

# Checklist evaluatie beleid en maatregelen Agressie en Geweld

Bijlage van de Arbocatalogus  
Agressie en Geweld

Sector Gemeenten

# 1 Inleiding

## Doel:

In de Arbocatalogus Agressie en Geweld hebben sociale partners afgesproken dat gemeenten het gevoerde beleid Agressie en Geweld moeten evalueren.

Met deze checklist kunt u het gevoerde beleid van uw gemeente evalueren. U evalueert hiermee:

- 1) de volledigheid van de aanpak (zijn er voldoende maatregelen genomen: voorzorgsmaatregelen, adequaat reageren op agressie en afhandelen van incidenten)
- 2) of voor alle functies met publiekscontacten en een risico op Agressie en Geweld maatregelen zijn genomen
- 3) of maatregelen zijn geïmplementeerd
- 4) of maatregelen effectief zijn en de aanpak succesvol is.

## Evaluatie op maat van uw gemeente

De Arbocatalogus Agressie en Geweld schrijft niet exact voor hoe uw gemeente Agressie en Geweld moet aanpakken, maar biedt hiervoor een kader en een oplossingenboek. Voor gemeenten is het zinvol om een aanpak van Agressie en Geweld op maat te maken.

Ook de evaluatie en deze checklist kunt u desgewenst op maat maken van uw gemeente. U kunt hiervoor de checklist als word-bestand downloaden van [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

## Schema 1

Fase (stand van zaken)	Actie
A. Er is geen RI&E voor het onderwerp Agressie en Geweld uitgevoerd voor alle functies met publiekscontacten	Voor een risico-inventarisatie en -evaluatie uit. U kunt hiervoor de RIE Gemeenten gebruiken, module Agressie en Geweld.
B. Er is een RI&E Agressie en geweld maar geen plan van aanpak	Stel het plan van aanpak op.
C. Er is een plan van aanpak maar nog niet uitgevoerd.	Voer het plan van aanpak uit.
D. Het plan van aanpak is in uitvoering of is uitgevoerd.	Evalueer de aanpak van Agressie en Geweld

## Stappen

### 1. Ga niet aan de slag voordat er een duidelijke opdracht voor evaluatie is

Het management (College van B&W, gemeentesecretaris, directeur) is eindverantwoordelijk voor arbeidsomstandigheden, dient een opdracht te geven voor evaluatie, zich een oordeel te vormen over de stand van zaken met de beheersing van Agressie en Geweld en zonodig te besluiten het beleid te actualiseren. Betrek ook de OR bij de opzet voor de evaluatie. Voorkom dat de evaluatie alleen een activiteit is van de preventiemedewerker, arbocoördinator of P&O.

### 2. Stel het domein voor evaluatie vast

Wordt het agressiebeleid gemeentebreed geëvalueerd, per stadsdeel, deelgemeente of dienst?

### 3. Stel vast in welke fase de aanpak van Agressie en Geweld zich bevindt (zie schema 1)

Indien uw organisatie in de fase A., B. of C. is, is het uiteraard niet zinvol en/of mogelijk de gevoerde aanpak van Agressie en Geweld te evalueren. Wel kunt u nagaan of de RI&E agressie uitgevoerd is voor alle functies met publiekscontacten en of de aanpak volledig is (zijn er voorzorgsmaatregelen, zijn er afspraken voor adequaat te reageren op agressie, zijn er afspraken voor afhandeling van incidenten?).

De meeste gemeenten hebben afgelopen jaren maatregelen tegen Agressie en Geweld genomen waarbij het zinvol is om de gevoerde aanpak nu te evalueren. Is dat in uw situatie ook (fase D), dan gaat u verder met stap 4.

### 4. Evalueer het gevoerde beleid

Hierbij gaat het om evaluatie van het beleid geldend voor de hele organisatie. Verzamel hiervoor de beschikbare beleidsstukken. Dit deel van de evaluatie kunt u met deskresearch uitvoeren. Gebruik hiervoor de bijgevoegde checklist (2). Beoordeel of het gevoerde beleid voldoende is uitgewerkt vergeleken met actuele inzichten over de aanpak van agressie en geweld. Raadpleeg het oplossingenboek uit de Arbocatalogus Agressie en Geweld voor een toelichting.

### 5. Evalueer de maatregelen per functiegroep met publiekscontacten en een risico op confrontatie met agressie

Inventariseer welke functiegroepen of functies met publiekscontacten een risico in zich dragen op confrontatie met Agressie en Geweld. Breng met de bijgevoegde checklist in kaart welke maatregelen zijn genomen en welke mogelijk ontbreken. Evalueer de genomen maatregelen: zijn ze geïmplementeerd en dragen ze bij aan het voorkomen van en beter omgaan met agressie? Betrek hierbij leidinggevenden en een vertegenwoordiging van medewerkers. Raadpleeg het oplossingenboek uit de Arbocatalogus voor een toelichting van de maatregelen uit de checklist.

### 6. Ga na of per functiegroep de trend in agressie en geweld kan worden vastgesteld

Naast evaluatie van de uitvoering van beleid en maatregelen is ook een beoordeling van de effectiviteit van de gevoerde aanpak van belang. Dragen het beleid en de uitgevoerde maatregelen bij aan vermindering van blootstelling van medewerkers aan agressie en geweld en aan vermindering van negatieve gevolgen hiervan? Met behulp van enkele indicatoren zoals registratie van incidenten of MTO-onderzoek kunt u hier mogelijk zicht op krijgen.

### 7. Stel per functiegroep een eindconclusie op over de beheersing van Agressie en Geweld

Stel op basis van de evaluatie van het beleid, maatregelen, implementatie en mogelijke effecten van beleid eindconclusies op.

### 8. Leg de resultaten van de evaluatie vast in een evaluatieverslag

Het evaluatieverslag is van belang voor beoordeling en besluitvorming door het management en voor het informeren en toetsen van het beleid door de OR. Het evaluatieverslag is een basis voor het waarnodig actualiseren en verder invullen van het plan van aanpak voor agressie. Ook kan het verslag dienen ter informatie van de Arbeidsinspectie.

# 2 Evaluatie beleid Agressie en Geweld

Integrale aanpak Agressie en Geweld		
Onderwerpen	Toelichting Zie ook het oplossingenboek Arbocatalogus agressie	Nr in oplossingenboek van de Arbocatalogus Oplossingen
<b>Inhoud van het gevoerd beleid</b>		
Is een visie op Agressie en Geweld vastgesteld?	<input type="checkbox"/> Definitie van Agressie en Geweld <input type="checkbox"/> Statement hoe om te gaan met Agressie en Geweld <input type="checkbox"/> Vaststellen van gewenst en ongewenst gedrag <input type="checkbox"/> Huisregels voor burgers <input type="checkbox"/> Gedragsregels voor medewerkers	4.1.2
Komt in het beleid aan de orde:		
Vorzorgsmaatregelen?	<input type="checkbox"/> Preventieve maatregelen om agressie te voorkomen	4.2
Het adequaat reageren op agressie?	<input type="checkbox"/> Afspraken en maatregelen hoe te handelen bij agressie	4.3
Het afhandelen van incidenten?	<input type="checkbox"/> Opvang, nazorg, registreren, dadergerichte aanpak, verhalen van schade	4.4
Is er een agressieregistratiesysteem?	Elementen: <input type="checkbox"/> Definitie Agressie en Geweld <input type="checkbox"/> Een duidelijke indeling naar vormen van agressief gedrag <input type="checkbox"/> Een procedure voor melden en registreren <input type="checkbox"/> Een agressieregistratieformulier <input type="checkbox"/> Terugkoppeling naar het team <input type="checkbox"/> Management-rapportage	4.4.2
Is het beleidsproces vastgesteld?	<input type="checkbox"/> Beleidscyclus <input type="checkbox"/> Samenwerking met de OR <input type="checkbox"/> Proceseigenaar benoemd <input type="checkbox"/> Periodieke evaluatie	4.1.3
Zijn taken en verantwoordelijkheden vastgesteld?	Stel taken en verantwoordelijkheden vast. Denk aan: <input type="checkbox"/> College B&W/MT <input type="checkbox"/> Hoger management <input type="checkbox"/> Lager management <input type="checkbox"/> Medewerkers <input type="checkbox"/> P&O <input type="checkbox"/> Arbocoördinator <input type="checkbox"/> Preventiemedewerkers	4.1.4



Aanwezig		Volledig		Toelichting
Ja	Nee	Ja	Nee	

**Conclusie:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# 3 Evaluatie Agressie en Geweld per functiegroep

## A. Inventariseer de functiegroepen met publiekscontacten en een risico op confrontatie met Agressie en Geweld

### Functiegroepen handhavingtaken

(Bijvoorbeeld parkeercontroleurs, controleurs/inspecteurs brandveiligheid, milieu, horeca, deurwaarders)

Welke functies met handhavingstaken zijn er:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### Functiegroep met toezichhoudende taken

(Bijvoorbeeld medewerkers openbaar vervoer, zwembadpersoneel)

Welke functies met toezichhoudende taken zijn er:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### Functiegroep met balie- en spreekkamertaken

(Bijvoorbeeld medewerkers sociale diensten/dienst werk en inkomen)

Welke functies met balie- en spreekkamertaken zijn er:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_



---

**0 Functiegroep hulpdiensten**  
(Brandweer, GGD)

Welke functies bij hulpdiensten met publiekscontacten en een risico op Agressie en Geweld zijn er:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**0 Overige functies met publiekscontacten en een risico op Agressie en Geweld**

Denk aan burgemeester, wethouders, secretaresses (telefonische agressie), medewerkers begraafplaatsen, medewerkers reiniging en groen, brugwachters, medewerkers kinderboerderij, medewerkers buurtgericht werken, telefonistes van bijvoorbeeld grofvuillijn, vrijwilligers etc.

1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



## B. Evaluatie aanpak Agressie en Geweld per functiegroep

Functiegroep of functie: \_\_\_\_\_

Aantal medewerkers: \_\_\_\_\_

### Met welke vormen van Agressie en Geweld zijn medewerkers de afgelopen twee jaar geconfronteerd?

Vormen van agressie			
I	(non-) Verbale agressie	Beledigen Vernederen Smaad Treiteren Discriminatie Seksuele Intimidatie	Schelden; beledigen; middelvinger geven; dreigende opmerkingen maken (niet op de persoon gericht); kwetsen; aanhoudend grieven; krenken; aanhoudend kleineren; zwart maken; aantasten in goede naam of eer; aanhoudend plagen, pesten of sarren; discriminatie naar herkomst, seksuele geaardheid, religie of fysieke kenmerken; ongewenste seksuele aandacht. Ook uitingen via telefoon, weblog, blog, brief, fax of email vallen hieronder.
II	Persoons-gerichte bedreiging	Dreigen door houding, gebaar, of andersoortig gedrag Bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen Lokaalvredebreuk Schennis der eerbaarheid Pogingen tot schoppen, slaan of verwonden Stalken	Op de persoon (of directe naasten) gerichte bedreiging waarbij het aannemelijk is dat de dreiging zal worden uitgevoerd; het openlijk dragen van een wapen (pistool, mes, gevaarlijke hond e.d.); dwingen tot uitvoeren of juist nalaten van ambtstaken; opzettelijk bemoeilijken en / of onmogelijk maken van uitvoeren van taken, Huisvredebreuk gepleegd aan een voor openbare dienst bestemd gebouw (toegang verschaffen, zonder toestemming), schennis van de goede zeden, dreigen met schoppen, slaan en stompen, stelselmatig hinderen, stelselmatig volgen, stelselmatig bedreigen. Ook schriftelijke dreigingen, via brief, telefoon, weblog, blog, brief, email en fax vallen onder deze definitie.
III	Fysieke agressie	Mishandeling Verwonden, pijn veroorzaken Aanranden Beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen Wapen gebruik Vernielen	Mishandeling, verwonden, schoppen, aanranden, beetpakken, duwen, trekken, slaan, spugen en gericht gooien met voorwerpen, krabben, ongewenst aanklampen, seksuele handtastelijkheden, het vernielen van meubels, het gooien van objecten, het fysiek verhinderen dat iemand een vertrek kan verlaten, het fysiek verhinderen van werkzaamheden, duwen, trekken en grijpen, spugen, bijten of krabben, slaan, stompen en schoppen, een kopstoot geven.

#### Toelichting:

Arbeidsrisico's kan men vaststellen door te kijken naar de blootstelling van medewerkers aan het risico, de frequentie van de blootstelling en het effect van de blootstelling op de gezondheid. Informatiebronnen zijn bijvoorbeeld het agressie-registratiesysteem, de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, leidinggevenden, resultaten uit enquêtes, interviews met leidinggevenden en medewerkers. Dit onderdeel kan ook in het werkoverleg worden besproken. Indien geen exacte gegevens beschikbaar zijn, probeer dan een schatting te maken op basis van interviews.



	Niet voorgekomen	Wel voorgekomen. Aantal malen afgelopen twee jaar	Geconstateerde effecten door confrontatie met agressie:
			<input type="checkbox"/> gezondheids-/posttraumatische klachten <input type="checkbox"/> letsel <input type="checkbox"/> verminderd plezier in het werk <input type="checkbox"/> verminder functioneren <input type="checkbox"/> verzuim <input type="checkbox"/> verminderde inzetbaarheid <input type="checkbox"/> _____
			<input type="checkbox"/> gezondheids-/posttraumatische klachten <input type="checkbox"/> letsel <input type="checkbox"/> verminderd plezier in het werk <input type="checkbox"/> verminder functioneren <input type="checkbox"/> verzuim <input type="checkbox"/> verminderde inzetbaarheid <input type="checkbox"/> _____
			<input type="checkbox"/> gezondheids-/posttraumatische klachten <input type="checkbox"/> letsel <input type="checkbox"/> verminderd plezier in het werk <input type="checkbox"/> verminder functioneren <input type="checkbox"/> verzuim <input type="checkbox"/> verminderde inzetbaarheid <input type="checkbox"/> _____

## C. Evaluatie van genomen maatregelen

A	Voorzorgsmaatregelen	Toelichting	Implementatie: worden maatregelen in de praktijk door leidinggevenden en medewerkers toegepast?			Effectiviteit: vinden medewerkers en leidinggevende dat de maatregelen helpen?			Zijn er voldoende maatregelen genomen?	
			Goed	Matig	Slecht	Goed	Matig	Slecht	Ja	Nee
1		Maatregelen om veiligheid werkplekken, werkomgeving en inrichting van gebouwen te vergroten								
2		Maatregelen om veiligheid werkprocessen te vergroten (Bijvoorbeeld bij huisbezoek, parkeercontroles etc.)								
3		Voorlichting en training medewerkers  Komt Agressie en Geweld in werkoverleg aan de orde?								
4		Samengewerkt met andere organisaties bij de aanpak van Agressie en Geweld								
5										

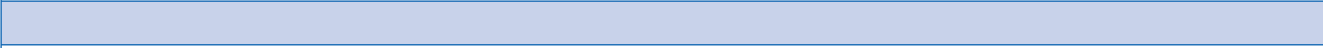
Toelichting


B	Welke maatregelen zijn genomen? (Vul in)	Toelichting	Implementatie: worden maatregelen in de praktijk door leidinggevenden en medewerkers toegepast?			Effectiviteit: vinden medewerkers en leidinggevende dat de maatregelen helpen?			Zijn er voldoende maatregelen genomen?		
			Goed	Matig	Slecht	Goed	Matig	Slecht	Ja	Nee	
1		Zijn er voorzieningen getroffen zodat medewerkers en leidinggevenden adequaat kunnen reageren op agressie: <input type="checkbox"/> Agressiehantering <input type="checkbox"/> Alarmprocedure <input type="checkbox"/> Collegiale steun <input type="checkbox"/> Samenwerking met politie <input type="checkbox"/> Werkzaamheden buiten <input type="checkbox"/> Protocol handelen medewerkers									
2											
3											
4											
5											

Toelichting


C	Afhandelen van incidenten	Toelichting	Implementatie: worden maatregelen in de praktijk door leidinggevenden en medewerkers toegepast?			Effectiviteit: vinden medewerkers en leidinggevende dat de maatregelen helpen?			Zijn er voldoende maatregelen genomen?	
			Goed	Matig	Slecht	Goed	Matig	Slecht	Ja	Nee
1		Zijn er voorzieningen getroffen voor 1 <sup>e</sup> opvang en nazorg van medewerker na agressie								
2		Vindt registratie van agressie-incidenten plaats?								
3		Is er een dadergerichte aanpak vastgesteld?								
4		Is er een regeling voor schadevergoeding voor medewerkers?								
5										

Toelichting



## D. Toelichting mogelijke maatregelen

Integrale aanpak Agressie en Geweld		Toelichting Zie ook oplossingenboek	Opl. boek nr
<b>A</b>	<b>Vorzorgsmaatregelen</b>		
	Zijn werkplekken, werkomgeving en inrichting van gebouwen veilig?	<input type="checkbox"/> Omgeving van het gebouw <input type="checkbox"/> Toegang tot het gebouw <input type="checkbox"/> Inrichting van het gebouw <input type="checkbox"/> Inrichting van werkplekken <input type="checkbox"/> Technische voorzieningen <input type="checkbox"/> Objectieve en subjectieve veiligheid	4.2.2
	Zijn werkprocessen veilig (Bijvoorbeeld huisbezoek, parkeercontroles etc.)	<input type="checkbox"/> De 'kritische' momenten in het primair proces zijn bekend <input type="checkbox"/> Vroegsignalering <input type="checkbox"/> Voorzorgsmaatregelen	4.2.3
	Hebben medewerkers voorlichting gehad en zijn medewerkers getraind?	<input type="checkbox"/> Agressieprotocol voor medewerkers <input type="checkbox"/> Gedragscodes <input type="checkbox"/> Voorlichting en instructie <input type="checkbox"/> Inhoud van trainingen <input type="checkbox"/> Intensiteit en frequentie trainingsaanbod <input type="checkbox"/> Selectie van het trainingsbureau	4.2.6
	Werken leidinggevenden en teams samen bij het beheersen van agressie en geweld?	<input type="checkbox"/> Werkoverleg <input type="checkbox"/> Samenwerking in het team <input type="checkbox"/> Bespreken agressierisico's en incidenten	4.2.7
	Wordt, indien van toepassing samen-gewerkt met andere organisaties bij de aanpak van Agressie en Geweld?	<input type="checkbox"/> Afspraken met ketenpartners <input type="checkbox"/> Afspraken met voordeurdelers <input type="checkbox"/> Bedrijfs- verzamelgebouw (met UWV en CWI)	4.2.8
<b>B</b>	<b>Adequaat reageren op agressie</b>		
	Zijn er voorzieningen getroffen zodat medewerkers en leidinggevenden adequaat kunnen reageren op agressie?	<input type="checkbox"/> Agressiehantering <input type="checkbox"/> Alarmprocedure <input type="checkbox"/> Collegiale steun <input type="checkbox"/> Samenwerking met politie <input type="checkbox"/> Werkzaamheden buiten <input type="checkbox"/> Protocol handelen medewerkers	4.3
<b>C</b>	<b>Afhandelen van incidenten</b>		
	Zijn er voorzieningen getroffen voor 1 <sup>e</sup> opvang en nazorg van medewerker na agressie	<input type="checkbox"/> Procedure 1 <sup>e</sup> opvang <input type="checkbox"/> Procedure nazorg	4.4.1
	Vindt registratie van agressie-incidenten plaats?	<input type="checkbox"/> Registreren <input type="checkbox"/> Terugkoppelen naar team <input type="checkbox"/> Management- rapportage	4.4.2
	Is er een een dadergerichte aanpak vastgesteld?	<input type="checkbox"/> Sancties opleggen <input type="checkbox"/> Aangifte doen <input type="checkbox"/> Schade verhalen	4.4.3
	Is er een regeling voor schadevergoeding voor medewerkers?	<input type="checkbox"/> Regeling schadevergoeding	4.4.4





# 4 Evalueer de trend in Agressie en Geweld per functiegroep

Ga na welke informatiebronnen binnen de gemeente beschikbaar zijn over de confrontatie van medewerkers met Agressie en Geweld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een werknemersenquête, het agressieregistratiesysteem of rapportages van de bedrijfsarts over arbeidsgerelateerd verzuim. Met behulp van deze indicatoren kan mogelijk een beeld worden gevormd over de trend in Agressie en Geweld per functiegroep.

## a. Werknemersenquête Agressie en Geweld

Is een enquête onder medewerkers uitgevoerd waarmee inzicht kan worden verkregen in de mate van blootstelling van medewerkers aan Agressie en Geweld en de gevolgen hiervan voor medewerkers (klachten, beperkingen in inzetbaarheid en verminderd functioneren door agressie). Deze enquête kan bijvoorbeeld zijn uitgevoerd met een medewerkerstevredenheidsonderzoek, Arbomonitor Gemeenten of Internetspiegel.

- Ja, uitgevoerd in: \_\_\_\_\_
- nee

Is deze enquête eerder uitgevoerd?

- Ja, uitgevoerd in: \_\_\_\_\_

Is een benchmark van de uitkomsten mogelijk: hoe verhoudt de mate van blootstelling aan Agressie en Geweld en klachten medewerkers zich ten opzichte van andere gemeenten?

- Benchmark aanwezig
- Geen benchmark aanwezig

Belangrijkste uitkomsten: \_\_\_\_\_

## b. Incidenten Agressie en Geweld

Is er inzicht in het jaarlijks voorkomend aantal incidenten Agressie en Geweld en de gevolgen hiervan voor medewerkers?

- Ja
- nee

Belangrijkste uitkomsten: \_\_\_\_\_

## Hoe beoordeelt u de trend in incidenten Agressie en Geweld?

- Stijgend
- Dalend
- Onbekend

Toelichting: \_\_\_\_\_

---

---

---



---

**c. Andere informatiebronnen over Agressie en Geweld**

Bijvoorbeeld informatie van de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werk (over arbeidsgerelateerd verzuim door agressie), overzichten met schadevergoedingen aan medewerkers.

---

---

---

---

---

---

---

---

**d. Conclusie trend in Agressie en Geweld**

Hoe beoordeelt u de trend in incidenten Agressie en Geweld op basis van uitkomsten a., b., c.?

- Stijgend
- Dalend
- Onbekend

Toelichting:

---

---

---

---

---

---

---

---



# 5 Eindconclusie beheersing Agressie en Geweld per functiegroep

---

**a. Betreffende het gevoerde beleid, genomen maatregelen en implementatie hiervan:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**b. Betreffende de effectiviteit van beleid en uitgevoerde maatregelen:**

Leiden beleid en uitgevoerde maatregelen tot betere beheersing van Agressie en Geweld? D.w.z. worden medewerkers minder blootgesteld aan Agressie en Geweld en zijn er minder klachten en beperkingen ten gevolge van agressie (zodanig toegespitst per functiegroep)?:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag  
april 2008

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

Stichting A+0 fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

A+O fonds Gemeenten  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
070 3738356  
secretariaat@aeno.nl  
www.aeno.nl