Jaarstukken 2019

A&O fonds Gemeenten

Inhoud 2019

Jaarverslag

Over A&O fonds Gemeenten **4**

Verslag van het gevoerde beleid **7**

Mens & organisatie 8
Tranformatie dienstverlening 13
Digitale transformatie 16
Arbeidsmarkt 17
Subsidies 18
Communicatie 19

Jaarrekening

Balans per 31 december 2019 **21**

Resultatenrekening over 2019 **22**

Kasstroomoverzicht **23**

Grondslagen van waardering **24**

Toelichting op de balans **25**

Niet in de balans opgenomen regelingen **30**

Toelichting op de resultaten rekening **31**

WNT-verantwoording **36**

Voorstel resultaat bestemming **38**

Bijlagen

Financieel verloop projecten **39**

Jaarverslag 2019

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 het fonds 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.

Dat doen we door te gidsen, agenderen, verbinden en te ondersteunen.

Gidsfunctie
A&O fonds Gemeenten verzamelt kennis en deelt dit met de gemeenteprofessional, zoals het jaarlijkse onderzoek Personeelsmonitor of Jong@gemeenten. Ook ontwikkelt het A&O fonds methodieken in samenwerking met de gemeenten, zoals het project 'Burgerzaken' of het vitaliteitsproject 'BRUIS'.

Agenderen
A&O fonds Gemeenten agendeert en signaleert, zoals bijvoorbeeld 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.

Verbinden
A&O fonds Gemeenten verbindt gemeenten en medewerkers door te voorzien in een platformfunctie. Het A&O fonds organiseert workshops en leernetwerken en faciliteert online communities. Ook neemt het A&O fonds deel in innovatiegroepen.

Ondersteuning
A&O fonds Gemeenten ondersteunt relevante projecten van gemeenten met een bijdrage in geld, expertise of mankracht.

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 2019
A&O fonds Gemeenten is een project- en netwerkorganisatie. Eind 2019 hadden we 24,7 fte in dienst (eind 2018: 17,4 fte). In totaal waren er in 2019 28 medewerkers in een dienstverband werkzaam (in 2018: 25). Daarnaast maken we gebruik van een flexibele schil van zzp-ers en gedetacheerden (gemeenten, trainees, stagiaires en overige inhuur).

Ook onze organisatie is continue in beweging. In 2019 zijn we trajecten gestart voor een verdere verbetering van de interne samenwerking, herziening van het functiehuis en het rechtspositiereglement en de ontwikkeling van een gemeenschappelijk afwegingskader. Daarnaast was er aandacht voor opleidingen op het gebied van onder andere efficiënt en effectief werken, persoonlijk leiderschap en het werken in zelfsturende teams.

A&O fonds Gemeenten heeft een onafhankelijke vertrouwenspersoon vanuit het Bureau Integriteit (BING). Uit het BING jaarrapport blijkt dat er in 2019 geen meldingen bij deze vertrouwenspersoon zijn gedaan.

Samenstelling directie en bestuur

Naam	Functie
Directie	
K. Sleeking	Directeur A&O fonds Gemeenten
M. Kiezebrink	Plv. directeur A&O fonds Gemeenten
Bestuur	
Dhr. G. Boggia, FNV	Voorzitter bestuur
Dhr. M. Fluitman, gemeente Zeist	Secretaris/penningmeester bestuur
Dhr. J.C. Schot, CNV Publieke Zaak	Bestuurslid
Dhr. J.H. Doeven, CMHF	Bestuurslid (tot 1 jan 2020)
Dhr. A.E. de Haas, FNV	Bestuurslid
Mevr. J. Jongepier, VNG CvA	Bestuurslid
Dhr. F. Berkhout, gemeente Amstelveen	Bestuurslid
Mevr. A. Doesburg, gemeente Waadhoeke	Bestuurslid
Dhr. N. Versteeg, gemeente Lelystad	Bestuurslid (tot 1 mrt 2019)
Mevr. G. ten Hove, CMHF	Bestuurslid

Begroting 2019

A&O fonds Gemeenten is het arbeidsmarkt en opleidingsfonds voor alle gemeenten van Nederland. We inspireren en ondersteunen bij organisatie-ontwikkeling en professionalisering van medewerkers met als doel dat gemeenten vitaal en wendbaar zijn en optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving. Dit komt tot uiting in de onderstaande thema's met bijbehorende begroting. beleggingen aan te gaan.

Thema	Begroting
Wendbaarheid Mens en Organisatie	1.984.816
Digitale Transformatie	1.188.368
Ondersteuning gemeenten	2.450.000
Arbeidsmarkt	1.462.816
Communicatie	1.474.519
Transformatie Dienstverlening	1.053.573
Apparaat	1.241.518
Totaal	**10.855.610**

Beleid omvang besteedbaar vermogen

De algemene reserves zijn hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen (M€ 5).
De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2019 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

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

Het Corona virus heeft ook effect op het A&O fonds Gemeenten. De financiën van het A&O fonds zijn weliswaar op orde. Het merendeel van de bijdragen van de gemeenten voor 2020 is reeds ontvangen. Voor de korte termijn worden er derhalve geen liquiditeitsproblemen verwacht. Voor de middellange termijn kan, indien noodzakelijk, het eigen vermogen van het A&O fonds als buffer dienen.

Wel zien we een tijdelijke vertraging in de projecten voor zover deze steunen op fysieke bijeenkomsten. Het is nog niet te voorspellen hoe lang de door het RIVM afgekondigde maatregelen van kracht blijven en derhalve het programma zullen blijven beïnvloeden.

Het A&O fonds Gemeenten onderzoekt de mogelijkheden tot digitale alternatieven. Het ontwikkelen van dergelijke alternatieven brengt in eerste instantie meerkosten met zich mee. De verwachting is dat het annuleren van fysieke evenementen en trainingen en tegelijkertijd het intensiveren van digitale mogelijkheden elkaar grosso modo zullen opheffen.

De ESF programma's hebben een einddatum in 2021. De mogelijkheden tot 'inhalen' of een alternatieve opzet worden momenteel onderzocht. Als de wijzigingen leiden tot een latere datum gereed is het mislopen van (een deel) van de subsidie een potentieel risico. Eventuele nadelige effecten worden meegenomen in de begrotingscyclus 2021.

Verslag van het gevoerde beleid

De belangrijkste ontwikkelingen die effect hebben op gemeenten als wendbare en vitale organisaties bepaalden in 2019 onze focus op vier programma's:

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

De programma's versterken elkaar onderling. Zo was er aandacht voor de invloed van digitalisering op de verschillende domeinen. En voor de vraag hoe de digitalisering en transformatie in dienstverlening de arbeidsmarkt beïnvloeden, en wat dit voor gevolgen heeft voor mens en organisatie. Het subsidieprogramma van het A&O fonds sluit aan bij de verschillende thema's en stimuleert kennis en innovatie, expertise of mankracht.

Mens & organisatie

Mens & organisatie: vitaliteit (Bruis)

Het doel: vitaal blijven werken, zelf én samen
Het valt in veranderlijke tijden niet altijd mee om als gemeentemedewerker gezond, vitaal en prettig te blijven (samen)werken. Tegelijkertijd is dat, juist dan, wél belangrijk om te doen. Om medewerkers daar meer bewust van te maken, hebben we in 2018 de campagne BRUIS ontwikkeld. BRUIS stimuleert iedereen die bij een gemeente werkt om na te denken over hoe ze zelf en met elkaar vitaal kunnen blijven werken.

Activiteiten 2019: van regiobijeenkomsten tot toolkit en platform
Afgelopen jaar hebben we, net als in 2018, verschillende regiobijeenkomsten georganiseerd. Dat waren er in totaal negen, met zo'n 120 deelnemers. De animo voor deze bijeenkomsten is nog onverminderd groot. Net als voor de presentaties die we gaven op de 'energieke ambtenarendag', een initiatief van het vakblad Binnenlands Bestuur. Daar waren 200 deelnemers.

Uit de regiobijeenkomsten werd helder dat deelnemers graag met BRUIS in hun gemeente aan de slag willen. Maar óók dat ze het lastig vinden om dat ook daadwerkelijk te doen. Daarom zijn we in 2019 gestart met pilots waarbij we bij tien gemeentelijke organisaties een coach inzetten. We richten ons met de pilots op de Bruisende coalitie (met leden als communicatie, MT lid, ambassadeurs, HR), die op zijn beurt weer zorgt voor verspreiding van BRUIS naar alle collega's, of in eerste instantie naar bepaalde afdelingen.

Sinds vorig jaar bieden we ook de BRUIS Organisatie-scan aan. Daarmee kunnen gemeenten kijken of hun organisatie klaar is om te BRUISen. De scan bestaat uit 23 stellingen, gebaseerd op de zes BRUIS-succes-factoren. Na het invullen van de scan weten gemeenten welke thema's nog extra aandacht vragen en krijgen ze praktische tools aangeboden om mee aan de slag te gaan, zoals de Toolkit BRUIS. De Toolkit staat op onze website en bevat verschillende campagnemiddelen.

In 2019 startten we een pilot met een online platform om vitaliteit te kunnen meten en de opvolging te monitoren. Aan deze zogenaamde BRUIS-meter nemen inmiddels acht organisaties deel, met in totaal bijna 800 medewerkers.

2020: community en coaching
Komend jaar gaan we verder met het traject met de coaches. De toegevoegde waarde van de BRUIS coach is groot, omdat het gemeenten helpt de juiste stappen te zetten, door mensen éérst te interesseren en motiveren, en daarna te activeren. Daarnaast scherpen we de beschikbare ondersteunende materialen verder aan en maken we ze beter toegankelijk.
Ook starten we in 2020 met een online community voor het uitwisselen van ervaringen en ideeën. We merken dat BRUIS een goede campagnenaam is, die erg positief wordt ontvangen en energie geeft. De campagnemiddelen zijn sterk, en bijeenkomsten worden goed bezocht en positief geëvalueerd.

Mens & organisatie: loopbaanontwikkeling en professionalisering

Allesuitjezelf.nl

Het doel: professionele ontwikkeling stimuleren
Het online platform allesuitjezelf.nl is de opvolger van meesterinjewerk.nl. Missie van het platform is om gemeenteambtenaren te helpen om zich professioneel te ontwikkelen door ze zich bewust te laten worden van de veranderingen in hun werkveld, door inzicht te verschaffen in hun competenties en kansen, en door de mogelijkheid te tonen vaardigheden en competenties verder uit te breiden.

Activiteiten 2019: starten en aanscherpen
De gloednieuwe website ging live in maart 2019. De site bestaat uit drie onderdelen. Het eerste richt zich op bewustwording. Wat verandert er in de maatschappij en in het werkveld? Wat betekent dat voor iemands werksituatie? Het tweede deel richt zich op het verkennen van de eigen positie, kansen en competenties, met online hulpmiddelen als de Arbeidsmarktscan en de Talentspiegel. Met het derde onderdeel kunnen ambtenaren zelf in actie te komen, door het volgen van online cursussen, het lezen van e-books en informatie over (e-)coaching, EVC, netwerken en solliciteren. Ook vinden ze er de contactgegevens van gemeentelijke loopbaancoaches of -centra.

Eind oktober hebben we de site verder aangescherpt op basis van gebruiksstatistieken en nieuwe inzichten. We vergrootten het gebruikersgemak en voegden nieuwe functionaliteiten en content toe. En met succes, want we hebben de doelen die we ons voor 2019 stelden, ruim gehaald.

Doelen

5.000 geregistreerde accounts
1.000 Talentspiegels afgerond
1.000 Arbeidsmarktscans afgenomen

Resultaten

7.400 geregistreerde accounts
2.250 Talentspiegels afgerond
1.900 Arbeidsmarktscans afgenomen

2020: verder groeien
In 2020 willen we een verdubbeling van het aantal geregistreerde accounts realiseren. We verwachten dat ongeveer een derde van de nieuwe gebruikers gebruik zal maken van de Talentspiegel of Arbeidsmarktscan. Om dat doel te halen, zullen we nog meer proactief samenwerken met gemeenten en gemeentelijke loopbaanadviseurs Bijvoorbeeld door Allesuitjezelf via een gemeentelijke landingspagina onder de aandacht van de ambtenaren te brengen. Op deze pagina's vormen de succesverhalen van collega's een belangrijk onderdeel, om ambtenaren te stimuleren om ook met hun loopbaan aan de slag te gaan. Ook blijven we de site in 2020 continu doorontwikkelen. We willen de gebruiksvriendelijkheid vergroten én nieuwe content en functionaliteiten toevoegen.

Netwerk voor gemeentelijke Loopbaanprofs

Het doel: loopbaanprofessionals ondersteunen in hun werk
Met het Netwerk voor gemeentelijke loopbaanprofs willen we deze doelgroep helpen om hun werk nog beter te doen. Dat vinden we belangrijk, omdat zij binnen gemeentelijke organisaties ambassadeurs zijn van loopbaanontwikkeling voor medewerkers.

Activiteiten 2019: twee volle bijeenkomsten
We hebben afgelopen jaar twee netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Tijdens die bijeenkomsten focussen we op innovaties voor het werk van specifiek de gemeentelijke loopbaanprof. De reguliere beroepsmatige ontwikkelingen kunnen loopbaanprofessionals immers via beroepsverenigingen halen. We combineerden de netwerkbijeenkomsten met de doorontwikkeling van de training Baas in Eigen Loopbaan. Voor die training zijn inmiddels 25 trainers actief. De trainers werd ook met succes ingezet voor de projecten Grip op Groei en Burgerzaken.

2020: uitbreiden en doorontwikkelen
Het netwerk groeit, maar we willen nog meer gemeentelijke Loopbaanprofs bereiken. In 2020 ligt de nadruk daarom op het verder uitbreiden van het netwerk en het verder ontwikkelen van de strategische kant van loopbaanontwikkeling, vooral op het gebied van kennisdeling.

Toolbox loopbaanontwikkeling

Het doel: medewerkers helpen bij loopbaanontwikkeling
Ter ondersteuning van loopbaanprofessionals bieden we een toolbox met verschillende items:
- E-coaching pilot
- Workshop Allesuitjezelf.nl
- De TalentSpiegel
- De Praatpaal

Activiteiten: nieuwe en verbeterde tools
Afgelopen jaar hebben we twee nieuwe activiteiten ontwikkeld: een pilot met E-coaching en de workshop Allesuitjezelf.nl. De TalentSpiegel hebben we doorontwikkeld. De Praatpaal hebben we niet veranderd, maar wel opnieuw ingezet op evenementen, om aandacht te vragen voor loopbaanontwikkeling.

Binnen het project E-coaching kunnen gemeenteambtenaren hun loopbaanvraag met een loopbaancoach via e-mail onderzoeken. Het project is een pilot. Het belangrijkste doel is dan ook de opgedane kennis over de methodiek te delen, en andere te inspireren om zelf verder te experimenteren.

We lopen met deze pilot vooruit op de toenemende digitalisering en flexibilisering. Die maken dat we verwachten dat steeds meer medewerkers baat hebben bij een snelle, flexibele manier om te werken aan hun ontwikkeling en vitale inzetbaarheid. Medewerkers die binnen deze pilot meedoen, zijn voorlopers in de gemeentelijke sector.

Afgelopen jaar hebben 18 medewerkers een e-coach traject doorlopen via het sterk beveiligde platform Pluform. Met de groep coaches uit de sector hebben we een werkvorm ontwikkeld, houden we geregeld werkoverleggen en monitoren we de pilot. Met onder meer een filmpje hebben we de coaches voorgesteld en e-coaching uitgelegd.

De feedback van de gecoachte medewerkers is veelbelovend. Ze ervaren de kwaliteit van de coaching als goed en geven aan dat het flink tijd bespaart ten opzichte van traditionele coaching. Het onafhankelijk van tijd en van tijd en plaats gecoacht worden, ervaren ze als iets positiefs.

De Talentspiegel is afgelopen jaar 2279 ingevuld. Dat is een behoorlijke stijging, want de jaren daarvoor werd De TalentSpiegel telkens door 1500 tot 1800 ambtenaren ingevuld. Ook het aantal loopbaan-professionals dat de training kan geven steeg met 48 nieuwe trainers. Aan het project E-coaching hebben 18 gemeentelijke medewerkers meegedaan en de Praatpaal is 11 keer ingezet. De nieuwe workshop Allesuitjezelf.nl is sinds oktober 2019 zeven keer gegeven.

2020: we bouwen door
De nieuw ontwikkelde tools hebben doorontwikkeling nodig. De pilot met e-coaching krijgt in 2020 extra aandacht. We gaan de drempel verlagen door voor-beelden en cases toe te voegen aan Allesuitjezelf.nl. En we focussen meer op de werkgever: wat levert het de gemeente op in tijdwinst? En wat is het effect van e-coaching?

De TalentSpiegel laat een stijgende lijn zien, dus die blijven we aanbieden. De Praatpaal blijft ook beschikbaar op verzoek.

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, persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap in één week te bundelen vergroten we de aandacht voor die onderwerpen. En het biedt een mooie kapstok om A&O onderwerpen, projecten en thema's bij gemeenten en medewerkers te agenderen.
De doelstelling is tweeledig. Aan de ene kant willen we medewerkers van gemeenten inspireren over loopbaan, persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. En aan de andere kant willen we gemeenten stimuleren en ondersteunen bij het zelf organiseren van activiteiten rond loopbaan, persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap.

Activiteiten 2019: de vijfde week
In 2019 hebben we de week voor de vijfde keer georganiseerd. De week werd wederom ondersteund met een aanbod van ruim 270 workshops die gemeenten kosteloos kunnen gebruiken om hun eigen acties te versterken. Ook bieden we een uitgebreide kit aan met campagnematerialen die gemeenten kunnen inzetten voor interne communicatie, zoals banners, posters, ansichtkaarten en promotiemateriaal. Naast het ondersteunen van deelnemende gemeenten maakten we ook een tour langs vier gemeenten met een Meester in je Werk Plein en een inspirerende lezing.

De week was wederom zeer succesvol. Het aantal deelnemers groeit nog steeds. Dit jaar hebben 51 organisaties (waarvan 13 regionale samenwerkings-verbanden die meerdere organisaties vertegenwoordigen) workshops gereserveerd.
En 113 gemeenten hebben zich bij ons gemeld als deelnemers aan de Week. De 270 workshops waren (net als in 2018) binnen een uur 'uitverkocht'.

2020: minder nadruk op de tour, meer op de week als geheel
De tour die we zelf organiseren is een groot succes, maar is ook teveel op zichzelf komen te staan.
Er gaat relatief veel aandacht en tijd naar die tour en de impact is niet altijd even groot. Voor 2020 willen we daarom de nadruk leggen op het helpen en ondersteunen van gemeenten, en minder op de organisatie en uitvoering van de tour en het plein. Daarnaast willen we de planning van de activiteiten en de zakelijke afspraken met gemeenten en leveranciers verbeteren.

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 salarisschaal 4 tot en met 9. Hun werk is vaak vooral 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 gaan we, samen met deze ambtenaren, op zoek naar wat helpt om met plezier te investeren in je loopbaan. Dit doen we met steun vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (aan de hand van de ESF-subsidie Duurzame Inzetbaarheid).

Activiteiten 2019: volop experimenteren
Afgelopen jaar stond vooral het experimenteren centraal. Samen met een werkgroep van mensen uit de doelgroep hebben we daar een aanpak voor ontwikkeld: een 'kroegentocht' langs de deelnemende gemeenten. Medewerkers konden zo proeven van verschillende workshops om zelf de regie te nemen over hun loopbaan. Rond die aanpak ontwikkelden we de campagne 'Tap de Toekomst', en organiseerden we 12 regionale bijeenkomsten bij 23 gemeenten.

Helaas was het aantal deelnemers teleurstellend: 419. Wél succesvol was de koppeling met het deelnemen aan een workshop naar keuze en de opvolging met een persoonlijk loopbaangesprek. We hebben 65 workshops

georganiseerd, en er zijn 208 individuele loopbaangesprekken gevoerd. Dat laatste is gedaan door 43 gemeentelijke loopbaanprofessionals.

Halverwege het jaar hebben we geëvalueerd en aanpassingen in het programma gedaan. In de tweede helft van het jaar hebben we daarmee nieuwe ervaringen op gedaan. Die ervaringen kunnen we met elkaar vergelijken, en de resultaten daarvan worden in het eerste kwartaal 2020 bekend.

Duidelijk is dat het lastig blijft om deze groep te bereiken en te enthousiasmeren. Het laagdrempelige programma werd door de deelnemers gewaardeerd, maar het aantrekken van deelnemers was zeer moeizaam. Het project vroeg tomeloze inzet van contactpersonen, gemeentelijke loopbaanprofessionals en A&O fonds Gemeenten. Daarbij bleek persoonlijke aandacht een van de essentiële handvatten om de doelgroep te bereiken.

2020: afronden
In 2020 ronden we het project af, samen met een onderzoeksbureau en ESF. We willen leren van alle lessen en experimenten. Onze nieuwe kennis zullen we delen met gemeenten.

Mens & organisatie: Grip op Loslaten

Het doel: stimuleren informeel leiderschap
Informeel leiderschap is nodig voor een flexibele en wendbare organisatie. Maar voor veel leidinggevenden is zo'n leiderschapsstijl niet eenvoudig of vanzelfsprekend. Met het project Grip op Loslaten leren we deelnemers een omgeving te creëren waarin ze tot gedeelde verantwoording tussen medewerkers en leidinggevenden kunnen komen. Het (h)erkennen en benutten van talenten van medewerkers is daar een onderdeel van – net als een positieve beïnvloeding van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het project is in eerste instantie een experiment. Daarbij gaan we uit van het principe 'niet alleen meedénken, ook meedóén'. We doen dat samen met 10 pilotorganisaties, met veel aandacht voor onderlinge kruisbestuiving, én met steun van ESF. De geleerde lessen delen we in 2021 met de sector.

Activiteiten: ontwikkelen, trainen en begeleiden
In maart 2019 kregen we een go voor het programma van het ESF. Tussen april en september hebben we het leerprogramma ontwikkeld. Dat deden we samen met het kernteam van projectleiding en trainers én een vertegenwoordiging van de doelgroep - de denktank. Het ontwikkelde leerprogramma vraagt serieus iets van gemeenten en deelnemers. De deelnemers aan de training doen een investering van 22 dagen in 9 maanden. We hebben een workshop ontwikkeld die deelnemers volgen vóór het leerprogramma, zodat ze helder hebben waar ze ja tegen zeggen. Daarnaast vragen we expliciet commitment aan het management voor deze forse investering.

In september is de eerste serie van 6 pilotgemeenten gestart. Er werd gewerkt in 5 groepen van elk 16 deelnemers. We nemen leidinggevenden en medewerkers binnen het programma mee in de theorie van de nieuwe vorm van leidinggeven. Tegelijkertijd maken we het heel praktisch met een methodiek (Look-Think-Act) waar we leidinggevenden en medewerkers in trainen. Na de trainingen gaan de deelnemers in de eigen organisatie aan de slag met twee vraagstukken: eentje binnen de organisatie, en eentje van buiten naar binnen. Tijdens het werk aan de vraagstukken worden de deelnemers uitvoerig begeleid.

Die combinatie van visie, theorie en praktijk wordt door de deelnemers bijzonder gewaardeerd.
Het enthousiasme bij de deelnemende gemeenten is groot. De intensiteit van het programma vraagt wel veel van de deelnemers. Daarom hebben gedurende de eerste pilot de doorlooptijd van de eerste fase veranderd van 3 naar 5 maanden.

2020: nieuwe pilot, ervaringen delen
Begin 2020 starten we met de tweede pilotgroep. We organiseren dat jaar ook vier kruisbestuivingsbijeenkomsten en we nemen de bestuurders van de pilotgemeenten mee in de methodiek. De toolkit Wij-Werken - met elkaar niet voor elkaar, is dan klaar. Die bevat communicatiemiddelen die pilotgemeenten lokaal kunnen inzetten. Op onze eigen nieuwe website zullen we veel ervaringen delen.

De externe evaluatie van de pilot wordt gedaan door Saxion Hogeschool en Windesheim. Zij doen een kwalitatieve meting waarbij ze met storytelling beschrijven wat de werking en resultaten van het programma zijn. En ze doen een kwantitatieve meting met een meetlat op basis van het Eigen regie-model van Tinka van Vuuren en de Talentbenuttingsscan.

Mens & organisatie: de veranderende gemeente

Het doel: dialoog, begrip en inzichten over veranderprocessen
Samen met prof. dr. Thijs Homan startten we eind 2017 het leer- en onderzoeksprogramma De veranderende gemeente. Met dat programma willen we in inspirerende dialoog raken met mensen die binnen gemeenten bezig zijn met verandering. Zo hopen we nieuwe inzichten te ontwikkelen, en beter begrip te krijgen van de dieperliggende dynamiek van veranderprocessen in gemeenten.

Ook onderzoeken we of er gemeenschappelijke tendensen zijn in de manieren waarop Nederlandse gemeenten veranderen.
Ruim een jaar lang deed Thijs Homan onderzoek. Zijn bevindingen presenteerde en spiegelde hij tijdens bijeenkomsten en interviews. Het traject bestond uit diverse leerbijeenkomsten (Deining-, Reflectie- en Binnenkantsessies) en onderzoeksactiviteiten (literatuurstudie, interviews, casestudies en survey).

Tussendoor publiceerden we resultaten via het digitaal platform van het A&O fonds Gemeenten en via leerbijeenkomsten. Deelnemers reflecteerden op hun eigen praktijk en gingen in discussie met collega's en experts. In totaal droegen meer dan 600 gemeenteambtenaren en bestuurders van een kleine 40 gemeenten bij.

Activiteiten: publicatie en discussie
Begin 2019 verscheen op basis van de inzichten uit het onderzoek de publicatie De veranderende gemeente, die bestaat uit een boek, wetenschappelijke verantwoording, literatuurbespreking en verschillende verdiepende artikelen. De eerste drie zijn gepubliceerd op 18 maart 2019. Tussen 25 maart en eind mei verschenen op de A&O website wekelijks artikelen - negen in totaal. Daarbij brachten we ook verschillende mini-colleges uit op video, die door middel van een app vanuit de illustraties in het boek kunnen worden geactiveerd. De video's gaan over bepalende begrippen uit het boek, zoals 'veranderfonteintjes' en 'kreetsurfing'.

De publicaties introduceerden we tijdens een slot-bijeenkomst begin maart, die meer dan 250 deelnemers trok. Voor de hardcopy van het boek was al snel een herdruk nodig – in totaal zijn meer dan 2.000 exemplaren afgenomen en is het boek ook nog eens bijna 1.300 keer gedownload van de A&O website. De discussie over de veranderdynamiek bij gemeenten zetten we verder voort in verschillende Thinkshops en, op verzoek, bij gemeenten in huis.

2020: inzichten toepassen
Ook in 2020 zijn vervolgsessies op verzoek van gemeenten mogelijk. Daarnaast gebruiken we de DVG-inzichten bij de innovatievraagstukken van gemeenten.

Tranformatie 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 leidinggevenden centraal. Met een speciaal project droegen we bij aan de veranderkracht van de afdeling burgerzaken.

Transformatie dienstverlening: fysiek domein

Activiteiten 2019: bijeenkomsten en publicaties

De bijeenkomsten

Summerschool
Samen met het team Sociaal Domein en Allesuitjezelf.nl hebben we de Summerschool georganiseerd. Daar leerden medewerkers competenties die ze nodig hebben voor de Omgevingswet. Ook samen met het team Sociaal Domein organiseerden we het congres Burgerinitiatieven.

Werkatelier Omgevingswet voor leidinggevenden
We hebben 15 werkateliers Omgevingswet voor leidinggevenden georganiseerd. Het doel: je medewerkers straks beter begeleiden, dankzij de nieuwe kennis over de Omgevingswet. Deze bijeenkomsten organiseren we samen met A&O-fonds Waterschappen.
In totaal waren er 178 deelnemers, afkomstig van 51 gemeenten, 8 gemeentelijke organisaties, 12 waterschappen en 3 provincies. De werkateliers werden met gemiddeld een 7,7 gewaardeerd.

Werkatelier Omgevingswet
We organiseerden twee werkateliers Omgevingswet. Dat deden we in de regio, zodat organisaties die met elkaar moeten samenwerken bij de Omgevingswet, elkaar nu al gaan opzoeken. Hiermee hebben we 8 gemeenten en 4 gemeentelijke organisaties bereikt. Gemiddelde waardering: een 7,3.

Bewustwordingsbijeenkomst Omgevingswet
We hebben één bewustwordingsbijeenkomst Omgevingswet georganiseerd. Die was gericht op de medewerkers die (in)direct te maken krijgen met de Omgevingswet. Ze weten dat de Omgevingswet eraan komt, en zien ook dat programmaleiders er al druk mee bezig zijn, maar ze worden zelf nog niet altijd meegenomen in dit proces. Bij deze bijeenkomst waren 16 deelnemers van 3 gemeenten en 1 gemeentelijke organisatie.

Pilot leernetwerk Omgevingswet
Het leernetwerk Omgevingswet is bedoeld voor de uitvoerders (denk aan juristen, vergunningverleners en handhavers). Het blijkt moeilijk om veel deelnemers te trekken. We zijn begonnen met 10 deelnemers van 7 verschillende gemeenten en 1 gemeentelijke organisatie. Zij gaven gemiddeld een 7,6 voor dit leernetwerk.

Leerarena Publieksagressie
Bij de gemeente Kampen hebben we een leerarena Publieksagressie georganiseerd. Het doel was om medewerkers en leidinggevenden samen te brengen, en om na te gaan wat er binnen de organisatie verbeterd kan worden bij het thema agressie. De 23 aanwezigen waardeerden de arena met een 8,3.

De publicaties

OMOOC 'Anders samenwerken door de Omgevingswet'
Een online cursus waarin we zes praktische voorbeelden laten zien, die tonen hoe een nieuwe vorm van samenwerken kan ontstaan door te werken in de geest van de Omgevingswet. Dat is 'Anders samenwerken door de Omgevingswet', een OMMOC (Overheid Massive Open Online Course) die we ontwikkelden in samenwerking met A&O-fonds Provincies, A&O-fonds Waterschappen en het Programma aan de slag met de Omgevingswet.
We maakten ook een promotiefilmpje en een samenvattend filmpje, waarin we kijkers wijzen op de toolkit, die is gemaakt om te gebruiken tijdens het werkoverleg. De OMOOC is gestart op 21 mei 2019. Tot eind 2019 zijn alle video's gezamenlijk 15.683 bekeken. In 37% van de gevallen werd de video tot de laatste seconde uitgekeken. Rond oktober was het aantal kijkers veel lager dan we hadden verwacht. We hebben daarom AdWords ingezet. En het aantal kijkers nam toe, terwijl het uitkijkpercentage niet noemenswaardig veranderde.

Nieuwsbrieven en bereik
We hebben vorig jaar 7 nieuwsbrieven verstuurd, met een openrate van gemiddeld 36%. Eind 2019 telde het bestand van geïnteresseerden 550 mensen - flink meer dan 440 van een jaar eerder. Met alle activiteiten die we organiseerden bij het thema Fysiek domein hebben we 304 deelnemers bereikt van 105 gemeenten 16 gemeentelijke organisaties, 11 waterschappen en 3 provincies. De deelnemers van de Summerschool en de nieuwsbrief zijn niet meegenomen in deze berekening.

2020: focus op de medewerker
Omdat de Omgevingswet waarschijnlijk per 1 januari 2021 van start gaat, willen we ons in 2020 juist richten op de medewerkers. Zij gaan immers straks de verandering doorvoeren.
Daarnaast organiseren we ook weer de werkateliers Omgevingswet voor leidinggevenden. En gaan we door met de leernetwerken. Daarnaast starten we met onder meer een buddynetwerk en snuffelstages.

Transformatie dienstverlening: sociaal domein

Activiteiten 2019:

Toolkit sociaal domein
Begin 2019 publiceerden we de Toolkit sociaal domein. Hierin bieden we een overzicht van met welke competenties en vaardigheden medewerkers in het sociaal domein met direct klantcontact aan de slag moeten. Maar vooral bevat de toolkit veel inzichten en tips uit de praktijk. De toolkit is gebaseerd op de ervaringen en kennis van de co-creatiegroep, die bestaat uit voorlopers binnen de doelgroep. Zij konden goed duidelijk maken met welke vraagstukken ze zich bezighouden. De belangrijkste thema's zijn maatwerk, netwerken en samenwerken, regie voeren en gespreksvoering met de inwoners.

Werkateliers
Ook organiseerden we werkateliers. Daarmee zorgen we ervoor dat er actief kennis wordt gedeeld, dat netwerken wordt gestimuleerd, en dat er ter plekke aan vaardigheden wordt gewerkt. Tijdens de werkateliers inventariseren we met welke oplossingen medewerkers zelf komen. Daarbij gaat het om vraagstukken als burgerinitiatieven, vergroten van het persoonlijk vakmanschap, werkdruk en werkstress en samenwerken. Die oplossingen bundelen en analyseren we. En we brengen ze uit als factsheets die gedeeld kunnen worden met de rest van de sector.

Summerschool
Als hoofdthema's voor de Summerschool 2019 kozen we voor netwerken, gespreksvoering en creatief werken en denken. Met de Summerschool zorgen we voor directe kennisoverdracht op belangrijke competenties en vaardigheden. Medewerkers leren op een andere manier naar hun werk kijken. Zo kunnen ze gelijk aan de slag met hun nieuwe kundigheid op de genoemde thema's, en beter inspelen op de vraag van de inwoner. Aan de vier bijeenkomsten in 2019 deden totaal 493 deelnemers mee.

Netwerken
We hebben afgelopen jaar gewerkt aan de uitbreiding van het netwerk voor medewerkers met direct klantcontact en hun leidinggevenden. Ook zijn we begonnen met een leernetwerk voor leidinggevenden. Verder hebben we de verkiezing van de Uitvoerder van het Jaar, en het congres Vakmanschap georganiseerd.

2020: inspireren tot transformeren
In 2020 maken we van de lessen van de voorgaande jaren gebruik om weer een stap verder te komen in het transformatieproces. Het inspireren van medewerkers en hun leidinggevenden om op een andere manier naar hun werk te kijken als het gaat om netwerken, samenwerken, regievoering, creatief werken en denken en gespreksvoering blijven hierbij belangrijke aandachtspunten.

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 2019: bijeenkomsten, tool en monitor
In 2019 zijn we doorgegaan waar we in 2018 waren gebleven. We organiseerden leerbijeenkomsten voor teamleiders over veranderen Next level, professionaliseren, en bewegen. En we lanceerden een digitaal platform met kennis, instrumenten en goede praktijken. Ook organiseerden we 5 regionale bijeenkomsten over bewustwording van de veranderingen. Daar waren ruim 200 deelnemers.

Op het online platform Allesuitjezelf.nl hebben we een speciale pagina over Burgerzaken. Samen met TNO, gemeenten en NVVB hebben we een digitale tool ontwikkeld: MijnMatchMetMorgen. Deze tool geeft medewerkers een beeld van hun huidige en gewenste takenpakket, én laat zien hoe deze taken zich ontwikkelen.

Krimpen ze, groeien ze, of blijven ze stabiel? Met de tool stimuleren we medewerkers en leidinggevenden om in gesprek te gaan. De tool is in juli online geplaatst, en in 2019 door ruim 400 medewerkers gebruikt.
Op het jaarcongres van de NVVB hebben we workshops gegeven over het programma Burgerzaken en de website Allesuitjezelf.nl.

In juni 2019 hebben we voor de tweede maal een monitor uitgezet onder teamleiders. De rapportage daarvan kwam aan het eind van het jaar beschikbaar. Die gaf een goed beeld van de voortgang van de verandering van burgerzaken in verschillende gemeenten.
Ook hebben we een Return On Investment (ROI) analyse uitgevoerd. Die liet zien dat de investeringen door gemeenten, NVVB en het A&O fonds in de verdergaande professionalisering van medewerkers van Burgerzaken een aanzienlijk rendement hebben.

2020: programma's en papers
Op verzoek van de gemeente Amsterdam gaan we hun team ondersteunen bij de verandering van de afdeling Burgerzaken. De in het hele project geleerde lessen delen we in 2020 in een serie papers.
De inzichten zijn ook relevant voor andere afdelingen binnen gemeentelijke organisaties die door onder andere digitalisering sterk (gaan) veranderen.
In 2020 voeren we onder andere een verkenning uit naar de impact van digitalisering op de afdelingen bedrijfsvoering en financiën van gemeenten.

Digitale transformatie

Gemeenten krijgen de komende jaren te maken met flink veranderende digitale technologie. 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 2019: innovatiegroepen, model en publicatie
In 2019 organiseerden we leerbijeenkomsten over datagedreven werken. Daarbij gingen we onder meer in op toepassingen in het sociaal domein, bij handhaving en ondermijning. Met VNG Realisatie en Berenschot ontwikkelden we het ontwikkelmodel datagedreven gemeente, dat gemeenten helpt om zicht te krijgen op waar ze staan en vervolgstappen te zetten bij datagedreven werken. De leerbijeenkomsten én het model richten zich op trekkers van datagedreven werken in gemeenten.

Ook zijn we experimenteel gestart met twee innovatie-groepen , die innovatie in gemeenten ondersteunen. De eerste groep richt zich op toepassing van blockchain bij minimaregelingen, en doet dat in samenwerking met de gemeenten Barneveld, Veenendaal en Rhenen. De tweede groep draait om het ontwikkelen van een chatbot voor mensen die een verhuizing door willen geven. Daar werken we samen met de kerngemeenten Tilburg, Utrecht en Dongen, en diverse andere gemeenten, VNG Realisatie en VDP. In deze innovatiegroepen hebben we bijzondere aandacht voor aan de mens- en organisatieaspecten die bij innovatie horen.

Een studie van innovaties bij gemeenten met vele praktijkvoorbeelden werd gepubliceerd onder de titel Bouwen aan Morgen.

Ook brachten we in september 2019 deel 2 van de publicatie Digitale Transformatie uit. Die in gaat op de impact van nieuwe technologie op werk in gemeenten. Deze uitgave heeft geleid tot diverse presentaties, publicaties in de vakpers en bood input voor het programma Digiduurzaam en het werkplan Digitale transformatie 2020.

2020: datagedreven werken en sociale innovatie
In 2020 blijven we bezig met datagedreven werken en de vaardigheden die dat vereist. Ook richten we ons op sociale innovatie, en ondersteuning van professionals en management in gemeenten die betrokken zijn bij innovatie.

Digitale transformatie: Digiduurzaam

Activiteiten 2019: regionale ontwikkeltrajecten
Onder de noemer Digiduurzaam bieden we, met steun van het ESF, een ontwikkeltraject aan 400 medewerkers in een administratieve functie met veel routinematige taken op mbo-niveau, mét begeleiding van hun leidinggevende.
Afgelopen jaar zijn we begonnen met een programma dat we BijBlijven noemen. We hebben met veel energie gecommuniceerd over het doel en de opzet. Daardoor hebben we in 10 regio's 3 of 4 gemeenten gevonden die gezamenlijk zo'n programma wilden aanbieden aan hun medewerkers. We hebben in bijna alle provincies een regio kunnen vormen - alleen in Zeeland en Limburg is dat nog niet gelukt.

In de tweede helft van het jaar zijn we een pilot gestart in de regio Amsterdam (met ook medewerkers uit Velsen, Zaanstad, Haarlemmermeer en Haarlem). De start was een kick off over de digitale transformatie in de gemeentelijke sector, en over leren en ontwikkelen. Daarna volgde een programma van 3 dagen voor 40 medewerkers. Leidinggevenden begeleidden we in 2 tot 3 leersessies. Bij de pilot zijn waardevolle ervaringen opgedaan. Onder andere dat de verbinding met de eigen leidinggevende van groot belang is.

2020: van start in alle regio's
In 2020 gaan de overige regio's starten.Voor leiding-gevenden en HR wordt een communityplatform actief met instrumenten, inspiratie en informatie. Ook zal het platform een chatfunctie hebben, zodat deelnemers elkaar vragen kunnen stellen en verder kunnen helpen.

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: Arbeidsmarktcommunicatie

Activiteiten 2019: factsheets over kandidaten
Eind 2018 publiceerden we 'Waar haal je ze vandaan': een verkenning naar de kansen en uitdagingen die gemeenten ervaren in hun arbeidsmarktcommunicatie. En op basis van de uitkomsten en inzichten van dat rapport hebben we in 2019 verschillende activiteiten ontwikkeld.

Zo hebben we bijvoorbeeld factsheets ontwikkeld voor de doelgroepen Welzijn/jeugd, ICT, Jongeren, Ruimtelijke Ordening en Milieu, Bouwkunde en Financieel. In die 'Ken-je-kandidaat'-factsheets zijn per doelgroep kengetallen te vinden over bijvoorbeeld hoe groot de doelgroep is, waar en hoe de doelgroep zoekt, en waar de doelgroep zich bevindt. De factsheets zijn in 2019 362 keer gedownload.

Daarnaast is door een gespecialiseerd campagnebureau een advies uitgebracht omtrent de wenselijkheid, kansen en randvoorwaarden van een sectorbrede arbeidsmarktcampagne. Hun aanbevelingen zullen in 2020 verder worden uitgewerkt en opgevolgd.

Arbeidsmarkt: Arbeidsmarktinformatie

Activiteiten 2019: onderzoeken en resultaten delen
Met het grootschalige onderzoek 'Jong@Gemeenten' dat we uitvoerden in samenwerking met FUTUR keken we naar de blijf- en vertrek-intentie van jonge ambtenaren (tot 35 jaar). Maar liefst 1.944 jongeren deden aan het onderzoek mee. De resultaten hebben we gedeeld in een onderzoeksrapport én in een handzame Gespreksstarter. Daarmee kan binnen de gemeente het gesprek op gang gebracht worden.

Ook hebben we vorig jaar weer De Personeelsmonitor uitgebracht. Dat is de belangrijkste jaarlijkse publicatie over de statistieken van de gemeentelijke arbeidsmarkt.

In juni hebben we de monitor verzonden naar alle gemeentelijke HR afdelingen, gemeentesecretarissen en griffies. Ook boden we de Personeelsmonitor aan via de website (486 keer gedownload).
Ter verdieping hebben we een arbeidsmarktversneller over strategische personeelsplanning gehouden.

Arbeidsmarkt: Marktmeestersnetwerk

Activiteiten 2019: oprichten netwerk
Afgelopen jaar zijn we begonnen met het vormen van een netwerk waar relevante medewerkers van diverse gemeenten zich bij aan kunnen sluiten. Het netwerk is bedoeld om onze producten goed bij het de doelgroep aan te laten sluiten. We hebben de uitvraag gedaan tijdens activiteiten en in de nieuwsbrief, en inmiddels zijn er zo'n 35 ambtenaren aangesloten bij dit netwerk.

Arbeidsmarkt: Organiseren bijeenkomsten

Activiteiten 2019: versnellers en netwerken
Arbeidsmarktversnellers zijn thematische kwartaal-bijeenkomsten, waar we telkens een concreet arbeidsmarktvraagstuk behandelen aan de hand van onze eigen producten én de inbreng van een expert. Vervolgens gaan we samen met de deelnemers in gesprek over consequenties en oplossingsrichtingen. Afgelopen jaar hebben we verschillende Arbeidsmarktversnellers georganiseerd:

1. **Arbeidsmarktcommunicatie:** 50 plekken, deelnemerswaardering 7,4. Reprise: 15 deelnemers, deelnemerswaardering 6,3.
2. **Personeelsmonitor:** 25 deelnemers, deelnemers-waardering 7,1.
3. **Jong@Gemeente:** 25 deelnemers, deelnemers-waardering 8,3. Reprises: 25 en 21 deelnemers, deelnemerswaardering van 8,0 en 8,3.

Ook organiseerden we twee bijeenkomsten van het Platform Regionale Mobiliteitsnetwerken.

2020: monitor, platform en campagnes
Ook in 2020 brengen we weer de Personeelsmonitor uit. Daarnaast gaan we gemeenten stimuleren om zelf met de uitkomsten en inzichten van het onderzoek Jong@gemeenten aan de slag te gaan. Dat doen we met verdiepende kennis en subsidies. Verder ontwikkelen we onder meer een informatieplatform, naar aanleiding van de aanbevelingen omtrent een sectorbrede arbeidsmarktcampagne. En we starten een pilot met regionale campagnes voor specifieke schaarse functies.

Subsidies

Subsidieregelingen 2019
Met onze subsidieregelingen ondersteunen we gemeenten bij hun ontwikkeling naar een organisatie van de toekomst. Dat wil zeggen: een wendbare organisatie met wendbare medewerkers.
Die wendbaarheid is afgelopen jaar uitgewerkt in de innovatieagenda. Hierin zijn 6 thema's opgenomen, die volgens gemeenten de belangrijkste ontwikkelvragen op het gebied van mens en organisatie zijn.
In 2019 werkte A&O fonds Gemeenten concreet met de impulsregeling en de innovatieve projectenregeling.

Activiteiten en cijfers
- We hebben met zo'n 150 gemeenten gesproken - telefonisch of tijdens bijeenkomsten - over de subsidieregelingen en de manier waarop die gemeenten kunnen helpen bij hun projecten.
- Er zijn 19 innovatieve projectensubsidies aangevraagd en 56 impulssubsidies. Hiervan zijn er respectievelijk 9 en 35 toegekend en 7, respectievelijk 18 nog in behandeling. In totaal gaat het om € 372.304,- en € 248.768,-.
- We hebben ook in 2019 een 3-2-1-Co!-traject gestart, om gemeenten te helpen bij het opzetten van projecten. Hier zijn 5 concrete projecten uit voortgekomen.
- In 2019 hebben we een actieve communicatiestrategie opgezet om de bekendheid van de subsidieregelingen te vergroten. Naar aanleiding van een usability-test hebben we twee praktische subsidiewegwijzers gemaakt. Ook de subsidiepagina op de website hebben we mede naar aanleiding daarvan heringericht. En we hebben twee promotiefilmpjes gemaakt (uitleg innovatieagenda en thema 3-2-1-Co! 2019).
- We hebben elke maand een subsidienieuwsbrief verstuurd. Die is per keer aan gemiddeld 400 mensen verzonden. Gemiddeld openden 121 mensen de nieuwsbrief, en klikten er 29 verder.
- De inhoud en resultaten van 30 projecten hebben we op de website gedeeld. Vanuit die voorbeelden is 210 keer gedownload, waarvan 134 over een onderzoek door de UvT. Omdat lang niet aan alle voorbeelden een download gekoppeld is, zegt dit niet per se iets over het aantal bekeken voorbeelden.
- In 2019 zijn we gestart met podcasts.

De informatie op onze website wordt goed gevonden. Er werd 1875 keer algemene informatie gedownload en 874 keer specifieke informatie.
De innovatieagenda blijkt echter inhoudelijk wel ingewikkeld. Dat leidde ertoe dat het aantal subsidieaanvragen maar zo'n 25% was van de aantallen in de jaren ervoor. Ook blijkt dat gemeenten niet altijd scherpe, heldere projectplannen maken.

Om beter zicht te krijgen op de belemmeringen voor gemeentelijke organisaties om gebruik te maken van ons subsidieprogramma heeft het bureau AEF een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hieruit bleek dat gemeenten meer behoefte hebben aan kennis dan aan geld, en dat de administratieve eisen aan de subsidie als te ingewikkeld werden ervaren. Op basis van deze conclusies en de vele gesprekken die we het afgelopen jaar met gemeenten voerden gaan we onze aanpak in 2020 herijken.

2020: financiële steun, experts en wendbaarheid
Komend jaar bieden we naast subsidies ook experts aan, die gemeenten bij de aanvang van een project helpen. Bijvoorbeeld bij het creëren van draagvlak, het aanbrengen focus, of het schrijven van een projectplan. Want hoe beter de start van een project, hoe groter de kans dat het een succes wordt. Dat is goed voor de gemeente én goed voor de sector.

Verder laten we in 2020 de thema's van de innovatie-agenda los. Het leidende thema om ondersteuning te krijgen, wordt wendbaarheid van organisatie en medewerker. Tegelijkertijd willen de administratieve lastenverlichting doorvoeren.

Ook gaan we meer aandacht geven aan het ophalen en delen van goede voorbeelden uit de praktijk.
Dat doen we via verschillende media. Zo gaan we door met de serie podcasts maar publiceren we ook interviews en video's. Verder willen we collega's en samenwerkingspartners explicieter betrekken bij het promoten van de ondersteuningsmogelijkheden.
Het ondersteuningsprogramma en de projecten kunnen elkaar immers versterken.

Communicatie

Activiteiten 2019: nieuwe huisstijl

Sinds begin 2019 hebben we een nieuwe huisstijl. Het is de visuele vertaling van de eind 2018 opgestelde merkstrategie, waarin we kiezen voor een rol als enthousiaste verderbrenger van gemeenten. Alles vanuit de visie: als medewerkers van gemeenten optimaal in staat zijn hun werk te doen, leidt dat tot een betere samenleving.

Als enthousiaste verderbrenger combineren we vakkennis en nieuwsgierigheid met positiviteit en pragmatisme. Op het gebied van mens & organisatie en arbeidsmarkt bieden we gemeenten kennis, inspiratie en ondersteuning met praktische handvatten.

De nieuwe communicatiestijl wordt toegepast in alle uitingen van het fonds en leidt daarmee tot een grotere herkenbaarheid. Ook zijn we veel actiever geworden op social media, met een focus op Linkedin en Twitter. Het resultaat is dat steeds meer gemeenten A&O fonds Gemeenten weten te vinden.

2020: nieuwe website

Begin 2020 gaat de nieuwe website online. Deze biedt bezoekers de mogelijkheid om een profiel aan te maken met interesses, zodat A&O hen meer op maat kan informeren en inspireren. Vanuit de nieuwe website kunnen medewerkers van gemeentelijke organisaties ook gaan deelnemen aan verschillende online communities om ervaringen uit te wisselen, bijvoorbeeld op het gebied van arbo, vitaliteit en nieuw leiderschap.

	2018	2019	Verschil
Social media			
Linkedin volgers	1.198	3214	+168%
Twitter volgers	2.015	2078	+3%
Website			
Aantal bezoeken	123.000	142.531	+16%
Aantal bezoekers	76.000	96.730	+27%
Algemene nieuwsbrief*			
Abonnees	5.349	5.306	-1%
Openrate	29,8%	29,9%	-
Clicks	6,4%	6,6%	+3%

* Er zijn ook thematische nieuwsbrieven voor onder andere arbo, subsidies en fysiek domein.

Jaarrekening 2019

Stichting A&O fonds Gemeenten

Balans per 31 december 2019

(in euro's, na resultaatbestemming)

Activa

		2019		2018
Immateriële vaste activa				
Software		15.243		23.679
Materiele vaste activa				
Inventaris	77.277		22.998	
Automatisering	29.460		42.265	
Verbetering pand	61.369		26.651	
		168.106		91.914
Financiële vaste activa				
Effecten		710.352		714.710
Vlottende activa				
Debiteuren	0		33.132	
Te vorderen BTW	1.756.352		834.267	
Overige vorderingen	541.110		337.030	
		2.297.462		1.204.429
Liquide middelen				
Bank en kas		7.971.837		11.036.055
Totaal		**11.163.000**		**13.070.787**

Passiva

		2019		2018
Eigen vermogen				
Algemene reserve	6.231.439		6.904.370	
Bestemmingsreserve	3.099.666		3.857.885	
Bestemmingsreserve WW	110.815		110.815	
		9.441.920		10.873.069
Vlottende passiva				
Crediteuren	532.006		686.9944	
Nog te betalen VSG / LOGA	788.394		1.007.125	
Te betalen belastingen	52.461		38.8752	
Overige schulden & overlopende passiva	348.219		464.7258	
		1.721.080		2.197.719
Totaal		**11.163.000**		**13.070.788**

Resultaten Rekening over 2019
(in euro's)

Baten

	Realisatie 2019	Budget 2019	Realisatie 2018
Bijdrage Gemeenten	6.639.993	6.640.000	6.639.993
Ontvangen subsidies	390.950	-	159.092
Totaal	7.030.943	6.640.000	6.799.085

Lasten

Projecten	7.303.898	8.721.294	7.616.143
Apparaatskosten	1.174.927	1.056.018	1.172.860
Totaal	8.478.826	9.777.312	8.789.003
Resultaat (excl. financiële. baten)	**-1.447.883**	**-3.137.312**	**-1.989.919**
Financiële baten	21.092	20.000	115.567
Financiële lasten	-4.358	-4.000	-2.080
Resultaat	**-1.431.148**	**-3.121.312**	**-1.876.432**

Bestemming van het resultaat

	Resultaat 2019	Budget 2019	Resultaat 2018
Dotatie aan de bestemmingsreserve	6.545.680	-	6.943.215
Onttrekking bestemmingsreserves	-7.303.898	-8.721.294	-7.616.143
Mutaties reserve WWuitkering	-	-	-
Totale mutatie bestemmingsreserve	-758.218		-672.929
Dotatie algemene reserve	-		-
Onttrekking algemene reserve	-6.545.680		-6.943.215
Overige mutaties algemene reserve	5.872.750		5.739.712
Totale mutatie algemene reserve	-672.930		1.203.503
Mutatie bestemmingsreserve	-758.218		-672.929
Mutatie algemene reserve	-672.930		-1.203.503
Totale mutatie	**-1.431.148**		**-1.876.432**

Kasstroomoverzicht
(in euro's)

	2019	2018
Resultaat exclusief financiële baten en lasten	--1.447.883	-1.989.919
Aangepast voor:		
Afschrijvingen (I)MVA	65.692	37.600
Veranderingen in werkkapitaal		
Mutaties vorderingen	-1.093.033	-921.386
Mutaties kortlopende schulden	-476.639	-63.637
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-2.951.863	-2.937.342
Ontvangen interest	2.592	97.067
Kasstroom uit operationele activiteiten	-2.949.271	-2.840.710
Investeringen in (I)MVA	-133.447	-50.841
Desinvesteringen in (I)MVA	-	17.313
Rentebaten uit obligatieleningen	18.500	18.500
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-114.947	-15.028
Netto kasstroom	**-3.064.218**	**-2.855.303**
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	11.036.055	13.891.089
Stand per 31 december	7.971.837	11.036.055
Toename / afname	**-3.064.218**	**- 2.855.034**

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 2019. Ook de project-financiering vindt plaats op basis van de begroting 2019. 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	2019	2018
Beginstand	23.679	33.422
Investeringen	2.150	2.000
Afschrijving	-10.586	-11.473
Desinvesteringen	0	0
Eindsaldo	**15.243**	**23.679**

Materiële vaste activa

Inventaris		
Beginstand	22.998	33.419
Investeringen	71.772	1.493
Desinvesteringen	0	-3.460
Afschrijving	-17.494	-8.455
Eindsaldo	**77.277**	**22.998**

Automatisering		
Beginstand	42.266	19.515
Investeringen	7.861	40.295
Desinvesteringen	0	-13.853
Afschrijving	-20.666	-3.691
Eindsaldo	**29.461**	**42.266**

Verbetering pand		
Beginstand	26.651	33.580
Investeringen	51.663	2.695
Desinvesteringen	0	0
Afschrijving	-16.945	-9.623
Eindsaldo	**61.369**	**26.651**

Toelichting op de balans
(in euro's)

Financiële vaste activa

Obligaties	2019	2018
Beginstand	714.710	716.790
Aankoop (herwaardering aanschafprijs)	0	2.278
Verkoop	0	0
Vrijval	0	0
Afschrijving	-4.358	- 4.358
Eindsaldo	**710.352**	**714.710**

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

Obligatieoverzicht

	Aanschaf waarde	Nominale waarde	Marktwaarde 31-12-2019	Afschrijving 2019	Cum. Afschr.	Geamortiseerde kostprijs
2,25 % BNG	204.093	200.000	220.253	224	3.290	200.803
3 % BNG	325.087	300.000	320.278	3.105	19.394	305.693
2,50 % ABN	207.398	200.000	221.928	1.028	3.542	203.856
Totaal	**736.578**	**700.000**	**762.459**	**4.358**	**26.225**	**710.353**

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.

Vlottende en overlopende activa

	2019	2018
Debiteuren		
Debiteuren	0	33.132
Te vorderen BTW	1.756.352	870.147
Voorziening BTW	0	-35.880
Overige vorderingen		
Vooruitbetaalde bedragen	96.534	70.294
Door te belasten bedragen	10.006	38.236
Nog te ontvangen subsidies	424.178	133.351
Nog te ontvangen rente	10.392	95.150
Totaal	**2.297.462**	**1.204.429**

Debiteurenadministratie
De gemeentelijke bijdrage aan het A&O fonds wordt door het A&O fonds gefactureerd naar de afzonderlijke gemeenten (355). Deze facturen worden verzonden in januari en zijn allen geïncasseerd. Naast de gemeentelijke bijdragen zijn er ook facturen verzonden voor 'no-shows' (deelnemers die niet tijdig annuleren) en publicaties. Gelet op de relatief beperkte bedragen worden deze vorderingen wel gemaand, doch na een eerste herinnering afgeschreven.

BTW
Het A&O fonds is btw plichtig. In afwachting van definitieve besluitvorming en nader uit te werken restricties heeft het A&O fonds de te betalen btw wel afgedragen, maar de voorbelasting nog niet gevorderd. Als gevolg hiervan heeft het A&O fonds met ingang van 2018 een vordering opgebouwd. Januari 2020 zijn de betreffende suppleties ingediend.

Vooruitbetaalde bedragen
Dit betreft kosten voor 2020 waarvoor de facturen al in 2019 zijn ontvangen.

Door te belasten bedragen
Door te belasten bedragen zijn kosten waarvoor een vergoeding voor medegebruik wordt verrekend.

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 2019 als 'nog te ontvangen subsidies' aangemerkt.

Liquide middelen

	2019	2018
BNG	687.040	116.393
ABN Amro	7.284.749	10.919.611
Kas	47	51
Totaal	**7.971.837**	**11.036.055**

LOGA
Het LOGA heeft 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. Door uitgaven en ontvangen rente is het bedrag per saldo gedaald van € 1.007.125 (per 31-12-2018) naar € 788.394 (per 31-12-2019).

Per 20-09-2019 is de Stichting Beheer LOGA Gelden opgericht. Deze stichting zal in 2020 de beschikking krijgen over een eigen bankrekening. Tot die tijd zijn de LOGA gelden onderdeel van de liquide middelen. De LOGA middelen zijn ook als schuld op de balans opgenomen. Dit saldo is dus niet vrij besteedbaar door het A&O fonds Gemeenten.

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

Eigen Vermogen

	Stand 1/1/2019	Dotatie	Onttrekking	Overige	Stand 31/12/2019	Verplichting
Algemene Reserve	6.904.370	-	6.545.680	5.872.750	6.231.439	60.818
Bestemming Reserve	3.857.884	6.545.680	7.303.898	-	3.099.666	1.261.959
WW-uitkering	110.815	-	-	-	110.815	
Totaal Eigen Vermogen	**10.873.069**	**6.545.680**	**13.849.578**	**5.906.463**	**9.441.920**	

Verplichtingen
De financiële verplichtingen op projecten hebben betrekking op opdrachten aan externe leveranciers die na 2019 worden gerealiseerd.

Bestemmingsreserve 'WW-uitkering'
Het A&O fonds is eigen risicodrager in het kader van de WW. De directie acht de huidige reservering voldoende en derhalve is er in 2019 geen dotatie aan de bestemmingsreserve 'WW-uitkering' gedaan.

Update bestemmingsreserves
Eind 2019 zijn de bestemmingsreserves in voorgaande programma's tot en met 2018 geanalyseerd. Openstaande verplichtingen zijn waar mogelijk afgesloten. Een 'overtollig' budgetsaldo dat hierdoor ontstaat of overblijft, is toegevoegd aan de algemene reserve.

Samenstelling en verloop bestemmingsreserves

Thema	1-1-2019	Dotatie	Onttrekking	31-12-2019	Verplichting
Wendbaarheid		1.531.604	1.397.519	196.044	38.736
Digitale Transformatie		1.001.678	849.474	191.204	100.717
Subsidies		2.774.207	758.345	2.015.862	412.700
Arbeidsmarkt		863.480	698.038	165.442	13.509
Communicatie		933.175	766.296	166.879	150.639
Allesuitjezelf.nl		669.520	355.315	314.205	8.365
Transformatie Dienstverlening		885.671	666.500	223.471	147.158
BP 2020	0	0	5.000	-5.000	6.000
BP 2018	1.649.952	-853.590	936.246	-139.884	309.027
BP 2017	1.502.635	-954.404	473.577	74.654	75.108
BP 2014-2016	705.298	-305.661	397.587	2.050	
Totaal	**3.857.885**	**6.545.680**	**7.303.897**	**3.099.668**	**1.261.959**

De negatieve dotaties aan BP 2014-2016, BP 2017 en BP 2019 zijn onttrekkingen als gevolg van de analyse en opschoning van vrije bestemmingsreserves en (vervallen) openstaande verplichtingen uit deze beleidsperiodes.

Vlottende overlopende passiva

	2019	2018
Crediteuren		
Crediteuren	532.006	686.994
Te betalen belastingen		
Te betalen Loonbelasting	52.461	35.986
Te betalen BTW	0	2.889
Nog te betalen VSG/LOGA	788.394	1.007.125
Overige schulden		
Nog te betalen bedragen	176.959	385.781
Te betalen vakantietoeslag	61.039	35.450
Te betalen eindejaarsuitkering	9.756	6.388
Voorziening vakantiedagen	34.851	37.107
Vooruit ontvangen bijdragen	15.919	0
Vooruit ontvangen subsidies	49.567	0
Netto salarissen	127	0
Totaal	**1.721.080**	**2.197.720**

De nog te betalen bedragen hebben met name betrekking op gerealiseerde kosten in 2019 waarvan de facturen pas in 2020 worden betaald.
De LOGA gelden zijn enerzijds onderdeel van de liquide middelen maar zijn anderzijds ook als schuld op de balans opgenomen.
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.

Verplichtingen projecten
Per 31 december 2019 staat er een bedrag van € 1.261.959 uit aan financiële verplichtingen.

Toelichting op de resultaten rekening
(in euro's)

Baten

	Realisatie 2019	Budget 2019	Realisatie 2018
Bijdrage gemeenten	6.639.993	6.640.000	6.639.993
Ontvangen subsidies	390.950	-	159.092
Financiële baten	21.092	20.000	115.567
Totaal	**7.052.035**	**6.660.000**	**6.914.652**

Bijdrage gemeenten
Met ingang van 2018 krijgen gemeenten via het Gemeentefonds de bijdrage voor het A&O fonds uitgekeerd. Het A&O fonds factureert eenzelfde bedrag aan de gemeenten. De bijdrage voor het A&O fonds is gebaseerd op het inwoneraantal. Deze afspraak en werkwijze geldt drie jaar (2018-2020).

Ontvangen 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 2019 is tevens als bate geboekt.

In 2019 is de einddeclaratie voor het ESF project Vitaliteit ingediend en 100% gehonoreerd (€ 100.123). Hiervan was € 94.673 reeds als opbrengst in 2018 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.

ESF project

	Einddatum	Subsidie baten 2019
Vitaliteit	11-02-2019	5.450
Grip op Groei	01-07-2020	124.000
Gezond en Veilig Werken	02-11-2020	1.500
Grip op Loslaten	26-09-2021	105.000
Energie door Regie	01-04-2021	105.000
Digi Duurzaam	26-09-2021	50.000
Totaal		**390.950**

Financiële baten
De financiële baten worden gevormd door de rente van de ABN Amro (€ 2.592) en de obligaties (€ 18.500).

Lasten

	Realisatie 2019	Budget 2019	Realisatie 2018
Projectkosten	7.303.898	8.721.294	7.616.143
Apparaatskosten	1.174.927	1.056.018	1.172.860
Financiële lasten	4.358	-	2.080
Totaal	**8.483.183**	**9.777.312**	**8.791.083**

Projectkosten
Beleid besteedbaar vermogen
De algemene reserves zijn hoger dan het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen (M€ 5).
De projectbudgetten worden toegekend middels een bestuursbesluit. Het is een bewuste keuze geweest om middels een ambitieus programma de totale inkomsten in 2019 te overschrijden en daarmee in te teren op het eigen vermogen.

Specificatie projectkosten

	Realisatie 2019	Budget 2019	Realisatie 2018
Thema's 2020	5.000		
Thema's 2019			
Wendbaarheid mens en organisatie	1.397.519	1.593.563	-
Digitale Transformatie	849.474	1.001.678	-
Subsidies	758.345	2.774.207	-
Arbeidsmarkt	698.038	863.480	-
Communicatie	766.296	933.175	-
Allesuitjezelf.nl	355.315	669.520	-
Transformatie Dienstverlening	666.500	885.671	-
Totaal	5.491.487	8.721.294	-
Thema's 2018			
Leren en Veranderen	198.947		1.052.422
Meester in je Werk	385.884		1.025.302
Subsidies	203.455		1.800.576
Arbeidsmarkt	26.963		533.178
Duurzame Inzetbaarheid	19.970		402.886
Communicatie	10.835		600.591
Landelijke evenementen en projecten	90.192		785.022
Totaal	936.246		6.199.978

Specificatie projectkosten

	Realisatie 2019	Budget 2019	Realisatie 2018
Thema's 2017			
Leren en Veranderen	250		83.008
Meester in je Werk	1.306		22.699
Subsidies	428.828		679.524
Arbeidsmarkt	434		34.881
Arbeidsomstandigheden	42.759		171.805
Communicatie	-		9.496
Evenementen	-		121.814
Totaal	473.577		1.123.227
Thema's 2014 - 2016			
Meester in je Werk	410		-16.940
Subsidies	232.896		340.566
Basis op Orde	-		-30.688
Overige projecten	164.281		-
Totaal	397.587		292.938
Totaal 2016 - 2019	**7.303.898**	**8.721.294**	**7.616.143**

De 'harde' financiële realisatie (exclusief nog openstaande verplichtingen) van het programmabudget 2019 is 63%. Inclusief de nog openstaande verplichtingen is de realisatie 73%. Voor de projecten met ESF subsidie is het budget meerjarig toegekend. Derhalve is 100% realisatie van het budget in 2019 niet mogelijk.

In de bijlage 'financieel verloop projecten' is de realisatie inclusief verplichtingen zichtbaar op thema en hoofdproject.
Hieruit blijkt o.a. de onderrealisatie van subsidies in 2019. Gemeenten geven te kennen meer kennis en tijd nodig te hebben om aanvragen te doen.
Ten aanzien van het thema digitale transformatie is een overbesteding te zien, omdat er meer vraag was dan verwacht naar bijeenkomsten en onderzoeken.
Ook het thema landelijke bijeenkomsten en projecten kent een overschrijding omdat we eerder met de voorbereiding van het A&O fondsen Festival 2020 zijn begonnen en de drie bijeenkomsten over intersectorale mobiliteit niet begroot waren in 2019.

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

Specificatie apparaatskosten 2019

Kostensoort	Realisatie 2019	Budget 2019	Realisatie 2018
Salarissen	139.842	111.440	236.529
Sociale lasten / Pensioenpremie	61.707	63.559	62.345
Overige personeelskosten	142.021	96.000	104.002
Personeel niet in loondienst	52.871	56.000	51.520
Bestuurskosten	11.429	15.750	12.398
Huisvestingskosten	124.759	166.000	121.008
Werkplekkosten	92.327	97.019	57.531
Organisatie	549.972	450.250	491.648
Voorziening 'niet verrekenbare BTW'	0	0	35.880
Totaal	**1.174.927**	**1.056.018**	**1.172.860**

Salarissen en Pensioen
In de personele begroting werd de directeur met de controller en de back-office tot de apparaatskosten (overhead) gerekend. De werkelijke salariskosten van het A&O fonds gemeenten zijn conform de procentuele verdeelsleutel van deze personele begroting deels doorbelast. In 2019 is de formatie toegenomen.
Met een gelijkblijvend percentage (verdeelsleutel) werd er in absolute zin meer doorbelast dan oorspronkelijk begroot.

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. Er is (bijvoorbeeld) geïnvesteerd in efficiënt en effectief werken, persoonlijk leiderschap en het werken in zelfsturende teams.

Huisvestingskosten
In 2019 is er verbouwd. De huidige infrastructuur faciliteert het aantal medewerkers en wijzigingen in de manier van werken beter dan voorheen. Deels zijn de begrote kosten geactiveerd.

Organisatie
De overschrijding van het budget wordt met name veroorzaakt door reiskosten, adviezen derden en een organisatie verbetertraject.
De manier van werken (tijd en plaats onafhankelijk) bij A&O fonds Gemeenten wordt gekenmerkt door meer mobiliteit. Dit vertaalt zich in meer reiskosten.
Adviezen derden zijn benut voor de nieuwe van de huisstijl, financiële ondersteuning, juridisch advies m.b.t. de VPB en btw plicht.
Organisatiebrede trajecten zijn opgestart voor de interne samenwerking, het nieuwe functiehuis en rechtspositiereglement en de ontwikkeling van een gemeenschappelijk afwegingskader.

Personele omvang

	In dienst	FTE
Per 1 januari 2019	22	19,1
Per 31 december 2019	28	24,7

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 2019	Budget 2019	Realisatie 2018
Financiële baten			
Rente ABN Amro	2.592	1.500	97.067
Rente obligaties	18.500	18.500	18.500
Totaal	**21.092**	**20.000**	**115.567**
Financiële lasten	4.358	-	2.080

WNT verantwoording

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

Directeur A&O fonds Gemeenten*

K.Sleeking	2019	2018
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	194.000	189.000
Bezoldiging		
Beloning	112.216	109.213
Belastbare onkostenvergoedingen	1.952	84
Beloningen betaalbaar op termijn	19.482	17.854
Subtotaal	133.650	127.151
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	**133.650**	**127.151**

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

Bestuursleden A&O fonds Gemeenten

Naam	Functie	Relevante (WNT) nevenfunctie
Dhr. G. Boggia	Voorzitter	Geen
Dhr. M. Fluitman	Secretaris/penningmeester	Geen
Dhr. J.C. Schot	Bestuurslid	Geen
Dhr. J.H. Doeven	Bestuurslid (tot 1 jan 2020)	Geen
Dhr. A.E. de Haas	Bestuurslid	Geen
Mevr. J. Jongepier	Bestuurslid	Geen
Dhr. F. Berkhout	Bestuurslid	Geen
Mevr. A. Doesburg	Bestuurslid	Primaire functie is Gemeentesecretaris Waadhoeke
Dhr. N. Versteeg	Bestuurslid (tot 1 mrt 2019)	Geen
Mevr. G. ten Hove	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 2019

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

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

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

Voorstel resultaat bestemming
Het resultaat 2019 - € 1.431.148 bestaat uit een afname van de algemene reserve met € -672.930 en uit een afname van de bestemmingsreserves met € -758.218.

Gebeurtenissen na balansdatum
Het Corona virus heeft ook effect op het A&O fonds Gemeenten. De financiën van het A&O fonds zijn weliswaar op orde. Het merendeel van de bijdragen van de gemeenten voor 2020 is reeds ontvangen. Voor de korte termijn worden er derhalve geen liquiditeitsproblemen verwacht. Voor de middellange termijn kan, indien noodzakelijk, het eigen vermogen van het A&O fonds als buffer dienen.

Wel zien we een tijdelijke vertraging in de projecten voor zover deze steunen op fysieke bijeenkomsten. Het is nog niet te voorspellen hoe lang de door het RIVM afgekondigde maatregelen van kracht blijven en derhalve het programma zullen blijven beïnvloeden.

Het A&O fonds Gemeenten onderzoekt de mogelijkheden tot digitale alternatieven. Het ontwikkelen van dergelijke alternatieven brengt in eerste instantie meerkosten met zich mee. De verwachting is dat het annuleren van fysieke evenementen en trainingen en tegelijkertijd het intensiveren van digitale mogelijkheden elkaar grosso modo zullen opheffen.

De ESF programma's hebben een einddatum in 2021. De mogelijkheden tot 'inhalen' of een alternatieve opzet worden momenteel onderzocht. Als de wijzigingen leiden tot een latere datum gereed is het mislopen van (een deel) van de subsidie een potentieel risico. Eventuele nadelige effecten worden meegenomen in de begrotingscyclus 2021.

Bijlage 'Financieel verloop projecten'

Wendbaarheid Mens en Organisatie (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
111910	Alles-uit-jezelf-week	255.000	255.000	250.189	13.800	-8.989
111920	Loopbaan	102.500	102.500	60.809	0	41.691
111930	Duurzame Inzetbaarheid	236.500	236.500	167.833	-531	69.198
111940	Intern Personeel	352.781	352.781	467.458	0	-114.677
111950	ESF GRIP op Loslaten	398.147	816.887	229.832	13.872	573.183
111960	ESF Energie door Regie	186.676	379.315	218.502	11.595	149.218
111970	Eerlijk Gezond en Veilig Werken	61.959	124.703	2.896	0	121.807
Totaal		**1.593.563**	**2.267.686**	**1.397.519**	**38.736**	**831.431**

Digitale Transformatie (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121910	Dataficering	162.500	162.500	173.603	33.264	-44.367
121920	Deelprojecten Transformatie	240.500	240.500	152.531	15.975	71.994
121930	Onderzoeken	60.000	35.000	109.202	2.059	-76.261
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	243.181	511.361	149.001	49.419	312.941
Totaal		**1.001.678**	**1.244.858**	**810.474**	**100.717**	**333.667**

Subsidies (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
131910	Subsidieregeling Impuls	1.050.000	1.050.000	271.268	0	778.732
131920	Subsidieregeling Innovatief	1.050.000	1.050.000	44.248	328.056	652.696
131930	Stimuleren Subsidies	400.000	400.000	122.711	84.644	192.645
131940	Externe Ondersteuning	20.000	20.000	33.540	0	-13.540
131950	Intern Personeel	254.207	254.207	286.578	0	-32.371
Totaal		**2.774.207**	**2.774.207**	**758.345**	**412.700**	**1.603.162**

Arbeidsmarkt (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
141910	Arbeidsmarktonderzoek	300.000	300.000	188.362	0	111.638
141920	Arbeidsmarktcommunicatie	110.000	110.000	40.851	13.509	55.640
141930	Algemene deelprojecten	26.500	26.500	21.032	0	5.468
141940	Communicatiemiddelen	25.000	25.000	43.155	0	-18.155
141950	Intern Personeel	401.980	401.980	404.638	0	-2.658
Totaal		**863.480**	**863.480**	**698.038**	**13.509**	**151.933**

Communicatie (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
151910	Algemeen	282.300	202.300	135.756	19.659	46.885
151920	Online	196.625	196.625	94.220	62.710	58.508
151930	Media	151.250	151.250	36.706	2.830	111.714
151940	Landelijke Bijeenkomsten en Projecten	250.000	330.000	427.555	65.440	-242.995
151950	Intern Personeel	53.000	53.000	72.059	0	-19.059
Totaal		**933.175**	**933.175**	**766.296**	**150.639**	**16.240**

Allesuitjezelf.nl (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
161910	Livegang	129.470	129.470	60.318	4.398	64.754
161920	Structurele kosten	264.990	264.990	205.372	5.907	53.711
161930	Evaluatie en ondersteuning	50.000	50.000	89.626	-1.840	-37.786
161940	Deelprojecten doelgroep specifiek	225.060	225.060	0	0	225.060
Totaal		**669.520**	**669.520**	**355.315**	**8.365**	**305.840**

Transformatie Dienstverlening (2019)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
171910	Deelprojecten Fysiek Domein	190.000	103.000	33.192	2.084	72.024
171920	Deelprojecten Sociaal Domein	170.000	257.000	109.407	101.371	67.922
171930	Communicatie	30.000	30.000	31.241	3.840	-5.081
171940	Summerschool	100.000	100.000	139.758	39.863	-79.621
171950	Methodiek ontwikkelen burgerinitiatieven	40.000	40.000	0	0	40.000
171960	Intern Personeel	355.671	355.671	352.902	0	2.769
Totaal		**885.671**	**885.671**	**662.200**	**147.158**	**76.313**

Het saldo van de programma's 2014-2016, 2017 en 2018 komt tot stand door het budget conform bestuursbesluit 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	130.746	130.746	130.746	0	0
111850	Personeelskosten	313.641	313.641	313.641	0	0
Totaal		**1.190.067**	**1.190.067**	**1.190.067**	**0**	**0**

Meester in je Werk (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121810	Meester in leren en ontwikkelen	122.707	122.707	122.707	2.660	-2.660
121820	MijW.nl	337.305	337.305	337.305	0	0
121830	Personeelskosten	260.641	260.588	260.641	0	0
121840	Digitalisering Burgerzaken	280.204	280.204	280.204	0	0
121860	GRIP op Groei (ESF)	405.165	496.925	331.290	74.303	-428
Totaal		**1.406.022**	**1.497.729**	**1.332.147**	**76.963**	**-3.088**

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	8.886	8.886	8.886	231.907	-231.907
131830	Impulsregeling	211.909	211.909	211.909	0	0
131840	Personeelskosten	215.387	215.387	215.387	0	0
131850	Subsidies via het Bestuur	73.389	73.389	73.389	0	0
Totaal		**1.972.070**	**1.972.070**	**1.972.070**	**231.907**	**-231.908**

Arbeidsmarkt (2018)

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

Duurzame Inzetbaarheid (2018)

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

Communicatie (2018)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
161810	Communicatie	211.807	211.807	211.807	158	-158
161820	Personeelskosten	398.868	398.868	398.868	0	0
Totaal		**610.675**	**610.675**	**610.675**	**158**	**-158**

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	182.619	182.389	182.619	0	0
171830	HR Colleges	19.238	19.313	19.238	0	0
171840	MijW-Week	183.753	183.753	183.753	0	0
171850	Personeelskosten	169.629	169.629	169.629	0	0
171860	Ondersteuning Sociale Partners	185.421	185.421	185.421	0	0
171870	Effectsturing dmv ROI	0	0	0	0	0
171880	A+O Fonds 25 jaar	68.179	68.179	68.179	0	0
Totaal		**835.216**	**835.060**	**835.216**	**0**	**0**

Leren en Veranderen (2017)

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

Meester in je Werk (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
121710	Toolbox zelfregie	115.230	115.230	115.230	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
Totaal		**568.763**	**568.763**	**568.763**	**0**	**0**

Subsidies (2017)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
131710	Innovatieve Projectenregeling	780.072	780.072	703.951	76.122	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
Totaal		**3.122.960**	**3.122.960**	**3.046.839**	**76.122**	**0**

Arbeidskracht (2017)

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

Arbeidsomstandigheden (2017)

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

Goed Werkgeverschap (2017)

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

Personeelsmonitor (2017)

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

Communicatie (2017)

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

Evenementen (2017)

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

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
Totaal		**1.166.557**	**1.166.557**	**1.166.557**	**0**	**2.050**

Meester in je werk (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
12010	Vakmanschap	203.618	203.618	174.357	0	29.261
12020	Loopbaanzelfregie	966.229	966.229	897.576	0	68.653
12030	OR en de Overheids Professional	23.596	23.596	18.184	0	5.412
Totaal		**1.193.443**	**1.193.443**	**1.090.117**	**0**	**103.326**

Subsidies (2016)

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

Basis op Orde (2016)

Project	Omschrijving	Bestuur besluiten	Directie besluiten	Realisatie	Verplichtingen	Saldo
14010	Personeelsmonitor en arbeidsmarktonderzoek	639.794	639.794	639.794	0	0
14020	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
Totaal		**1.353.019**	**1.353.019**	**1.353.019**	**0**	**0**

Overige projecten (2016)

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

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Maart 2020

A&O fonds Gemeenten