



Jaarprogramma 2024  
Ruimte voor talent

## 1. Jaarprogramma 2024

### Ruimte voor talent

Werven van talenten	3
Boeien en binden van talenten	4
Ruimte voor ieders talent	4
Jaarprogramma 2024	4

## 2. A&O fonds Waterschappen

### Kennispartner voor de sector

Fonds van sociale partners	5
Ontwikkeling van organisaties en medewerkers	6
Onze doelgroepen	6
Vraaggestuurd werken	6
Flexibele project- en netwerkorganisatie	6

## 3. Activiteiten 2024

### Themaoverzicht

Arbeidsmarkt	7
Jongeren	8
Diversiteit en inclusie	9
Leren en ontwikkelen	10
Loopbaanontwikkeling	10
Gezond en veilig werken	11
Duurzaam werken	12
Digitale transformatie	12
Integriteit	13
HR-innovatie	13
Strategische personeelsplanning	14
HR-monitor 2023 en HR-dashboard	14
A&O fondsen Festival	14
Communicatie	15





# Jaarprogramma 2024

## Ruimte voor talent

Organisaties in de sector waterschappen staan komende jaren voor grote opgaven. Taken in het waterbeheer worden complexer en breiden zich uit. Er ontstaan nieuwe taken en de digitale transformatie vraagt om een verandering in de manier van werken van organisaties en medewerkers. Een brede inzet van medewerkers is hierbij van belang. Talenten dienen optimaal de ruimte te krijgen om zich verder te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen. Als kennispartner ondersteunt A&O fonds Waterschappen organisaties en medewerkers hierbij: samen in beweging!

### Werven van talenten

Talenten op de arbeidsmarkt zijn schaars. Voor veel organisaties in de sector waterschappen wordt het vinden van deze (jonge) talenten een steeds grotere opgave. Aantrekkelijk werkgeverschap vormt een eerste vereiste om kandidaten op de arbeidsmarkt te verleiden voor een functie in de sector. Een aantrekkelijke werkgever is echter nog geen bekende werkgever. Een sterkere arbeidsmarktprofilering van werken voor waterschappen is de komende jaren noodzakelijk in de strijd om het schaarse talent. Hierbij ligt er zowel een opgave voor individuele organisaties als voor sectorale partijen.



## Boeien en binden van talenten

Boeien en binden van medewerkers is van belang om optimaal en duurzaam gebruik te kunnen maken van hun talenten. Dit vraagt op de eerste plaats om zowel een informele als formele leercultuur waar talenten zich verder kunnen ontplooiën. Zicht op talenten enerzijds en strategische personeelsplanning (SPP) anderzijds helpt organisaties om talenten op de juiste plaats en op het juiste moment in te zetten. Hiermee worden medewerkers met hun talenten in hun kracht gezet en leveren zij een belangrijke bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de organisatie.

## Ruimte voor ieders talent

Het optimaal benutten van talenten vraagt ook om ruimte geven aan medewerkers om deze talenten in te zetten. Het geven van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, maar ook sociale veiligheid en een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt dragen hieraan bij. Diversiteit en een inclusief werkklimaat maken dat er binnen organisaties een variëteit aan talenten aanwezig is en medewerkers zich ongeacht hun achtergrond, persoonskenmerken of overtuigingen gewaardeerd, gerespecteerd en betrokken voelen. Hiermee ontstaat er ruimte voor het inzetten van ieders talent.

## Jaarprogramma 2024

'Ruimte voor talent' zo luidt de titel van het jaarprogramma 2024 van A&O fonds Waterschappen. Deze titel vormt de rode draad in de activiteiten van het fonds in 2024. De hierboven beschreven thema's rond het werven, binden en boeien en geven van ruimte voor ieders talent vormen hierbij hoofdthema's. Als kennispartner ondersteunt A&O fonds Waterschappen in 2024 de sector hierbij. In dit jaarprogramma lees je op welke wijze. Samen in beweging!







# A&O fonds Waterschappen

## Kennispartner voor de sector

A&O fonds Waterschappen is dé kennispartner voor de sector voor de ontwikkeling van toekomstbestendige en weerbare organisaties en medewerkers. Innovatie, inspiratie, verbinding, kennis en dienstverlening vormen de kernwaarden van het fonds.

### Fonds van sociale partners

Sociale partners in de sector waterschappen hebben in 2008 aan de cao-tafel de stichting Arbeidsmarkt & Ontwikkelingsfonds Waterschappen (A&O fonds Waterschappen) opgericht. Zij vormen ook het paritaire bestuur van het fonds. Het fonds werkt als schakel tussen de cao-tafel en de 35 organisaties in de sector die lid zijn van de Vereniging werken voor waterschappen en hun ruim 14.500 medewerkers. Het gaat hierbij om 21 waterschappen/hoogheemraadschappen en 14 hieraan gelieerde organisaties zoals belastingkantoren, waterlaboratoria en overkoepelende sectororganisaties.



## Ontwikkeling van organisaties en medewerkers

Het fonds zet met zijn activiteiten in op de ontwikkeling van aantrekkelijke, innovatieve, toekomstbestendige en lerende organisaties met een gezond, veilig en inclusief werkklimaat en het vermogen om effectief in te spelen op veranderingen. Dit met als doel om optimaal invulling te kunnen (blijven) geven aan hun maatschappelijke doelstellingen. Daarnaast richten we onze activiteiten op de ontwikkeling van wendbare en weerbare medewerkers. Medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor hun duurzame inzetbaarheid, soepel meebewegen met de veranderingen van organisatie en werk en die hun talenten optimaal kunnen en willen inzetten voor het bereiken van de organisatiedoelen.

## Onze doelgroepen

Belangrijke doelgroep van het fonds zijn stakeholders betrokken bij zowel de beleidsontwikkeling, -strategie, -advies en -uitvoering rond mens en organisatie op zowel sector- als organisatieniveau: HR-professionals, gezond-en-veilig-werkenprofessionals, management, leidinggevenden, medezeggenschap, cao-partijen, werkgevers- en werknemersverenigingen en andere sectororganisaties. Onze activiteiten voor deze doelgroep richten zich op het ondersteunen bij de verschillende beleidsfasen op sectoraal of lokaal niveau. Het bereiken van medewerkers als doelgroep vindt veelal plaats in samenwerking met de eerdergenoemde stakeholders. Zij fungeren hierbij als intermediair.

## Vraaggestuurd werken

Kennisontwikkeling, kennisdeling, faciliteren, inspireren en verbinden vormen de rode draad in onze activiteiten. Deze bestaan uit het uitvoeren van onderzoeks- en monitoringstrajecten, instrumentontwikkeling, informatievoorziening, faciliteren van platforms en online en fysieke

bijeenkomsten en agenderen van thema's. Bij al onze werkzaamheden staat een vraaggestuurde aanpak centraal. Voorwaarde hiervoor is een nauwe samenwerking met de belangrijkste stakeholders uit het veld. Bij alle activiteiten vormt cocreatie met de sector het uitgangspunt.

## Flexibele project- en netwerkorganisatie

A&O fonds Waterschappen opereert als een kleine project- en netwerkorganisatie met een jaarlijks activiteitenprogramma en een vaste en flexibele schil van externe ondersteuners. Het A&O fonds is gehuisvest in Den Haag. Financiering van het fonds vindt geheel plaats door een bij cao geregelde afdracht vanuit organisaties in de sector van 0,12% van de jaarlijkse totale loonsom.







# Activiteiten 2024

## Themaoverzicht

Ruimte voor talent vormt de rode draad door de activiteiten van A&O fonds Waterschappen in 2024. Arbeidsmarktprofielering, jongeren en diversiteit en inclusie vormen daarbij speerpunten binnen het jaarprogramma. Hieronder presenteren we het overzicht van alle thema's en onderliggende activiteiten in 2024.

### Arbeidsmarkt

De afgelopen jaren vond een constante toename plaats van het aantal medewerkers in de sector waterschappen. Daarnaast nam de afgelopen jaren ook de uitstroom van medewerkers toe. Deze groeiende personele uitbreidings- en vervangingsvraag vraagt van organisaties veel op het gebied van werving en selectie. Een belemmerende factor hierbij is dat de arbeidsmarkt relatief onbekend is met het werk en de functies binnen de sector waterschappen. Binnen de sector bestaat dan ook de wens voor een intensievere sectorale samenwerking op dit thema en een sectorale arbeidsmarktprofielering.



### Platform arbeidsmarkt

Inspelend op deze behoeften, continueert het A&O fonds in 2024 het faciliteren van het platform arbeidsmarkt. Het platform is vooral gericht op kennisdeling tussen organisaties over arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie en onboarding. Daarnaast dient het als denktank voor ondersteunende activiteiten van het A&O fonds op het thema arbeidsmarkt.

### Sectoraal actieplan arbeidsmarktprofieling

Door A&O fonds Waterschappen en de Vereniging werken voor waterschappen (Vww) is, in afstemming met de Unie van Waterschappen (UvW), eind 2023 opdracht gegeven aan bureau Wise up voor het ontwikkelen van een sectoraal actieplan arbeidsmarktprofieling. Het actieplan dient een uitgebalanceerd palet aan activiteiten op te leveren die de bekendheid met het werken voor waterschappen vergroot. In februari 2024 vindt oplevering van het actieplan plaats. A&O fonds Waterschappen, de Vww en de UvW zullen vervolgens een rolverdeling en planning maken voor de uitvoering van de actiepunten in het plan.

### Jongeren

Jongeren vormen de talenten van de toekomst voor de sector waterschappen. Organisaties en sociale partners komen steeds meer tot het inzicht dat het binden en boeien van jongeren extra aandacht vergt. Hierbij dient te worden ingespeeld op de specifieke behoeften die jongeren hebben als het gaat om inhoud en organisatie van werk, benutten van talenten, leren en ontwikkelen, doorstromen in de organisatie, werk-privébalans, begeleiding etc.

### Platform jongeren

In 2023 faciliteerde het A&O fonds samen met de cao-tafel een jongerenbijeenkomst. Hierin ging een afvaardiging van jongeren uit de sector met elkaar en de cao-tafel in gesprek over ervaren knelpunten en oplossingen. Als vervolg op deze bijeenkomst is vanuit deze groep jongeren het initiatief ontstaan voor het oprichten van een structureel platform jongeren sector waterschappen. Dit platform dient binnen diverse gremia in de sector de stem van jongeren te vertegenwoordigen. In 2024 faciliteert het A&O fonds dit platform jongeren.





## Diversiteit en inclusie

Organisaties in de sector waterschappen streven ernaar om een afspiegeling van de maatschappij én inclusieve werkgevers te zijn. Dit gaat niet vanzelf. Daarvoor is het aantrekken van divers talent nodig. Maar ook aandacht voor verbinding, kansen bieden en optimaal gebruikmaken van de verschillende talenten die medewerkers meebrengen. Divers worden en zijn kan dan ook alleen als een organisatiecultuur inclusief is. Een cultuur waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en hun talenten optimaal kunnen inzetten, ongeacht hun achtergrond, persoonskenmerken of overtuigingen.

### Platform diversiteit en inclusie

A&O fonds Waterschappen ondersteunt ook in 2024 binnen de sector waterschappen een platform voor professionals die verantwoordelijk zijn voor de beleidsthema's diversiteit en inclusie. Hierin wordt meer dan voorheen het accent gelegd op de diverse doelgroepen. Het doel van het platform is kennisuitwisseling en samenwerking om zo tot inclusieve organisaties te komen.

### Event 'Verschil mag er zijn!'

Op dinsdag 19 maart 2024 organiseert A&O fonds Waterschappen een event over diversiteit en inclusie in de sector waterschappen met als titel 'Verschil mag er zijn!'. Op het congres presenteert het A&O fonds onder andere praktische instrumenten die zijn ontwikkeld voor het creëren van draagvlak en het opzetten en uitvoeren van beleid voor diversiteit en inclusie binnen organisaties. [Naar inschrijven voor event.](#)

### Monitor Banenafpraak 2023

Ieder jaar zet A&O fonds Waterschappen een beknopte monitor uit onder alle waterschapsorganisaties om de voortgang van de Wet banenafpraak te volgen. In het voorjaar van 2024 verschijnt de monitor Banenafpraak over 2023.





## Leren en ontwikkelen

Een leven lang ontwikkelen is ook van toepassing op medewerkers in de sector waterschappen. Veranderingen in werk vragen van medewerkers om andere competenties en vaardigheden. Van organisaties vragen deze uitdagingen om een cultuur van leren en ontwikkelen en het benutten van talenten. Medewerkers nemen in deze lerende organisaties hierover zelf de regie en kunnen hierbij gebruikmaken van hun Persoonsgebonden basisbudget.

### Platform leren en ontwikkelen

Ook in 2024 faciliteert A&O fonds Waterschappen een platform leren en ontwikkelen. Doel van dit platform is om kennisuitwisseling en samenwerking tussen opleidingsprofessionals die werken binnen waterschapsorganisaties te vergroten en zo bij te dragen aan kwaliteitsbevordering en een stimulerende leercultuur binnen organisaties. Daarnaast dient het platform ook als denktank

voor ondersteunende activiteiten van het A&O fonds op het thema leren en ontwikkelen. Naast bijeenkomsten organiseert het platform ook focusgroepen op specifieke thema's rond leren en ontwikkelen. Begin 2024 lanceert het A&O fonds een handreiking voor de evaluatie van opleidingen op organisatieniveau.

## Loopbaanontwikkeling

Ruimte geven aan talenten vraagt op de eerste plaats om het herkennen en erkennen van talenten. Zowel door de medewerker als door de organisatie. Loopbaanontwikkeling ondersteunt medewerkers bij het ontdekken van hun talenten en de begeleiding naar een passende functie, taak of rol waar hun talenten het best tot hun recht komen. Dit kan zowel binnen de eigen organisatie of elders binnen of buiten de sector.

### Platform loopbaanontwikkeling

A&O fonds Waterschappen ondersteunt ook in 2024 het platform loopbaanontwikkeling waarin collega's met elkaar kennis delen over loopbaanontwikkeling. Doel van het platform is om de positie, kwaliteit en effectiviteit van loopbaanprofessionals te versterken. Zowel van interne als externe loopbaanprofessionals die werken binnen de sector. Deelnemers aan het platform doen dit door actief kennis met elkaar te ontwikkelen en te delen.

### Talent Navigator

In 2023 lanceerde het A&O fonds de Talent Navigator als opvolger van de Loopbaanscan. De Talent Navigator helpt medewerkers in de sector waterschappen bij het maken van loopbaankeuzes. Ook in 2024 biedt het A&O fonds dit instrument kosteloos aan voor medewerkers in de sector. In 2024 ontwikkelt het A&O fonds een praatplaat als opvolger van Loopbaan op Peil. Dit met als doel het bevorderen van het ontwikkelgesprek, bijvoorbeeld na het invullen van de Talent Navigator, tussen medewerker en leidinggevende of een andere gesprekspartner.



## Gezond en veilig werken

Gezonde en veilige werkomstandigheden vormen de basis voor het duurzaam benutten van talenten. Het werk in de sector waterschappen brengt risico's met zich mee voor de gezondheid en veiligheid van medewerkers. Het beheersen van deze risico's vraagt om passend beleid en investering in houding en gedrag van medewerkers. Hierbij is er een gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgever en medewerker.

### Platform gezond en veilig werken

In 2024 faciliteert A&O fonds Waterschappen een platform gezond en veilig werken. Doel van dit platform is om kennisuitwisseling en samenwerking tussen gezond-en-veilig-werkenprofessionals die werken binnen waterschapsorganisaties te vergroten en zo bij te dragen aan gezonde en veilige werkomstandigheden. Voorjaar 2024 organiseert het A&O fonds voor de leden van dit platform de gezond-en-veilig-werkendag.

### Arbocatalogi

De arbocatalogi van het A&O fonds vormen een belangrijke leidraad voor de beleidsontwikkeling en -uitvoering rond gezond en veilig werken op organisatieniveau. In 2024 wordt de publicatie verwacht van de aangepaste arbocatalogus 'Biologische agentia' en van twee nieuwe arbocatalogi: 'Gevaarlijke stoffen' en 'Hybride beeldschermwerken'. Daarnaast start het actualiseren van de arbocatalogus 'Explosieveiligheid'.

### RI&E Sector waterschappen

Sinds het najaar van 2023 is de nieuwe online 'RI&E Sector waterschappen' als doe-het-zelfinstrument gratis beschikbaar voor organisaties in de sector waterschappen. Dit als opvolger van de Branche RI&E ('RI&E Manager').

Met deze RI&E kunnen organisaties in eigen regie de wettelijk verplichte RI&E uitvoeren en het bijbehorende plan van aanpak opstellen. In 2024 ondersteunt het A&O fonds organisaties bij de verdere implementatie van dit nieuwe RI&E-instrument.





## Duurzaam werken

Onder duurzaam werken verstaan we dat medewerkers enerzijds gezond, vitaal, gemotiveerd en met plezier werken en anderzijds dat zij met hun individuele talenten en kennis een optimale bijdrage leveren aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Nu en in de toekomst. Een integraal beleid dat de diverse thema's van duurzaam werken verbindt, vormt hiervoor de basis. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan het binden en boeien van medewerkers die optimaal hun talenten kunnen inzetten.

### Integraal beleid

In 2023 lanceerde het A&O fonds de handreiking Duurzaam werken; een stappenplan om zelf als organisatie aan de slag te gaan met een strategisch en integraal plan voor duurzaam werken. In 2024 ontwikkelt het A&O fonds een gespreksformat waarmee organisaties het gesprek tussen medewerker en leidinggevende over hun duurzame inzetbaarheid intern vorm kunnen geven.

## Digitale transformatie

Het werk binnen de sector waterschappen verandert. Door digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie (AI) krijgen medewerkers binnen organisaties te maken met nieuwe technieken en processen. Hierdoor kunnen functies veranderen of verdwijnen. Tegelijkertijd ontstaan ook nieuwe functies. Deze digitale transformatie raakt als veranderproces alle medewerkers in organisaties. Van medewerkers vraagt dit om andere competenties en vaardigheden. Van organisaties vraagt het om inspanningen op het gebied van onder andere cultuurverandering, (persoonlijk) leiderschap, strategische personeelsplanning, werving en selectie, interne mobiliteit en leren en ontwikkelen.

### Digi-café

In 2023 startten het Waterschapshuis en A&O fonds Waterschappen gezamenlijk een periodiek online Digi-café. In dit Digi-café stimuleren we het gesprek tussen organisaties en professionals op het gebied van digitale transformatie en het effect daarvan op de organisatie en medewerkers. Doelgroep van het Digi-café zijn professionals in de sector waterschappen die zich in hun werk bezighouden met (aspecten van) de digitale transformatie: CDO's, beleidsmakers, HR-professionals, etc. Ook in 2024 continueren beide organisaties gezamenlijk het Digi-café.

### Teamworkshop 'Klaar voor de toekomst'

In 2024 lanceert het A&O fonds de teamworkshop 'Klaar voor de toekomst'. Met deze workshop kunnen organisaties medewerkers van teams die te maken hebben of krijgen met digitale transformatie met elkaar in gesprek laten gaan over wat de digitale transformatie voor hen betekent. Voor de uitvoering van deze workshops heeft het A&O fonds een handreiking ontwikkeld en organiseert het hiervoor train-de-trainerbijeenkomsten.



## Integriteit

Organisaties in de sector waterschappen dienen als overheidsorganisaties verantwoord en transparant te werken. Hiervoor voeren zij een integriteitsbeleid. Dit beleid maakt binnen organisaties aan medewerkers duidelijk wat goed ambtelijk handelen inhoudt en stimuleert hen om hiernaar te handelen. Om organisaties in de sector waterschappen te ondersteunen het integriteitsbeleid vorm te geven en te onderhouden, stelt A&O fonds Waterschappen ook in 2024 de digitale toolbox Integriteit ter beschikking die tevens op onderdelen geactualiseerd zal worden.

## HR-innovatie

De veranderingen in werk en organisatie binnen de sector waterschappen zijn groot. Deze veranderende context vraagt ook van HR-professionals om reflectie op hun verschuivende rol van human resources (HR) naar mens en organisatie (M&O). Hoe worden zij dé gesprekspartner van (hoger) management in verandering? Hoe kunnen zij deze veranderingen faciliteren en implementeren en wat vraagt dit van de HR-professional zelf aan competenties?

### Programma HR-innovatie

Eind 2023 organiseerde het A&O fonds binnen een bijeenkomst van het strategisch overleg hoofden HR sector waterschappen een workshop rond HR-innovatie. Deelnemers onderschrijven hierin het belang van HR-innovatie, de noodzaak om samen hierin op te trekken en een faciliterende rol voor het A&O fonds. Voor 2024 ontwikkelt het A&O fonds in cocreatie met HR-professionals een programma waarin samen wordt opgetrokken en geleerd om te komen tot een meer innovatieve rol voor HR.



## Strategische personeelsplanning

De eerder geschetste veranderingen in werk en organisatie, vragen om helder inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve inzet van personeel, nu en in de toekomst. Strategische personeelsplanning (SPP) helpt organisaties hierbij en vormt het vertrekpunt voor het beleid voor werving en selectie, talentmanagement, leren en ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid, mobiliteit etc.

### Platform strategische personeelsplanning

In 2024 faciliteert A&O fonds Waterschappen een platform strategische personeelsplanning. Doel van dit platform is kennisuitwisseling over zowel het 'technisch' uitvoeren van een SPP als het plannen van vervolgvactiteiten en de doorvertaling naar andere beleidsthema's. Begin 2024 start het fonds met een inventarisatie van de stand van zaken van SPP binnen de sector, de ervaren knelpunten, succesfactoren en ondersteuningsbehoeften.

## HR-monitor 2023 en HR-dashboard

Begin 2024 voert A&O fonds Waterschappen weer de jaarlijkse HR-monitor uit. Deze HR-monitor 2023 geeft inzicht in de ontwikkelingen bij waterschapsorganisaties van diverse HR-thema's: formatie en bezetting, externe inhuur, mobiliteit, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, beloning, opleiden en ontwikkelen en agressie en arbeidsongevallen. De uitkomsten geven een beeld van de prestaties (kwantitatief en kwalitatief) van individuele waterschapsorganisaties en de sector in zijn geheel.

### HR-dashboard sector waterschappen

Op het HR-dashboard sector waterschappen publiceert het A&O fonds sectorale HR-data over de sector waterschappen, zowel van databronnen binnen als buiten de sector. In 2024 betreft dit onder andere data van de

HR-monitor 2023, het sectoraal medewerkersonderzoek 2023, in- en uitstroomonderzoek en de monitor Banenafpraak.

## A&O fondsen Festival

Tweejaarlijks organiseert het A&O fonds samen met de A&O fondsen van gemeenten, provincies en Rijk het live A&O fondsen Festival. Doelgroep van dit festival zijn alle personen betrokken bij de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering op het gebied van mens en organisatie. Kennisuitwisseling tussen de vier sectoren staat op het festival centraal. Het A&O fondsen Festival vindt in 2024 plaats op donderdag 3 oktober.







## Communicatie

A&O fonds Waterschappen voert in 2024 de volgende communicatie-activiteiten uit om bekendheid te geven aan haar thema's en activiteiten.

### A&O fonds 'on tour'

A&O fonds Waterschappen gaat in 2024 'on tour' langs alle 35 organisaties in de sector. Dit met als doel om meer bekendheid te geven aan de thema's en activiteiten van het fonds onder de primaire doelgroepen van het fonds. In overleg met organisaties wordt de dag van het bezoek gepland en ingevuld. Hierbij valt te denken aan presentaties voor het HR-team, de ondernemingsraad, het managementteam etc.

### Website [www.aenowaterschappen.nl](http://www.aenowaterschappen.nl)

De website dient als belangrijkste communicatiemiddel van het fonds. Doelgroepen vinden hier een overzicht van activiteiten, agenda en publicaties onderverdeeld naar thema's, instrumenten en onderzoek.

### Serie webartikelen *Praktijk*

Om inspirerende praktijkverhalen vanuit organisaties in de sector in de schijnwerpers te zetten, publiceert het A&O fonds in 2024 wederom een serie webartikelen onder de naam 'Praktijk'.

### Overige communicatiemiddelen

Naast de bovenstaande middelen zet het fonds ook in 2024 weer de volgende communicatiemiddelen in:

- digitale nieuwsbrief ([inschrijven](#))
- social media: X, LinkedIn
- YouTube kanaal A&O fonds Waterschappen

Volg ons!



## Colofon

Januari 2024

Tekst en eindredactie **Bart de Zwart**,

**A&O fonds Waterschappen** en

**Walter Baardemans**, BNB Teksten

Vormgeving **Beeldr**

Fotografie **Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen**

| **Kees Winkelman**

**a&o**  
**fonds**  
waterschappen

**A&O fonds Waterschappen**

Postbus 11560

2502 AN Den Haag

070 7630020

[info@aenowaterschappen.nl](mailto:info@aenowaterschappen.nl)

[www.aenowaterschappen.nl](http://www.aenowaterschappen.nl)



VERENIGING  
WERKEN VOOR  
WATERSCHAPPEN

