

A&O
FONDSSEN



Personeelsmonitor

Decentrale Overheidssectoren

2020



Inhoud

Voorwoord	3
Werkgelegenheid	4
Dienstverband	5
Personeelsopbouw naar geslacht	6
Personeelsopbouw naar leeftijd	7
Personeelsopbouw naar dienstjaren	9
Loonsom en loonschaal	10
In- en uitstroom	12
Ziekteverzuim	15



Voorwoord

Voor je ligt de vierde versie van de Personeelsmonitor Decentrale Overheidssectoren. Deze monitor is tot stand gekomen door een samenwerking van de A&O fondsen Provincies, Waterschappen en Gemeenten.

De gegevens in deze monitor zijn afkomstig uit de Personeelsmonitor Gemeenten, de Personeelsmonitor Provincies en de HR-monitor Waterschappen en hebben betrekking op het jaar 2020. Een bijzonder jaar want in dit jaar hebben de medewerkers te maken gehad met de gevolgen van de coronapandemie. Om deze gezamenlijke Personeelsmonitor mogelijk te maken, hebben de drie fondsen samen één standaardset met kernvragen ontwikkeld en elk fonds heeft deze vragen opgenomen in hun eigen monitor, naast een aantal andere sectorspecifieke vragen.

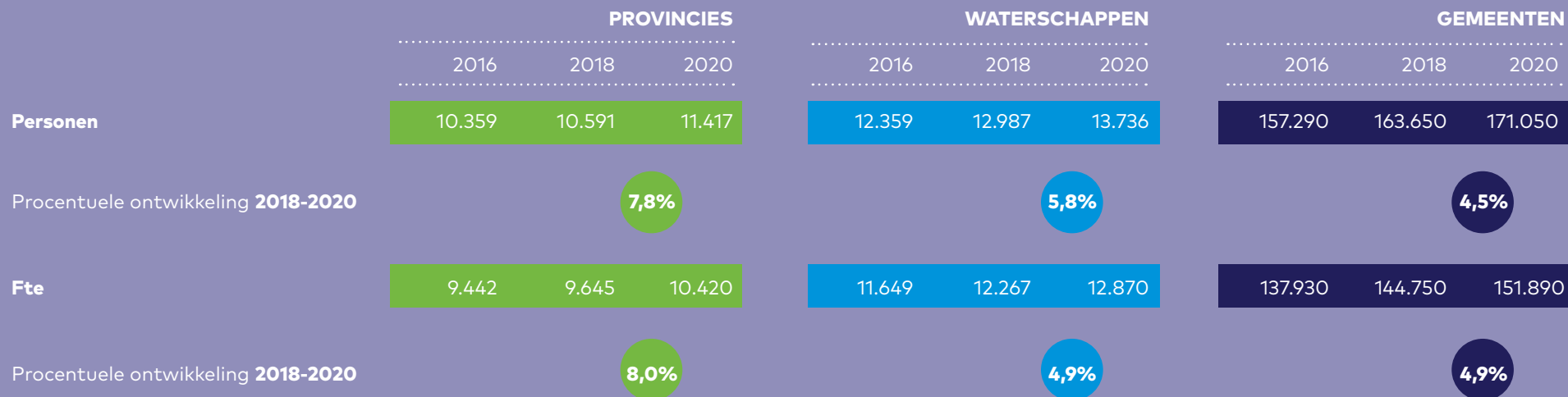
Deze Personeelsmonitor geeft hiermee inzicht in het personeelsbestand van de drie afzonderlijke decentrale overheidssectoren en maakt daarnaast een onderlinge vergelijking mogelijk op diverse personeelskenmerken. De monitor laat zien dat op diverse thema's verschillen, maar vaker ook overeenkomsten bestaan in trends tussen de drie sectoren. Daar waar mogelijk zullen de drie A&O fondsen in het komende jaar gezamenlijk optrekken of actief kennis uitwisselen op deze thema's.

Den Haag, oktober 2021

Maurice Tramper, directeur A&O-fonds Provincies
Bart de Zwart, directeur A&O-fonds Waterschappen
Karin Sleeking, directeur A&O fonds Gemeenten



Werkgelegenheid



In 2020 zijn bij de decentrale overheden in totaal 196.203 personen werkzaam. De overgrote meerderheid hiervan werkt bij een gemeente. Net als in 2016 en 2018 gaat het hierbij om een aandeel van 87 procent. De waterschappen en provincies zijn goed voor 7 procent respectievelijk 6 procent.

Het personeelsbestand van de decentrale overheidssectoren is in de periode 2018-2020 flink gegroeid. In 2020 lag het totaal aantal medewerkers circa 9.000 (4,8 procent) hoger dan in 2018. De groei was met 7,8 procent het sterkst bij de provincies. Bij de waterschappen en de gemeenten ging het om een groei van respectievelijk 5,8 en 4,5 procent. Ter vergelijking: landelijk nam de werkzame beroepsbevolking in dezelfde periode met 2 procent toe (bron: CBS Statline).

Kijken we naar de groei in aantal fte in de periode 2018-2020 dan is deze bij de provincies met 8 procent min of meer vergelijkbaar met de groei in aantal werkzame personen, bij waterschappen is de groei minder sterk (4,9 procent) en bij gemeenten iets sterker (4,9 procent).

De in periode 2016-2018 reeds ingezette werkgelegenheidsgroei bij de decentrale overheidssectoren zette tussen 2018 en 2020 dus door. Deze groei komt door een toename van taken voor de decentrale overheden in de afgelopen jaren. Voorbeelden hiervan zijn digitale transformatie en energietransitie en de verplaatsing van taken van het Rijk naar de decentrale overheden.

	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Vast/tijdelijk dienstverband (percentage van aantal fte)									
Vast	95%	93%	92%	95%	92%	90%	94%	93%	88%
Tijdelijk	5%	7%	8%	5%	8%	10%	6%	7%	12%
Full- en parttimers (percentage van aantal personen)									
Voltijd	62%	62%	61%	75%	75%	74%	57%	57%	58%
Deeltijd	38%	38%	39%	25%	25%	26%	43%	43%	42%
Deeltijdfactor (gemiddeld)									
	0,90	0,91	0,91	0,94	0,94	0,94	0,88	0,88	0,89

Net als in de periode 2016-2018 is tussen 2018 en 2020 het aandeel medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd bij de decentrale overheidssectoren gedaald. Het verschil in aandeel medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd tussen de verschillende decentrale overheidssectoren is de afgelopen jaren wat toegenomen. In 2020 gaat het bij provincies, waterschappen en gemeenten om respectievelijk 92 procent, 90 procent en 88 procent van het aantal fte (tegenover 93 procent, 92 procent en 93 procent in 2018). Landelijk gezien had in 2020 77 procent van de werknemers een contract voor onbepaalde tijd. Dat is 4 procentpunt meer dan twee jaar eerder (bron: CBS Statline). Hiermee volgen de decentrale overheden in vergelijking met de landelijke arbeidsmarkt op het gebied van flexibele arbeidscontracten een tegengestelde trend: daar waar flexibele arbeid bij de decentrale overheden toeneemt, neemt deze vorm van arbeid landelijk af (vermoedelijk door de wet Arbeidsmarkt in Balans).

Naar verhouding hadden in 2020 waterschappen met 74 procent de meeste voltijd medewerkers in dienst. Bij provincies en gemeenten werkten dat jaar 61 procent respectievelijk 58 procent medewerkers fulltime. Deze percentages zijn nagenoeg vergelijkbaar met die in 2018. Het aandeel voltijd medewerkers bij de decentrale overheidssectoren ligt hiermee aanzienlijk hoger dan op de landelijke arbeidsmarkt. Landelijk gezien werkte in 2020 50 procent van de werkzame beroepsbevolking voltijd. Het aantal fulltimers bleef daarmee landelijk gezien nagenoeg stabiel (bron: CBS Statline).

Personeelsopbouw naar geslacht



	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Geslacht (percentage van aantal personen)									
Man	56%	54%	53%	68%	70%	68%	50%	48%	47%
Vrouw	44%	46%	47%	32%	30%	32%	50%	52%	53%
Geslacht (percentage van aantal fte)									
Man	59%	57%	56%	75%	73%	71%	54%	51%	50%
Vrouw	41%	43%	44%	25%	27%	29%	46%	49%	50%

Vergeleken met provincies en gemeenten heeft het werk bij de waterschappen een hoog technisch karakter. Dat verklaart voor een belangrijk deel het naar verhouding grote aandeel mannen in deze sector. In 2020 was 68 procent van de werkzame personen bij de waterschappen man. Bij provincies ging het om 53 procent en bij gemeenten om 47 procent. Het aandeel mannen landelijk bedraagt 53 procent (bron: CBS Statline).

Net als dat voor het landelijk gemiddelde geldt, neemt bij alle decentrale overheden het aandeel vrouwen (geleidelijk) toe. Vergeleken met 2018 is het aandeel vrouwen in het aantal werkzame personen bij de decentrale overheden in 2020 licht gestegen: bij de waterschappen met 2 procentpunt en bij de provincies en gemeenten elk met 1 procentpunt. In de voorafgaande periode (2016-2018) was bij de waterschappen juist sprake van een afname van het aandeel vrouwen. Provincies en gemeenten lieten ook

in die periode een stijging zien (met elk 2 procentpunt). Landelijk gezien was in de periode 2018-2020 sprake van stabilisatie van het aandeel vrouwen met 47 procent tegenover een stijging met 1 procentpunt in de periode 2016-2018 (bron: CBS Statline).

In fte is het aandeel vrouwen steeds lager dan dat in werkzame personen. Dat geldt zowel voor provincies, waterschappen als gemeenten. De verklaring hiervoor is dat vrouwen vaker deeltijd werken dan mannen.

Personeelsopbouw naar leeftijd



	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Leeftijdsopbouw (percentage van aantal personen)									
Jonger dan 25 jaar	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	2%
25 - 34 jaar	8%	10%	13%	9%	11%	13%	10%	12%	14%
35 - 44 jaar	22%	21%	20%	24%	22%	22%	23%	22%	21%
45 - 54 jaar	33%	31%	30%	37%	33%	30%	33%	31%	29%
55 - 59 jaar	19%	19%	18%	16%	18%	17%	17%	17%	16%
60 jaar en ouder	17%	19%	18%	13%	16%	16%	15%	16%	17%

De personeelsopbouw naar leeftijd was in 2020, evenals in de twee voorgaande peiljaren, redelijk vergelijkbaar tussen de drie decentrale overheidssectoren. Zowel bij provincies, waterschappen als gemeenten vielen in 2020 de meeste medewerkers in de leeftijdsklasse 45 tot 54 jaar (respectievelijk 30 procent, 30 procent en 29 procent). In 2020 waren bij provincies opnieuw meer medewerkers 55 jaar of ouder dan bij waterschappen en gemeenten (36 procent tegenover elk 33 procent).

In de afgelopen jaren werden er meer jongeren aangetrokken binnen de decentrale overheden. Zo is het aandeel medewerkers tot 34 jaar zowel in de periode tussen 2016 en 2018 als tussen 2018 en 2020 bij alle decentrale overheden toegenomen.

Vergeleken met het landelijk gemiddelde zijn in de drie decentrale overheidssectoren medewerkers in de hoogste leeftijdsklassen duidelijk oververtegenwoordigd. In 2020 bedroeg het aandeel 45- tot 75-jarigen in de totale werkzame beroepsbevolking 44 procent (waarvan 11 procentpunt 60 jaar of ouder (bron: CBS Statline). Van de werkzame personen bij provincies, waterschappen en gemeenten is respectievelijk 66 procent, 63 procent en 62 procent 45 jaar of ouder (waarvan respectievelijk 18 procentpunt, 16 procentpunt en 17 procentpunt 60 jaar of ouder).

Ten opzichte van 2018 is het aandeel 60-plussers in het personeelsbestand van de drie decentrale overheidssectoren in 2020 redelijk stabiel gebleven.



	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Gemiddelde leeftijd (jaren)									
Gemiddelde leeftijd mannen	50,7	49,3	49,8	48,8	48,7	48,8	49,8	48,6	49,0
Gemiddelde leeftijd vrouwen	47,8	47,7	47,3	46,7	46,3	46,4	46,9	45,8	46,5
Gemiddelde leeftijd totaal	49,4	49,2	48,6	48,2	47,9	48,3	48,3	48,1	47,7

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij de decentrale overheidssectoren lag in 2020 rond de 48 jaar. Met 48,6 jaar was deze het hoogst bij provincies, gevolgd door waterschappen met 48,3 jaar en gemeenten met 47,7 jaar. Mannelijke medewerkers zijn gemiddeld iets ouder dan vrouwelijke medewerkers.

In 2018 was, als gevolg van de aanwas van nieuwe (jonge) medewerkers, een daling van de gemiddelde leeftijd van medewerkers te zien bij de decentrale overheden ten opzichte van 2016. Voor de periode 2018-2020 is door een groeiende groep jongeren en ouderen een diffuus beeld te zien: bij provincies stabiliseerde de gemiddelde leeftijd, bij waterschappen was een stijging waarneembaar en bij gemeenten een daling.

Het naar verhouding nog steeds sterk vergrijsde personeelsbestand betekent voor de komende jaren extra uitstroom van personeel. Met de uitstroom van oudere medewerkers verdwijnt veel kennis en expertise. Het aantrekken van nieuw personeel, het behouden van zittend personeel en een adequate overdracht van kennis en expertise door op korte termijn vertrekkende medewerkers aan instromende nieuwe medewerkers te koppelen, blijven dan ook belangrijke aandachtspunten voor provincies, waterschappen en gemeenten.

Personeelsopbouw naar dienstjaren



	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2018	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Aantal dienstjaren (percentage van aantal personen)									
Korter dan 3 jaar	13%	17%	27%	11%	17%	25%	18%	23%	33%
3 - 10 jaar	22%	19%	17%	30%	28%	24%	31%	23%	23%
10 jaar of meer	65%	65%	56%	59%	55%	51%	51%	54%	44%

Medewerkers bij de decentrale overheidssectoren hebben vaak een hoog aantal dienstjaren. Het aandeel medewerkers met 10 of meer dienstjaren was in 2020 het grootst bij provincies (56 procent), gevolgd door waterschappen (51 procent) en gemeenten (44 procent). Vergeleken met 2018 is dit aandeel wel flink afgenomen (met respectievelijk 9, 4 en 10 procentpunt). Bij provincies en waterschappen nam in de periode 2018-2020 ook het aandeel medewerkers met 3 tot 10 dienstjaren af (met respectievelijk 2 en 4 procentpunt), bij gemeenten stabiliseerde dit. Het aandeel medewerkers met minder dan 3 dienstjaren daarentegen nam in de periode 2018-2020 als gevolg van de aanwas van nieuwe (jonge) medewerkers flink toe: bij provincies met 10 procentpunt, bij waterschappen met 8 procentpunt en bij gemeenten met 10 procentpunt.

Loonsom en loonschaal



PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Loosom			Loosom			Loosom		
Totale loosom sector			Totale loosom sector			Totale loosom sector		
€ 739.160.667	€ 781.196.604	€ 896.140.824	€ 649.780.136	€ 663.303.009	€ 769.662.545	€ 8.687.921.053 ¹	€ 9.692.833.062	€ 10.251.206.604
Gemiddelde loosom per fte			Gemiddelde loosom per fte			Gemiddelde loosom per fte		
€ 77.528	€ 80.308	€ 86.005	€ 55.780	€ 54.112	€ 59.799	€ 63.015	€ 69.279	€ 67.491
Gemiddelde loosom per persoon			Gemiddelde loosom per persoon			Gemiddelde loosom per persoon		
€ 70.112	€ 73.760	€ 78.492	€ 52.575	€ 51.074	€ 56.033	€ 55.263	€ 59.231	€ 59.931
Percentage medewerkers in max van de loonschaal			Percentage medewerkers in max van de loonschaal			Percentage medewerkers in max van de loonschaal		
75%	72%	65%	74%	64%	57%	75%	71%	67%

¹ Dit bedrag is berekend op basis van de uitgaven aan opleiding en ontwikkeling en het genoemde percentage van de loosom daaraan.



De gemiddelde loonsom per fte is in 2020 met 86.005 euro bij provincies hoger dan die bij waterschappen (59.799 euro) en gemeenten (67.491 euro). Ten opzichte van 2018 is de gemiddelde loonsom per fte in 2020 bij provincies en waterschappen gestegen (met respectievelijk 7 procentpunt en 10 procentpunt) en bij de gemeenten gedaald (met 3 procentpunt). Wat het verschil grotendeels verklaart, is dat de provincies relatief meer (beleids)functies hebben die in hogere salarisschalen vallen dan gemeenten en waterschappen. Daarentegen zijn bij gemeenten en waterschappen naar verhouding meer uitvoerende functies die in lagere salarisschalen vallen.

De meerderheid van de medewerkers bij de decentrale overheidssectoren zat in 2020 aan het maximum van hun loonschaal. Dat geldt met name voor provincies (65 procent) en gemeenten (67 procent). Bij waterschappen lag dit aandeel lager (57 procent). Ten opzichte van 2018 is het aandeel medewerkers, dat aan het maximum van hun loonschaal zit, gedaald: bij provincies en waterschappen elk met 7 procentpunt en bij gemeenten met 4 procentpunt. Dit is in lijn met de hierboven beschreven ontwikkeling van de personeelsopbouw naar leeftijd en aantal dienstjaren (en de onderliggende aanwas van nieuwe jonge medewerkers die doorgaans niet starten op het maximum van de hun loonschaal). Daarnaast is er ook een toenemende uitstroom van medewerkers die aan het eind van hun salarisschaal zitten.

Bovenstaande gegevens over loonsom en loonschaal zijn op basis van de beschikbare CBS-gegevens niet te vergelijken met het landelijk beeld. Wel laten de CBS-cijfers zien dat het gemiddeld bruto uurloon in de sector openbaar bestuur en overheidsdiensten als geheel hoger ligt dan het landelijke gemiddelde (in 2020 28,02 euro tegenover 24,08 euro). Ook tonen deze cijfers dat de cao-loonstijging in de sector openbaar bestuur en overheidsdiensten als geheel afgelopen jaren sterker was dan het landelijke gemiddelde (in 2019 2,9 procent tegenover 2,5 procent en in 2020 3,1 procent tegenover 2,9 procent) (bron: CBS Statline).

In- en uitstroom



	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Instroom (% van aantal personen)									
Jonger dan 25 jaar	12%	7%	5%	9%	9%	13%	9%	7%	11%
25 - 34 jaar	39%	37%	31%	37%	35%	33%	34%	34%	32%
35 - 44 jaar	25%	26%	26%	24%	27%	25%	25%	26%	24%
45 - 54 jaar	16%	20%	24%	21%	20%	21%	21%	21%	21%
55 - 59 jaar	5%	6%	9%	8%	6%	6%	7%	7%	7%
60 jaar en ouder	3%	4%	7%	1%	2%	4%	4%	5%	5%
Instroom (%)	4,7%	8,9%	11,6%	5,5%	9,3%	10,5%	7,6%	11,4%	13,4%



	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Uitstroom (% van aantal personen)									
Jonger dan 25 jaar	5%	1%	1%	2%	2%	8%	2%	2%	5%
25 - 34 jaar	13%	14%	12%	10%	15%	18%	12%	14%	14%
35 - 44 jaar	17%	18%	14%	16%	21%	19%	18%	20%	17%
45 - 54 jaar	16%	17%	15%	16%	22%	18%	19%	19%	18%
55 - 59 jaar	7%	7%	5%	5%	9%	6%	9%	8%	8%
60 jaar en ouder	43%	43%	52%	51%	32%	31%	40%	36%	37%
Uitstroom (%)	6,7%	6,9%	6,4%	4,9%	6,5%	7,9%	6,3%	7,8%	8,4%

Alle drie decentrale overheidssectoren hadden in 2020 een instroompercentage van meer dan 10 procent. Het hoogst is de instroom bij gemeenten (13,4 procent), gevolgd door provincies (11,6 procent) en waterschappen (10,5 procent). Het instroompercentage nam in de periode 2016-2020 in alle drie decentrale overheidssectoren fors toe. Dit komt mede door een toename in de werkzaamheden en taken die om meer medewerkers vragen.

Naar leeftijd viel de meeste instroom van nieuwe medewerkers bij alle decentrale overheidssectoren in de leeftijdscategorie 25 tot 34 jaar. Dit was ook in 2016 en 2018 het geval. Vergeleken met 2016 en 2018 was er in 2020 bij provincies een hogere instroom van medewerkers ouder dan 45 jaar. In dezelfde periode was er bij waterschappen en gemeenten een stijging van de instroom van nieuwe medewerkers in de jongste categorie tot 25 jaar, terwijl bij provincies in deze categorie sprake was van een daling.

Zowel bij provincies, waterschappen als gemeenten lag het uitstroompercentage in 2020 onder het instroompercentage. De uitstroom bedroeg 6,4 procent bij provincies, 7,9 procent bij waterschappen en 8,4 procent bij gemeenten. Net als het instroompercentage nam bij waterschappen en gemeenten het uitstroompercentage in de periode 2016-2020 toe, zij het minder sterk. Bij provincies was min of meer sprake van stabilisatie.

Uitgesplitst naar leeftijd valt op dat bij provincies in 2020 een hogere uitstroom was van medewerkers van 60 jaar en ouder vergeleken met 2018 en 2016. Over dezelfde periode was er bij waterschappen en gemeenten een toename van de uitstroom onder jongeren (jonger dan 34 jaar) en bij provincies een afname van de uitstroom in deze groep.

De coronacrisis blijkt de dynamiek binnen het personeelsbestand van de decentrale overheden dus niet te hebben geremd. Voor de hierboven beschreven toenemende dynamiek binnen het personeelsbestand van de decentrale overheden is een aantal oorzaken aan te wijzen. Nieuwe en veranderende taken vragen om meer en vaak ook ander personeel. Voor alle drie decentrale overheidssectoren betreft dit bijvoorbeeld de voorbereiding van de Omgevingswet en de digitale transformatie, voor gemeenten de toenemende decentralisatie en voor waterschappen de grotere en complexere opgaven op het gebied van waterbeheer.

Verder is door het wegvallen van prepensioenregelingen en het opschuiven van de pensioenleeftijd een tijdlang minder behoefte bij de decentrale overheden geweest aan vervanging van pensionerende medewerkers. De afgelopen jaren is die behoefte juist wel weer toegenomen omdat de nodige medewerkers inmiddels wel de pensioenleeftijd bereiken. Daarnaast is er, zeker in tijden van hoogconjunctuur, de nodige concurrentie op de arbeidsmarkt. Andere sectoren trekken ook aan het personeel van de decentrale overheden en er ontstaan voor medewerkers meer mogelijkheden om andere werkgevers 'uit te proberen'. Voor de opengevallen plekken moeten de decentrale overheden dan weer nieuwe medewerkers aantrekken.

	PROVINCIES			WATERSCHAPPEN			GEMEENTEN		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Ziekteverzuimpercentage									
Ziekteverzuim totaal	4,4%	4,7%	4,0%	4,6%	4,9%	4,5%	5,6%	5,8%	5,5%
Ziekteverzuim korter dan 1 jaar	3,8%	3,9%	3,3%	4,1%	4,1%	3,8%	4,7%	5,0%	5,0%
Meldingsfrequentie									
Ziekteverzuimpercentage	1,1	1,0	0,6	1,2	1,1	0,8	1,1	1,1	0,7

Corona heeft geen stijgend effect gehad op het ziekteverzuim in de decentrale overheidssectoren. Sterker nog, nadat in de periode 2016-2018 nog sprake was van een stijging van het ziekteverzuim, was in de periode 2018-2020 een daling te zien. Net als in voorgaande peiljaren was het ziekteverzuim in 2020 met 5,5 procent het hoogst bij gemeenten (0,3 procentpunt lager dan in 2018). Bij waterschappen was dit 4,5 procent (-0,4 procentpunt) en bij provincies 4 procent (-0,7 procentpunt).

Ook de gemiddelde meldingsfrequentie is gedaald. Deze lag in de provincies, waterschappen en gemeenten in 2018 op of net iets boven de 1 en in 2020 daar met respectievelijk 0,6; 0,8 en 0,7 onder.

De ontwikkeling van het ziekteverzuim in de decentrale overheidssectoren wijkt hiermee duidelijk af van het landelijke beeld. Zo zette de stijging van het landelijke ziekteverzuimpercentage in de periode 2018-2020 verder door. Bedroeg dit percentage in 2016 nog 3,9 procent, in 2018 ging het om 4,3 procent en in 2020 om 4,8 procent (het hoogste percentage sinds 2003) (bron: CBS Statline). Waar in voorgaande peiljaren het ziekteverzuim in de decentrale overheidssectoren steeds boven het landelijke gemiddelde lag, geldt dit in 2020 alleen nog maar voor gemeenten. Al is het verschil in het ziekteverzuimpercentage bij gemeenten wel kleiner geworden vergeleken met het landelijke gemiddelde.

OPDRACHTGEVER

A&O-fonds Provincies
A&O-fonds Waterschappen
A&O fonds Gemeenten

AUTEURS

Gratiëlla Schippers, Panteia
Peter de Klaver, Panteia
Douwe Grijpstra, Panteia
Marga Waldekker, A&O-fonds Provincies
Bart de Zwart, A&O-fonds Waterschappen
Patricia Honcoop, A&O fonds Gemeenten

Oktober 2021

A&O-FONDS PROVINCIES

Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 7630040
info@aenoprovincies.nl
www.aenoprovincies.nl

EINDREDACTIE

Eveline van Leeuwen, A&O fonds Gemeenten

VORMGEVING

insandouts communication and design

FOTOGRAFIE

Kees Winkelman

A&O-FONDS WATERSCHAPPEN

Postbus 96920
2509 JH Den Haag
070 7630020
info@aenowaterschappen.nl
www.aenowaterschappen.nl

A&O FONDS GEMEENTEN

Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 7630030
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

