> | <b>710.352</b> |

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

## Obligatieoverzicht

|               | Aanschaf<br>waarde | Nominale<br>waarde | Marktwaaarde<br>31-12-2020 | Afschrijving<br>2020 | Cum.<br>Afschr. | Geamortiseerde<br>kostprijs |
|---------------|--------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|
| 2,25 % BNG    | 204.093            | 200.000            | 216.379                    | 224                  | 3.514           | 200.579                     |
| 3 % BNG       | 325.087            | 300.000            | 310.277                    | 3.105                | 22.499          | 302.588                     |
| 2,50 % ABN    | 207.398            | 200.000            | 217.973                    | 1.028                | 5.598           | 201.800                     |
| <b>Totaal</b> | <b>736.578</b>     | <b>700.000</b>     | <b>744.629</b>             | <b>4.358</b>         | <b>31.611</b>   | <b>704.967</b>              |

### Beleggingsbeleid

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

## Flottende en overlopende activa

|                            | 2020             | 2019             |
|----------------------------|------------------|------------------|
| <b>Debiteuren</b>          |                  |                  |
| Debiteuren                 | 0                | 0                |
| BTW                        |                  |                  |
| Te vorderen BTW            | 351.151          | 1.756.352        |
| <b>Overige vorderingen</b> |                  |                  |
| Vooruitbetaalde bedragen   | 109.645          | 96.534           |
| Door te belasten bedragen  | 0                | 10.006           |
| Nog te ontvangen subsidies | 752.851          | 424.178          |
| Nog te ontvangen bedragen  | 8.386            | 0                |
| Nog te ontvangen rente     | 0                | 10.392           |
| <b>Totaal</b>              | <b>1.222.033</b> | <b>2.297.462</b> |

### Debiteurenadministratie

De gemeentelijke bijdrage aan het A&O fonds wordt door het A&O fonds gefactureerd naar de afzonderlijke gemeenten (352). Deze facturen worden verzonden in januari en zijn allen geïncasseerd. Naast de gemeentelijke bijdragen zijn er ook facturen verzonden voor publicaties. Gelet op de relatief beperkte bedragen worden deze vorderingen wel gemaand, doch na een eerste herinnering afgeschreven.

### Vooruitbetaalde bedragen

Dit betreft kosten voor 2021 waarvoor de facturen al in 2020 zijn ontvangen.

### Nog te ontvangen bedragen

Dit betreft vorderingen op het UWV en leveranciers(2).

### ESF subsidies

De post 'nog te ontvangen subsidies' betreft de lopende ESF projecten. Deze projecten worden voor 50% gesubsidieerd. Derhalve is 50% van de gerealiseerde kosten in 2020 als 'nog te ontvangen subsidies' aangemerkt. Hierbij is voorzichtigheidshalve een foutmarge van 5% gehanteerd.

## Liquide middelen

|               | 2020             | 2019             |
|---------------|------------------|------------------|
| BNG           | 350.273          | 687.040          |
| ABN Amro      | 4.483.055        | 7.284.749        |
| Kas           | 0                | 47               |
| <b>Totaal</b> | <b>4.833.328</b> | <b>7.971.837</b> |

## 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<br>1/1/2020 | Dotatie           | Onttrekking       | Overige          | Stand<br>31/12/2020 | Verplichting     |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------------|------------------|
| Algemene Reserve             | 6.231.439         | -                 | 10.326.008        | 6.143.009        | 2.048.440           | 149.965          |
| Bestemming Reserve           | 3.099.666         | 10.326.008        | 9.608.574         | -                | 3.817.100           | 3.164.851        |
| WW-uitkering                 | 110.815           | -                 | -                 | -                | 110.815             |                  |
| <b>Totaal Eigen Vermogen</b> | <b>9.441.920</b>  | <b>10.326.008</b> | <b>19.934.582</b> | <b>6.143.009</b> | <b>5.976.354</b>    | <b>3.314.816</b> |

## Verplichtingen

De financiële verplichtingen hebben betrekking op opdrachten aan externe leveranciers die na 2020 worden gerealiseerd.

## Bestemmingsreserve 'WW-uitkering'

Het A&O fonds is eigen risicodragend in het kader van de WW. De directie acht de huidige reservering voldoende en derhalve is er in 2020 geen dotatie aan de bestemmingsreserve 'WW-uitkering' gedaan.

## Beleid omvang besteedbaar vermogen

Per 01-01-2020 waren de algemene reserves hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen (M€ 3,3). De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2020 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

## Samenstelling en verloop bestemmingsreserves

| Thema                     | 1-1-2020         | Dotatie           | Onttrekking      | 31-12-2020       | Verplichting     |
|---------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Mens en Organisatie       | -5.000           | 893.953           | 915.597          | -26.644          | 9.000            |
| Digitale Transformatie    | -                | 898.326           | 799.862          | 98.464           | 70.085           |
| Ondersteuning en subsidie | -                | 4.009.211         | 2.562.655        | 1.476.556        | 1.518.224        |
| Arbeidsmarkt              | -                | 907.392           | 860.004          | 47.388           | 107.834          |
| Communicatie              | -                | 1.254.514         | 1.246.395        | -21.881          | 235.397          |
| Allesuitjezelf.nl         | -                | 489.500           | 465.649          | 23.851           | 48.000           |
| Transformatie             | -                | 1.009.532         | 814.817          | 194.715          | 246.131          |
| Dienstverlening           |                  |                   |                  |                  |                  |
| BP 2021                   | -                | -                 | 6.976            | -6.976           |                  |
| BP 2019                   | 3.167.848        | 498.180           | 1.722.993        | 1.943.034        | 828.833          |
| BP 2018                   | -139.884         | 365.400           | 212.427          | 13.089           | 75.225           |
| BP 2017                   | 74.654           | -                 | 1.200            | 73.454           | 26.122           |
| BP 2014-2016              | 2.050            | -                 | -                | 2.050            | 0                |
| <b>Totaal</b>             | <b>3.099.668</b> | <b>10.326.008</b> | <b>9.608.575</b> | <b>3.817.100</b> | <b>3.164.851</b> |

## Vlottende overlopende passiva

|                                | 2020           | 2019             |
|--------------------------------|----------------|------------------|
| <b>Crediteuren</b>             |                |                  |
| Crediteuren                    | 487.216        | 532.006          |
| <b>Te betalen belastingen</b>  |                |                  |
| Te betalen Loonbelasting       | 73.065         | 52.461           |
| Nog te betalen VSG/LOGA        | 3.391          | 788.394          |
| <b>Overige schulden</b>        |                |                  |
| Nog te betalen bedragen        | 226.640        | 176.959          |
| Te betalen vakantietoeslag     | 66.548         | 61.039           |
| Te betalen eindejaarsuitkering | 10.584         | 9.756            |
| Voorziening vakantiedagen      | 70.123         | 34.851           |
| Vooruit ontvangen bijdragen    | 0              | 15.919           |
| Vooruit ontvangen subsidies    | 0              | 49.567           |
| Netto salarissen               | 2.228          | 127              |
| <b>Totaal</b>                  | <b>939.795</b> | <b>1.721.080</b> |



## **LOGA**

Het LOGA heeft het A&O fonds Gemeenten op 04-03-2009 een bedrag van € 1.443.775 tijdelijk in beheer gegeven. Dit overigens zonder de bedoeling dat bedrag aan de reguliere activiteiten van het A&O fonds toe te willen voegen.

Per 20-09-2019 is de Stichting Beheer LOGA Gelden opgericht. Deze stichting heeft in 2020 de beschikking gekregen over een eigen bankrekening. Derhalve zijn de LOGA gelden per 31-12-2020 overgemaakt. Er resteert nog een te verrekenen bedrag van € 3.391.

## **Nog te betalen bedragen**

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

## **Vooruit ontvangen subsidies**

De vooruit ontvangen subsidie betreft het project Eerlijk, Gezond en Veilig Werken.

## Niet in de balans opgenomen regelingen

### **Huurovereenkomst**

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

### **Prolongatie huurovereenkomst**

De huurovereenkomst wordt per 1 juni 2021 verlengd met een looptijd van 5 jaar en derhalve eindigende op 31 mei 2026.

### **Verplichtingen projecten.**

Per 31 december 2020 staat er een bedrag van € 3.314.816 uit aan financiële verplichtingen.

# Toelichting op de resultaten rekening

(in euro's)

## Baten

|                    | Realisatie 2020  | Budget 2020      | Realisatie 2019  |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Bijdrage gemeenten | 6.639.993        | 6.640.000        | 6.639.993        |
| Externe subsidies  | 597.104          | -                | 390.950          |
| Publicaties        | 184              | 0                | 0                |
| Financiële baten   | 18.500           | 18.500           | 21.092           |
| <b>Totaal</b>      | <b>7.255.781</b> | <b>6.658.500</b> | <b>7.052.035</b> |

### Bijdrage gemeenten

Gemeenten krijgen via het Gemeentefonds de bijdrage voor het A&O fonds uitgekeerd. Het A&O fonds factureert eenzelfde bedrag aan de gemeenten. De bijdrage voor het A&O fonds is gebaseerd op het inwoneraantal van 2019 en is voor gemeenten dus per saldo budgetneutraal.

De financiering van het A&O fonds Gemeenten voor 2021 is voor één jaar vastgelegd in een exclusieve CAO. Zie voor meer details de volgende website:

<https://vng.nl/nieuws/aparte-cao-voor-ao-fonds-gemeenten>.

Vanaf 01 januari 2022 is de bijdrage voor het A&O fonds Gemeenten (weer) onderdeel van de CAO gemeenten.

### Externe subsidies

Deze baten komen met name voort uit de lopende projecten met ESF subsidie. Het A&O fonds houdt vanaf aanvang van deze projecten een administratie bij met betrekking tot de uitvoering van het project en de in verband daarmee gemaakte kosten. 50% van de gerealiseerde projectkosten in 2020 is tevens als bate geboekt.

In 2020 is de einddeclaratie voor het ESF project Grip op Groei ingediend en gehonoreerd voor € 195.056. Hiervan was € 162.678 reeds als opbrengst in voorgaande jaren geboekt.

De subsidieafrekeningen van de lopende projecten zijn nog niet ingediend en derhalve ook nog niet goedgekeurd. De declaraties voor deze projecten worden ingediend binnen 13 weken na de einddatum van het projectplan. De declaratie voor Energie door Regie wordt in het eerste kwartaal 2021 ingediend.

## Externe subsidies

|                                  | Einddatum  | Subsidie<br>baten 2020 | Maximum<br>subsidie* |
|----------------------------------|------------|------------------------|----------------------|
| Grip op Groei (ESF)              | 31-03-2020 | 32.378                 | 195.056              |
| Ontwikkeling GIR App (BZK)       | 24-11-2020 | 23.808                 | 23.808               |
| Energie door Regie (ESF)         | 01-01-2021 | 80.424                 | 189.657              |
| Eerlijk, Gezond en Veilig Werken | 03-06-2021 | 52.583                 | 61.959               |
| Grip op Loslaten (ESF)           | 26-12-2021 | 229.530                | 408.443              |
| Digi Duurzaam (ESF)              | 26-12-2021 | 233.381                | 347.401              |
| <b>Totaal</b>                    |            | <b>652.104</b>         | <b>1.226.324</b>     |

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

## Financiële baten

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

## Lasten

|                   | Realisatie 2020   | Budget 2020       | Realisatie 2019  |
|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Projectkosten     | 9.608.574         | 9.462.428         | 7.303.898        |
| Apparaatskosten   | 1.103.571         | 1.162.879         | 1.174.927        |
| Financiële lasten | 9.201             | 0                 | 4.358            |
| <b>Totaal</b>     | <b>10.721.346</b> | <b>10.625.307</b> | <b>8.483.183</b> |

## Projectkosten

Beleed besteedbaar vermogen

De algemene reserves waren per 1-1-2020 hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen.

De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2020 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

## Specificatie projectkosten

|                                  | Realisatie 2020  | Budget            | Realisatie 2019  |
|----------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| <b>Thema's 2020</b>              |                  |                   |                  |
| Mens en organisatie              | 915.597          | 893.953           | 5.000            |
| Digitale Transformatie           | 799.862          | 898.326           |                  |
| Ondersteuning en Subsidies       | 2.562.655        | 4.009.211         |                  |
| Arbeidsmarkt                     | 860.004          | 907.392           |                  |
| Communicatie                     | 1.246.395        | 1.254.514         |                  |
| Allesuitjezelf.nl                | 465.649          | 489.500           |                  |
| Transformatie Dienstverlening    | 814.817          | 1.009.532         |                  |
| <b>Totaal</b>                    | <b>7.664.979</b> | <b>9.462.428</b>  |                  |
| <b>Thema's 2021</b>              |                  |                   |                  |
| Leren en ontwikkelen             | 6.976            |                   | -                |
| <b>Thema's 2019</b>              |                  |                   |                  |
| Wendbaarheid Mens en Organisatie | 642.251          | 1.925.563         | 1.397.519        |
| Digitale Transformatie           | 523.946          | 1.105.899         | 849.474          |
| Subsidies                        | 320.416          | 2.774.207         | 758.345          |
| Arbeidsmarkt                     | 24.431           | 863.480           | 698.038          |
| Communicatie                     | 132.913          | 933.175           | 766.296          |
| Allesuitjezelf.nl                | 1.943            | 669.520           | 355.315          |
| Transformatie Dienstverlening    | 77.094           | 885.671           | 666.500          |
| <b>Totaal</b>                    | <b>1.722.994</b> | <b>9.157.515</b>  | <b>5.491.487</b> |
| <b>Thema's 2018</b>              |                  |                   |                  |
| Leren en Veranderen              |                  | 1.251.369         | 198.947          |
| Meester in je Werk               | 55.746           | 1.406.022         | 385.884          |
| Subsidies                        | 156.681          | 2.235.938         | 203.455          |
| Arbeidsmarkt                     |                  | 560.141           | 26.963           |
| Duurzame Inzetbaarheid           |                  | 422.149           | 19.970           |
| Communicatie                     |                  | 610.675           | 10.835           |
| Landelijke Evenementen           |                  | 875.445           | 90.192           |
| <b>Totaal</b>                    | <b>212.427</b>   | <b>7.361.739</b>  | <b>936.246</b>   |
| <b>Thema's 2017</b>              | <b>1.200</b>     | <b>7.386.630</b>  | <b>473.577</b>   |
| <b>Thema's 2014-2016</b>         |                  | <b>13.892.888</b> | <b>397.587</b>   |
| <b>Totaal 2014-2020</b>          | <b>9.603.579</b> | <b>47.261.200</b> | <b>7.303.898</b> |

De financiële realisatie (exclusief nog openstaande verplichtingen) van het programmabudget 2020 is 81%. Inclusief de nog openstaande verplichtingen is de realisatie 107%.

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



Alle programma's zijn in 2020 in meer of mindere mate geraakt door de landelijke richtlijnen voor evenementen. Direct nadat de impact van het corona virus duidelijk werd is de oriëntatie op digitale alternatieven voor fysieke bijeenkomsten gestart en deze innovatieve omschakeling is kwalitatief en kwantitatief succesvol verlopen.

Echter, digitale alternatieven werken over het algemeen (in combinatie met beperkte fysieke bijeenkomsten) kostenverhogend. Een aantal projecten ondervindt een nadelig effect van een gewijzigde prioriteitsstelling van de zijde van de gemeenten, bijv. projecten binnen het thema Arbeidsmarkt. Andere projecten ondervonden juist extra urgentie, bijv. projecten m.b.t. vitaliteit en de corona subsidie regeling.

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

## Specificatie apparaatskosten 2020

|                                 | Realisatie 2020  | Budget 2020      | Realisatie 2019  |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Kostensoort</b>              |                  |                  |                  |
| Salarissen                      | 143.092          | 116.116          | 139.842          |
| Sociale lasten / Pensioenpremie | 61.838           | 69.196           | 61.707           |
| Overige personeelskosten        | 122.374          | 96.000           | 142.021          |
| Personeel niet in loondienst    | 62.105           | 56.000           | 52.871           |
| Bestuurskosten                  | 18.495           | 15.750           | 11.429           |
| Huisvestingskosten              | 124.369          | 116.000          | 124.759          |
| Werkplekkosten                  | 70.475           | 66.617           | 92.327           |
| Organisatie                     | 500.831          | 627.200          | 549.972          |
| <b>Totaal</b>                   | <b>1.103.579</b> | <b>1.162.879</b> | <b>1.174.927</b> |

## Salarissen en Pensioen

De werkelijke salariskosten van het A&O fonds gemeenten zijn conform de procentuele verdeelsleutel van de personele begroting doorbelast. In 2020 is de formatie toegenomen. Met een gelijkblijvend percentage (verdeelsleutel) werd er in absolute zin meer doorbelast dan oorspronkelijk begroot.

|                                 | Totaal           | Doorbelast aan projecten | Resterend      |
|---------------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <b>Kostensoort</b>              |                  |                          |                |
| Salarissen                      | 1.867.676        | -1.724.584               | 143.092        |
| Sociale lasten / Pensioenpremie | 576.314          | -514.476                 | 61.838         |
| <b>Totaal</b>                   | <b>2.443.990</b> | <b>-2.239.060</b>        | <b>204.930</b> |

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

## Overige personeelskosten

De overschrijding van het budget wordt veroorzaakt door opleidingskosten, éénmalige uitkeringen die voortvloeien uit de CAO Rijk en een bijdrage voor een ergonomische inrichting van de thuiswerkplek.

### Personeel niet in loondienst

Er is met name extra personele ondersteuning voor het secretariaat ingehuurd.

### Organisatie

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

### Personele omvang

|                      | In dienst | FTE  |
|----------------------|-----------|------|
| Per 1 januari 2020   | 28        | 25,0 |
| Per 31 december 2020 | 32        | 29,2 |

Naast eigen personeel maakt het A&O fonds Gemeenten gebruik van een flexibele schil, bestaande uit zzp-ers en gedetacheerden (gemeenten, trainees, stagiaires en overige inhuur). De flexibele schil wordt aangewend voor tijdelijke aanvulling op kennis en capaciteit m.b.t. communicatie, financiën, projectleiding en projectondersteuning.

### Specificatie financiële baten en lasten

|                          | Realisatie 2020 | Budget 2020   | Realisatie 2019 |
|--------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| <b>Financiële baten</b>  |                 |               |                 |
| Rente ABN Amro           | 0               | 0             | 2.592           |
| Rente obligaties         | 18.500          | 18.500        | 18.500          |
| <b>Totaal</b>            | <b>18.500</b>   | <b>18.500</b> | <b>21.092</b>   |
| <b>Financiële lasten</b> |                 |               |                 |
| Rente ABN Amro           | 4.844           | 0             | 0               |
| Afschrijving obligaties  | 4.358           | 0             | 4.358           |
| <b>Totaal</b>            | <b>9.201</b>    | <b>0</b>      | <b>4.358</b>    |

### Rente ABN Amro

De ABN Amro heft een negatieve rente van -0,5% over € 2.500.000 vanaf 1 april 2020. Vanaf 1 januari 2021 is de grens verlaagd naar € 500.000.

# WNT verantwoording

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

## Directeur A&O fonds Gemeenten\*

### K.Sleeking

|                                   | 2020           | 2019           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Functie                           | Directeur      | Directeur      |
| Duur dienstverband                | 1/1 – 31/12    | 1/1 – 31/12    |
| Omvang dienstverband (in fte)     | 1,0            | 1,0            |
| Dienstbetrekking                  | Ja             | Ja             |
| Individueel WNT-maximum           | 201.000        | 194.000        |
| <b>Bezoldiging</b>                |                |                |
| Beloning                          | 115.823        | 112.216        |
| Belastbare onkostenvergoedingen   | 1.240          | 1.952          |
| Beloningen betaalbaar op termijn  | 20.180         | 19.482         |
| Subtotaal                         | 137.243        | 133.650        |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag | -              | -              |
| <b>Totaal bezoldiging</b>         | <b>137.243</b> | <b>133.650</b> |

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

## Bestuursleden A&O fonds Gemeenten

| Naam               | Functie                   | Relevante (WNT) nevenfunctie                     |
|--------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|
| Dhr. M. Fluitman   | Voorzitter                | Geen                                             |
| Dhr. G. Boggia     | Secretaris/penningmeester | Geen                                             |
| Mevr. A. Doesburg  | Bestuurslid               | Primaire functie is Gemeentesecretaris Waadhoeke |
| Dhr. J. Schot      | Bestuurslid               | Geen                                             |
| Mevr. J. Jongepier | Bestuurslid               | Geen                                             |
| Dhr. F. Berkhout   | Bestuurslid               | Geen                                             |
| Mevr. G. ten Hove  | Bestuurslid               | Geen                                             |
| Mevr. M. Manschot  | Bestuurslid               | Geen                                             |

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

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

## Jaarrekening 2020

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

Dhr. M. Fluitman, Gemeente Zeist  
Voorzitter Algemeen Bestuur

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

### **Voorstel resultaat bestemming**

Het resultaat 2020 - € 3.465.566 bestaat uit een afname van de algemene reserve met € -4.182.999 en uit een toename van de bestemmingsreserves met € 717.434.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Geen bijzonderheden.

## Bijlage 'Financieel verloop projecten'

Het saldo van de thema's 2020 komt tot stand door het budget conform directiebesluit te verminderen met de realisatie en openstaande verplichtingen.

### Wendbaarheid Mens en Organisatie (2020)

| Project       | Omschrijving                              | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo          |
|---------------|-------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| 112010        | Meester in je Werk week                   | 250.000           | 250.000            | 220.711        | 0              | 29.289         |
| 112020        | Instrumenten Duurzame inzetbaarheid       | 135.000           | 135.000            | 147.688        | 9.000          | -21.688        |
| 112030        | Kennis ophalen, toepasbaar maken en delen | 0                 | 0                  | 380            | 0              | -380           |
| 112040        | Personeelskosten                          | 508.953           | 508.953            | 546.818        | 0              | -37.865        |
| <b>Totaal</b> |                                           | <b>893.953</b>    | <b>893.953</b>     | <b>915.597</b> | <b>9.000</b>   | <b>-30.644</b> |

### Digitale Transformatie (2020)

| Project       | Omschrijving                                      | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo         |
|---------------|---------------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------|
| 122010        | Ondersteuning Domeinen en bedrijfsvoeringfuncties | 304.000           | 304.000            | 161.364        | 0              | 142.636       |
| 122020        | Accelereren met Innoveren                         | 270.000           | 270.000            | 319.746        | 59.855         | -109.601      |
| 122030        | Personeelskosten                                  | 324.326           | 324.326            | 318.752        | 10.230         | -4.656        |
| <b>Totaal</b> |                                                   | <b>898.326</b>    | <b>898.326</b>     | <b>799.862</b> | <b>70.085</b>  | <b>28.379</b> |

### Ondersteuning Gemeenten en subsidie (2020)

| Project       | Omschrijving              | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen   | Saldo          |
|---------------|---------------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|----------------|
| 132010        | Subsidie                  | 3.350.000         | 3.350.000          | 2.019.147        | 1.325.581        | 5.272          |
| 132020        | Subsidies via het Bestuur | 49.750            | 49.750             | 40.000           | 99.750           | -90.000        |
| 132030        | Ondersteuning Gemeenten   | 150.000           | 150.000            | 105.850          | 12.951           | 31.200         |
| 132040        | Communicatiemiddelen      | 50.000            | 50.000             | 21.504           | 9.027            | 19.469         |
| 132050        | Externe ondersteuning     | 100.000           | 100.000            | 95.820           | 70.916           | -66.736        |
| 132060        | Personeelskosten          | 339.461           | 339.461            | 273.225          | 0                | 66.236         |
| <b>Totaal</b> |                           | <b>4.039.211</b>  | <b>4.039.211</b>   | <b>2.555.546</b> | <b>1.518.224</b> | <b>-34.559</b> |



## Arbeidsmarkt (2020)

| Project       | Omschrijving              | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo          |
|---------------|---------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| 142010        | Onderzoek                 | 320.000           | 320.000            | 237.205        | 12.134         | 70.661         |
| 142020        | Arbeidsmarkt Communicatie | 0                 | 0                  | 1.020          | 95.700         | -96.720        |
| 142030        | Platforms en Netwerken    | 30.000            | 30.000             | 29.269         | 0              | 731            |
| 142040        | Personeelskosten          | 557.392           | 557.392            | 592.509        | 0              | -35.117        |
| <b>Totaal</b> |                           | <b>907.392</b>    | <b>907.392</b>     | <b>860.004</b> | <b>107.834</b> | <b>-60.445</b> |

## Communicatie (2020)

| Project       | Omschrijving         | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo           |
|---------------|----------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|-----------------|
| 152010        | Corporate            | 360.000           | 360.000            | 534.677          | 178.567        | -353.244        |
| 152020        | Kennisdeling         | 65.000            | 65.000             | 37.563           | 0              | 27.437          |
| 152030        | Online               | 225.000           | 225.000            | 148.747          | 56.830         | 19.423          |
| 152040        | Media                | 50.000            | 50.000             | 84.271           | 0              | -34.271         |
| 152060        | A&O fondsen festival | 250.000           | 250.000            | 139.264          | 0              | 110.736         |
| 152070        | Personeelskosten     | 274.514           | 274.514            | 295.949          | 0              | -21.435         |
| <b>Totaal</b> |                      | <b>1.224.514</b>  | <b>1.224.514</b>   | <b>1.240.471</b> | <b>235.397</b> | <b>-251.354</b> |

## Allesuitjezelf.nl (2020)

| Project       | Omschrijving                 | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo          |
|---------------|------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| 162010        | Onderhoud en hosting website | 23.200            | 23.200             | 16.005         | 0              | 7.195          |
| 162020        | Ontwikkelen website          | 69.400            | 69.400             | 68.500         | 0              | 900            |
| 162030        | Content                      | 282.400           | 282.400            | 282.485        | 48.000         | -48.085        |
| 162040        | Externe ondersteuning        | 5.000             | 5.000              | 4.925          | 0              | 75             |
| 162050        | Promotie en communicatie     | 15.000            | 15.000             | 14.609         | 0              | 391            |
| 162060        | Workshops en evenementen     | 64.000            | 64.000             | 48.335         | 0              | 15.665         |
| 162070        | E-Coaching                   | 30.500            | 30.500             | 30.791         | 0              | -291           |
| <b>Totaal</b> |                              | <b>489.500</b>    | <b>489.500</b>     | <b>465.649</b> | <b>48.000</b>  | <b>-24.150</b> |

## Transformatie Dienstverlening (2020)

| Project       | Omschrijving                 | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo          |
|---------------|------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| 172010        | Deelprojecten Fysiek Domein  | 210.000           | 210.000            | 109.550        | 63.797         | 36.653         |
| 172020        | Deelprojecten Sociaal Domein | 550.000           | 550.000            | 310.463        | 143.724        | 95.813         |
| 172030        | Personeelskosten             | 249.532           | 249.532            | 394.804        | 38.610         | -183.882       |
| <b>Totaal</b> |                              | <b>1.009.532</b>  | <b>1.009.532</b>   | <b>814.817</b> | <b>246.131</b> | <b>-51.416</b> |

## Wendbaarheid Mens en Organisatie (2019)

| Project       | Omschrijving                    | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo          |
|---------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|----------------|
| 111910        | Allesuitjezelf-week             | 255.000           | 255.000            | 251.389          | 0              | 3.611          |
| 111920        | Loopbaan                        | 102.500           | 102.500            | 60.809           | 0              | 41.691         |
| 111930        | Duurzame Inzetbaarheid          | 236.500           | 236.500            | 167.833          | 0              | 69.198         |
| 111940        | Intern Personeel                | 352.781           | 352.781            | 467.458          | 0              | -114.677       |
| 111950        | ESF GRIP op Loslaten            | 730.147           | 1.148.887          | 576.858          | 491.652        | 138.045        |
| 111960        | ESF Energie door Regie          | 186.676           | 379.315            | 417.528          | 0              | -38.213        |
| 111970        | Eerlijk Gezond en Veilig Werken | 61.959            | 124.703            | 97.411           | 0              | 36.011         |
| <b>Totaal</b> |                                 | <b>1.925.563</b>  | <b>2.599.686</b>   | <b>2.039.286</b> | <b>491.652</b> | <b>135.666</b> |

## Digitale Transformatie (2019)

| Project       | Omschrijving                | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo         |
|---------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|---------------|
| 121910        | Dataficering                | 162.500           | 162.500            | 196.612          | 0              | -34.112       |
| 121920        | Deelprojecten Transformatie | 240.500           | 240.500            | 178.781          | 0              | 61.719        |
| 121930        | Onderzoeken                 | 35.000            | 35.000             | 109.202          | 0              | -74.202       |
| 121940        | Communicatiemiddelen        | 20.000            | 20.000             | 922              | 0              | 19.078        |
| 121950        | Intern Personeel            | 275.497           | 275.497            | 264.216          | 0              | 11.281        |
| 121960        | ESF DigiDuurzaam            | 372.402           | 719.802            | 619.046          | 60.200         | 40.556        |
| <b>Totaal</b> |                             | <b>1.105.899</b>  | <b>1.453.299</b>   | <b>1.368.779</b> | <b>60.200</b>  | <b>24.320</b> |

## Subsidies (2019)

| Project       | Omschrijving                | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo            |
|---------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|------------------|
| 131910        | Subsidieregeling Impuls     | 1.050.000         | 1.050.000          | 338.665          | 0              | 711.335          |
| 131920        | Subsidieregeling Innovatief | 1.050.000         | 1.050.000          | 242.108          | 266.537        | 541.355          |
| 131930        | Stimuleren Subsidies        | 400.000           | 400.000            | 177.871          | 10.444         | 211.685          |
| 131940        | Externe Ondersteuning       | 20.000            | 20.000             | 33.540           | 0              | -13.540          |
| 131950        | Intern Personeel            | 254.207           | 254.207            | 286.578          | 0              | -32.371          |
| <b>Totaal</b> |                             | <b>2.774.207</b>  | <b>2.774.207</b>   | <b>1.078.761</b> | <b>276.981</b> | <b>1.418.464</b> |

## Arbeidsmarkt (2019)

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

## Communicatie (2019)

| Project       | Omschrijving                          | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo         |
|---------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------|
| 151910        | Algemeen                              | 282.300           | 202.300            | 140.192        | 0              | 62.108        |
| 151920        | Online                                | 196.625           | 196.625            | 139.458        | 0              | 57.167        |
| 151930        | Media                                 | 151.250           | 151.250            | 36.706         | 0              | 114.544       |
| 151940        | Landelijke Bijeenkomsten en Projecten | 250.000           | 330.000            | 510.794        | 0              | -180.794      |
| 151950        | Intern Personeel                      | 53.000            | 53.000             | 72.059         | 0              | -19.059       |
| <b>Totaal</b> |                                       | <b>933.175</b>    | <b>933.175</b>     | <b>899.209</b> | <b>0</b>       | <b>33.966</b> |

## Allesuitjezelf.nl (2019)

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

## Transformatie Dienstverlening (2019)

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

Het saldo van de programma's 2014-2016, 2017 en 2018 komt tot stand door het budget conform directiebesluit te verminderen met de realisatie en openstaande verplichtingen.

### Leren en Veranderen (2018)

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

### Meester in je Werk (2018)

| Project       | Omschrijving                    | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo         |
|---------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|---------------|
| 121810        | Meester in leren en ontwikkelen | 122.707           | 122.707            | 153.927          | 0              | -31.220       |
| 121820        | MijW.nl                         | 337.305           | 337.305            | 350.057          | 0              | -12.752       |
| 121830        | personeelskosten                | 260.641           | 260.588            | 260.641          | 0              | -53           |
| 121840        | Digitalisering Burgerzaken      | 280.204           | 280.204            | 280.204          | 0              | 0             |
| 121860        | GRIP op Groei                   | 405.165           | 496.925            | 419.382          | 0              | 77.543        |
| <b>Totaal</b> |                                 | <b>1.406.022</b>  | <b>1.497.729</b>   | <b>1.464.211</b> | <b>0</b>       | <b>33.518</b> |

### Subsidies (2018)

| Project       | Omschrijving                  | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo           |
|---------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|-----------------|
| 131810        | Jongerenregeling              | 1.462.500         | 1.462.500          | 1.462.500        | 0              | 0               |
| 131820        | Innovatieve Projectenregeling | 272.754           | 8.886              | 197.528          | 75.225         | -263.868        |
| 131830        | Impulsregeling                | 211.909           | 211.909            | 211.909          | 0              | 0               |
| 131840        | Personeelskosten              | 215.387           | 215.387            | 215.387          | 0              | 0               |
| 131850        | Subsidies via het Bestuur     | 73.389            | 73.389             | 73.389           | 0              | 0               |
| <b>Totaal</b> |                               | <b>2.235.938</b>  | <b>1.972.070</b>   | <b>2.160.713</b> | <b>75.225</b>  | <b>-263.868</b> |

### Arbeidsmarkt (2018)

| Project       | Omschrijving        | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------|
| 141810        | Personeelsmonitor   | 182.686           | 182.686            | 182.686        | 0              | 0        |
| 141820        | Functie metamorfose | 37.104            | 37.104             | 37.104         | 0              | 0        |
| 141830        | Arbeidsmarkt        | 84.511            | 84.511             | 84.511         | 0              | 0        |
| 141840        | Personeelskosten    | 255.840           | 255.840            | 255.840        | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                     | <b>560.141</b>    | <b>560.141</b>     | <b>560.141</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Duurzame Inzetbaarheid (2018)

| Project       | Omschrijving                              | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|-------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------|
| 151810        | Instr. Duurzame inzetbaarheid             | 198.205           | 198.205            | 198.205        | 0              | 0        |
| 151820        | Arbocatalogi +<br>Veilige Dienstverlening | 113.102           | 113.102            | 113.102        | 0              | 0        |
| 151830        | Personeelskosten                          | 110.842           | 110.842            | 110.842        | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                                           | <b>422.149</b>    | <b>422.149</b>     | <b>422.149</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Communicatie (2018)

| Project       | Omschrijving     | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo       |
|---------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|-------------|
| 161810        | Communicatie     | 211.807           | 211.807            | 212.557        | 0              | -750        |
| 161820        | Personeelskosten | 398.868           | 398.868            | 398.868        | 0              | 0           |
| <b>Totaal</b> |                  | <b>610.675</b>    | <b>610.675</b>     | <b>611.426</b> | <b>0</b>       | <b>-750</b> |

## Landelijke evenementen en projecten (2018)

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



## Leren en Veranderen (2017)

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

## Meester in je Werk (2017)

| Project       | Omschrijving                            | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|-----------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------|
| 121710        | Toolbox zelfregie                       | 115.23            | 115.23             | 115.23         | 0              | 0        |
| 121720        | Online leren                            | 61.831            | 61.831             | 61.831         | 0              | 0        |
| 121730        | MIJW.nl                                 | 178.411           | 178.411            | 178.411        | 0              | 0        |
| 121740        | Loopbanen in Beeld                      | 0                 | 0                  | 0              | 0              | 0        |
| 121750        | Vakmanschap (innovatie en creativiteit) | 0                 | 0                  | 0              | 0              | 0        |
| 121760        | Personeelskosten                        | 213.291           | 213.291            | 213.291        | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                                         | <b>568.763</b>    | <b>568.762</b>     | <b>568.762</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Subsidies (2017)

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

## Arbeidskracht (2017)

| Project       | Omschrijving             | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|--------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------|
| 141710        | Arbeidsmarktontwikkeling | 0                 | 0                  | 0              | 0              | 0        |
| 141720        | Arbeidsmarktontwikkeling | 62.952            | 62.952             | 62.952         | 0              | 0        |
| 141730        | Inclusieve gemeente      | 58.041            | 58.041             | 58.041         | 0              | 0        |
| 141740        | Personeelskosten         | 91.411            | 91.411             | 91.411         | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                          | <b>212.403</b>    | <b>212.403</b>     | <b>212.403</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Arbeidsomstandigheden (2017)

| Project       | Omschrijving              | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo         |
|---------------|---------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------|
| 151710        | RIE                       | 46.471            | 46.471             | 46.471         | 0              | 0             |
| 151720        | GIR                       | 120.237           | 120.237            | 120.237        | 0              | 0             |
| 151730        | Verzuim                   | 30.847            | 30.847             | 30.847         | 0              | 0             |
| 151740        | Actualisatie Arbocatalogi | 29.505            | 29.505             | 29.505         | 0              | 0             |
| 151760        | ESF Vitaliteit            | 210.588           | 210.588            | 211.788        | 0              | -1.200        |
| 151770        | Personeelskosten          | 121.881           | 121.881            | 121.881        | 0              | 0             |
| <b>Totaal</b> |                           | <b>559.528</b>    | <b>559.528</b>     | <b>560.728</b> | <b>0</b>       | <b>-1.200</b> |

## Goed Werkgeverschap (2017)

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

## Personeelsmonitor (2017)

| Project       | Omschrijving           | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------|
| 171710        | Personeelsmonitor 2016 | 166.908           | 166.908            | 166.908        | 0              | 0        |
| 171720        | Personeelskosten       | 60.940            | 60.940             | 60.940         | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                        | <b>227.848</b>    | <b>227.848</b>     | <b>227.848</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Communicatie (2017)

| Project       | Omschrijving     | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------|
| 181710        | Communicatie     | 238.397           | 238.397            | 238.397        | 0              | 0        |
| 181720        | Personeelskosten | 203.134           | 203.134            | 203.134        | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                  | <b>441.531</b>    | <b>441.531</b>     | <b>441.531</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Evenementen (2017)

| Project       | Omschrijving                             | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie     | Verplichtingen | Saldo         |
|---------------|------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------|
| 191710        | 3-2-1 Co                                 | 155.097           | 155.097            | 155.097        | 0              | 0             |
| 191720        | Landelijke Bijeenkomsten                 | 94.582            | 94.582             | 94.582         | 0              | 0             |
| 191730        | HR Collegereeks                          | 41.437            | 41.437             | 41.437         | 0              | 0             |
| 191740        | MijW-Week 2017                           | 145.724           | 145.724            | 145.724        | 0              | 0             |
| 191750        | Personeelskosten                         | 152.351           | 152.351            | 152.351        | 0              | 0             |
| 191760        | Ondersteuning Sociale Partners           | 184.125           | 184.125            | 184.125        | 0              | 0             |
| 191770        | Effect sturing dmv ROI                   | 0                 | 0                  | 0              | 0              | 0             |
| 191780        | Festival 2018<br>(Excl. doorbelastingen) | 92.327            | 92.327             | 93.794         | 0              | -1.467        |
| <b>Totaal</b> |                                          | <b>865.643</b>    | <b>865.643</b>     | <b>867.110</b> | <b>0</b>       | <b>-1.467</b> |

## Overheid in beweging (2016)

| Project       | Omschrijving                    | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo        |
|---------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|--------------|
| 11010         | Lerende Overheid                | 1.029.603         | 1.029.603          | 1.027.553        | 0              | 2.050        |
| 11020         | SPP                             | 2.481             | 2.481              | 2.481            | 0              | 0            |
| 11030         | Instroom jongeren               | 115.705           | 115.705            | 115.705          | 0              | 0            |
| 11040         | OR en de Professionele Overheid | 20.659            | 20.659             | 20.659           | 0              | 0            |
| <b>Totaal</b> |                                 | <b>1.166.557</b>  | <b>1.166.557</b>   | <b>1.166.557</b> | <b>0</b>       | <b>2.050</b> |

## Meester in je werk (2016)

| Project       | Omschrijving                    | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|----------|
| 12010         | Vakmanschap                     | 203.618           | 203.618            | 174.357          | 0              | 0        |
| 12020         | Loopbaanzelfregie               | 966.229           | 966.229            | 897.576          | 0              | 0        |
| 12030         | OR en de Overheids Professional | 23.596            | 23.596             | 18.184           | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                                 | <b>1.193.443</b>  | <b>1.193.443</b>   | <b>1.090.117</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Subsidies (2016)

| Project       | Omschrijving                                  | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|-----------------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|----------|
| 13010         | Innovatieve regeling Overheid in Beweging/POP | 1.620.631         | 1.620.631          | 1.620.631        | 0              | 0        |
| 13020         | Innovatieve regeling Meester in je Werk/OPP   | 519.147           | 519.147            | 519.147          | 0              | 0        |
| 13030         | Impuls Overheid in Beweging/POI               | 1.072.105         | 1.072.105          | 1.072.105        | 0              | 0        |
| 13035         | ImpulsPlusRegeling                            | 36.776            | 36.776             | 36.776           | 0              | 0        |
| 13040         | Impuls Meester in je Werk/OPI                 | 1.527.571         | 1.527.571          | 1.527.571        | 0              | 0        |
| 13050         | Stageregeling/AS                              | 1.833.500         | 1.833.500          | 1.833.500        | 0              | 0        |
| 13058         | Jongerenregeling                              | 2.003.000         | 2.003.000          | 2.003.000        | 0              | 0        |
| 13060         | Loopbaanregeling/EVC                          | 93.737            | 93.737             | 93.737           | 0              | 0        |
| 13070         | Communicatie subsidies                        | 327.659           | 327.659            | 327.659          | 0              | 0        |
| 13080         | ESF 2014-2017                                 | -6.378            | -6.378             | -6.378           | 0              | 0        |
| 13090         | Incidentele Subsidie                          | 0                 | 0                  | 0                | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                                               | <b>9.027.748</b>  | <b>9.027.748</b>   | <b>9.027.748</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Basis op Orde (2016)

| Project       | Omschrijving                           | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|----------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|----------|
| 14010         | Pers. monitor en arbeidsmarktonderzoek | 639.794           | 639.794            | 639.794          | 0              | 0        |
| 14020         | Medezeggenschap 2016-2017              | 424               | 424                | 424              | 0              | 0        |
| 14030         | Arbo                                   | 126.828           | 126.828            | 126.828          | 0              | 0        |
| 14040         | GIR                                    | 233.367           | 233.367            | 233.367          | 0              | 0        |
| 14050         | RIE                                    | 83.218            | 83.218             | 83.218           | 0              | 0        |
| 14060         | Verzuimbeheersing                      | 46.302            | 46.302             | 46.302           | 0              | 0        |
| 14070         | Enquête manager                        | 64.372            | 64.372             | 64.372           | 0              | 0        |
| 14080         | Workshops                              | 143.774           | 143.774            | 143.774          | 0              | 0        |
| 14090         | Permanente ondersteuning OR            | 14.941            | 14.941             | 14.941           | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                                        | <b>1.353.019</b>  | <b>1.353.019</b>   | <b>1.353.019</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

## Overige projecten (2016)

| Project       | Omschrijving                     | Bestuur besluiten | Directie besluiten | Realisatie       | Verplichtingen | Saldo    |
|---------------|----------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------|----------|
| 15010         | A+O Congres/Festival             | 116.258           | 116.258            | 116.258          | 0              | 0        |
| 15020         | Beleidsonderst. Sociale partners | 455.313           | 455.313            | 455.313          | 0              | 0        |
| 15030         | Magazines                        | 157.117           | 157.117            | 157.117          | 0              | 0        |
| 15050         | Sectorplannen                    | 2.818             | 2.818              | 2.818            | 0              | 0        |
| 15060         | Arbocatalogus Brandweer          | 103.701           | 103.701            | 103.701          | 0              | 0        |
| 15070         | Subsidie PL Banenafpraak         | 164.281           | 164.281            | 164.281          | 0              | 0        |
| 15080         | Brandweer conferentie            | 25.000            | 25.000             | 25.000           | 0              | 0        |
| 15090         | Evaluatieonderzoek tbv BZK       | 60.145            | 60.145             | 60.145           | 0              | 0        |
| 15100         | PL module Integriteit GIR        | 11.011            | 11.011             | 11.011           | 0              | 0        |
| 15110         | Care to Change Subsidie          | 20.000            | 20.000             | 20.000           | 0              | 0        |
| 15120         | Onderzoek Kwetsbare functies     | 14.747            | 14.747             | 14.747           | 0              | 0        |
| 15130         | Kwartiermaker Omgevingswet       | 22.322            | 22.322             | 22.322           | 0              | 0        |
| <b>Totaal</b> |                                  | <b>1.152.711</b>  | <b>1.152.711</b>   | <b>1.152.711</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> |

Fluwelen Burgwal 58  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

[secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)  
[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

April 2021



**A&O**  
fonds  
Gemeenten