Aan de leden

Datum
29 mei 2024
Ons kenmerk
U202400281
Lbr. 24/019
Telefoon
0703738393
Bijlage(n)

Onderwerp
Uitnodiging ALV 26 juni 2024

Geachte leden van college en gemeenteraad,

Hierbij ontvangt u de agenda en stukken voor onze Algemene Ledenvergadering (ALV) van woensdag 26 juni 2024, 11.30-13.00 uur. Deze ALV maakt deel uit van het tweedaagse VNG Jaarcongres op 25 en 26 juni 2024.
Meer informatie over het VNG Congres vindt u hier: https://www.vngjaarcongres.nl

U bent van harte welkom bij deze ALV bij Hoogeveen Plants in Boskoop.

In deze ledenbrief geven we u een toelichting op:
- Agenda en stukken voor deze ALV (zie de vergaderset voor de agenda en alle bijlagen)
- De besluitvormingsprocedure: indienen van amendementen en moties, de stemprocedure en de mogelijkheid tot inspreken

U kunt statutair tot uiterlijk donderdag 13 juni a.s., 12.00 uur amendementen op voorstellen indienen. Wij vragen u nadrukkelijk om ook eventuele moties uiterlijk op deze datum in te dienen, zodat het VNG-bestuur tijdig preadviezen kan vaststellen en de leden hun standpuntbepaling kunnen voorbereiden. Wij zijn u daarvoor bij voorbaat dankbaar en u kunt voor vragen hierover altijd contact opnemen met de VNG-medewerkers.

Indienen amendementen en moties
- Wij vragen u amendementen en moties uiterlijk 13 juni a.s., 12.00 uur, in te dienen via e-mail: motiealv@vng.nl - Informatie over de procedure rond indiening en ondertekening vindt u hier. - Moties en amendementen worden behandeld bij het betreffende agendapunt of de rondvraag.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Nassaulaan 12 Den Haag | Postbus 30435 | 2500 GK Den Haag
070 - 373 83 93 | info@vng.nl

Agenda en stukken ALV

Agenda ALV
De ALV start om 11.30 uur met de volgende agenda. In de bijlage ontvangt u per agendapunt een korte toelichting.

1. Opening
2. Benoeming van de notulencommissie ALV 26 juni 2024
3. Vaststelling notulen Najaars ALV 1 december 2023
4. Mededelingen
5. Stand van zaken kabinetsformatie met aandacht voor:
   a. VNG strategie richting nieuwe kabinet en uitwerking Hoofdlijnenakkoord
   b. Uitvoerbaarheid voorstellen asiel en migratie in Hoofdlijnenakkoord
   c. Presentatie publiciteitscampagne
6. Stand van zaken bestuurlijke afspraken klimaat en energie
7. Verenigingsstrategie 2030 (*korte film*)
8. Jaarverslag 2023, inclusief Financieel Jaarverslag en verantwoording over het Fonds Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU)
9. Voorstellen inzet en financiën VNG 2024
   a. Contributievoorstel VNG
   b. Kadernota 2024 met ambities voor beleidsinzet en inzet op gebied GGU
   c. De totale GGU-begroting 2024 en financiële bijdrage Fonds GGU (inclusief proposities)
   d. Propositie Transitieprogramma Common Ground
10. Initiatief VNG Risicobeheerfonds
11. Verantwoording uitvoering moties door VNG-bestuur
12. Invulling vacatures in VNG-bestuur en -commissies
13. Rondvraag/WVTTK
14. Sluiting en aankondiging locatie VNG Congres 2025

Tijdpad voorbereiding ALV 26 juni 2024
Het tijdpad richting de ALV van 26 juni a.s. ziet er als volgt uit:

- 29 mei (woensdag): Verzending ALV-voorstellen aan de leden
- 13 juni (donderdag): Deadline indiening amendementen (statutaire termijn) en moties (dringend verzoek van VNG-bestuur aan de leden)
- 14 juni (vrijdag): VNG-bestuur stelt preadviezen vast over moties en amendementen
- Zo spoedig mogelijk: Toezending moties, amendementen en preadviezen aan de leden
- 26 juni (woensdag): ALV.

Korte toelichting op de agenda

(NB: zie de vergaderset voor de agenda en alle bijlagen)

2. Benoeming notulencommissie ALV 26 juni 2024 (ter besluitvorming)
Ter vergadering ontvangt de ALV een voorstel voor de nieuwe notulencommissie.

3. Notulen Najaars ALV 1 december 2024 (ter besluitvorming)
De notulen van de ALV geven volgens de toenmalige notulencommissie een goede weergave van hetgeen daar is besproken.

4. Mededelingen (op basis van actualiteit)

5. Stand van zaken kabinetsformatie (bespreking op basis actualiteit)
Op basis van de uitkomsten van de Extra ALV van 24 mei jl. en actualiteit rond de kabinetsformatie willen wij op voorhand aandacht besteden aan:

a. VNG strategie richting nieuwe kabinet en uitwerking Hoofdlijnenakkoord
b. Uitvoerbaarheid voorstellen asiel en migratie in Hoofdlijnenakkoord
c. Presentatie publiciteitscampagne.

Op basis van actuele ontwikkelingen zullen wij u mogelijk voorafgaand aan de ALV nog nader informeren en/of voorstellen voorleggen.

6. Stand van zaken bestuurlijke afspraken klimaat en energie (ter kennisname)
In de Najaars ALV van 1 december 2023 stemden de leden in met het voorstel voor actualisering van de randvoorwaarden bij de uitvoering van het Klimaatakkoord. De geactualiseerde randvoorwaarden zijn:

- Het speelveld en uitvoeringskracht gemeenten op orde
- Haalbaar, betaalbaar en rechtvaardig voor de samenleving
- We doen het samen en in vertrouwen
- Houd koers richting 2050.

Hierbij geven wij de leden een stand van zaken van de uitvoering van het Klimaatakkoord op basis van deze randvoorwaarden.

7. Verenigingsstrategie 2030 (ter kennisname)
In de vorm van een korte film ter introductie van de diverse initiatieven van de vereniging in het licht van de Verenigingsstrategie 2030, met aandacht voor onder meer: aftrap visietraject “Goed lokaal bestuur”, oprichting VNG Risicobeheersfonds en ontwikkelingen GGU).

8. Jaarverslag 2023, inclusief Financieel Jaarverslag en verantwoording over het Fonds Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (ter kennisname resp. ter besluitvorming)
Het bestuur heeft het Bestuurlijk Jaarverslag 2023 vastgesteld en legt dit ter informatie aan u voor. Het bestuur stelt u voor het Financieel jaarverslag 2023 vast te stellen en het bestuur decharge te verlenen.

In het bestuurlijk jaarverslag leest u hoe diverse VNG-onderdelen aan de slag zijn gegaan met de verenigingsstrategie 2030. Ook wordt ingegaan op andere onderwerpen die de aandacht van gemeenten vroegen in 2023 en leest u over de verschillende VNG-bedrijven.

In het Financieel verslag 2023 vindt u de toelichting op het financiële resultaat van de VNG. In financieel-economisch opzicht was 2023 voor de VNG een stabiel jaar. Wel is nog goed zichtbaar dat we te maken hadden met nog steeds hoge inflatie. Dit leidt tot aanzienlijk hogere kosten voor huisvesting. Positieve financiële ontwikkelingen zijn het goede rendement op de effectenportefeuille die de VNG aanhoudt, als ook het rendement van de dochterbedrijven. We zien ook een toename van subsidie gefinancierde projecten.

9. Voorstellen inzet en financiën VNG 2024 (inleidende tekst)
Voor 2025 presenteren wij u opnieuw een gezamenlijke kadernota voor de hele VNG. De Kadernota geeft inzage in de jaardoelen en -resultaten van de VNG. Door beleid en uitvoering te combineren in één plan ontstaat er voor gemeenten een overzichtelijk geheel van alle activiteiten. Omwille van de overzichtelijkheid dienen we rekening te houden met de verschillen in governance die samenhangen met drie financieringsstromen, te weten de VNG-contributie, het Fonds GGU en subsidies. De beleidsinzet wordt primair vanuit de VNG-contributie gefinancierd, en wordt door het VNG-bestuur vastgesteld. De GGU-activiteiten worden primair vanuit het Fonds GGU gefinancierd, en zijn vooraf voorgelegd aan het College voor Dienstverleningszaken. Aansluitend stelt het VNG-bestuur deze onderdelen vast. Ten slotte zijn er activiteiten die op basis van subsidies worden gefinancierd. Deze activiteiten worden na de zomer in het Jaarplan 2025 uitgewerkt. Voor deze gesubsidieerde activiteiten is er geen aanvullende besluitvorming noodzakelijk in de ALV. Dit alles leidt ertoe dat aan de ALV de volgende voorstellen ter besluitvorming worden voorgelegd.

9a. Contributievoorstel VNG (ter besluitvorming)
Conform de in de ALV van 2018 vastgestelde meerjarige systematiek stelt het bestuur u voor om de contributie voor 2024 te indexeren voor de loon- en prijsontwikkeling op basis van CPB-indexcijfers, aangevuld met 1% voor de ingroei naar volledige dekking van de kosten van de kernorganisatie van de VNG vanuit de contributie. Op basis van de gehanteerde indices zijn de verwachte kosten voor de VNG berekend, waarmee de gewogen indexatie voor de loon- en prijsontwikkeling uitkomt op 4,2%. Op basis van deze indexatie en de vastgestelde ingroei stellen wij voor de contributie voor 2025 met 5,2% te verhogen.

Het bestuur is zich zeer bewust van het feit dat de financiën van de gemeenten onder grote druk staan, zeker met het “ravijnjaar” 2026 in zicht. Bij de formulering van het contributievoorstel maakt het bestuur ook ditmaal een zorgvuldige afweging tussen enerzijds deze serieuze financiële problemen van gemeenten en anderzijds de slagvaardigheid van de VNG om in de belangenbehartiging richting het Rijk juist tot betere voorwaarden voor gemeenten te komen. Op dit moment acht het bestuur het wenselijk dat de huidige meerjarige financieringssystematiek wordt gevolgd. In de Kadernota en andere ALV-voorstellen vindt u meer informatie over de voorgestelde inzet van de VNG voor de komende periode.

9b. Kadernota 2024 met ambities voor beleidsinzet en inzet op gebied GGU (ter besluitvorming)
Het bestuur stelt de leden voor om in stemmen met de Kadernota 2024.

9c. De totale GGU-begroting 2024 en financiële bijdrage Fonds GGU, inclusief proposities (ter besluitvorming)
Het bestuur stelt de leden voor om in te stemmen met de totale GGU begroting 2025 met daarin de financiële bijdrage aan het Fonds GGU en met de proposities, inclusief de financiering daarvan. Concreet gaat het om intensivering van het GGU in verband met de volgende nieuwe proposities en structurele dienstverlening.

9d. Propositie Transitieprogramma Common Ground (ter besluitvorming)
De leden wordt gevraagd in te stemmen met het voorstel voor het Transitieprogramma Common Ground, dat is gericht op:

- Het faciliteren van uitstekende digitale dienstverlening, nu en in de toekomst.
- Het mogelijk maken van slim datagedreven werken aan maatschappelijke opgaven.
- Samen werken aan een moderne gemeentelijke informatievoorziening.

10. Initiatief VNG Risicobeheerfonds (ter kennisname)
Het VNG Risicobeheerfonds is een van de initiatieven in het kader van de Verenigingsstrategie 2030. Doel van dit initiatief is dat met een eigen schadeverzekeraar gemeenten fors kunnen besparen op hun verzekeringspremies. In de huidige fase lichten wij de plannen toe en onderzoeken wij de belangstelling bij geïnteresseerde gemeenten en groepen van stakeholders waaronder VNG-bestuurscommissies, samenwerkingsverbanden van gemeenten en andere expertise groepen. Nadien zal het bestuur op basis van de adviezen en gebleken belangstelling een besluit nemen over de daadwerkelijke oprichting van het Risicobeheerfonds.

Wij zullen u voorafgaand aan de ALV nog nader informeren over de grote lijnen van dit initiatief en het te volgen proces tot besluitvorming.

11. Verantwoording uitvoering moties (ter besluitvorming)
Het bestuur stelt de leden voor om in te stemmen met de verantwoording door het bestuur over de uitvoering van alle in de Najaars ALV van 1 december 2023 en eerder aangehouden moties. Over de in de Extra ALV van 24 mei jl. aangenomen moties zal het bestuur in de Najaars ALV van 29 november a.s. verantwoording afleggen. Bij dit agendapunt behandelen wij ook de nieuwe moties die geen betrekking hebben op een van de eerdere eerder agendapunten.

12. Invulling vacatures in VNG-bestuur en commissies (ter besluitvorming)
Op 22 mei jl. informeerden wij u over de in totaal 35 voorgedragen kandidaten voor vacatures in VNG-bestuur en commissies, waarbij de mogelijkheid tot het stellen van andere kandidaten is geopend. Op 12 juni a.s. zullen wij u informeren over eventuele andere kandidaten. In de ALV leggen wij alle kandidaten en eventuele gestelde tegenkandidaten aan u voor.

13. Rondvraag/WVTTK

14. Sluiting ALV

Besluitvormingsprocedure

Indienen amendementen en moties

Mogelijkheden om uw aandachtspunten naar voor te brengen
Vanwege de beperkte tijd in de ALV om recht te doen aan alle ingediende moties, wijzen wij u op de andere mogelijkheden om u aandachtspunten naar voor te brengen. U kunt het woord voeren zonder een motie in te dienen, waarbij het op het betreffende terrein verantwoordelijke bestuurslid reageert namens het bestuur. Ook kunt u aandachtspunten buiten de ALV meteen voorleggen aan het bestuur en de betreffende commissie(s). Vooral bij meer technisch complexe aandachtspunten of aandachtspunten die slechts een deel van de gemeenten betreffen kan behandeling door bestuur en commissies een goed alternatief bieden. Zie ook de eerdere *aanbevelingen van de werkgroep 'Anders communiceren over moties'.*

Procedure indienen moties en amendementen
Statutair is het mogelijk amendementen in te dienen op aanhangige voorstellen. Amendementen kunnen tot uiterlijk negen werkdagen voorafgaand aan de ALV worden ingediend. Dat betekent dat amendementen ***uiterlijk donderdag 13 juni a.s.*** bij het VNG-bureau moeten zijn ingediend. Vervolgens zullen wij de leden op de hoogte stellen van de ingediende amendementen en de preadviezen van het bestuur daarbij, zodat zij op basis daarvan de standpuntbepaling binnen de gemeente kunnen voorbereiden.

We vragen u ook om moties ***uiterlijk donderdag 13 juni a.s., 12.00 uur,*** in te dienen. Dat stelt het bestuur in staat om de leden tijdig te informeren over de motie en het preadvies van het bestuur daarop. Op basis daarvan kunnen de leden de standpuntbepaling binnen de gemeente voorbereiden. Definitief ingediende moties worden gepubliceerd op de ALV-pagina op de VNG-site, voor zover beschikbaar met het preadvies van het bestuur. Voor moties geldt geen formele statutaire uiterlijke termijn voor indiening.

Indienen amendementen en moties
- Amendementen en moties kunt u indienen via e-mail: motiealv@vng.nl - Informatie over de procedure rond indiening en ondertekening vindt u hier. - Moties en amendementen worden behandeld bij het betreffende agendapunt of de rondvraag.

Stemprocedure en mogelijkheid tot inspreken

Stemprocedure
In deze fysieke ALV is sprake van een gewogen stemming, waarbij een vooraf aangewezen vertegenwoordiger van de gemeente de stemmen uitbrengt. Zoals gebruikelijk bij fysieke ledenvergaderingen kunnen alleen in de zaal aanwezige vertegenwoordigers van de gemeenten aan de stemmingen deelnemen.

De procedure voor aanwijzing van de stemgerechtigde vertegenwoordiger van de gemeente en het deelnemen aan de stemmingen ziet er als volgt uit:

- Per gemeente is er één vertegenwoordiger die is gemachtigd om de stemmen van de gemeente uit te brengen.
- Alle gemeentesecretarissen ontvangen in de week van 3 juni a.s. per e-mail een stemkaart met barcode voor de vertegenwoordiger van de gemeente. De gemeente kan worden vertegenwoordigd door een burgemeester, wethouder, secretaris, griffier of raadslid. Het is aan de gemeente zelf om een vertegenwoordiger aan te wijzen.
- De vertegenwoordiger van de gemeente moet zich bij binnenkomst van de locatie Hoogeveen Plants in Boskoop aanmelden en registreren bij de stembalie met de geprinte of digitale stemkaart met barcode. Daarna ontvangt de vertegenwoordiger een persoonlijke stempas (met het aantal stemmen van de betreffende gemeente). Hiermee kan de vertegenwoordiger aan de stemmingen deelnemen.

In artikel 11 van de statuten van de VNG worden regels gesteld voor het uitbrengen van de stemmen door een lid van de vereniging en voor het aantal stemmen dat door een lid van de vereniging kan worden uitgebracht. De volledige tekst luidt als volgt:

Artikel 11 - Stemmingen algemene vergadering

1. Het lid dat aan de stemming in de algemene vergadering wenst deel te nemen, wijst daartoe een vertegenwoordiger aan. Alleen een lid van het college van burgemeester en wethouders, een lid van de raad, de secretaris of de griffier van de eigen gemeente kan als vertegenwoordiger worden aangewezen.
2. De aangewezen vertegenwoordiger legt bij aanvang van de algemene vergadering een door of namens het bestuur te bepalen schriftelijke of elektronische verklaring over waaruit zijn volmacht blijkt.
3. Een lid heeft één stem voor elke veelvoud van één duizend (1.000) inwoners, met een minimum van één stem en een maximum van vijfenzeventig (75) stemmen.
4. Maatstaf voor het aantal stemmen van een lid is het aantal inwoners volgens de door het Centraal Bureau voor de Statistiek openbaar gemaakte bevolkingscijfers per 1 januari.
5. Bij stemmingen over zaken wordt het stemgedrag per lid openbaar gemaakt.

Een voorstel is aangenomen als meer dan de helft van het aantal uitgebrachte stemmen het voorstel steunt, tenzij statutair een andere meerderheid is voorgeschreven.

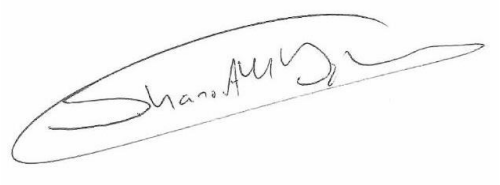
Inspreken in de ALV

Alleen fysiek aanwezige deelnemers kunnen tijdens de ALV het woord voeren. Als u het voornemen hebt om het woord te voeren, stellen wij het op prijs dat u zich vooraf bij het VNG-bureau aanmeldt en aangeeft wat de strekking van uw betoog is. Dat stelt ons in de gelegenheid om een antwoord van het bestuur voor te bereiden. U kunt zich aanmelden via e-mail: motiealv@vng.nl. Tijdens de ALV krijgt u dan het woord bij het betreffende agendapunt. Vanzelfsprekend kunt u ook altijd spontaan het woord vragen tijdens de ALV.

De vergadering wordt live gestreamd zodat iedereen die niet fysiek bij de ALV aanwezig kan zijn de vergadering toch kan volgen via www.VNG.nl/ALV. Hiervoor is geen toegangscode nodig.

Ik kijk er naar uit om u te ontmoeten op het VNG Congres.

Met vriendelijke groet,
Vereniging van Nederlandse Gemeenten



Sharon A.M. Dijksma
Voorzitter

Procedure en regels voor indiening en ondertekening amendementen en moties voor de ALV van 26 juni 2024

Deze notitie beschrijft in het kort:
1. De procedure voor het indienen van amendementen
2. De procedure voor het indienen van moties
3. De regels die gelden voor de ondertekening
4. Het sjabloon voor de opbouw van moties.

1. De procedure voor het indienen van een amendement:

Indienen van amendementen
De leden kunnen bij voorstellen die ter besluitvorming aan de ALV worden voorgelegd volgens de statuten uiterlijk 9 werkdagen voorafgaand aan de ALV amendementen indienen. Dit betekent voor de ALV van 26 juni als deadline uiterlijk donderdag 13 juni vóór 12 uur: deadline indiening amendementen (statutair) en moties (dringend verzoek bestuur aan leden). U kunt voor amendementen hetzelfde mailadres gebruiken als voor moties: motiealv@vng.nl).

Voor een amendement geldt dat helder moet zijn verwoord hoe het ALV-voorstel moet worden aangepast. Dit betekent dat precies moet worden aangegeven wat er in de tekst moet worden geschrapt en wat ervoor in de plaats moet komen.

Voor het indienen van een amendement gelden voor ondertekening dezelfde voorwaarden als bij het indienen van een motie. Zie verder paragraaf 3.

U kunt bij vragen over het indienen van een amendement contact opnemen met de Concernstaf. Contactpersoon is Frans van de Waart. (06-57593279). Per mail bereikbaar via: motiealv@vng.nl.

2. De procedure voor het indienen van een motie:

Vooraf: alternatieven voor het indienen van een motie

Overweeg of er alternatieven zijn voor het indienen van een motie
Graag verzoeken wij de gemeenten die het voornemen hebben om een motie in te dienen om te overwegen of het ook mogelijk is om op een andere wijze aandacht te vragen voor hun inhoudelijke boodschap. Dat kan door het woord te voeren in de ALV, waarbij de verantwoordelijke commissievoorzitter namens het bestuur reageert, of door de VNG te vragen om het betreffende onderwerp te bespreken in VNG-bestuur, commissies en/of colleges. Dat laatste is een goed alternatief voor meer specifieke/gedetailleerde moties en moties die slechts een beperkt deel van de gemeenten raken.

De achtergrond van dit verzoek is dat het aantal ingediende moties in de afgelopen jaren sterk is gestegen en het daardoor in de praktijk nauwelijks mogelijk is om moties inhoudelijk te bespreken. Vaak is het al een race tegen de klok om alle stemmingen op tijd plaats te laten vinden. Uiteindelijk

is het echter vanzelfsprekend aan de gemeente(n) zelf om een motie in te dienen of om op een andere manier aandacht te vragen

Aanbevelingen werkgroep "Anders communiceren over moties"
Ten behoeve van de beperking van het aantal ingediende moties en het voorkomen van het opnieuw ontstaan van een complex en omvangrijk bouwwerk van nieuwe en aangehouden moties (op een gegeven moment circa 50 moties, die vaak inhoudelijk deels achterhaald waren) heeft een werkgroep op verzoek van het VNG-bestuur een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn door het bestuur overgenomen.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Beperk aan de voorkant het aantal moties door gemeenten op te roepen zich te beperken tot moties die toegevoegde waarde hebben (lees: die voor een substantieel deel van de leden herkenbaar zijn en een breder gemeentelijk belang betreffen)
- Bied gemeenten de mogelijkheid om, naast de indiening van een motie, ook een onderwerp voor te leggen aan de verantwoordelijke VNG-commissie en/of het bestuur
- Laat na de deadline voor aanlevering moties alleen nog moties toe die een actueel onderwerp betreffen waarop gemeenten redelijkerwijs niet eerder een motie hebben kunnen indienen
- Maak voortaan onderscheid tussen moties die direct kunnen worden uitgevoerd, moties waarover in de eerstvolgende ALV nader verantwoording wordt afgelegd en moties die langer worden aangehouden vanwege de inhoud of vanuit politiek-strategische overwegingen.
- Informeer de gemeenten via een vaste pagina op de VNG-website over de status van moties en de uitvoering ervan
- Werk aan een 'cultuurverandering' bij bestuur, commissies provinciale afdelingen, netwerken en gemeenten om te komen tot meer toegevoegde waarde van het instrument van de motie.

Voor de goede orde, hiermee wordt niets afgedaan aan het recht van gemeenten om moties in te dienen. Uiteindelijk is het aan gemeenten zelf om een motie in te dienen in de vorm en op het moment waarop zij dat willen. Alleen de mogelijkheid van indiening van moties na de gestelde deadline wordt met deze voorstellen ingeperkt.

De procedure

Verzoek delen concept motieteksten met de VNG
De VNG stelt het op prijs wanneer een gemeente een motie al in het concept-stadium deelt met het VNG-bureau (via motiealv@vng.nl) zodat er contact kan worden gelegd tussen de beleidsafdeling van de VNG en de betreffende gemeente. Dat stelt de VNG in staat om VNG standpunten/inzet en actuele ontwikkelingen nader toe te lichten. In de praktijk is gebleken dat deze afstemming vaak leidt tot aanpassingen of aanscherpingen in de tekst van de motie.

U kunt bij vragen over de procedure voor het indienen van moties contact opnemen met de Concernstaf. Contactpersonen zijn Rommy Bakker (06-55893983) en/of Frans van de Waart (06-57593279). Zij zijn per mail bereikbaar via motiealv@vng.nl.

De deadline voor het indienen van moties
De deadline voor het indienen van definitieve moties voor de ALV van 26 juni is uiterlijk donderdag 13 juni vóór 12 uur via motiealv@vng.nl. Dit is geen statutaire deadline, maar een dringend verzoek van het VNG bestuur aan de leden. Als moties op tijd worden ingediend, kan de VNG de leden tijdig informeren over de moties en de preadviezen van het VNG-bestuur bij de moties. Latere indiening betekent dat het VNG bestuur geen tijdig preadvies meer kan vaststellen. Het gevolg hiervan is dat de gemeenten hun standpuntbepaling over de motie en het preadvies niet meer tijdig kunnen voorbereiden. Gemeenten geven aan dat ze het heel vervelend vinden als niet alle moties behandeld kunnen worden in de laatste collegevergadering voor de ALV.

Voorbereiden en vaststellen preadviezen door het VNG-bestuur en informeren van de leden
Het VNG-bureau bereidt op basis van de ingediende definitieve motie een preadvies van het VNG-bestuur bij de motie voor. Er zijn drie smaken: overnemen, aanhouden of ontraden.

De planning is als volgt:

- Op vrijdag 14 juni van 10 tot 11 uur bespreekt het VNG-bestuur in een extra ingelaste bestuursvergadering de tot dan toe definitief ingediende moties en stelt het VNG-bestuur de preadviezen vast.
- Na deze bestuursvergadering informeert de VNG de leden zo spoedig mogelijk (streefdatum is maandag 17 juni) in een ledenbrief over de moties en preadviezen.

3. De regels voor ondertekening

Hieronder volgt meer informatie over de ondertekening van moties voor de ALV aan de hand van de meest gestelde vragen.

Wie ondertekent namens de gemeente een motie voor de ALV?
Het indienen van moties voor de ALV is een uitvoerende bestuurlijke aangelegenheid, die volgens artikel 160 van de Gemeentewet binnen de bevoegdheid van het college valt. Dit betekent dat moties namens het college ondertekend worden. Daarnaast is medeondertekening door raadsleden uiteraard ook mogelijk. Het advies aan het college is om de inhoud van de motie vóór indiening af te stemmen met de gemeenteraad.

Wie ondertekent namens het college een motie voor een ALV?
Namens het college zijn de volgende ondertekeningen mogelijk:

- De burgemeester namens het college;
- De burgemeester samen met de (inhoudelijk) betrokken wethouder namens het college;
- De burgemeester samen met de gemeentesecretaris namens het college;

Uitgangspunt is dat de inhoud van de motie binnen het college is afgestemd.

Hoe zit het met de ondertekening van een motie die mede door andere gemeenten worden ingediend?

Onderaan de motie kunnen de namen worden gezet van de gemeenten die de motie mede indienen met daarbij een handtekening namens het college van de mede indienende gemeente (wie ondertekent namens het college van de mede-indienende gemeente is niet van belang).

Hoe om te gaan met gemeenten die de motie willen ondersteunen?
Daarvoor volstaat een opsomming (in bullets) van de namen van deze gemeenten onderaan de motie of in een aparte bijlage. Hiervoor zijn geen handtekeningen nodig.

Steunbetuigingen aan moties dienen door ondersteunende gemeenten bij de indienende gemeente te worden aangeleverd. De gemeente is dus zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van overzichten van ondersteunende gemeenten.

De indienende gemeente kan het VNG-bureau tot uiterlijk 1 dag voor de ALV een definitieve lijst van ondersteunende gemeenten doorgeven. Deze lijst wordt geplaatst op de site van de VNG. Dit is een aparte lijst als bijlage bij de motie. Verzoeken hiervoor dienen uiterlijk dinsdag 25 juni vóór 10.00 uur te zijn ingediend via motiealv@vng.nl.

Doorgeven ambtelijke en bestuurlijke contactpersonen en mogelijkheid tot inspreken in ALV
Wij vragen u om bij het indienen van de motie ook de naam en gegevens van de ambtelijke contactpersoon en van de inhoudelijk verantwoordelijke bestuurder (burgemeester, wethouder, raadslid, secretaris of griffier) van de gemeente aan ons door te geven (via motiealv@vng.nl)

Daarnaast is het mogelijk dat een vertegenwoordiger van de gemeenten als inspreker de motie in de ALV toelicht. Dat kan een burgemeester, wethouder, secretaris, griffier of raadslid zijn. Voor moties waarop door het VNG bestuur een positief preadvies is uitgebracht is dit niet per se nodig.

Alleen fysiek aanwezige deelnemers kunnen in de ALV het woord vragen. Indien u het voornemen hebt om het woord te voeren, stellen wij het op prijs als u zich vooraf bij het VNG-bureau aanmeldt (liefst maandag 24 juni vóór 12 uur) via motiealv@vng.nl zodat wij een reactie namens het VNG-bestuur kunnen voorbereiden. U krijgt dan het woord bij het betreffende agendapunt. Vanzelfsprekend kunt u ook altijd spontaan het woord vragen in de ALV.

Wat is nog meer van belang om te weten?

- Een motie is pas definitief als deze is ondertekend. De VNG publiceert alleen moties die ondertekend zijn ingediend.
- Logo’s van gemeenten op een motie is prima, maar hoeft niet per se.

4. Sjabloon voor opbouw motie ALV

Vooraf
Bij de opstelling van dit sjabloon, inclusief de toelichting bij de onderdelen, is rekening gehouden met het advies van de werkgroep “Anders communiceren over moties”.

Aandachtspunten:
- Ingediende moties en preadviezen daarop van het bestuur bereiken de gemeenten meestal pas (zeer) kort voor de ledenvergadering. Dat beperkt de mogelijkheden van colleges en raden om hun standpunten voor te bereiden
- In de praktijk is er maar zeer beperkt tijd om moties in de ALV te bespreken
- In plaats van het indienen van een motie is het ook mogelijk om het woord te voeren in de ALV of aan het bestuur te vragen om een bepaald onderwerp te bespreken in VNG-bestuur en commissies.

Gelet hierop vragen wij gemeenten die een motie willen indienen:
- Moties zo vroeg mogelijk in te dienen en in ieder geval uiterlijk donderdag 13 juni vóór 12 uur a.s. (tenzij er sprake is van een actuele ontwikkeling waardoor eerdere indiening van de motie redelijkerwijs niet mogelijk is)
- De motie niet te gedetailleerd en te technisch te formuleren
- Zich te beperken tot moties die voor een substantieel deel van de achterban herkenbaar en van belang zijn
- Van het bestuur een inspanningsverplichting (en geen resultaatsverplichting) te eisen, wanneer het bestuur niet de eindverantwoordelijke of bevoegde partij is en derhalve ook geen doorzettingsmacht heeft
- Te overwegen of in plaats van het indienen van een motie in het betreffende specifieke geval ook kan worden gekozen voor woordvoering in de ALV of het indienen van een vraag bij het VNG-bestuur om een bepaald onderwerp te bespreken in VNG-bestuur en commissies.

Opbouw sjabloon motie

Indiener(s), titel en datum
Motie van de gemeente(n): ....
Titel motie: ….
Datum indiening: ….

Inhoud motie

Aanleiding
Omschrijving directe aanleiding voor de motie. Dat kan zijn: een actuele ontwikkeling (bijv. nieuwe regelgeving, een calamiteit, nieuwe cijfers die bekend zijn geworden), een langer levende zorg (bijv. uitblijven van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, signalen van inwoners en bedrijven) of een andere aanleiding.

Overweging/constatering ("overwegende, dat ...." of "constaterende, dat ....")
Duiding van de problematiek die aan de orde is met aandacht voor:

- Omvang probleem en betekenis voor gemeenten (en hun inwoners)
- Urgentie van het probleem (welke actie/aanpak is op welke termijn nodig)
- De betrokken stakeholders en de rol van gemeenten.

Oproep aan het VNG-bestuur
Gerichte oproep aan het bestuur om zich in te spannen voor een oplossing van het probleem door:

- Belangenbehartiging richting rijk, medeoverheden en andere partijen
- Als VNG aan de gemeenten te vragen om een bepaalde actie te ondernemen
- Eigen VNG-beleid te gaan voeren of aan te passen.

Slotzin
"En gaat over tot de orde van de dag."

Ondertekening indiener(s)
Het indienen van moties is een bevoegdheid van het college (of meerdere colleges).
Ondertekening vindt daarom plaats door:

- De burgemeester(s) van de indienende gemeente(n)
- Eventueel met medeondertekening van gemeentesecretaris(sen), wethouder (s) of raadslid/raadsleden.

“Op een andere manier ruimte geven aan moties en signalen in de ALV” Aanbevelingen werkgroep

Bijlage bij ledenbrief 26 juni 2024 “Uitnodiging Najaars ALV 1 december 2023”

Aanleiding

In de periode tot juni 2022 is een complex en omvangrijk bouwwerk ontstaan van aangenomen en aangehouden moties. Sommige moties zijn jaren aangehouden, waarbij iedere keer opnieuw verantwoording moest worden afgelegd door het bestuur. Dat bouwwerk bevatte rond de 50 moties, waarvan een groot gedeelte deels achterhaald en niet actueel waren. In de ALV van juni 2022 heeft voorzitter Jan van Zanen aangekondigd dat de VNG in overleg met vertegenwoordigers van de leden zou komen met een voorstel over het anders communiceren over moties, waarbij we de leden goed willen informeren over de opvolging van moties en het aantal aangehouden moties willen beperken.

Aanbevelingen werkgroep “Op een andere manier ruimte geven aan moties en signalen in de ALV”

Samenstelling werkgroep

De werkgroep die zich heeft gebogen over het anders omgaan met moties bestond uit:

- Arnold Bloem, strategisch adviseur Noordoostpolder (zijn burgemeester Roger de Groot voerde in de ALV van juni 2022 het woord hierover)
- Genie Hendriks, ambtelijk secretaris G40
- Leo Bezemer, ambtelijk secretaris VNG Afdeling Gelderland
- Pim Bannink, ambtelijk secretaris VNG Afdeling Utrecht.

Aanbevelingen

De werkgroep heeft zich gebogen over het communiceren richting de leden over moties, beperking van het aantal ingediende moties en de wijze waarop het VNG-bestuur verantwoording over moties aflegt en moties afdoet. De aanbevelingen van de werkgroep luiden als volgt:

- Beperk aan de voorkant het aantal moties door gemeenten op te roepen zich te beperken tot moties die toegevoegde waarde hebben. Dat gaat om moties die:
    - een breder gemeentelijk belang dienen
    - een onderwerp betreffen waar gemeenten een rol spelen
    - niet doubleren met de reeds bestaande VNG-inzet
    - een uitvoerbare inspanningsverplichting van de VNG vragen (en geen resultaatsverplichting op een terrein waarop de VNG geen zeggenschap heeft)
    - niet het karakter hebben van een regulier ALV-voorstel dat vier weken voorafgaand aan de ALV aan de leden moet worden toegezonden ten behoeve van de standpuntbepaling in colleges en raden (NB: dus liever geen specifieke bedragen, exacte termijnen of complexe gedetailleerde omschrijvingen).
- Biedt gemeenten een helder format aan voor een uniforme en herkenbare formulering van moties
- Beperk de mogelijkheid om na de gestelde deadline voor de indiening van moties (negen werkdagen voorafgaand aan de ALV) nog nieuwe moties in te dienen. Moties na de deadline zouden alleen nog moeten worden toegelaten als het gaat om een actueel onderwerp waarop gemeenten redelijkerwijs niet eerder een motie konden indienen.

(NB: analoog aan de regels die bijvoorbeeld door verschillende politieke partijen worden gebruikt, zou de VNG dit ook formeel kunnen opnemen in het Huishoudelijk Reglement)

- Biedt gemeenten de volgende alternatieven voor het indienen van een motie:
    - de mogelijkheid om in te spreken in de ALV en daar een antwoord van de verantwoordelijk commissievoorzitter te krijgen
    - de mogelijkheid om een onderwerp voor te leggen aan de verantwoordelijke VNG-commissie en/of het bestuur

  (NB: in de praktijk zijn vele wensen/zorgen bij gemeenten meer gebaat bij inhoudelijke verdieping binnen bestuur/commissies dan een stemming in een ALV)
- Maak bij de verantwoording over moties voortaan het volgende onderscheid en baseer daarop het afdoen of aanhouden van de betreffende motie:
    - *Moties die direct kunnen worden uitgevoerd*: breng deze in stemming en beschouw deze moties (op basis van toelichting in preadvies van het bestuur) daarna meteen als afgedaan. Het gaat hier om moties die volledig in lijn zijn met de VNG-inzet en waarop verantwoording in een volgende ALV geen toegevoegde waarde heeft
    - *Moties waarvan de uitvoering meer tijd vergt*: breng deze in stemming, leg in de eerstvolgende ALV verantwoording af en beschouw deze daarna als afgedaan
    - *Moties die langer actueel zijn vanwege de inhoud of vanuit politiek-strategische overwegingen*: breng deze in stemming, leg in de eerstvolgende ALV verantwoording af en houdt deze vervolgens aan
- Informeer de gemeenten via een vaste pagina op de VNG-website over de status van moties en de uitvoering ervan door te linken naar specifieke pagina's over het betreffende thema.
- Werk aan een "cultuurverandering" bij bestuur, commissies provinciale afdelingen, netwerken en gemeenten om te komen tot meer toegevoegde waarde van het instrument van de motie. Spreek elkaar constructief aan op de toegevoegde waarde voor gemeenten van in te dienen moties. Kom in goed overleg soms ook tot andere oplossingen om een thema waarop gemeenten zich zorgen maken/wensen hebben zichtbaar en bespreekbaar te maken. Dat kan bijvoorbeeld door agendering bestuur/commissies of in andere bestaande gremia of door het organiseren van een bijeenkomst of het houden van een enquête.

Voor de goede orde, met deze aanbevelingen wil de werkgroep niets afdoen aan het recht van gemeenten om moties in te dienen. Eerder heeft het bestuur reeds de dringende oproep aan gemeenten gedaan om bij indiening van moties dezelfde uiterlijke termijn te hanteren zoals die geldt voor amendementen (negen werkdagen voor de ALV). De oproep om goed naar de inhoud van moties te kijken kan worden gezien als een vergelijkbare oproep. Het is uiteindelijk aan gemeenten zelf om een motie in te dienen in de vorm en op het moment waarop zij dat willen. Wel stelt de werkgroep voor om de mogelijkheid om na de deadline moties in te dienen te beperken.

Opvolging van de aanbevelingen

Het VNG-bestuur heeft de aanbevelingen van de werkgroep overgenomen. Daarbij heeft het bestuur aangegeven het van belang te vinden dat de gemeenten en de verschillende netwerken tijdig over de nieuwe werkwijze worden geïnformeerd en worden gevraagd om zich in te zetten om de nieuwe werkwijze binnen hun achterban onder de aandacht te brengen.

NOTULEN ALGEMENE LEDENVERGADERING 1 DECEMBER 2023

Notulen van de algemene ledenvergadering van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, op vrijdag 1 december in het Beatrixtheater in Utrecht.

Aanwezig zijn:

- de leden van het bestuur met Sharon Dijksma als voorzitter
- de algemene directie
- alsmede, blijkens de ingeleverde presentiekaarten: vertegenwoordigers van de volgende gemeenten, leden van de Vereniging:

Aa en Hunze
Aalsmeer
Aalten
Achtkarspelen
Alblasserdam
Albrandswaard
Alkmaar
Almelo
Almere
Alphen aan den Rijn
Alphen-Chaam
Altena
Ameland
Amersfoort
Amstelveen
Amsterdam
Apeldoorn
Assen
Asten
Baarle-Nassau
Baarn
Barendrecht
Barneveld
Beek
Beesel
Berg en Dal
Bergeijk
Bergen (L)
Bergen NH
Bergen op Zoom
Berkelland
Bernheze
Best
Beuningen
Beverwijk
Bladel
Blaricum
Bloemendaal
Bodegraven-Reeuwijk
Boekel
Borger-Odoorn
Borne
Borsele
Boxtel
Breda
Bronckhorst
Brummen
Brunssum
Bunnik
Bunschoten
Buren
Capelle aan den IJssel
Castricum
Coevorden
Cranendonck
Culemborg
Dalfsen
Dantumadiel
De Bilt
De Fryske Marren
De Ronde Venen
De Wolden
Delft
Den Haag
Den Helder
Deurne
Deventer
Diemen
Dijk en Waard
Dinkelland
Doesburg
Doetinchem
Dongen
Dordrecht
Drechterland
Drimmelen
Dronten
Druten
Duiven
Echt-Susteren
Edam-Volendam
Ede
Eemnes
Eemsdelta
Eijsden-Margraten
Eindhoven
Elburg
Emmen
Enkhuizen
Enschede
Epe
Ermelo
Etten-Leur
Geertruidenberg
Geldrop-Mierlo
Gemert-Bakel
Gennep
Gilze en Rijen
Goeree-Overflakkee
Goes
Goirle
Gooise Meren
Gorinchem
Gouda
Groningen
Gulpen-Wittem
Haaksbergen
Haarlem
Haarlemmermeer
Hardenberg
Harderwijk
Hardinxveld-Giessendam
Harlingen
Hattem
Heemskerk
Heemstede
Heerde
Heerenveen
Heerlen
Heeze-Leende
Hellendoorn
Helmond
Hendrik-Ido-Ambacht
Hengelo
Het Hogeland
Heumen
Heusden
Hillegom

Hilvarenbeek
Hilversum
Hoeksche Waard
Hof van Twente
Hollands Kroon
Hoogeveen
Hoorn
Horst aan de Maas
Houten
Huizen
Hulst
IJsselstein
Kaag en Braassem
Kampen
Kapelle
Katwijk
Koggenland
Krimpen aan den IJssel
Krimpenerwaard
Laarbeek
Land van Cuijk
Landgraaf
Landsmeer
Lansingerland
Laren
Leeuwarden
Leiden
Leidschendam-Voorburg
Lelystad
Leudal
Leusden
Lingewaard
Lisse
Lochem
Loon op Zand
Lopik
Losser
Maasdriel
Maasgouw
Maashorst
Maassluis
Maastricht
Medemblik
Meerssen
Meierijstad
Meppel
Middelburg
Midden-Delfland
Midden-Drenthe
Midden-Groningen
Moerdijk
Molenlanden
Montferland
Montfoort
Mook en Middelaar
Neder-Betuwe
Nederweert
Nieuwegein
Nieuwkoop
Nijkerk
Nijmegen
Nissewaard
Noardeast-Fryslân
Noord-Beveland
Noordenveld
Noordoostpolder
Nuenen, Gerwen en Nederwetten
Nunspeet
Oegstgeest
Oirschot
Oisterwijk
Oldambt
Oldebroek
Oldenzaal
Olst-Wijhe
Ommen
Oost Gelre
Oosterhout
Ooststellingwerf
Oostzaan
Opmeer
Opsterland
Oss
Oude IJsselstreek
Ouder-Amstel
Oudewater
Overbetuwe
Papendrecht
Peel en Maas
Pekela
Pijnacker-Nootdorp
Purmerend
Putten
Raalte
Reimerswaal
Renkum
Renswoude
Reusel-De Mierden
Rheden
Rhenen
Ridderkerk
Rijssen-Holten
Rijswijk
Roerdalen
Roermond
Roosendaal
Rotterdam
Rozendaal
Rucphen
Schagen
Scherpenzeel
Schiedam
Schouwen-Duiveland
's-Hertogenbosch
Simpelveld
Sint-Michielsgestel
Sittard-Geleen
Sliedrecht
Sluis
Smallingerland
Soest
Someren
Son en Breugel
Stadskanaal
Staphorst
Stede Broec
Steenwijkerland
Stein
Stichtse Vecht
Súdwest-Fryslân
Terneuzen
Terschelling
Teylingen
Tholen
Tiel
Tilburg
Tubbergen
Twenterand
Tynaarlo
Tytsjerksteradiel
Uitgeest
Uithoorn
Urk
Utrecht
Utrechtse Heuvelrug
Vaals
Valkenswaard
Veendam
Veenendaal
Veere
Veldhoven
Velsen
Venlo
Venray
Vijfheerenlanden
Vlaardingen
Vlieland
Vlissingen
Voerendaal
Voorne aan Zee
Voorschoten
Voorst

Vught
Waadhoeke
Waalre
Waalwijk
Waddinxveen
Wageningen
Wassenaar
Waterland
Weert
West Betuwe
West Maas en Waal
Westerkwartier
Westerveld
Westerwolde
Westland
Weststellingwerf
Wierden
Wijchen
Wijdemeren
Wijk bij Duurstede
Winterswijk
Woensdrecht
Woerden
Wormerland
Woudenberg
Zaanstad
Zandvoort
Zeewolde
Zeist
Zevenaar
Zoetermeer
Zoeterwoude
Zuidplas
Zundert
Zutphen
Zwartewaterland
Zwijndrecht
Zwolle

01. Opening en Agenda

De voorzitter heet de leden welkom.

De *voorzitter* geeft vervolgens een toelichting op de stemprocedure. Zoals gebruikelijk vindt in de ALV besluitvorming plaats op basis van gewogen stemmen. Elke gemeente heeft per 1000 inwoners 1 stem, met een maximum van 75 stemmen per gemeente. De uitslagen zijn openbaar en het stemgedrag wordt na de vergadering via de VNG-website bekend gemaakt. Het systeem wordt getest met een proefstemming (“bij ons congres in juni is er een nieuw kabinet”).

Om toe te zien op een juist verloop van de stemmingen wordt een commissie van stemopneming aangewezen. Deze staat onder voorzitterschap van Marian van der Weele, burgemeester van Waterland. De commissie van stemopneming wordt bij acclamatie ingesteld.

02. Mededelingen

Er zijn op basis van de actualiteit geen mededelingen.

03. Voorstel notulencommissie

Van deze vergadering zal het VNG-bureau een verslag uitwerken dat ter accordering op de eerstvolgende vergadering aan de leden wordt voorgelegd. Om toe te zien op een correcte weergave van de vergadering wordt statutair een notulencommissie ingesteld, bestaande uit ten minste drie personen.

De *voorzitter* stelt voor om de volgende drie personen te benoemen in de notulencommissie:

- Irene Odinot, griffier Zwijndrecht
- Henk Dongstra, raadslid Ooststellingwerf
- Martijn Hendriks, wethouder Zandvoort

Het voorstel wordt bij acclamatie aangenomen.

3. Voorstel tot goedkeuring notulen ALV 14 juni 2023

Aan de orde van behandeling is de vaststelling van de notulen van de vorige ledenvergadering van 14 juni 2023 in Groningen.

De notulencommissie voor deze vergadering werd gevormd door:

1. *Marielle Giesbertz, wethouder Veldhoven*
2. *Matthijs van der Horst, raadsgriffier Stede Broec*
3. *Ellen Nauta-van Moorsel, burgemeester Hof van Twente.*

Zij hebben verklaard dat de notulen een getrouw beeld geven van wat tijdens de vergadering is besproken en besloten.

Het voorstel tot goedkeuring van de notulen wordt bij acclamatie aangenomen.

05. VNG Jaarplan 2024

De *voorzitter* licht toe dat het VNG Jaarplan 2024 ter informatie aan de leden wordt voorgelegd. Het Jaarplan is uitgewerkt binnen de kaders van de Kadernota 2024 die in ALV van 14 juni jl. is vastgesteld. Beleidsplannen en GGU-activiteiten worden in samenhang gepresenteerd en tegelijkertijd onderscheiden. Dit geeft een beeld van beoogde inspanningen op inhoudelijke opgaven in 2024.

Bij dit agendapunt zijn geen insprekers aangemeld en zijn geen moties ingediend.

06. Verenigingsstrategie 2030: van papier naar praktijk

De *voorzitter* licht toe dat de “Hoofdlijnennotitie Verenigingsstrategie: van papier naar praktijk” ter informatie aan de leden wordt voorgelegd. Deze Hoofdlijnennotitie beschrijft de voortgang op vijf inhoudelijke “omkeringsthema’s” en vijf ontwikkelpunten van de VNG-organisatie. Op 27 november is nog een mededeling nagezonden over de uitwerking van de pilot met een klankbordgroep om de leden beter te betrekken bij de besluitvorming van de VNG.

Bij dit agendapunt zijn geen insprekers aangemeld en zijn geen moties ingediend.

07. Resolutie: Kaders VNG-inzet kabinetsformatie

De *voorzitter* licht toe dat de leden op 3 november een concepttekst ontvangen hebben voor de resolutie “Kaders VNG-inzet kabinetsformatie”, op 24 november gevolgd door de definitieve tekst van de resolutie. In de definitieve tekst is de opbrengst verwerkt van diverse gesprekken met de leden en de uitkomst van het Bestuurlijk Overleg Financiële verhoudingen (BOFv) van 21 november.
Bij dit agendapunt worden ook twee motie behandeld:

- Motie Enschede “Herstel financiële verhouding met het nieuwe kabinet”
- Motie Heemstede en Zandvoort “Goed beleid is integraal beleid”.

De *voorzitter* geeft eerst het woord aan Saskia Bruines, voorzitter commissie Financiën, voor een toelichting op de resolutie waarna de insprekers het woord zullen krijgen.

Saskia Bruines geeft een toelichting op de randvoorwaarden zoals beschreven in de resolutie. Deze randvoorwaarden zijn nodig om als gemeenten een bijdrage te kunnen leveren aan de oplossing van grote maatschappelijke vraagstukken. Daarbij gaat het met name om het afschaffen van de opschalingskorting; het herstel van het accres vanaf 2026; indexering vanwege de stijgende (zorg)kosten; het in balans brengen van taken en middelen en meer algemene en minder specifieke uitkeringen.

De *voorzitter* vult aan dat er eindelijk erkenning is vanuit het (demissionaire) kabinet dat gemeenten een financieel probleem hebben en dat de beschikbare middelen niet passen bij het takenpakket van gemeenten. De VNG blijft hierover het gesprek voeren met het kabinet met als doel in het voorjaar duidelijkheid te krijgen voor gemeenten ten behoeve van het opstellen van de meerjarenbegrotingen.

De *voorzitter* geeft het woord aan Arjan Kampman, wethouder gemeente Enschede voor een toelichting op de motie Enschede “Herstel financiële verhouding met het nieuwe kabinet”.

Wethouder *Arjan Kampman* van de gemeente Enschede spreekt namens alle gemeenten in de provincie Overijssel. De inzet van de VNG moet blijven: geen taken zonder knaken. We moeten als VNG niet alleen blaffen maar ook doorbijten.

Burgemeester *Evert Weijs* van de gemeente Hilvarenbeek, vraagt namens de K80 aandacht voor het onevenredige effect van SPUK’s voor kleinere gemeenten vanwege de administratieve verantwoordingslasten. Hij pleit voor een apart regime voor kleinere gemeenten mochten de SPUK’s blijven en wil hierover graag meedenken.

Burgemeester *Astrid Nienhuis* van de gemeente Heemskerk geeft een toelichting op de motie van Heemskerk en Zandvoort “Goed beleid is integraal beleid”. Zij is blij met het positieve preadvies van het VNG-bestuur. Ze pleit met name voor het organiseren van een goede ‘feedback-loop’ bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid.

De *voorzitter* concludeert dat de insprekers de resolutie kunnen steunen maar dat een scherpe ondergrens daarbij van groot belang is.

De resolutie en daarna de moties worden in stemming gebracht.

Uitslag stemming resolutie “Kaders VNG-inzet kabinetsformatie”: 100% van de stemmen. Daarmee is de resolutie aanvaard.

Uitslag stemming motie Enschede “Herstel financiële verhouding met het nieuwe kabinet”: 97,54% van de stemmen. Daarmee is de motie aanvaard.

Uitslag stemming motie Heemskerk en Zandvoort “Goed beleid is integraal beleid”: 99,13% van de stemmen. Daarmee is de motie aanvaard.

08. Actualisatie randvoorwaarden Klimaatakkoord

De voorzitter gaat over tot de behandeling van de actualisatie randvoorwaarden Klimaatakkoord. Zij geeft hiervoor het woord aan Lot van Hooijdonk, voorzitter van de commissie Economie, Klimaat, Energie en Mobiliteit.

Lot van Hooijdonk licht toe dat de aanleiding voor de actualisatie is dat gemeenten steeds verder in het uitvoeringsproces Klimaatakkoord zitten maar dat ondertussen de omstandigheden veranderd zijn. Zo is er sprake van netcongestie door overvolle stroomnetten en hebben gemeenten tekort aan menskracht. Ook hebben zowel het huidige demissionaire kabinet als Brussel ambitieuzere doelstellingen voor 2030 geformuleerd.

Daarom is het voorstel om 4 geactualiseerde randvoorwaarden voor het Klimaatakkoord vast te stellen:

1. Het speelveld en uitvoeringskracht gemeenten op orde

2. Haalbaar, betaalbaar en rechtvaardig voor de samenleving
3. We doen het samen en in vertrouwen
4. Houd koers richting 2050; zorg voor continuïteit.

De *voorzitter* meldt dat op het voorstel van het bestuur “Actualisatie randvoorwaarden Klimaatakkoord” een amendement is ingediend. Gelet op het positieve preadvies van het bestuur, ziet de gemeente Eindhoven af van een toelichting op het amendement “Normering en regulering bij ambitieuze randvoorwaarden klimaatakkoord”.

Ook is er een motie ingediend inzake netcongestie. De *voorzitter* geeft het woord aan Alexander Sprong wethouder gemeente Almere voor een toelichting op de gezamenlijke motie van Schagen en Almere “Oplossingen voor een overvol stroomnet”.

Alexander Sprong meldt dat netcongestie een groot probleem is waardoor per direct de bouw van woningen stil komt te liggen inclusief de verduurzaming van woningen. Dit probleem raakt heel veel gemeenten. Hiervoor moeten zo snel mogelijk structurele en onconventionele maatregelen genomen worden.

Lot van Hooijdonk bevestigt dat netcongestie een heel groot probleem is. De VNG doet er alles aan wat in haar mogelijkheden ligt om dit onderwerp te agenderen en te bespreken met het rijk. Er zijn echter geen gemakkelijke oplossingen. Ze adviseert gemeenten om bij concrete projecten contact op te nemen met de betrokken provincie en netbeheerder.

Claudio Bruggink, wethouder gemeente Hengelo wil als inspreker reageren op het voorstel voor de geactualiseerde randvoorwaarde 4: Houd koers richting 2050. Hij vraagt namens de G40 aandacht voor het adequaat als gemeenten blijven inspelen op veranderende omstandigheden.

Lot van Hooijdonk benadrukt dat randvoorwaarde 4 is toegevoegd omdat het voor gemeenten onwerkbaar is als het rijk steeds weer met wijzigingen in beleid komt. Uiteraard is het van belang dat gemeenten adaptief blijven.

De *voorzitter* brengt het amendement Eindhoven “Normering en regulering bij ambitieuze randvoorwaarden klimaatakkoord” in stemming.
Uitslag stemming amendement Eindhoven: 99,20% van de stemmen. Daarmee is het amendement aangenomen.

De *voorzitter* brengt het bestuursvoorstel Actualisatie randvoorwaarden Klimaatakkoord in stemming.
Uitslag stemming bestuursvoorstel: 100% van de stemmen. Daarmee is het voorstel aangenomen.

De *voorzitter* brengt de motie S*chagen en Almere “Oplossingen voor een overvol stroomnet”* in stemming.
Uitslag stemming motie Schagen en Eindhoven: 100% van de stemmen. Daarmee is de motie aangenomen.

9. Verantwoording over uitvoering moties ALV 14 juni

De *voorzitter* licht toe dat het bestuur met het voorstel verantwoording aflegt over uitvoering van moties die in de ALV 14 juni 2023 zijn aangenomen of aangehouden. Bij dit agendapunt behandelen we ook de moties die niet bij de eerdere agendapunten zijn behandeld. Eerst worden de nieuwe moties behandeld, daarna het bestuursvoorstel met de verantwoording.

Behandeling van nieuwe moties:
De *voorzitter* geeft het woord aan Marianne Poelman, wethouder Súdwest Fryslân, voor een toelichting op de motie van Súdwest Fryslân en Losser “Aan de slag met bestaanszekerheid voor medewerkers aan de basis”. Het preadvies van het bestuur is positief.

Marianne Poelman benadrukt dat het van groot belang is dat er nu structureel iets wordt gedaan voor deze kwetsbare groep.

Peter Heijkoop reageert namens het VNG-bestuur als voorzitter van de commissie PSI en mede namens het College voor Arbeidszaken. Gemeenten zien hoe kwetsbaar de medewerkers in de sociale werkvoorzieningen zijn en nemen in het bereikte onderhandelaarsakkoord hun verantwoordelijkheid. Daarmee zetten gemeenten een stap naar voren. Het probleem blijft helaas wel dat gemeenten dit vooralsnog moeten doen zonder structurele financiële dekking.

De *voorzitter* brengt de motie van Súdwest Fryslân en Losser “Aan de slag met bestaanszekerheid voor medewerkers aan de basis” in stemming.
Uitslag van de stemming: 100% van de stemming. Daarmee is de motie aangenomen.

De *voorzitter* geeft het woord aan Philip van Veller, wethouder Leidschendam-Voorburg voor een toelichting op de motie Leidschendam-Voorburg “Normen- en toetsingskader financiële rechtmatigheid”. Het preadvies van het bestuur is positief.

Philip van Veller licht toe dat het om een simpele motie gaat over een ingewikkeld onderwerp. Het verzoek aan de VNG is om voor gemeenten een normen- en toetsingskader te ontwikkelen.

Saskia Bruines voorzitter commissie Financiën reageert namens het VNG-bestuur. Ze zegt namens het bestuur toe dat de VNG in overleg met betrokken stakeholders gaat bekijken wat er nodig is om tot een normenkader van landelijke wet- en regelgeving te komen en om deze jaarlijks te actualiseren.

De *voorzitter* brengt de motie van Leidschendam-Voorburg in stemming. De uitslag van de stemming is: 100% van de stemmen. Daarmee is de motie aanvaard.

De voorzitter geeft het woord aan Marko van Dalen, wethouder Bergeijk, voor een toelichting op de motie Bergeijk c.s. “Voortgang invoeren inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo vanaf 1 januari 2026”. Het preadvies van het bestuur is positief.

Marko van Dalen schetst de onhoudbare situatie waarbij gemeenten verantwoordelijk zijn voor huishoudelijke hulp zonder gemeenten een toets op inkomen en vermogen kunnen doen.

Cathalijne Dortmans, voorzitter commissie Zorg Jeugd en Onderwijs reageert namens het bestuur. Het bestuur kan de motie van harte omarmen. De kosten voor de Wmo rijzen de pan uit. De VNG blijft dit onder de aandacht van het rijk brengen.

De *voorzitter* brengt de motie van Bergeijk in stemming. De uitslag van de stemming is: 99,52% van de stemmen. Daarmee is de motie aanvaard.

De *voorzitter* geeft Laura Hoogstraten, wethouder gemeente Zeist het woord voor een toelichting op de motie Zeist c.s. “Duurzame bekostiging transformatie Integraal Zorg Akkoord”. Het preadvies bestuur is positief.

Laura Hoogstraten geeft een toelichting op de motie namens de regio Zuid Oost Utrecht. De motie roept de VNG op er bij het huidige kabinet aan te dringen om op korte termijn afspraken te maken met de gemeenten met als doel een structurele financiering van de bekostiging van de transformatie vanuit het IZA.

Cathalijne Dortmans reageert namens het VNG-bestuur. Een jaar geleden is het Integraal Zorgakkoord vastgesteld onder voorbehoud van voldoende financiering. Met het oog daaro is voor volgend jaar een midterm review afgesproken. Gemeenten zijn een belangrijke partner in het IZA. De VNG blijft waken voor de positie van gemeenten.

De *voorzitter* brengt de motie van Zeist/regio Zuid Oost Utrecht in stemming. De uitslag van de stemming is: 100% van de stemmen. Daarmee is de motie aanvaard.

De *voorzitter* geeft het woord aan inspreker Hugo van der Wal, wethouder Krimpen a/d IJssel, die namens Rijnmond aandacht wil vragen voor hun oplopende tekorten voor de jeugdhulp (in lijn met hun recente brandbrief aan VWS)

Hugo van der Wal spreekt namens de 13 gemeenten in de jeugdzorgregio Rijnmond en spreekt zijn zorgen uit over de uitvoerbaarheid van de Hervormingsagenda Jeugd gezien de voorgenomen bezuinigingen door het rijk en de kostenstijgingen. Ook vraagt hij aandacht voor de stijgende kosten in de zorg die via de landelijke inkoop (LTA) wordt bekostigd. Hij wil hierover graag meedenken.

Cathalijne Dortmans, voorzitter Commissie Zorg, Jeugd en Onderwijs, reageert dat de inzet van de VNG is en blijft dat de extra bezuiniging van 511 miljoen euro op de jeugdzorg van tafel moet. In het proces is een veiligheidsklep ingebouwd met de uitspraak die de deskundigencommissie gaat doen over de autonome groei in de jeugdzorg. Binnen de Hervormingsagenda Jeugd staat ook een doorontwikkeling van de LTA op de planning. De VNG zal het signaal over de stijgende kosten meenemen in het overleg hierover met de minister en de zorgaanbieders.

De *voorzitter* stelt aan de orde van behandeling de motie Losser c.s. “Afspraken Afvalfonds Verpakkingen. Deze is pas afgelopen dinsdag ontvangen en woensdag aan de leden voorgelegd met een positief preadvies van het bestuur. De voorzitter geeft het woord aan Jaimi van Essen, wethouder gemeente Losser.

Jaimi van Essen licht toe dat de aanleiding voor de motie is dat gemeenten nu geld moeten toeleggen op de inzameling van PMD afval. Hij pleit ervoor de huidige Ketenovereenkomst niet standaard te verlengen maar eerst aan de leden voor te leggen.

Lot van Hooijdonk, voorzitter Commissie Economie, Klimaat, Energie en Milieu, reageert namens het bestuur. Het bestuur ziet de motie als steun in de rug om als VNG hierover voor gemeenten goede afspraken te maken.

De voorzitter brengt de motie van Losser c.s. in stemming. De uitslag van de stemming is: 99,12% van de stemmen. Daarmee is de motie aanvaard.

Behandeling bestuursvoorstel voor verantwoording over uitvoering moties

Aan de orde van behandeling is het bestuursvoorstel met verantwoording over uitvoering van alle moties die in de ALV van 14 juni zijn aangenomen of aangehouden. Hiervoor hebben zich enkele insprekers gemeld die het woord krijgen.

Axel Boomgaars, wethouder Hoorn, vraagt het bestuur om de motie gemeente Land van Cuijk “Verhogen NHG norm voor woonwagens en standplaatsen" niet als afgedaan te beschouwen, maar aan te houden. Er zijn weliswaar gesprekken gevoerd maar die hebben nog niet het gewenste resultaat opgeleverd.

Mark Boumans, vicevoorzitter en tijdelijk voorzitter van de commissie Ruimte, Wonen en Mobiliteit, reageert namens het bestuur. Het bestuur is bereid de motie aan te houden.

Robin Heij, wethouder Hoeksche Waard, vraagt aan het bestuur om de motie Hoeksche Waard “Bijdrage structurele financiële middelen van het Rijk voor de uitvoering van de Omgevingswet” niet als afgedaan te beschouwen, maar aan te houden. Dit omdat er nog geen zicht is op structurele middelen voor gemeenten.

Mark Boumans, vicevoorzitter en tijdelijk voorzitter van de commissie Ruimte, Wonen en Mobiliteit, reageert namens het bestuur. Het bestuur is bereid de motie aan te houden.

De *voorzitter* brengt het bestuursvoorstel Verantwoording uitvoering moties in stemming waarbij de moties Land van Cuijk en Hoeksche Waard zullen worden aangehouden. De uitslag van de stemming is: 98,88% van de stemmen. Daarmee is het bestuursvoorstel aangenomen.

Inspreker *Jos Wienen,* burgemeester Haarlem, heeft naar aanleiding van de verantwoording over de motie Ede “Vereenvoudigen en versoepelingen procedure korte wapenstok boa’s” vragen bij het doorlopen proces.

Liesbeth Spies, voorzitter commissie Bestuur en Veiligheid reageert namens het bestuur.
Ze licht toe dat in overleg met het ministerie van J&V ruimte is gevonden voor de mogelijkheid om de wapenstok tijdelijk toe te kennen voor 2 jaar. De VNG ziet de toekenning van 2 jaar als een tussenstap. De VNG blijft zich inzetten voor het gesprek over de gezagsverhoudingen, zowel lokaal, regionaal als landelijk en het bestel waarbinnen de boa's hun werkzaamheden doen.

10. Invulling vacatures VNG-bestuur en commissies

De voorzitter legt de voordracht van de Voordrachtscommissie voor in de invulling van in totaal 14 vacatures waaronder het voorzitterschap van de commissie Ruimte, Wonen en Mobiliteit aan de leden voor. Voor deze kandidaten zijn geen andere kandidaten gestelde

De voorzitter brengt het voorstel in stemming. De uitslag van de stemming is: 99,90% van de stemmen. Daarmee is het voorstel aanvaard.

11. Rondvraag/WVTTK

De *voorzitter* kijkt terug op een geslaagde Bestuurdersdag en ALV. Ze dankt de deelnemers voor hun aanwezigheid en bijdrage en de medewerkers achter de schermen voor de organisatie van deze dag.

Stand van zaken bestuurlijke afspraken klimaat en energie

Bijlage bij ledenbrief 29 mei 2024: 'Uitnodiging ALV 26 juni 2024'

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Ontwikkelingen rond het (aanstaande) nieuwe kabinet en landelijke politiek
3. Stand van Zaken per nieuwe randvoorwaarde
    1. Het speelveld en uitvoeringskracht gemeenten op orde
    2. Haalbaar, betaalbaar én rechtvaardig voor de samenleving
    3. We doen het samen en in vertrouwen
    4. Houd koers richting 2050

Inleiding

In 2018 heeft de ALV, onder randvoorwaarden, ingestemd met het Klimaatakkoord en daarmee een aanzienlijk pakket met nieuwe taken binnen energie en klimaat op zich genomen. Sinds deze stap naar voren van gemeenten heeft het klimaatbeleid forse ontwikkelingen doorgemaakt. Er zijn grote onderwerpen bij gekomen, zoals netcongestie (zie daarvoor ook de motie "Oplossingen voor een overvol stroomnet" van de gemeenten Almere, Schagen e.a.), natuur-inclusief isoleren en de betaalbaarheid, met name voor kwetsbare huishoudens, van de energierekening.

Gemeenten gaan steeds meer van visies en planvorming naar de uitvoering. De forse uitvoeringsmiddelen die vanuit het Rijk beschikbaar zijn gesteld en de (hopelijk) aanstaande invoering van de Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie en de Wet collectieve warmtevoorziening ((Wgiw en Wcw) geven daarvoor de ruimte. De VNG richt zich dan ook steeds meer op het ondersteunen van de uitvoeringskracht van gemeenten.

Bovenstaande heeft ook geleid tot actualisatie van de VNG-randvoorwaarden bij het klimaatbeleid op de BALV van 1 december 2023. De geactualiseerde randvoorwaarden zijn erop gericht de uitgangspositie van gemeenten te versterken zodat zij hun energie- en klimaattaken uit het Klimaatakkoord kunnen uitvoeren en zo een effectieve bijdrage kunnen leveren aan de klimaatopgave. Tevens zorgt de actualisatie ervoor dat de randvoorwaarden waarmee de VNG namens gemeenten werkt op nationaal niveau up-to-date zijn, 5 jaar na ondertekening van het Klimaatakkoord.

De geactualiseerde randvoorwaarden zijn:

1. Het speelveld en uitvoeringskracht gemeenten op orde;
2. Haalbaar, betaalbaar en rechtvaardig voor de samenleving;
3. We doen het samen en in vertrouwen;
4. Houd koers richting 2050.

De geactualiseerde randvoorwaarden zijn een voortzetting, aanpassing en uitbreiding van de eerdere randvoorwaarden. Ze zijn bedoeld als rode draad in de huidige en toekomstige gesprekken van de VNG met het Rijk en met het nieuwe kabinet wanneer dat aantreedt.

Ontwikkelingen rond het (aanstaande) nieuwe kabinet en landelijke politiek

In het onderhandelingsakkoord dat PVV, VVD, NSC en BBB hebben afgesloten willen deze partijen zich houden aan bestaande afspraken rondom klimaat en vasthouden aan stabiel beleid. Stabiel beleid is belangrijk voor gemeenten en voor het algemene doelbereik van de bestaande afspraken.. Toch zien we een aantal verschuivingen binnen het beleid die het doelbereik lastiger maken. Een aantal van deze maatregelen (zoals geen verplichting warmtepomp bij nieuwe cv-ketel; uitsluiten van verplichte labelsprongen voor koopwoningen, windmolens zoveel mogelijk op zee in plaats van op land en de invoering van zero-emissiezones uitstellen om uitzonderingen landelijk te kunnen regelen) raken gemeenten direct. Ook een aantal financiële maatregelen raken het werk van gemeenten. Bijvoorbeeld: een generieke korting op subsidies die ook duurzaamheidssubsidies raken; het Klimaatfonds van 35 mld. wordt gekort met 1,2 mld.; en verlaging van de belasting op aardgas.

Belangrijkste is echter dat er (nog) geen extra uitvoeringsmiddelen voor gemeenten beschikbaar zijn gesteld (de Raad voor het Openbaar Bestuur, ROB, pleitte eerder dit jaar voor een toename van ca 200 mln, zie verderop). Ook andere voorstellen – overheveling Spuks naar gemeentefonds met een afslag van 10%, en afschaffen van het stikstof-transitiefonds, waar uitvoering van het klimaatbeleid voor de landbouw onder valt – leiden tot meer druk op de hoeveelheid beschikbare uitvoeringsmiddelen.
De VNG mikt op het hernieuwen van bestuurlijke afspraken met het nieuwe kabinet, met aandacht voor bovenstaande kwesties en met name de noodzakelijke toename van de uitvoeringsmiddelen.

Naast het aantredende nieuwe kabinet, liggen er vanuit het demissionaire kabinet de Wgiw en de Wcw voor in het parlement, beide belangrijk voor de regierol van gemeenten. De invoering van deze wetsvoorstellen is nog geen gelopen race en blijft onze aandacht houden richting Eerste en Tweede Kamer. De Tweede Kamer heeft in april ingestemd met de Wgiw. Het onderliggende besluit (Bgiw) zal in samenhang met de Wcw door de Tweede Kamer behandeld worden. Daarna gaat de Wgiw naar de Eerste Kamer. Gezien de brede steun in de Tweede Kamer hebben wij goede hoop dat de Wgiw de eindstreep haalt. De Wcw zal naar verwachting voor de zomer naar de Tweede Kamer worden gestuurd. Beoogde Inwerkingtreding van beide wetten is 1 juli 2025.

Stand van zaken randvoorwaarden

1. Het speelveld en uitvoeringskracht gemeenten op orde

Er zijn nog steeds grote uitdagingen rondom de uitvoerbaarheid van de energietransitie door gemeenten, zoals door de krapte op de arbeidsmarkt, de steeds nijpendere netcongestie, de regels rondom natuur-inclusief isoleren (soortenbescherming) en de beschikbaarheid van materialen. Dit heeft ook effect op de omvang en inzet van uitvoeringsmiddelen.

Achtereenvolgens komende de volgende onderwerpen aan bod:

1.1 Uitvoeringsmiddelen en ROB-advies;
1.2 Uitvoeringskracht gemeenten;
1.3 Duurzame mobiliteit;
1.4 Landbouw en landgebruik;
1.5 Netcongestie;
1.6 Programmeren voor investeren in energiesysteem;
1.7 Energieboards;
1.8 Groen gasopgave;

1.9 Energiesysteem, NPE & energiewet.

1.1 Uitvoeringsmiddelen en ROB advies

De uitvoeringsmiddelen die het Rijk beschikbaar stelde in de eerste tranche van de Tijdelijke Regeling capaciteit decentrale overheden voor klimaat en energiebeleid (hierna CDOKE) hebben de uitvoeringskracht van gemeenten sterk verbeterd. De CDOKE is gebaseerd op het advies “van Parijs naar Praktijk” uit 2021 van de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) en het onderhavige kostenonderzoek door AEF. Omdat er ten tijde van dit onderzoek nog veel onduidelijkheid bestond over de daadwerkelijke uitvoeringskosten adviseerde de ROB een evaluatie en herijking van de uitvoeringskosten in 2024.

Op verzoek van de verschillende overheden is het ROB in 2023 gestart met de herijking. Na de val van Rutte IV is op mede ons verzoek het onderzoek versneld zodat het tijdig klaar was voor een volgend kabinet aantrad.
Het onderliggende financiële onderzoek is door AEF en Improven uitgevoerd met grote betrokkenheid van de VNG, gemeenten en andere decentrale overheden. Op 28 maart 2024 heeft ROB het nieuwe advies gepubliceerd: “Koersen op Klimaatneutraal”.

Het nieuwe onderzoek laat zien dat de daadwerkelijke kosten hoger uitvallen dan in 2021 is geraamd (ca 200 mln. gemiddeld per jaar). Dit heeft o.a. te maken met beter inzicht in de omvang van de al bestaande taken en aangescherpte ambities maar ook met nieuwe taken zoals de ontwikkeling van publieke warmtebedrijven, het aanpakken van netcongestie en integraal programmeren, en de inzet op soortenbescherming. De ROB adviseert in het advies om de benodigde extra middelen snel beschikbaar te stellen en daarbij ook snel ‘meer’ en langdurige zekerheid te verschaffen aan gemeenten. Over de wijze van bekostiging sluit de ROB aan bij de bestaande systematiek van een brede doeluitkering gecombineerd met planfinanciering. Een bekostigingswijze waarbij specifieke plannen van gemeenten worden bekostigd.

Naast de uitvoeringsmiddelen gericht op ambtelijke capaciteit was onderdeel van het ROB-onderzoek ook de investeringsopgave van gemeenten gerelateerd aan hun klimaatopgave. Conclusie van ROB was dat in dit tijdsbestek er onvoldoende duidelijkheid over die kosten kon worden geboden en dat er meer onderzoek nodig is. De ROB adviseert echter dat het rijk ook voor deze kosten reeds een deel van de benodigde middelen uitkeert, zodat ontwikkelingen bij gemeenten van start kunnen gaan .

Het ROB hecht in het advies ook veel waarde aan een goede dynamiek tussen decentrale uitvoering en centrale regie waarbij de gewenste beleidsvrijheid blijft bestaan, maar de centrale doelstellingen niet uit het oog worden verloren. Daarom adviseert de ROB de onderlinge samenwerking tussen nationale programma’s en decentrale overheden te intensiveren en specifiek aandacht te vestigen op het onderling uitwisselen van kennis en expertise. Daarnaast adviseert de ROB in te zetten op de implementatie van een nationale monitorings-systematiek met eenduidige indicatoren voor het decentrale klimaat- en energiebeleid (naar gelijk het regie- en monitoring model van de NP RES). Een dergelijke regierol vanuit de Rijksoverheid moet tevens kunnen voorzien in de spreekwoordelijke ‘stok achter de deur’ voor wanneer het klimaat- en energiebeleid op decentraal niveau onvoldoende voortgang boekt.

Verder adviseert het ROB om de uitkering via één brede doeluitkering te laten verlopen (minder Spuks) en jaarlijks te inventariseren welke nieuwe taken erbij zijn gekomen.

Met het Rijk en andere overheden werken wij deze aanbevelingen verder uit. Na publicatie van het onderhandelingsakkoord van PVV, VVD, NSC en BBB heeft het Rijk de VNG geïnformeerd dat de appreciatie van het ROB advies aan het volgende kabinet is.

1.2 Uitvoeringskracht gemeenten

De VNG spant zich op verschillende manieren in om de uitvoeringskracht van gemeenten in de energietransitie te versterken. Dit doen we via goed bezochte oploopjes, lezingen, masterclasses voor ambtenaren en bestuurders, essays en de opbouw van een lerend netwerk.

De groeiende beschikbaarheid van kennis en informatie levert een belangrijke bijdrage aan het vergroten van het (gemeentelijk) handelingsperspectief. Hier geven we 2 voorbeelden. De Datavoorziening Energietransitie Gebouwde Omgeving (DEGO) is verder uitgebreid, waarmee de informatiepositie van gemeenten verder is versterkt. Daarnaast hebben wij op verschillende manieren onderzocht hoe wij verder kunnen inspelen op de ondersteuningsbehoefte van gemeenten. Deze inspanningen hebben o.a. geleid tot het ROB advies eind maart. Daarnaast hebben we met het Rijk aanvullende afspraken gemaakt over de inzet van de Uitvoerbaarheidstoets Decentrale Overheden (UDO), waarmee de lokale uitvoerbaarheid verder wordt geborgd: klimaatmaatregelen die gemeenten raken worden met behulp van een UDO aan ons voorgelegd. De UDO's worden naar verwachting ook een belangrijk instrument bij de tussentijdse actualisaties van de benodigde uitvoeringsmiddelen.

1.3 Duurzame mobiliteit

Als VNG hanteren we bij de verduurzaming van mobiliteit de Trias Mobilica als uitgangspunt, De Trias Mobilica richt zich op verminderen, veranderen en verduurzamen van mobiliteit. Vanuit dat principe streven we naar verminderen en veranderen: een niet gereden kilometer hoeft namelijk ook niet geëlektrificeerd (verschoond) te worden. Op verschillende vlakken werken we met het Rijk, IPO en andere partijen samen om de klimaatdoelstellingen op mobiliteit te behalen. Daarbij merken we dat de beleidsinsteek van het ministerie vooral gericht is op elektrificatie en daarmee vooral ziet op de laatste stap van de Trias Mobilica (verschonen). Daarmee komen de doelstellingen voor 2030 in beeld, maar is er nog geen houdbare lange termijnstrategie. We blijven ons inzetten voor een integraal duurzaam mobiliteitsbeleid.

1.4 Landbouw en landgebruik

In de 'Bestuurlijke afspraken Klimaat en Energie' uit 2022 is vastgelegd dat de aanpak voor Landbouw en Landgebruik uit het Klimaatakkoord wordt ondergebracht bij het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG). Het doel van dit programma is een integrale aanpak voor emissiereductie van CO2 en stikstof, alsmede het borgen van de waterkwaliteitsdoelen zoals die zijn vastgelegd in de Kader Richtlijn Water. Het programma werkt met generiek beleid, zoals de uitkoopregelingen, maar vooral met een gebiedsgerichte aanpak. Het is daarbij zaak dat gemeenten voldoende worden geëquipeerd om zo'n gebiedsproces mede te begeleiden en dit vast te leggen in omgevingsvisies of –plannen. Specifiek voor het landgebruik in Veenweidegebieden is een (publiekprivaat)-programma opgezet om via peilverhoging te komen tot minder broeikasgassen.

De VNG heeft haar inzet vastgelegd in de position paper landelijk gebied. Naast het halen van de wettelijke reductiedoelen staan ook leefbaarheid en herstel van vertrouwen tussen inwoner en overheid voorop. Voor de glastuinbouw is het 'Convenant Energietransitie Glastuinbouw 2022-2030' van belang dat is afgesloten tussen Rijk, brancheorganisatie Glastuinbouw Nederland en de triplehelix Stichting Greenports Nederland. Partijen spreken in dit convenant de ambitie uit dat in 2040 de glastuinbouw klimaatneutraal en rendabel is. Voor de uitvoering is een budget van 391 miljoen euro gereserveerd. De

rol van gemeente is vooral het faciliteren en stimuleren van gebiedsprocessen, zodat glastuinbouwbedrijven versneld kunnen moderniseren. Uiteindelijk dient zo'n gebiedsproces ook ruimtelijk te worden vastgelegd in een omgevingsvisie of -plan.

1.5 Netcongestie

Het aanbod van én de vraag naar elektriciteit nemen sneller toe dan de uitbreiding en versterking van de energie-infrastructuur. De problemen op de elektriciteitsnetten raken burgers en bedrijven. Inmiddels ondervinden gemeenten in toenemende mate de gevolgen van deze netcongestie. Zo kunnen in de regio Flevopolder, Gelderland en Utrecht woonwijken niet worden aangesloten op het net, kunnen bedrijven niet uitbreiden en verduurzamen en kunnen projecten voor hernieuwbare energie niet worden aangesloten op het stroomnet.

De netcongestie problematiek vraagt om een stevige en gezamenlijke aanpak van overheden, netbeheerders en netgebruikers. De inzet vanuit de VNG op dit dossier is breed; we zijn aangesloten bij het Landelijk Actie Programma Netcongestie op alle lijnen. Het programma richt zich op drie hoofddoelen:

- **Sneller bouwen** – sneller realiseren van netuitbreidingen. Aanpak waarin Rijk, provincies en gemeenten en netbeheerders verschillende projecten in een gebied in samenhang aansturen;
- **Sterker sturen** – sturen op betere benutting van het net. Met regelgeving, contractvormen, nettarieven, etc. Door ACM, netbeheerders, Rijk in samenspraak met netgebruikers;
- **Vergroten flexibele capaciteit** – publiek-private acties voor slimme oplossingen. Industrieën en bedrijven ontwikkelen en benutten flexibel energiegebruik. Door netgebruikers, netbeheerders, Rijk, provincies, gemeenten en ACM.

Uitbreiding van het lokale stroomnet is nodig om gebouwen te verduurzamen, het toenemend aantal zonnepanelen aan te sluiten en elektrische voertuigen op te laden. Hele wijken, buurten en dorpen moeten de komende jaren worden voorzien van nieuwe stroomkabels en transformatorhuisjes. Bij het realiseren van deze trafohuisjes stelt de netbeheerder vergaande eisen. VNG maakt zich hard voor een goede, onderlinge samenwerking en een regierol voor gemeenten in de verschillende ruimteclaims en met grip op de ondiepe ondergrond.

1.6 Programmeren voor investeringen in energiesysteem

In iedere provincie wordt het energiesysteem in samenhang met ruimtelijk-economische opgaven geprogrammeerd door provincie, gemeenten en netbeheerder(s). Dit gezamenlijke proces vertaalt zich in een lijst van prioritaire energie-infrastructuurprojecten: het Provinciale Meerjareninvesterings-programma Energie & Klimaat (pMIEK). Netbeheerders prioriteren de projecten met pMIEK-status in hun Investeringsplannen (IP's) en overheden spannen zich binnen hun bevoegdheden in om projecten te versnellen.

Inzet VNG: vroegtijdige en actieve betrokkenheid van gemeenten borgen. De provincie heeft de wettelijke taak om een pMIEK op te stellen en hierbij gemeenten en netbeheerders goed te betrekken. Maar in veel provincies blijkt het een uitdaging om gemeenten te betrekken.

De actualiteiten op dit dossier zijn als volgt:

- Hiervoor heeft de VNG financiële middelen uit het landelijke Klimaatfonds weten te reserveren zodat in iedere provincies meerdere procesbegeleiders kunnen worden ingehuurd om gemeenten te ondersteunen bij het pMIEK-proces;
- De VNG is lid van de interbestuurlijke werkgroep integraal programmeren. Deze werkgroep start een leertraject om provincies en gemeenten te begeleiden in het opstellen van hun energievisie;

- De interbestuurlijke werkgroep integraal programmeren stelt een pMIEK-handleiding op die als bijlage bij de Samenwerkingsovereenkomst MIEK wordt gevoegd. Deze handleiding beschrijft wat de minimale vereisten zijn aan het proces om te komen tot een pMIEK.

1.7 Energyboards

De Energyboards houden zich bezig met de coördinatie, afstemming en samenhang van alle energiesysteem gerelateerde zaken op provinciaal niveau. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om vraag en aanbod van energie, energieflexibiliteit, en energie-infrastructuur. De Energyboards bevinden zich onder de regie van provincies. Het is de intentie dat in een Energyboard (kern)gemeenten, provincie, regionale netbeheerder(s), TenneT, Gasunie en EZK zitting nemen.

De inzet vanuit de VNG: er wordt in samenwerking met het IPO een landelijk afsprakenkader Energy-boards opgesteld. Belangrijk aandachtspunt voor de VNG is het mandaat dat deelnemende gemeenten hebben om namens andere gemeenten besluiten te nemen. Daarvoor hebben we samen met IPO en EZK vanuit de werkgroep integraal programmeren (WIP) een bestuurlijke netwerk energiesysteem met bestuurders opgezet.

1.8 Groen gas

Samen met het ministerie van EZK, IPO en UvW verkent VNG een gezamenlijke en integrale aanpak in de groen gasopgave. We werken in afstemming met het (Rijks-)Programma Groen Gas concrete actiepunten uit rond een realistische en duurzame beschikbaarheid van biogrondstoffen, de ruimtelijke inpassing van klein- tot grootschalige vergisters en de mogelijke betrokkenheid en inzet van de decentrale overheden hierin.

Belangrijke aandachtspunten vanuit de VNG zijn de samenhang met andere opgaven in de ruimtelijke ordening en de landbouw, en de VTH-rol rond milieu- en omgevingseffecten. Een dilemma dat de VNG agendeert, is de uiteindelijke toepassing van het schaarse groen gas in de lokale warmtetransitie. Er is duidelijkheid nodig over de inzet van groen gas in de gebouwde omgeving.

1.9 Energiesysteem, NPE & energiewet

Het energiesysteem verandert fundamenteel, wordt minder centraal en meer decentraal, ontwikkelt van vraag naar aanbod gestuurd en de onderlinge afhankelijkheid tussen de modaliteiten binnen het energiesysteem nemen toe. Bij het integrale energiesysteem gaat het om, het borgen van de publieke belangen door keuzes te maken over dit samenspel van bron-infrastructuur-afnemer van de verschillende energiemodaliteiten/energiedragers.

De VNG zet in op het stimuleren van een decentraal energiesysteem. Energie delen biedt voor inwoners en bedrijven een aantal grote maatschappelijke voordelen:
- Lagere kosten;
- Meer eigenaarschap voor de burger;
- Rechtsgelijkheid;
- Oplossing netcongestie;
- Energie delen kan een alternatief zijn voor salderen.

Nationaal Programma Energie (NPE)
De komende periode zullen veel activiteiten plaatsvinden waarbij we interbestuurlijk – en vanuit de VNG met gemeenten samen – de ideeën uit het NPE gaan vertalen naar het decentrale niveau.

Een stap naar voren betekent dat wij het Rijk helpen in het ontwikkelen van een samenhangend verhaal. En daarbij formuleren welke elementen daarin voor ons cruciaal zijn:

- Dat de financiële prikkels rondom lokale keuzes; van gemeenten, van inwoners, van bedrijven, zodanig zijn dat dat gedrag dat in het publiek belang is ook het meest aantrekkelijke is;
- Integraliteit over verschillende energiemodaliteiten;
- Betaalbaarheid en energierechtvaardigheid;
- Een systeem waaraan iedereen kan meedoen.

Energiewet
De VNG vindt dat de Energiewet zoals die nu is voorgelegd, de Europese richtlijnen voor het ontwerp van een decentraal energiesysteem met een actieve rol van consument als producent, onvoldoende heeft opgenomen. We willen dat in deze wet ruimte komt voor:

- Energie delen: zodat inwoners, bedrijven en/of lokale overheden zelf opgewekte energie gelijktijdig en lokaal met elkaar kunnen uitwisselen zonder tussenkomst van een traditionele energieleverancier;
- Ruimtelijk sturen op vraag en aanbod door gemeenten.

De VNG heeft daarvoor twee amendementen opgesteld en een position paper verspreid onder Kamerleden. Zie hiervoor https://vng.nl/sites/default/files/2024-04/position-paper-energiewet.pdf

2. Haalbaar, betaalbaar én rechtvaardig voor de samenleving

2.1 Haalbaarheid + rechtvaardigheid voor samenleving

Op de BALV van 1 december 2023 is de randvoorwaarde van rechtvaardigheid toegevoegd aan het bestaande devies van haalbaar en betaalbaar. Dit betekent dat rechtvaardigheid als zodanig ook standaard wordt meegenomen in de monitoring en toetsing van het klimaatbeleid. Dit in nauwe afstemming met de mogelijkheden bij gemeenten, Rijk- en andere instituties.

2.2 Betaalbaarheid

De betaalbaarheid heeft binnen het Klimaatakkoord vooral betrekking op de verduurzamingsopgaven van de Gebouwde Omgeving. Hierin speelt rechtvaardigheid ook een relevante rol.

Onderzoek naar betaalbaarheid
Berenschot voert in opdracht van VNG en BZK een onderzoek uit om te komen tot landelijke kaders voor betaalbaarheid. Hiermee weten gemeenten wanneer ze de betaalbaarheid voldoende borgen in het geval ze de aanwijsbevoegheid uit de Wgiw inzetten. Naar verwachting is dit onderzoek rond de zomer gereed. Dit onderzoek zal mogelijk ook worden gebruik voor de uitwerking van de Wgiw en Bgiw.

Betaalbaarheid warmtenetten
BZK en EZK werken met betrokkenheid van VNG en IPO aan de betaalbaarheid voor warmtenetten zodat het aansluiten op een warmtenet aantrekkelijker wordt en de kosten voor bestaande gebruikers betaalbaar blijven.

3. We doen het samen en in vertrouwen

3.1 Relatie Rijk <> VNG

De uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen en de formatie die zijn einde nadert betekenen mogelijk een andere gespreksdynamiek met het Rijk in de komende kabinetsperiode. Centraal in onze boodschap aan de landelijke politiek is de noodzaak van een voorspelbare en betrouwbare overheid, Waarbij de energietransitie noodzakelijk is om een aantal grote uitdagingen waar Nederland voor staat het hoofd te kunnen bieden. Denk daarbij aan bestaanszekerheid, voldoende beschikbaarheid van (kwalitatieve) woningen, toekomstperspectief voor het bedrijfsleven. We zien dat ook in het onderhandelingsakkoord wordt vastgehouden aan relatief stabiel klimaatbeleid. Dit is belangrijk om samen verder te kunnen op dit dossier. We kijken uit naar de samenwerking met het nieuwe kabinet.

We willen in het gesprek met het Rijk nadrukkelijk ook de onderlinge relatie benoemen. In de bestuurlijke afspraken van 2022 is opgenomen dat we gelijkwaardig samenwerken met het Rijk, provincies en waterschappen als één overheid met een coherent verhaal voor de samenleving. Die afspraak willen we met het nieuwe kabinet vervolg geven. Waarbij we werken vanuit vertrouwen bij uitvoering door gemeenten en vertrouwen op de deskundigheid en ervaring van gemeenten. We doen waar kan een ‘stap naar voren’. We verwachten samenhangend beleid.

4. Houd koers richting 2050

In het onderhandelingsakkoord houden PVV, VVD, NSC en BBB vast aan stabiel klimaatbeleid en erkennen zij dat burgers en bedrijven moeten weten waar ze aan toe zijn. Gemeenten vallen daar ook onder. Stabiliteit bevordert de haalbaarheid, uitvoerbaarheid en het handelingsperspectief van gemeenten. Het is positief dat deze partijen willen vasthouden aan bestaande afspraken. Maar ook daarbinnen is het bewaken van de stabiliteit van belang, bijvoorbeeld bij het opstellen en uitwerken van maatregelen. We zullen in gesprekken met het nieuwe kabinet streven naar consequent, koersvast en voorspelbaar beleid voor de lange termijn waarvan de uitvoering kan worden doorgezet over kabinetsperiodes heen. Zodat we ook nu al kunnen kijken wat er na 2030 nodig is om energie- en klimaatdoelstellingen te behalen.

8. VNG Jaarverslag 2023, inclusief Financieel Jaarverslag en verantwoording over het Fonds Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU)

Bijlage bij ledenbrief 29 mei 2024: “Uitnodiging ALV 26 juni 2024”

Samenvatting

Wij presenteren u het Jaarverslag 2023. Het bestaat uit een online bestuurlijk en financieel verslag. De verantwoording van het fonds Gemeenschappelijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU) is opgenomen in beide verslagen. Het Jaarverslag staat geagendeerd tijdens de aanstaande Algemene Ledenvergadering op woensdag 26 juni a.s.

Voorstel aan de leden

Het VNG-bestuur legt het bestuurlijk verslag ter kennisname aan u voor en vraagt u om het Financieel Jaarverslag vast te stellen en het bestuur décharge te verlenen.

Bestuurlijk jaarverslag 2023

Aan de start van het eerste volledige bestuursjaar van de nieuwe raden en colleges, waren er hoge verwachtingen. De VNG hoopte afspraken te maken over stabiele gemeentefinanciën en flinke stappen te kunnen zetten in grote dossiers als bestaanszekerheid en wonen. Maar door de val van het kabinet kwam veel stil te liggen.

Voor de VNG was het op een ander vlak wel een heel productief jaar. De ALV nam de Verenigingsstrategie 2030 aan. De VNG kiest de koers dat gemeenten een centrale rol spelen in de aanpak van grote vraagstukken. Niet als uitvoerders, maar als medeoverheid. De stap naar voren heeft binnen en buiten de VNG-organisatie echt impact gekregen.

In dit bestuurlijk jaarverslag leest u hoe diverse VNG-medewerkers aan de slag zijn gegaan met de verenigingsstrategie 2030. Ook wordt ingegaan op andere onderwerpen die de aandacht van gemeenten vroegen in 2023 en leest u over de verschillende VNG-bedrijven.

Financieel jaarverslag 2023

In financieel-economisch opzicht was 2023 voor de VNG een stabiel jaar. Wel is nog goed zichtbaar dat we te maken hadden met nog steeds hoge inflatie. Dit leidt tot aanzienlijk hogere kosten voor huisvesting. Positieve financiële ontwikkelingen zijn het goede rendement op de effectenportefeuille die de VNG aanhoudt, als ook het rendement van de dochterbedrijven. We zien ook een toename van subsidie gefinancierde projecten.

De VNG sloot het jaar af met een negatief bedrijfsresultaat van € 3,5 miljoen. Dit is conform het besluit van de ALV (Algemene Leden Vergadering) in 2018 om het eigen vermogen gefaseerd in te zetten. In de begroting was een negatief resultaat van € 4,4 miljoen geraamd. Het uiteindelijk jaarresultaat is positief door het rendement op de effectenportefeuille en andere rentebaten. Dit betreft een bedrag van € 5 miljoen. Het positief jaarresultaat over 2023 bedraagt € 2,8 miljoen.

De volledige toelichting op het resultaat van de VNG leest u in het Financieel verslag 2023. Deze vindt u in de bijlage.

Financieel Jaarverslag 2023



Inhoud

Inhoud	3
Voorwoord	5
Financieel beleid	6
Kerninformatie van de VNG	15
Samenstelling bestuur en directie VNG	17
Enkelvoudige jaarrekening 2023	19
Enkelvoudige balans per 31 december 2023	20
Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023	22
Toelichting algemeen	24
Toelichting op de enkelvoudige balans	30
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	40
Geconsolideerde jaarrekening 2023	53
Geconsolideerde balans per 31 december 2023	54
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023	56
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	58
Toelichting op de geconsolideerde balans	59
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	63
Overzicht mutatie eigen vermogen	66
Overige gegevens	67
Overige zaken betreffende de jaarrekening	68
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	69

Voorwoord

Voor de VNG was 2023 in financieel-economisch opzicht een stabiel jaar. Wel is nog goed zichtbaar dat we te maken hadden met nog steeds hoge inflatie. Dit leidt tot aanzienlijk hogere kosten voor huisvesting. Positieve financiële ontwikkelingen zijn het goede rendement op de effectenportefeuille die de VNG aanhoudt, als ook het rendement van de dochterbedrijven. We zien ook een toename van subsidie gefinancierde projecten.

De VNG sloot het jaar af met een negatief bedrijfsresultaat van € 3,5 miljoen. Dit is conform het besluit van de ALV (Algemene Leden Vergadering) in 2018 om het eigen vermogen gefaseerd in te zetten. In de begroting was een negatief resultaat van € 4,4 miljoen geraamd.

Het uiteindelijk jaarresultaat is positief door het rendement op de effectenportefeuille en andere rentebaten. Dit betreft een bedrag van € 5 miljoen. Het positief jaarresultaat over 2023 bedraagt € 2,8 miljoen.

De VNG-organisatie haalde in 2023 de certificering van de CO_2-Prestatieladder. Daarmee committeren we ons aan het reduceren van onze CO_2-uitstoot. De prestatieladder is een duurzaamheidsinstrument dat organisaties helpt om bij te dragen hun uitstoot te verminderen. We zetten daarvoor in 2023 een aantal stappen:

- We brachten de energiestromen en CO_2-footprint van de VNG in kaart om inzicht te krijgen.
- We stelden doelen voor CO_2-reductie
- We communiceren zowel in- als extern over het CO_2-beleid (transparantie)
- We nemen deel aan initiatieven in de sector op het gebied van CO_2-reductie.

Net als in 2022 maakte het VNG-bestuur ook in 2023 extra middelen vrij voor werkzaamheden van de VNG Kennishub. De Kennishub ondersteunt gemeenten bij de ontsluiting en het toegankelijk maken van de beschikbare, meest relevante en actuele kennis. We doen dit samen met gemeenten en kennisinstellingen.

In het afgelopen jaar volgde ik Jan van Zanen op als voorzitter van de VNG. Het is een eervolle en belangrijke taak; in gemeenten is veel aan de hand, we hebben grote opgaven. Dat vraagt stevige onderhandelingen in Den Haag. Het is zoeken naar bondgenoten en naar de goede strategie om onze positie te versterken. Dat vind ik – met mijn achtergrond – leuk om te doen; Ik heb iets te bieden op dit terrein. In die context zei ik uit volle overtuiging 'ja' tegen deze uitdaging.

Sharon Dijksma, voorzitter VNG

Financieel beleid

Het financieel beleid richt zich in 2023 evenals voorgaande jaren op een stabiele begroting en het altijd kunnen voldoen aan (betalings-)verplichtingen. Op basis van de in de ALV van juni 2018 vastgestelde contributiesystematiek (en daaruit volgende begrotingsgrondslagen) wordt de bestemming van het resultaat van de bedrijven en beleggingsportefeuille bij het vaststellen van de jaarrekening in de ALV besloten.
In de meerjarige begrotingssystematiek is gekozen voor een combinatie van een contributiestijging van 1% bovenop de index als gevolg van de inflatie en een geleidelijke afbouw van de financiële reserves. In de toelichting op het contributievoorstel is geconstateerd dat het voor een stabiele begroting en een transparante verantwoording nodig is dat de basisactiviteiten (de kernorganisatie) uiteindelijk worden gedekt uit structurele inkomsten. Zolang de 100% dekking vanuit de contributie nog niet is gerealiseerd, wordt het begrotingstekort gefinancierd vanuit het vermogen.
In de begroting 2023 is een dekking opgenomen uit het vermogen van € 4,488 miljoen, een bedrag van € 0,607 miljoen als dekking voor de afschrijvingslasten voor verbouwing van de Willemshof en een bedrag van € 0,528 miljoen als dekking voor de kennisfunctie.

De samenstelling van de baten en lasten van de VNG

De Vereniging streeft in haar begroting naar een volledige dekking van de kernorganisatie uit de contributie. Naast de contributie en de inzet van het eigen vermogen zijn er ook andere bronnen waaruit de kosten van de organisatie als geheel worden gedekt. Ook subsidies en bijdragen uit het Fonds GGU vormen een wezenlijke bron van inkomsten.



De lasten worden onderverdeeld in salarislasten, overige personeelslasten, activiteitslasten en de overige vaste lasten (zoals huisvestingskosten, ICT en overige kantoorkosten). Onder de activiteitslasten staan de lasten voor adviezen derden, bijeenkomsten en voorlichting. Deze lasten worden veelal gedekt vanuit de subsidies en GGU-middelen.



Beleggingsportefeuille

De VNG heeft in het verleden besloten om een beleggingsportefeuille aan te houden voor vermogen dat niet op korte termijn aangesproken hoeft te worden. Het beleggingsbeleid is gericht op een horizon van 5 tot 10 jaar. De doelstelling van de beleggingen is een stabiele vermogensontwikkeling met een gemiddeld jaarrendement van circa 4%. De lange termijn beleidsbenchmark die de gewenste risico/rendement verhouding van het bestuur van de Vereniging weerspiegelt, bestaat uit een portefeuille die is samengesteld uit wereldwijde aandelen (10%), onroerend goed (5%), absoluut rendement (10%) en Euro obligaties (75%).

De samenstelling van de lange termijn benchmark en de hierbij afgesproken beheerrichtlijnen blijkt voor de toekomst steeds minder passend om binnen de gewenste risico/rendement verhouding te komen tot een langjarig rendement van 4%. Oorzaak hiervan is de ontwikkeling van de rente op lange termijn. Gezien het voorgaande is er het voornemen om de beleggingsrichtlijnen en compliance zodanig aan te passen dat de nadruk op wat meer offensieve beleggingen komt te liggen, waardoor de 4% rendementsdoelstelling makkelijker gerealiseerd kan worden zonder dat gewenste (en aanvaardbare) risico/rendement verhouding hierbij wordt los gelaten.

Omvang van de beleggingsportefeuille

Ten opzichte van het voorgaande jaar is de effectenportefeuille, inclusief saldo rekening courant en beheerkosten, met € 6,409 miljoen (11,13%) in omvang toegenomen. Na eliminatie van beheerkosten wordt deze toename voor een groot deel veroorzaakt door het koersresultaat groot € 4,845 miljoen wat gelijk is aan 8,22% van de uitgangs- of beginwaarde per 01-01-2023. Daarnaast wordt de toename van de omvang van de effectenportefeuille voor € 0,592 miljoen gevonden in ontvangen en geherinvesteerde dividenden. Er zijn in 2023 geen middelen onttrokken aan de effectenportefeuille noch is er gestort op de effectenportefeuille.

Waarde beleggingsportefeuille

De waarde van de beleggingsportefeuille ultimo 2023 komt uit op € 64,283 miljoen. Dit is inclusief het saldo rekening courant (€ 0,295 miljoen) dat de beheerder van de beleggingsportefeuille gebruikt voor aan- en verkopen.

Samenstelling resultaat beleggingsportefeuille

Het beleggingsresultaat bepaalt de toe en afname van de waarde van de portefeuille op de balans.

Het resultaat op de beleggingsportefeuille na aftrek van management- en custodiankosten bedraagt € 5,368 miljoen positief. Dit is als volgt samengesteld (* € 1.000)

Coupon	-	
Dividenden (na dividendbelasting)	592	
Rente	-	
Netto inkomsten		**592**
Overige lasten effectenportefeuille		**-69**
Koersresultaat		**4.485**
Beleggingsresultaat		**5.368**

Het percentuele resultaat van de effectenportefeuille 2023 komt hiermee uit op 9,11%. Met de voor de portefeuille overeengekomen benchmark wordt een resultaat beoogd van 4%. Het beleggingsresultaat komt hierdoor dit jaar met 5,11% hoger uit ten opzichte van de benchmark.

Herwaarderingsreserve

Het cumulatieve ongerealiseerde resultaat ultimo 2023 (= de theoretische waarde van de herwaarderingsreserve) bedraagt € 1,780 miljoen.

Sturen op liquiditeitspositie en werkkapitaal

Liquiditeitspositie

De Vereniging wil op het gebied van liquiditeitsbeheer 'in control' zijn. Het uitgangspunt is dat het liquiditeitssaldo niet onder nul mag dalen.
Dit wordt bereikt door:

- het jaarlijks opstellen van een kasstroomoverzicht op basis van de geconsolideerde jaarrekening;
- het beheersen van de jaarlijks toegestane investeringen;
- het streven naar een voorspelbaar en optimaal winstuitkeringsbeleid van de door de VNG (in) direct gehouden bedrijven;
- het periodiek verkopen van een deel van de effectenportefeuille indien nodig voor een aanvaardbare liquiditeitspositie;
- een goede en adequate informatievoorziening.

De liquiditeitspositie is het saldo van de liquide middelen en de kortlopende schulden aan kredietinstellingen. Ultimo 2023 bedraagt de liquiditeitspositie van de Vereniging € 25,70 miljoen. In 2022 kwam het saldo uit op € 37,65 miljoen.

Vermogen en solvabiliteit

De solvabiliteit wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de financiële gezondheid van de organisatie op langere termijn. Dit kengetal geeft aan in hoeverre met het vermogen de

kortlopende alsook de langlopende schulden kunnen worden terugbetaald. De solvabiliteitsratio van de Vereniging uitgedrukt als percentage van het eigen vermogen bedraagt per balansdatum 2023 37,79% (34,29% per balansdatum 2022). De ten opzichte van 2022 verbeterde solvabiliteit wordt veroorzaakt doordat het eigen vermogen is toegenomen als gevolg van voornamelijk koerswinsten op effecten en de daaruit volgende afname van de bestemmingsreserve en door het positieve resultaat 2023. Een solvabiliteitsratio van 37,79% bij de vereniging wordt solide bevonden.

De VNG heeft als gevolg van de verkoop van enkele panden in het verleden en het resultaat van haar deelnemingen een vrij vermogen, dat in een effectenportefeuille wordt aangehouden. Tot en met 2018 werd het rendement op het vermogen gebruikt als aanvulling op de contributie. Vanaf 2019 wordt het rendement op de effectenportefeuille niet begroot en uitgegeven in het boekjaar, maar wordt de bestemming van het rendement meegenomen bij de vaststelling van de jaarrekening.

Vanaf 2019 wordt geleidelijk de contributie verhoogd met 1% per jaar. Dit wordt gedaan onder gelijktijdige afbouw van het vermogen. Zolang de contributie niet dekkend is zal het tekort uit het vermogen worden onttrokken, zoals afgesproken in de ALV 2018.

Het belegde vermogen wordt aangehouden om de volgende reden:

- Het vermogen wordt aangehouden om de gevolgen van negatieve begrotingen op te vangen. Deze zullen ontstaan door de financiering van de renovatie van de Willemshof in 2009. In 2007 is besloten dat lasten als gevolg van herhuisvesting ten laste van het eigen vermogen komen. Dit geschiedt door middel van het begroten van een verlies gelijk aan de jaarlijkse afschrijvingslast.
- Daarnaast komt het geregeld voor dat de VNG ten behoeve van grote projecten tijdelijk lasten voorfinanciert uit het vermogen.
- Voorts dient het vermogen voor het opvangen van onvoorziene lasten die het gevolg zijn van tegenvallers in de eigen bedrijfsvoering en het financieren van tijdelijke, niet standaard uitgaven die wel voorzien in een behoefte bij de leden om actie op bepaalde terreinen te ondernemen, op te vangen in de begroting.
- Het vermogen dient ook ter dekking van het belangrijkste risico voor de VNG: het WW- en bovenwettelijke WW(BWW)-risico. De VNG is eigenrisicodrager voor de WW en BWW. Het vermogen is nodig in het geval de VNG op enig moment sterk zou moeten inkrimpen en aan een groot deel van haar medewerkers een uitkering moet verstrekken. Gemiddeld genomen hebben de medewerkers een opgebouwd WW- en BWW-recht van ongeveer twee keer het jaarsalaris.
- Het vermogen wordt gebruikt om deelnemingen die in zwaar weer zijn gekomen, al dan niet als gevolg van externe omstandigheden, tijdelijk te ondersteunen.
- Het vermogen dient als dekking voor het negatieve werkkapitaal.

Fraude en continuïteit

- In het algemeen nemen wij maatregelen om de gesignaleerde risico's te voorkomen en te mitigeren om zo de frauderisico's te beperken. Wij monitoren periodiek de voortgang van projecten en de behaalde resultaten. Het verbeteren van een goede werking van het interne (risico-) beheersingssysteem is voor het bestuur een prioriteit.
- Bij de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling wordt gekeken naar de mate waarin het vrij uitkeer baar dividend en overig vermogen het mogelijke negatieve werkkapitaal kan dekken. Daarnaast wordt gewerkt met een solvabiliteitsratio

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De VNG onderstreept het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De VNG

ondersteunt veel initiatieven met een maatschappelijk karakter op landelijk en gemeentelijk niveau.

De vermogensbeheerder belegt met engagement. Het engagementproces beoogt verbetering te bewerkstelligen bij ondernemingen en fondsmanagers waar bepaalde ESG-aandachtspunten (Environmental Social & Governance) zijn geconstateerd. Verwezenlijking van de uitgangspunten wordt bereikt door de dialoog aan te gaan met ondernemingen en fondsmanagers die ESG-criteria, die de vermogensbeheerder hanteert, schenden.

Deelnemingen

De deelnemingen die de VNG ultimo 2023 (indirect) aanhoudt zijn de volgende:

- *VNG Diensten B.V.:* Fungeert als houdstermaatschappij van de hieronder vermelde dochterbedrijven. De vennootschap maakt gebruik van de vrijstelling tussenconsolidatie als bedoeld in artikel 2:408 BW. De financiële gegevens van de vennootschap en haar dochtermaatschappijen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening 2023 van de VNG te Den Haag.
  Statutaire directie: L.K. Geluk en P.W. Jeroense. Vestigingsplaats: Den Haag.
- *Congres- en Studiecentrum VNG B.V.* (incl. haar dochter VNG Opleiding en Detachering B.V.):
  De onderdelen VNG Academie en VNG Congressen organiseren congressen en opleiding voor gemeenten.
  Het onderdeel VNG Trainees & Detachering leidt trainees en professionals op die gedetacheerd worden bij de (lokale) overheid.
  Statutaire directie: L.D. de Vries. Vestigingsplaats: Den Haag.
- *VNG Risicobeheer B.V.:* Is gericht op risicomanagement bij gemeenten. In deze rol adviseert zij over risicovraagstukken en ontwikkelt zij verzekeringsproducten voor gemeenten. Onder andere rechtsbijstandverzekeringen voor collegeleden en ambtenaren, vrijwilligersverzekeringen, zorgverzekeringen en ongevallenverzekeringen brandweer. Voorts adviseert VNG Risicobeheer over risicobeheer bij gemeenten.
  Statutaire directie: C. Ravensbergen. Vestigingsplaats: Den Haag.
- *VNG International B.V.:* (inclusief haar buitenlandse dochter CILG): Werkt aan versterking van het democratisch lokaal bestuur wereldwijd. Het bedrijf ondersteunt Nederlandse en Europese gemeenten bij beleidsinnovatie door gebruik te maken van Europese netwerken. VNG International ondersteunt het internationale werk van Nederlandse gemeenten.
  Statutaire directie: P.W. Jeroense. Vestigingsplaats: Den Haag.
- *VNG Realisatie B.V.:* Richt zich op het verbeteren van dienstverlening en bedrijfsvoering van gemeenten ten behoeve van hun burgers en bedrijven. Daarnaast helpt VNG Realisatie gemeenten deel te nemen aan de netwerksamenleving en ontwikkelt VNG Realisatie concepten voor een krachtig bestuur.
  Statutaire directie: N. Ducastel. Vestigingsplaats: Den Haag.

Resultaatontwikkeling van de Vereniging

De jaarrekening omvat twee jaarrekeningen, de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening. In de enkelvoudige jaarrekening is het resultaat van de deelnemingen apart opgenomen, terwijl in de geconsolideerde jaarrekening de totale baten en lasten van de VNG en de deelnemingen worden weergegeven, geëlimineerd voor de onderlinge leveringen.

Op hoofdlijnen is de ontwikkeling van het resultaat van de Vereniging als volgt:

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023	Begroting 2024
Baten	134.883	113.081	156.191	118.067
Lasten	138.915	118.704	159.734	123.127
Bedrijfsresultaat	-4.032	-5.623	-3.543	-5.060
Financiële baten en lasten	-1.261	-	5.005	-
Resultaat deelnemingen	274	-	1.363	-
Resultaat (voor bestemming)	**-5.019**	**-5.623**	**2.824**	**-5.060**
Bestemmingsreserve	800	1.135	934	607
Onverdeeld resultaat	**-4.219**	**-4.488**	**3.758**	**-4.453**

In de begroting 2023 is rekening gehouden met een dekking uit het vermogen van € 4,488 miljoen. Daarnaast is in de begroting 2023 rekening gehouden met de dekking van de kennishub van € 0,528 miljoen en met de dekking van de onderstaande afschrijvingslasten vanuit het vermogen voor een totaalbedrag van € 0,607 miljoen:

- De renovatie van de Willemshof, besluit genomen in 2007;
- De herinrichting van de begane grond, besluit genomen in 2018,

Deze lasten worden verantwoord in de staat van baten en lasten en gedekt vanuit het vermogen.

De Kennishub heeft op dit moment vooral een bemiddelende rol. Dat wil zeggen dat de hub zich richt op het faciliteren en stimuleren van kennisontwikkeling en -deling intern (binnen de VNG) en met en tussen de leden (gemeenten) van de VNG. De hub doet dit via (structurele) connecties met de kennisinstellingen (door de uitbouw en coördinatie van kennisnetwerken). Met andere woorden: de hub verbindt, structureert en coördineert kennisontwikkeling en -deling en heeft een aanjaagfunctie op het gebied van kennis- en datagedreven werken. De Kennishub wordt binnen en buiten de VNG steeds meer gevraagd te verbinden, adviseren en mee te denken. Er is overal beweging op het gebied van kennis en ook andere partijen lijken in een vergelijkbare puzzel te zitten waar het gaat over kennis en expertise.
De realisatie 2023 is uitgekomen op € 0,326 miljoen. Het restant valt vrij in de overige reserves.

Vergelijking realisatie 2023 met begroting 2023

Het resultaat is uitgekomen op € 3,758 miljoen positief. Het resultaat is daarmee € 8,246 miljoen hoger dan begroot. Het bedrijfsresultaat is € 2,080 miljoen hoger dan begroot. Het resultaat van de deelnemingen en de financiële baten en lasten waren in de begroting niet meegenomen. Het resultaat uit de effectenportefeuille en de deelnemingen bedraagt € 6,368 miljoen positief.
Het hogere bedrijfsresultaat verklaart deels het positievere resultaat. Het bedrijfsresultaat is een optelsom van de volgende posten:

- Baten: De realisatie in 2023 is uiteindelijk € 43,110 miljoen hoger uitgekomen dan begroot met name veroorzaakt door hoger gerealiseerd projectvolume en de hogere doorbelasting van afgenomen diensten, zoals ICT en de vergoeding voor detachering van interne medewerkers. De nieuwe projecten beïnvloeden het bedrijfsresultaat. Een hogere dan begrote inzet van intern personeel zorgt voor een extra dekking van de overheadlasten.
- De hogere projectbijdrage wordt mede veroorzaakt door nieuwe extern gefinancierde projecten na het vaststellen van de begroting. Tegenover deze projecten staat een nagenoeg gelijke stijging van de projectlasten (inclusief personele lasten).

- De lasten van uitzendkrachten/personeel derden komen 2,519 miljoen hoger uit dan begroot. De extra lasten hebben onder andere betrekking op vervangende inhuur voor openstaande vacatures, detacheringen en zwangerschapsvervanging.
- De studielastenkosten komen € 0,246 miljoen hoger uit dan begroot.
- De reis- en verblijfslasten komen € 0,221 miljoen hoger uit dan begroot.
- Een hogere dotatie dan begroot aan de egalisatievoorziening van € 0,308 miljoen, als gevolg van de stijging van de WW en BWW rechten omdat oud-medewerkers hun baan zijn kwijtgeraakt.
- De RVU Voorziening is gemuteerd met € 0,171 miljoen.
- Stijging van de reservering van de verlofuren van € 0,591 miljoen. In 2023 is de PAS regeling vervallen. Medewerkers mochten kiezen voor meer verlofuren (op basis van leeftijd) of het behoud van toekomstige deelname aan de PAS-regeling. Veel medewerkers hebben (vooral als ze relatief jonger zijn) gekozen voor de extra verlofuren.
- De kantoor- en huisvestingslasten zijn ten opzichte van de begroting € 1,367 miljoen hoger. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere automatiseringslasten. Deze zijn € 0,623 miljoen hoger dan begroot. Ook de huisvesting- (o.a. verwarming en licht) en onderhoudslasten en de restauratieve lasten (koffieautomaten en catering) waren in 2023 hoger dan begroot.
- Doorbelasting van de inzet van medewerkers voor extern gefinancierde projecten aan projecten. In de begroting werd rekening gehouden met een doorbelasting van € 7,112 miljoen aan baten. Door het gestegen projectvolume was de werkelijke inzet van medewerkers hoger. De werkelijke doorbelasting kwam uit op €9,354 miljoen, € 2,242 miljoen hoger dan begroot. Dit levert een positief dekkingsresultaat op.

Vergelijking realisatie 2023 met realisatie 2022

Het resultaat van de Vereniging is in 2023 uitgekomen op € 3,758 miljoen positief. Ten opzichte van het resultaat van € 4,219 miljoen negatief over 2022 is dit een stijging van € 7,977 miljoen. Zoals hierboven al genoemd zijn er zowel mee- als tegenvallers die voor het resultaat zorgen. Zo zijn ten opzichte van 2022 de lasten relatief minder gestegen dan de baten, is er een positief resultaat te melden op de financiële baten en lasten en is het resultaat van de deelnemingen hoger dan in 2022.

Het bedrijfsresultaat is in 2023 € 0,489 miljoen hoger dan in 2022 en ook hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaak voor de stijging van het resultaat is een optelsom van het volgende:

- Een lagere stijging van de salarislasten (conform AVR-ontwikkelingen) en de overige personeelslasten.
- Hogere kantoor- en huisvestingslasten en daardoor ook een hogere doorbelasting.
- Hogere contributie als gevolg van de afgesproken 1% groei van de contributie, naast het gebruikelijke indexeren.
- Hogere projectbijdragen als gevolg van de extra inzet vanuit Gemeentefonds Saldi, naast de bijdrage uit het Fonds GGU opgericht, voor de gezamenlijke uitvoeringsactiviteiten.
- Het positievere resultaat werd enigszins gedempt door de hogere dotatie vanuit de egalisatievoorziening. De WW en BWW rechten stegen, omdat oud-medewerkers hun baan zijn kwijtgeraakt.
- Daarnaast was er een hogere reservering voor verlofuren. In 2023 is de PAS regeling vervallen. Medewerkers mochten kiezen voor meer verlofuren (op basis van leeftijd) of het behoud van toekomstige deelname aan de PAS-regeling. Veel medewerkers hebben (vooral als ze relatief jonger zijn) gekozen voor de extra verlofuren.

Het resultaat uit deelnemingen komt € 1,089 miljoen (397,44%) hoger uit ten opzichte van 2022. Het hogere resultaat uit de deelnemingen in 2023 wordt gevonden bij VNG Connect. De overige deelneming hebben allen een lager positief resultaat. Het hogere resultaat van VNG Connect komt voornamelijk door hogere brutomarges dan begroot (€ 0,904 miljoen). Het resultaat van VNG International B.V., VNG Risicobeheer B.V. en VNG Realisatie in 2023 was

positief maar ten opzichte van het voorgaande jaar zien we een afname van het resultaat met respectievelijk 11,61%, 53,04% en 47,13%. De afname van het resultaat ten opzichte van het voorgaande jaar bij de hiervoor genoemde VNG-deelnemingen is veroorzaakt door een aantal factoren die bij iedere deelneming anders is. Zo heeft VNG Realisatie B.V. geen permanent winststreven, heeft VNG International te maken met hogere indirecte apparaatskosten (€ 0,318 miljoen) en heeft VNG Risicobeheer een resultaat dat € 0,132 miljoen hoger is dan begroot. Er werd bij VNG Risicobeheer door de activiteiten rond Lijn 3 minder tijd besteed aan de diverse projecten en met name het Risicobeheerfonds.

Het gerealiseerde resultaat uit de effectenportefeuille is € 4,980 miljoen hoger dan in 2022. Dit hoger uitkomen wordt nagenoeg uitsluitend veroorzaakt door positieve koersresultaten. De gerealiseerde rentebaten bedragen € 1,383 miljoen. Dit is € 1,166 miljoen hoger dan 2022.

Toelichting op de bedrijfsrisico's

Net als iedere andere organisatie loopt de Vereniging in de dagelijkse uitvoering van haar activiteiten risico's. Het is van belang deze risico's te identificeren en daarop bewust beleid te ontwikkelen. In deze paragraaf worden de meest relevante risico's belicht. Het gaat hier om risico's die de financiële positie van de Vereniging kunnen aantasten.

Projecten

De Vereniging voert namens derden diverse projecten uit. Hiervoor ontvangt zij bijdragen en/of subsidies van het rijk en overige overheidsorganisaties. Uit de ontvangen bijdragen worden projectmedewerkers gefinancierd. Het betreft hier niet alleen medewerkers met een tijdelijke aanstelling, maar ook medewerkers met een vaste aanstelling of externe inhuur. Gezien de omvang van het aantal projecten is een vaste kern van projectmedewerkers verantwoord. Het laatste betekent wel dat vaste lasten worden gefinancierd met variabele inkomsten. Risico bij het wegvallen van projecten is dat er onvoldoende dekking is voor de salarislasten en eventueel kosten voor afvloeiing van projectmedewerkers. Om de risico's te beheersen worden alleen die projecten begroot die zeker zullen worden gerealiseerd. Voorts wordt voor de uitvoering van projecten zo veel mogelijk gewerkt met personeel dat flexibel over de projecten ingezet kan worden. Verder is er bij inhuur ook het risico van een fictief dienstverband. Risicobeheersing vindt hier plaats door vooraf de opdrachtformulering helder en duidelijk neer te zetten en te toetsen. Er is een Inkoop Service Desk ingericht om het inkoopproces te ondersteunen en te bewaken. Inkoop vindt plaats via de Inkoop Service Desk. Middels deze maatregelen wordt getracht het risico op het wegvallen van bijdragen te beperken.

Subsidies

De Vereniging ontvangt subsidies voor de uitvoering van diverse projecten. De Vereniging loopt het risico dat achteraf het subsidiebedrag naar beneden wordt bijgesteld als de Vereniging niet aan de subsidievoorwaarden heeft voldaan, terwijl de lasten wel zijn gemaakt. Dit risico wordt onder meer beperkt door periodiek te monitoren of de gemaakte lasten binnen het toegekende budget vallen en een strikt tijdschrijfbeleid te handhaven zodat projecturen na afloop te verantwoorden zijn.

Resultaat bedrijven

De Vereniging loopt het risico dat de resultaten van de bedrijven tegenvallen door ontwikkelingen op de markt waarop deze bedrijven opereren of doordat andere risico's zich voordoen, die typisch zijn voor de betreffende deelneming. Als indirect 100% aandeelhouder deelt de Vereniging in de resultaatseffecten als gevolg van de ondernemingsrisico's van de deelnemingen. De VNG wil haar afhankelijkheid van het resultaat van de VNG-bedrijven terugdringen. Hierdoor zal bij de VNG het risico dat uit het aandeelhouderschap voortkomt gemitigeerd worden. Dit heeft zij gedaan door sinds 2019 het resultaat van de deelnemingen niet meer mee te nemen in de begroting.

Beleggingen

De Vereniging loopt koersrisico over het belegd vermogen. Als de koersen van aandelen en of vastrentende waarden dalen zal dit een negatief effect op het vermogen hebben. Tevens kan het een negatief effect op het resultaat hebben omdat begrote inkomsten uit beleggingen niet worden gerealiseerd. Behoudens de situatie van algehele en extremere omstandigheden (malaise op de effectenmarkten) is door het aanbrengen van spreiding in de portefeuille (in beleggingscategorieën en over regio's wereldwijd), het risico op een negatief effect op het vermogen beperkt. Er is gekozen voor een middellange beleggingsstrategie. Dat houdt in dat wordt verwacht dat optredende koersdalingen op de middellange termijn weer goed worden gemaakt en de vermogenspositie dus niet structureel wordt aangetast. Een eventueel negatief effect op het jaarresultaat van de Vereniging is niet altijd op voorhand uit te sluiten. Wel wordt dit eventuele negatieve effect gedempt door te werken met een herwaarderingsreserve. Hierdoor worden, zolang er een herwaarderingsreserve is, ongerealiseerde koersresultaten niet in het resultaat betrokken.

Het risico dat gelopen wordt met beleggingen wordt vervolgens nog verder beperkt door spreiding en door indien nodig door een tijdige aanpassing van de portefeuilleverdeling in tijden van verslechterende marktomstandigheden. Er wordt een defensief beleggingsbeleid gevoerd.

Eigenrisicodrager WW en Bovenwettelijk WW (BWW)

De Vereniging is eigen risicodrager voor de WW- en BWW rechten van de oud-medewerkers. Dit kan leiden tot tegenvallers die vooral bij de het recht op BWW op kunnen lopen tot hoge bedragen. Voor alle opgebouwde rechten wordt op het moment dat het recht zich voordoet een voorziening gevormd. Om eventuele opbouw van nieuwe rechten te beperken, werkt de Vereniging voor een deel met tijdelijke contracten, indien het om tijdelijk werk en een tijdelijke financiering gaat.

Frauderisico's

De Vereniging besteedt aandacht aan het in kaart brengen van frauderisico's. In het algemeen worden maatregelen genomen om de gesignaleerde risico's te voorkomen en te mitigeren om zo de frauderisico's te beperken. De VNG monitort periodiek de voortgang van projecten en de behaalde resultaten. Het verbeteren van een goede werking van het interne (risico-) beheersingssysteem is voor de VNG een prioriteit. Er zijn bij de Vereniging geen vermoedens dan wel gevallen van fraude bekend.

Continuïteit

De Vereniging heeft overwogen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor (ernstige) onzekerheid zou kunnen bestaan of de Vereniging haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Daarbij is geconcludeerd dat er geen materiële onzekerheid bestaat. De VNG heeft voldoende en geschikte informatie om te concluderen dat het hanteren van de continuïteitsveronderstelling passend is. Op basis hiervan zal in de jaarrekening geen verdere toelichting worden gegeven met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling van de VNG.

Kerninformatie van de VNG

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde balans van de VNG per ultimo	2023	2022
Vaste activa	74.307	68.555
Vlottende activa	100.813	107.734
Groepsvermogen	-56.301	-51.704
Voorzieningen	-2.150	-2.154
Kortlopende schulden	-116.669	-122.431
	-	-

Geconsolideerde staat van baten en lasten van de VNG	2023	2022
Contributie	26.206	24.974
Totale baten (exclusief contributie)	177.422	156.484
Totale lasten	205.722	185.064
Bedrijfsresultaat	-2.094	-3.604
Financiële baten en lasten	5.326	-1.373
Bijzondere baten en lasten	31	-
Resultaat uit voorgaande jaren	16	
Vennootschapsbelasting	-455	-40
Resultaat boekjaar	2.824	-5.019
Dekking uit het vermogen	934	800
Onverdeeld resultaat	**3.758**	**-4.219**

Het aandeel in het resultaat van de VNG-bedrijven in het resultaat (na VpB) van de Vereniging is als volgt opgebouwd	2023	2022
Congres- en Studiecentrum VNG B.V.	953	-399
VNG Risicobeheer B.V.	186	395
VNG International B.V.	274	310
VNG Realisatie B.V.	46	87
VNG Naleving B.V.	-	20
VNG Diensten B.V. (excl. deelnemingen)	-97	-139
	1.362	274

Personeelsgegevens van de Vereniging	2023	2022
Bezetting in fte's per 31 december	308,16 fte	298,5 fte
Gemiddeld aantal fte's	303,33 fte	295,0 fte
Uitstroompercentage bij de Vereniging	16%	15%
Ziekteverzuimpercentage (incl. zwangerschappen)	5,49%	5,42%
Salarislasten in procenten van de lasten	18%	20%

Vraagbaakfunctie van de Vereniging	2023	2022
Contactmomenten via de Frontoffice	27.194	25.531
- Waarvan telefonisch	10.854	
- Waarvan per mail	16.340	
Aantal op basis van de contactmomenten geregistreerde vragen (Corsa)	6.759	

Samenstelling bestuur en directie VNG

(per 31 december 2023)

Mw. S. Dijksma	Voorzitter	Burgemeester	Utrecht
Dhr. M. Boumans	Vicevoorzitter	Burgemeester	Doetinchem
Dhr. E. van Oosterhout	Secretaris/Penningmeester	Burgemeester	Emmen
Dhr. S. van Alfen	Lid	Raadslid	Buren
Mw. S. Ausems	Lid	Burgemeester	Waalwijk
Mw. A. van Berckel	Lid	Secretaris	Tilburg
Dhr. C. van den Bos	Lid	Burgemeester	Urk
Mw. S. Bruines	Lid	Wethouder	Den Haag
Dhr. P. Depla	Lid	Burgemeester	Breda
Dhr. E. Drenth	Lid	Wethouder	Midden Groningen
Mw. C. Dortmans	Lid	Wethouder	Helmond
Dhr. R. Groot Wassink	Lid	Wethouder	Amsterdam
Dhr. J.M. van Rees	Lid	Wethouder	Almelo
Dhr. T. Heerts	Lid	Burgemeester	Apeldoorn
Dhr. P. Heijkoop	Lid	Wethouder	Dordrecht
Dhr. J. Kramer	Lid	Burgemeester	Noardeast-Fryslân
Mw. L. van Hooijdonk	Lid	Wethouder	Utrecht
Dhr. R. Lievense	Lid	Raadslid	Schouwen Duiveland
Dhr. A. Reinders	Lid	Burgemeester	Stichtse Vecht
Dhr. P. Snijders	Lid	Burgemeester	Zwolle
Dhr. G. van Soest	Lid	Griffier	Venlo
Mw. L. Spies	Lid	Burgemeester	Alphen a/d Rijn
Mw. O. de Vries-Chang	Lid	Raadslid	Heerenveen
Dhr. R. Wever	Lid	Burgemeester	Heerlen

Directie

Leonard Geluk	Algemeen directeur
Pieter Jeroense	plv. Algemeen directeur

Enkelvoudige jaarrekening 2023

Enkelvoudige balans per 31 december 2023

Voor bestemming van het resultaat (bedragen x € 1.000)

ACTIVA

		2023		2022
Vaste activa				
Materiële vaste activa (1)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	7.777		8.536	
Activa in uitvoering	361		84	
Machines en installaties	772		788	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.186		1.408	
		10.096		10.816
Financiële vaste activa (2)				
Deelnemingen	21.101		19.745	
Overige effecten	63.987		57.578	
		85.088		77.323
Totaal vaste activa		**95.185**		**88.139**
Vlottende activa				
Vorderingen				
Handelsdebiteuren (3)	14.075		17.706	
Belastingen (4)	123		101	
Intercompany (5)	4.823		354	
Overige vorderingen en overlopende activa (6)	9.076		6.809	
		28.098		24.970
Liquide middelen (7)		25.704		37.654
Totaal vlottende activa		**53.802**		**62.624**
Totaal activa		**148.987**		**150.763**

PASSIVA

		2023		2022
Eigen vermogen (8)				
Herwaarderingsreserves	1.780		-	
Statutaire reserve	686		2.725	
Bestemmingsreserves	3.512		4.121	
Overige reserves	46.733		49.238	
Omrekenverschillen	-168		-161	
Onverdeeld resultaat	3.758		-4.219	
		56.301		**51.704**
Voorzieningen (9)				
Egalisatievoorziening	1.076		751	
Jubileumvoorziening	375		408	
		1.451		**1.159**
Kortlopende schulden				
Handelscrediteuren (10)	5.618		6.271	
Belastingen en premie sociale verzek. (11)	6.678		6.023	
Intercompany (12)	7.968		6.583	
Overlopende passiva (13)	61.736		70.987	
Overige schulden (14)	9.235		8.036	
		91.235		**97.900**
Totaal passiva		**148.987**		**150.763**

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Baten			
Contributie	26.206	26.236	24.974
Bijdrage projecten (15)	122.429	81.259	103.776
Overige baten (16)	7.556	5.586	6.133
Som der baten	**156.191**	**113.081**	**134.883**
Lasten			
Salarissen (17)	23.014	23.470	21.896
Sociale lasten en pensioenlasten (17)	5.843	6.446	5.718
Overige personeelslasten (18)	6.471	2.210	4.261
Afschrijvingen	1.467	1.500	1.419
Kantoor- en huisvestingslasten (19)	6.114	4.747	5.546
Activiteitslasten (20)	115.023	79.117	97.815
Overige lasten (21)	1.802	1.214	2.260
Som der lasten	**159.734**	**118.704**	**138.915**
Bedrijfsresultaat	**-3.543**	**-5.623**	**-4.032**
Financiële baten en lasten (22)	5.005	-	-1.261
Buitengewone baten	-	1.135	-
Aandeel in resultaat van deelnemingen (23)	1.363	-	274
Resultaat voor belastingen	**2.824**	**-4.488**	**-5.019**
VPB	-	-	-
Resultaat	**2.824**	**-4.488**	**-5.019**
Dekking uit het vermogen	**934**	**4.488**	**800**
Onverdeeld resultaat	**3.758**	**-0**	**-4.219**

Het bedrijfsresultaat is uitgekomen op € 3,543 miljoen negatief. Dit is € 2,080 miljoen beter dan begroot.
De resultaten van de effectenportefeuille en de deelnemingen waren geen onderdeel van de begroting. Na het positieve resultaat van € 5,005 miljoen vanuit de effectenportefeuille, het positieve resultaat van de deelnemingen van € 1,363 miljoen en de onttrekking uit de bestemmingsreserve is het onverdeeld resultaat uitgekomen op € 3,758 miljoen positief.

Resultaatsbestemming

Het onverdeeld resultaat, € 3,758 miljoen positief, zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

Toelichting algemeen

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten is een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid. Zij is statutair gevestigd en kantoorhoudende te (2514 JS) Den Haag, aan de Nassaulaan 12. Het KvK nummer van de Vereniging is 40409418.

De jaarrekening van de VNG is opgesteld in april 2024.

In het verslag wordt de staat van baten en lasten 2023 vergeleken met de staat van baten en lasten 2022 en de begroting 2022. De begroting van de Vereniging waartegen de realisatie wordt afgezet is de goedgekeurde begroting 2023 welke in oktober 2022 door het bestuur is vastgesteld.

Doelstelling VNG

De Vereniging heeft ten doel te werken aan een krachtige lokale overheid door agenderend te zijn op voor gemeenten relevante vraagstukken en ontwikkelingen, en door de lokale uitvoering centraal te stellen bij maatschappelijke opgaven.

De Vereniging ondersteunt haar leden met belangenbehartiging, netwerken en dienstverlening. Dat doet zij collectief, in groepen en individueel bij de vervulling van bestuurs-, uitvoerings- en overige taken. Ook ondersteunt de Vereniging haar leden bij de organisatie van de gezamenlijke gemeentelijke uitvoering.

De Vereniging heeft voorts de bevoegdheid om voor de leden of groepen van leden:

a. Afspraken te maken met verenigingen van werknemers en andere overheden over arbeidsvoorwaarden en het arbeidsvoorwaardenbeleid en deze vast te leggen in collectieve arbeidsovereenkomsten;
b. Standaarden vast te stellen ter verbetering van de kwaliteit en efficiëntie van de gezamenlijke gemeentelijke uitvoering

Toepassing verslaggevingsstelsel

Het toegepaste verslaggevingsstelsel voor de jaarrekening is gebaseerd op de wettelijke voorschriften weergegeven in Richtlijn 640, Organisaties zonder winststreven voor zowel de enkelvoudige als de geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Rapporteringsvaluta

De enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening luidt in duizenden euro's (€). De euro fungeert als functionele en rapporteringsvaluta van de VNG. Tellingen zijn gebaseerd op de niet afgeronde bedragen.

Vergelijkende cijfers

Voor de vergelijkbaarheid van de cijfers 2023 zijn de vergelijkende cijfers 2022 in de balans,

staat van baten en de toelichting op enkele onderdelen aangepast. Daar waar dat gedaan is, wordt daarvan melding gemaakt in toelichting.

Herwaardering

Effecten worden gewaardeerd tegen beurswaarde per balansdatum. Ongerealiseerde waarde-veranderingen worden verwerkt in de herwaarderingsreserve. Indien echter cumulatieve ongerealiseerde waardemutaties negatief zijn is er geen herwaarderingsreserve en komen ongerealiseerde koerseffecten ten gunste of ten laste van het resultaat. De herwaarderingsreserve is ingesteld om resultaatseffecten ten gevolge van niet gerealiseerde koerseffecten (bewegingen) te voorkomen.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van VNG en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van de VNG en haar groepsmaatschappijen opgenomen. Het resultaat uit dochterondernemingen zijn in de enkelvoudige jaarrekening na het bedrijfsresultaat verantwoord onder het kopje aandeel in resultaat van deelnemingen.
De direct of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn:

- VNG Diensten B.V., Den Haag, 100% belang
- VNG International B.V., Den Haag, 100% belang
- VNG Risicobeheer B.V., Den Haag, 100% belang
- Congres- en Studiecentrum VNG B.V., Den Haag, 100% belang
- VNG Opleiding & Detachering B.V., Den Haag, 100% belang
- VNG Realisatie B.V., Den Haag, 100% belang

Groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop overheersende zeggenschap over de groepsmaatschappij is verkregen. De groepsmaatschappijen worden niet meer in de consolidatie opgenomen vanaf de datum waarop geen sprake meer is van overheersende zeggenschap. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld

Nevenvestigingen

VNG International B.V. heeft één dochteronderneming te weten CILG-VNG.I.C in Tunesië (100% belang).
In het verslag wordt de geconsolideerde staat van baten lasten 2023 vergeleken met de geconsolideerde staat van baten en lasten 2022. De geconsolideerde begroting wordt niet gebruikt als sturingsinstrument en is daarom niet opgesteld.

Valutaomrekening

Activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers per balans-datum. In de staat van baten en lasten zijn baten, lasten en resultaten omgerekend in euro's tegen de op het moment van de transacties geldende koers. Het hierbij ontstane koersverschil wordt direct in het resultaat verwerkt.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur, of tegen lagere opbrengst waarde. De afschrijving bedraagt voor bedrijfsgebouwen vijftig jaar (verbouwingen tien jaar), voor renovaties twintig jaar, machines en installaties zes tot twintig jaar en voor andere bedrijfsmiddelen drie tot tien jaar. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Op terreinen wordt niet afgeschreven.
Bij activering als materiële vast activa worden de kosten van herstel en kosten van groot onderhoud als afzonderlijk samenstellend deel (componentenmethode) van het desbetreffende actief opgenomen.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van de VNG.

Effecten

Effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde gebaseerd op beurskoers per balansdatum. Ongerealiseerde waardeveranderingen van effecten worden, voor zover de herwaarderingsreserve niet uitgeput is, direct verwerkt via de herwaarderingsreserve. Omdat dit een balansmutatie leidt dit niet tot resultaat. Indien de herwaarderingsreserve uitgeput is, worden de ongerealiseerde waarde mutaties ten laste van het resultaat gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegen-prestatie, inclusief de transactiekosten. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt dit als zodanig toegelicht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Als de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is, wordt de voorziening tegen nominale waarde gewaardeerd. Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Baten

Algemeen

Onder baten wordt verstaan: de contributie-inkomsten, de projectbijdragen, de bijdrage t.b.v. Fonds GGU, de opbrengst uit levering van goederen en diensten aan derden, onder aftrek van kortingen e.d. en van over de baten geheven belastingen. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Bijdragen en subsidies

De toerekening van de projectbijdragen vindt plaats op basis van de gemaakte lasten in de desbetreffende jaar. De gemaakte projectlasten worden verantwoord naar kostencategorie in de staat van baten en lasten.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat van de deelnemingen komt overeen met het aandeel in het resultaat over het boekjaar van de betreffende deelneming. Resultaten van nieuwverworven groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum. Op die datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden. De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. De resultaten van afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie verwerkt tot het tijdstip waarop de groepsband wordt verbroken.

Lasten

Algemeen

De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Intercompany-transacties

Resultaten uit transacties met en tussen groepsmaatschappijen worden volledig geëlimineerd.

Vennootschapsbelasting

Per 1 januari 2016 is de Wet Modernisering Vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen in werking getreden. Hierdoor is de VNG onderworpen aan vennootschapsbelasting indien en of voor zover zij met haar activiteiten een onderneming vormt. In het kader van het horizontaal toezicht wordt periodiek bezien of er (nieuwe) activiteiten zijn waarvoor de VNG een onderneming vormt. Tot heden is voor alle activiteiten die VNG voert ondernemingsvorming niet aan de orde. Gezien het voorgaande is VNG derhalve niet aan Vennootschapsbelasting onderworpen.
De door VNG (in)direct gehouden dochterondernemingen zijn vanwege hun B.V.-rechtsvorm integraal onderworpen aan vennootschapsbelasting. De door de VNG (in)directe gehouden dochterondernemingen zijn gevoegd in een fiscale eenheid op het niveau van VNG Diensten B.V. De resultaten van de door de VNG gehouden dochterondernemingen worden in de post resultaat deelnemingen verantwoord na de belastinglast van de fiscale eenheid.
Geconsolideerd wordt de totale belastinglast van de consolidatie kring verantwoord.

Doordat VNG in 2023 niet onderworpen was aan vennootschapsbelasting komt de effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bij VNG uit op nihil.

Pensioenen

Bij de Vereniging is er sprake van een bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) ondergebrachte pensioenregeling. Deze pensioenregeling wordt als toegezegde pensioenregeling gekwalificeerd. Verwerking in de jaarrekening van de VNG vindt plaats als

toegezegde bijdrageregeling, omdat de VNG geen verplichting heeft om aanvullende bijdragen te voldoen, anders dan hogere toekomstige premies als er sprake is van een tekort op het vereist eigen vermogen bij het ABP.

Volgens de Pensioenwet moet het ABP beschikken over een mínimaal vereist eigen vermogen. Het ABP gebruikt daarvoor een beleidsdekkingsgraad van 126%. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen. De 'beleidsdekkingsgraad'; het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden daalde in 2023 van 118,6% naar 113,9%. Het ABP verhoogd de pensioenen per 1 januari 2024 met 3,03%. Deze pensioenverhoging is verwerkt in de dekkingsgraad van het 4e kwartaal en had een negatief effect. Niet omdat dat veel geld kost, maar omdat de verplichtingen voor de toekomst hiermee omhoog gaan.

In 2020 werd besloten om de premie in 3 jaar in stappen te verhogen. Die stijging werd in 2022 uitgesteld naar 2023. ABP nam dit besluit om de premie zo stabiel mogelijk te houden in aanloop naar het vernieuwde pensioenstelsel. De uitgestelde stijging zorgde ervoor dat de premie in 2023 nog een 0,9% hoger werd. Maar omdat de VPL premie in 2023 is vervallen, daalde de premie voor werkgevers toch nog. Die extra 0,9% vervalt nu bij de premie voor 2024. Daarom daalt de premie van het ouderdoms- en nabestaandenpensioen van 27,9% naar 27,0%.

Algemene grondslagen kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de post liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en ontvangen dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Overige informatie

Rente- en kredietrisico's

De invloed van veranderingen in rentetarieven op de resultaten van de VNG worden zo veel mogelijk beperkt. Hierbij stelt de VNG zich ten doel de totale rentebaten te optimaliseren en de totale rentelasten te beperken. Om dit te bereiken bankierde de Vereniging op de achtergrond in een zogenaamd rente- en saldo-compensabel stelsel. De bank zag hierbij alle deelnemende rekeningen als een geheel. Hierdoor werd de duurdere debetrente, als gevolg van negatieve standen op de rekening van de VNG, beperkt. Omdat het rente- en saldo-compensabel stelsel strijdig is geworden met EU-regelgeving is het rente- en saldo compensabel stelsel per 01-04-2023 opgeheven. Momenteel wordt gestuurd op de ontwikkeling van de rekening naar de toekomst waarbij eerder dividenden zullen worden opgevraagd en of de effectenportefeuille eerder zal worden afgeroomd. Het uitzetten van gelden geschiedt uitsluitend door VNG of VNG Diensten. Gezien het voorgaande en de ruime back-up positie van potentiële dividenduitkeringen vanuit VNG Diensten en de ruime mogelijkheid om vrij snel uit de effectenportefeuille de stand liquide middelen aan te vullen, zijn de kredietrisico's voor de Vereniging zijn als laag te kwalificeren. De baten die de Vereniging genereert, zijn nagenoeg alle afkomstig van overheidsinstellingen.

Tekstuele analyse

De cijfers worden zoveel mogelijk toegelicht onder de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten. Voor zover de cijfers in de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten hetzelfde zijn als de enkelvoudige balans en staat van baten en lasten, zullen deze niet apart worden toegelicht.

Toelichting op de enkelvoudige balans

(bedragen x € 1.000)

Materiële vaste activa (1)

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Activa in uitvoering	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	**Totaal 2023**
Beginstand	24.777	84	6.318	5.278	36.457
Aanschafwaarde					
Cumulatieve afschrijvingen					
en waardeverminderingen	-16.241	-	-5.530	-3.870	-25.641
Boekwaarde 1 januari	**8.536**	**84**	**788**	**1.408**	**10.816**
Mutaties					
Investeringen	126	361	141	204	832
Desinvesteringen aanschafwaarde	-82	-	-141	-238	-461
Desinvesteringen afschrijvingen	82	-	141	237	460
Herrubriceringen aanschafwaarde	-	-84	-	-	-84
Afschrijvingen	-885	-	-157	-425	-1.467
Totaal mutaties	**-759**	**277**	**-16**	**-222**	**-720**
Eindstand					
Aanschafwaarde	24.821	361	6.318	5.244	36.744
Cumulatieve afschrijvingen					
en waardeverminderingen	-17.044	-	-5.546	-4.058	-26.648
Boekwaarde 31 december	**7.777**	**361**	**772**	**1.186**	**10.096**
Afschrijvingspercentages	2-20%		5-16,7%	10-33%	

In 2023 is geïnvesteerd in het onderhoud van het ICT-netwerk in de Willemshof. Daarnaast zijn er onderhoudswerkzaamheden verricht aan en in het pand. De mutaties in de vaste activa bestaan verder uit de reguliere vervanging van activa en de geplande jaarlijkse afschrijvingen. Activa in uitvoering zijn de investeringen die op balansdatum nog niet in gebruik zijn en geactiveerd worden in 2024 of later.

De actuele WOZ-waarde van Nassaulaan 12 is gelijk aan € 18,500 miljoen en die van de Sophialaan 10 bedraagt € 1,870 miljoen. Deze is gebaseerd op de beschikking van de gemeente Haaglanden, met peildatum 1 januari 2022.

Financiële vaste activa (2)

Deelnemingen	**2023**	**2022**
VNG Diensten B.V.	21.101	19.745
	21.101	19.745

VNG Diensten B.V.	**2023**	**2022**
Stand per 1 januari	19.745	19.488
Aandeel in resultaat	1.363	274
Dividend	-	-
Omrekenverschillen vreemde valuta	-7	-17
Stand per 31 december	**21.101**	**19.745**

De verdere toename van de waarde VNG Diensten B.V. ultimo 2023 ten opzichte van de waarde ultimo 2022 is het gevolg van het positieve resultaat deelnemingen 2023 en het niet uitkeren van dividend. Het positieve resultaat is het gevolg van een verdere reductie van verliezen en voorts door toename van de omzet.

Het verloop van de effectenportefeuille (exclusief overige beleggingen)

Overige effecten	**2023**	**2022**
Effectenportefeuille	63.984	57.574
Overige beleggingen	4	4
Stand per 31 december	**63.988**	**57.578**

	Obligaties	Aandelen	Totaal 2023	Totaal 2022
Balanswaarde per 1 januari	39.162	18.412	57.575	66.933
Aankopen	9.742	2.427	12.169	27.834
Verkopen	-7.395	-3.210	-10.606	-28.025
Gerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	-278	650	372	698
Ongerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	2.638	1.836	4.474	-9.866
Stand per 31 december	**43.869**	**20.115**	**63.984**	**57.574**

De balanswaarde per ultimo 2023 komt ten opzichte van de balanswaarde ultimo 2022 € 6,410 miljoen hoger uit. Dit is een stijging van 11%. Een positief saldo van aan- en verkopen draagt hier voor € 1,564 miljoen aan bij, het saldo gerealiseerde en ongerealiseerde waarde mutaties draagt hier vervolgens voor € 4,846 miljoen positief aan bij.

	Obligaties	Aandelen	Totaal 2023	Totaal 2022
Cumulatieve ongerealiseerde koerseffecten	**-1.315**	**3.095**	**1.780**	**-2.694**

De cumulatieve ongerealiseerde koerseffecten vormen in geval van een positieve stand de herwaarderingsreserve. De herwaarderingsreserve 2023 nam ten opzichte van 2022 met € 1,780 miljoen in omvang toe.

Handelsdebiteuren (3)

	2023	2022
Handelsdebiteuren	14.243	18.311
Voorziening dubieuze debiteuren	-168	-605
Stand per 31 december	**14.075**	**17.706**

De post handelsdebiteuren is met € 3,631 miljoen afgenomen.

Voor de overige vorderingen betreft de daling € 2,818 miljoen grotendeels (€ 2,532 miljoen) vorderingen die middels een juridische procedure in 2023 zijn afgewikkeld. Daarnaast een grote creditfactuur (€ 0,282 miljoen) ter afhandeling van een project.
De voorziening dubieuze debiteuren is ten opzichte van vorig jaar met € 0,437 miljoen afgenomen. In 2023 zijn een aantal oude vorderingen (€ 0,451 miljoen) afgewikkeld maar was er een kleine verhoging van de openstaande vorderingen.

Belastingen (4)

	2023	2022
Terug te vorderen Dividendbelasting	123	101
Stand per 31 december	**123**	**101**

Dit betreft de terug te vorderen dividendbelasting vanuit de effectenportefeuille over het jaar 2022 en 2023. De post te vorderen dividendbelasting is met € 0,022 miljoen toegenomen. Oorzaak is dat de dividenden over 2021 en 2022 in 2023 zullen worden teruggevorderd.

Intercompany (5)

	2023	2022
Congres- en Studiecentrum VNG B.V.	18	78
VNG International B.V.	73	47
VNG Opleiding & Detachering B.V.	4	13
VNG Realisatie B.V.	4.723	139
VNG Risicobeheer B.V.	5	3
VNG Naleving B.V.	-	74
VNG Diensten B.V.	-	-
Stand per 31 december	**4.823**	**354**

Overlopende activa (6)

	2023	2022
Waarborgsommen	6	6
Vooruitbetaalde kosten	258	330
Nog te factureren opbrengsten	3.093	654
Reclassificatie OHW projecten	5.180	5.816
Overige vorderingen	539	3
Stand per 31 december	**9.076**	**6.809**

De grootste stijging (€ 2,439 miljoen) in de overlopende activa wordt veroorzaakt door de nog te factureren opbrengsten. De te factureren opbrengsten bestaan vooral uit door te belasten salarislasten en de bijdragen op projecten. De facturen uit 2023 zijn zoveel mogelijk verstuurd in 2023. De daling op de reclassificatie van het onderhanden werk wordt veroorzaakt door een afname in de omvang van gesubsidieerde activiteiten

Liquide middelen (7)

	2023	2022
Bank	25.689	37.650
Kas	15	4
Stand per 31 december	**25.704**	**37.654**

Het saldo van de liquide middelen betreft het totaal van de zakelijke rekeningen-courant en (vermogens)spaarrekeningen. In april 2022 heeft de VNG een extra rekening-courant geopend. Sinds de inval van Rusland in de Oekraïne vangen gemeenten Oekraïense vluchtelingen op en willen deze leefgeld verstrekken. Om snel giraal geld ter beschikking te stellen zijn eigenlijk bankrekeningen en -passen nodig, maar dit is niet snel mogelijk. Een alternatief is een debet card waarmee zonder bankrekening toch een pas kan worden uitgereikt waarmee kan worden betaald en gepind. Om gemeenten hierin te ondersteunen heeft de VNG hiervoor in samenwerking met de BNG een rekening-courant geopend. De gelden op de rekening zijn weliswaar juridisch van de VNG, maar daartegenover staan de vorderingen van de stortende gemeente c.q. de debet card houder voor eenzelfde bedrag zodat de eindstand altijd nihil zal zijn. De (overige) liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Vereniging.
Het kassaldo betreft een voorraad VVV-Bonnen.

Eigen vermogen (8)

	2023	2022
Herwaarderingsreserves	1.780	-
Statutaire reserve	686	2.725
Bestemmingsreserves	3.512	4.121
Overige reserves	46.733	49.238
Omrekenverschillen	-168	-161
Onverdeeld resultaat	3.758	-4.219
	56.301	**51.704**

De overige reserve is vrij besteedbaar. De Bestemmingsreserve, de Wettelijke reserve, en de Omrekenverschillen zijn niet vrij besteedbaar. De Herwaarderingsreserve was in 2022 uitgeput.

Overige reserves	2023	2022
Stand per 1 januari	49.238	48.306
Resultaatsbestemming vorig boekjaar	-4.217	-
Vrijval statutaire reserve	2.039	-
Bestemmingsreserve nieuwe Willemshof	-	1.125
Bestemming agv Kennishub	-528	-528
Vrijval bestemming Kennishub	202	335
Stand per 31 december	**46.733**	**49.238**

Bestemmingsreserve	2023	2022
Stand per 1 januari	4.121	4.729
Lasten herhuisvesting	-458	-458
Lasten afschrijving begane grond	-150	-150
Bestemming agv Kennishub	528	528
Lasten agv Kennishub werkzaamheden	-326	-193
Vrijval restant bestemming Kennishub budget	-202	-335
Stand per 31 december	**3.512**	**4.121**

In 2007 is besloten dat een deel van het eigen vermogen beschikbaar wordt gesteld om de verbouwing van de Willemshof te financieren. Hiervoor is een bestemmingsreserve gevormd, voor de jaarlijkse afschrijvingslasten.
Voor de verbouwing van de begane grond is in 2018 besloten dat de afschrijvingslasten voor een totaalbedrag van € 1,500 miljoen ten laste komen van het vermogen. Hiervoor is een bestemmingsreserve gevormd, voor de jaarlijkse afschrijvingslasten.

In het tweede kwartaal 2022 is besloten € 1,056 miljoen uit het vermogen te bestemmen voor de werkzaamheden van de Kennishub. De inzet van deze middelen is verspreid over de jaren 2022 en 2023 voor een bedrag van € 0,528 per jaar.
Deze Kennishub heeft op dit moment vooral een bemiddelende rol. Dat wil zeggen dat de hub zich richt op het faciliteren en stimuleren van kennisontwikkeling en -deling intern (binnen de VNG) en met en tussen de leden (gemeenten) van de VNG. De hub doet dit via (structurele) connecties met de kennisinstellingen (door de uitbouw en coördinatie van kennisnetwerken). Met andere woorden: de hub verbindt, structureert en coördineert kennisontwikkeling en -deling, en heeft een aanjaagfunctie op het gebied van kennis- en datagedreven werken. De Kennishub wordt binnen en buiten de VNG steeds meer gevraagd te verbinden, adviseren en mee te denken. Er is overal beweging op het gebied van kennis en ook andere partijen lijken in een vergelijkbare puzzel te zitten waar het gaat over kennis en expertise. De realisatie 2023 is uitgekomen op € 0,326 miljoen. Het restant valt vrij in de overige reserves.

Eind 2023 bestaat de bestemmingsreserve (€ 3,512 miljoen) uit het saldo van de afschrijvingslasten verbouwing Willemshof (€ 2,560 miljoen), afschrijvingslasten begane grond. (€ 0,838 miljoen) en het solidariteitsfonds (€ 0,114 miljoen) gevormd voor de vergoeding van de schade ontstaan uit de staking door gemeenteambtenaren.

Wettelijke Reserve	2023	2022
Stand per 1 januari	686	2.725
Stand per 31 december	**686**	**2.725**

De wettelijke reserve bestaat uit een wettelijk verplichte conversiereserve welke is gevormd van uit de verkrijgingswaarde van de stichting KING en een statutaire reserve welke is gevormd uit de overschotten uit de rechtstreekse uitnamen uit het gemeentefonds. Deze laatste reserve wordt statutair aangeduid als de gemeentefonds reserve. Per 01-01-2023 is de gemeentefondsreserve opgeheven en toegevoegd aan de algemene reserve. Gezien het bijzondere karakter van deze reserves en het gegeven dat aan uitkering van beide reserves

voorwaarden zijn verbonden, worden deze reserves hier gepresenteerd als bestemmingsreserve.

Er is een bestedingsplan in uitvoering dat ten laste wordt gebracht van de conversiereserve. Hierdoor zal de conversiereserve uiteindelijk op nul uitkomen, waarna de conversiereserve zal worden opgeheven. De middelen in de gemeentefonds reserve zijn per 1 januari 2023 overgeheveld naar de algemene reserve. De algemene ledenvergadering 2022 heeft hiertoe de verplichte statutair vereiste goedkeuring verleend.

Herwaarderingsreserve (gesplitst)	**Obligaties**	**Aandelen**	**Totaal 2023**	**Totaal 2022**
Balanswaarde per 1 januari	-3.953	1.259	-2.694	7.172
Realisatie herwaardering door verkoop	602	-512	90	-1.318
Ongerealiseerde waarde mutaties	2.036	2.348	4.384	-8.548
Mutatie herwaardering	2.638	1.836	4.474	-9.866
Stand per 31 december	**-1.315**	**3.095**	**1.780**	**-2.694**

Door koersverliezen op effecten was de herwaarderingsreserve in boekjaar 2022 uitgeput. Als gevolg hiervan liepen de ongerealiseerde koersresultaten gecorrigeerd met de herwaardering door verkoop niet meer via de balans maar via de resultatenrekening. Doordat de gecumuleerde ongerealiseerde waarde mutaties op effecten in 2023 sterk in waarde zijn toegenomen is ultimo 2023 de herwaarderingsreserve uitgekomen op € 1,780 miljoen. Door deze positieve stand lopen de ongerealiseerde waarde mutaties voor zover deze stand positief blijft weer via de balans. Oorzaak van de stijging is een aangepaste positionering van de beleggingscategorieën waardoor beter op de stijgende rente of hogere rente kan worden ingespeeld.

Omrekenverschillen	**2023**	**2022**
Stand per 1 januari	-161	-144
Mutatie	-7	-17
Stand per 31 december	**-168**	**-161**

Onverdeeld resultaat boekjaar	2023	2022
Stand per 1 januari	-4.218	1.125
Naar Overige reserves (uit onverdeeld resultaat voorgaand boekjaar)	4.218	-1.125
Mutatie bestemmingsreserve (afschr. lasten huisvesting)	608	608
Mutatie bestemmingsreserve (Werkzaamheden a.g.v. Kemmishub)	326	193
Resultaat boekjaar	2.824	-5.019
Stand per 31 december	**3.758**	**-4.218**

Het onverdeeld resultaat wordt toegevoegd aan de overige reserve.

Voorzieningen (9)

De VNG heeft een tweetal voorzieningen voor verplichtingen die voortvloeien uit aanspraken op de WW- en Bovenwettelijke WW-regelingen en voor de uit te keren jubileumuitkeringen. Deze voorzieningen hebben in overwegende mate een langlopend karakter. Deze voorzieningen worden jaarlijks in overeenstemming gebracht met de maximale toekomstige verplichtingen. De voorzieningen worden gepresenteerd tegen de contante waarde.

Egalisatievoorziening	2023	2022
Stand per 1 januari	751	811
Dotaties	592	203
Onttrekkingen/vrijval	-267	-263
Stand per 31 december	**1.076**	**751**

In 2023 is de egalisatievoorziening voor toekomstige jaarlijkse verplichtingen voor afvloeiingslasten gestegen met € 0,325 miljoen. De weergegeven dotatie wordt in hoge mate veroorzaakt door de opgebouwde rechten van (oud-)medewerkers die recht hebben op een WW-uitkering. De onttrekking bestaat uit de betaling van de uitkeringsrechten van de oud-medewerkers die reeds in de voorziening waren meegenomen en de vrijval van de opgenomen uitkeringsrechten, omdat de oud-medewerkers een baan gevonden hebben en geen recht meer hebben op de WW-uitkering.

Voorziening ambtsjubilea	2023	2022
Stand per 1 januari	408	431
Onttrekkingen	-	-
Dotaties	-33	-23
Stand per 31 december	**375**	**408**

De voorziening is gevormd voor de toekomstige ambtsjubilea. De voorziening betreft de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen gebaseerd op de gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Handelscrediteuren (10)

	2023	2022
Handelscrediteuren	6.779	13.800
Betalingen onderweg	-	-
Reclassificatie	-1.161	-7.529
Stand per 31 december	**5.618**	**6.271**

De reclassificatie betreft het saldo nog te betalen Intercompany (€ 1,161 miljoen). Deze zijn onderdeel van de subadministratie. Crediteuren en worden in de jaarrekening onder de daarvoor bestemde rubriek verantwoord.

Belastingen en premie sociale verzekeringen (11)

	2023	2022
Afdracht loonbelasting en sociale premies	1.845	1.754
Pensioenen	416	417
Omzetbelasting	4.417	3.852
Stand per 31 december	**6.678**	**6.023**

Intercompanycrediteuren (12)

	2023	2022
VNG Connect B.V.	495	475
VNG International B.V.	1	809
VNG Opleiding & Detachering B.V.	198	133
VNG Realisatie B.V.	7.273	4.227
VNG Naleving B.V.	-	939
Stand per 31 december	**7.968**	**6.583**

Overlopende passiva (13)

	2023	2022
Vooruit gefactureerde contributie	28.108	26.115
Vooruit ontvangen subsidies	28.267	36.983
Fonds GGU & Gemeentefonds Saldi	5.360	7.889
Stand per 31 december	**61.736**	**70.987**

Onder de post vooruit ontvangen subsidies zijn de bedragen opgenomen van het Rijk voor de projecten die nog doorlopen of afgerekend worden in 2024 en later.

Overige schulden (14)

	2023	2022
Vooruit gefactureerde bedragen	31	62
Div. reserveringen voor verlof en vakantiegeld	2.333	1.769
Overige schulden	6.871	6.205
Stand per 31 december	**9.235**	**8.036**

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De totale verplichting voor beheer en onderhoud van het automatiseringssysteem en de Facilitaire Diensten (catering, onderhoud gebouwen, schoonmaak en receptiediensten) bedraagt € 5,115 miljoen (t/m 2027).

Per jaar is de verplichting:
2024 € 2,374 miljoen.
2025 € 2,290 miljoen
2026 € 0,370 miljoen
2027 € 0,082 miljoen

Wet Ketenaansprakelijkheid

De onderneming is onderworpen aan de Wet Ketenaansprakelijkheid en de Wet Inlenersaansprakelijkheid. Uit dien hoofde kan de onderneming worden aangesproken voor de door onderaannemers mogelijk niet afgedragen belastingen en premies sociale verzekeringen.

Hoofdelijke aansprakelijkheid

De VNG maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting, waarvan naast de VNG ook VNG Diensten B.V., VNG International B.V., VNG Realisatie B.V., VNG Congres- en Studiecentrum B.V., VNG Risicobeheer B.V. en VNG Opleiding & Detachering B.V. deel uitmaken. Binnen deze fiscale eenheid wordt geen btw aangerekend op de onderlinge leveringen en diensten. Elke afzonderlijke entiteit binnen deze fiscale eenheid doet zelfstandig aangifte. De entiteiten binnen de fiscale eenheid zijn volledig aansprakelijk voor de afdracht van de omzetbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

Bijdrage projecten (15)

De bijdragen projecten zijn hoger dan begroot. Deze hogere realisatie is het gevolg van nieuwe extern gefinancierde projecten.
In de begroting wordt rekening gehouden met de subsidieaanvragen die op dat moment al goedgekeurd zijn. De nieuwe projecten hebben effect op het totale bedrijfsresultaat, omdat tegenover de hogere projectbaten, vaak een minder dan evenredige toename van de lasten (zowel uitbestedings- als personele lasten) staat.
Uit deze personele lasten op de projecten wordt extra dekking gegenereerd middels de overhead (zoals huisvesting en overhead verwerkt in het uurtarief), die een bijdrage levert aan het resultaat. In vergelijking met 2022 neemt de bijdrage projecten toe met € 18,653 miljoen.

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Bijdrage projecten	122.429	81.259	103.776
Waarvan subsidies van het Rijk	61.276	21.421	49.802
Waarvan projecten uit het Fonds GGU en saldo Gemeentefonds uitname	61.153	59.838	53.974

De begroting van het Fonds GGU en de hoogte van de financiële bijdrage van de leden aan het Fonds, is in beginsel gebaseerd op inwoneraantal en wordt jaarlijks ter goedkeuring voorgelegd aan de ALV, waarna de leden verplicht zijn deze financiële bijdrage te voldoen ter dekking van de kosten van het Fonds. De financiële en inhoudelijke verantwoording over het Fonds aan de ALV wordt opgenomen in de jaarrekening en het jaarverslag van de Vereniging. (zie daarvoor onderstaande tabel). De realisatie van de GGU-activiteiten in 2023 bedraagt € 61,153 miljoen.

Uit voorgaande jaren zijn er crediteringen en opbrengsten voor een bedrag van € 5,510 miljoen. De bedragen die niet uitgegeven zijn in 2023, worden als overlopende passiva opgenomen op de balans. Deze worden in 2024 en verder uitgegeven, aan de daarvoor aangewezen activiteiten binnen het Fonds GGU.

Fonds GGU 2023	Realisatie	Budget
Kwaliteit en rechtmatigheid kinderopvang	561	569
Zorg en Jeugd	-	-
Kennisborging Sociaal domein en jeugdbescherming kennis	416	535
Ketenbureau en VVA	7.847	8.388
Landelijke Inkoop Jeugdzorg	649	714
Hervormingsagenda Jeugd	289	300
Hervormingsagenda Jeugd RFC	263	-
Ketenverplichting	925	921
Naleving - toezicht en handhaving	1.566	2.585
WISI	1.923	2.672
Publieke Gezondheid	433	600
Ontwikkelagenda gezond leven/IZA/GALA RFC	675	-
Platform Sociaal Domein	1.273	1.250
Kwaliteit en rechtmatigheid Zorg	1.103	1.396
Asiel en opvang	250	-
Energie en Klimaat	3.614	3.650
Transitieprojecten Leefomgeving	1.063	1.112
Digitale Connectiviteit - 5G	71	150
Programma Omgevingswet	4.644	4.298
Fysieke Leefomgeving RFC	1.427	-
Transitieprojecten Lokale democratie	254	376
Quickscan Lokale Democratie RFC	48	-
Juridische Dienstverlening RFC	417	-
Beheer Taxatiewijzer WOZ	1.143	1.191
Democratie in Actie	160	-
Digitale informatievoorziening	5.760	5.682
GDI	1.622	1.963
Digitale Veiligheid	4.202	4.871
Privacy	471	415
Waarstaatjegemeenten.nl inclusief diverse monitors	2.599	2.956
Innovatie ondersteuning	855	1.080
Expertisecentrum Dienstverlening	368	468
Uitvoerbaarheid en uitvoeringskracht	1.429	1.252
Regie op beheer voor GGU producten	3.793	3.907
Programma beter aanbesteden	174	228
KC Inkoop	854	388
Bedrijfskosten VNG R	4.660	3.246
Communicatie	1.495	1.097
Ondersteuningsteam GGU	403	356
CIO Functie	492	379
Implementatie en ondersteuning beweging Samen organiseren	821	843
VNG Academie RFC	140	-
Totaal	**61.153**	**59.838**

Overige baten (16)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Opbrengst derden	2.204	1.421	1.678
Auteursvergoedingen	425	200	31
Vacatiegelden	15	5	15
Interne baten	4.187	3.287	3.694
Overige baten	724	673	715
Totaal overige baten	**7.556**	**5.586**	**6.133**

Opbrengst derden

De realisatie 2023 is € 0,783 miljoen hoger dan begroot. Deze post bestaat uit de doorbelasting van salariskosten aan gelieerde instellingen en overige omzet gerealiseerd door het doorbelasten van kosten aan derden.

Auteursvergoedingen

De realisatie van de auteursvergoedingen ligt hoger dan begroting en eerdere jaren. Dit komt doordat de royaltyafrekening van het SDU over 2022 en 2023 in de jaarrekening van 2023 worden verantwoord.

Interne baten

In de begroting was rekening gehouden met een stijging van de opbrengsten, echter bleek deze hoger dan voorzien. De realisatie laat een stijgende lijn zien en is € 0,900 miljoen hoger dan begroot.
Vergeleken met 2022 zijn de interne baten met € 0,493 miljoen gestegen.

Overige baten

De overige baten bestaan voornamelijk uit de opbrengsten Reprorecht en de bijdrage SBCM. De omvang hiervan is respectievelijk € 0,641 miljoen en € 0,060 miljoen.

Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten (17)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Salarissen	23.014	23.470	21.896
Sociale lasten	2.897	2.955	2.629
Pensioenlasten	3.424	3.492	3.670
Vergoedingen (ZW, uitlenen personeel)	-478	-	-582
Totaal salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	**28.857**	**29.916**	**27.613**

Het totaal van salarislasten, sociale lasten en pensioenlasten stijgt met € 1,244 miljoen ten opzichte van 2022. De stijging is o.a. veroorzaakt door een toename van salariskosten volgend uit wijzigingen in de CAO en een stijging van de omvang van het personeelsbestand.

Het uitstroompercentage laat al meerdere jaren (sinds 2019) een stijgende lijn zien. In 2023 kwam het uitstroompercentage met 16% hoger uit dan in 2022 (2022: 15%, 2021: 13,16%). Het gemiddeld aantal fte in 2023 is ten opzichte van 2022 gestegen. Ultimo 2023 waren er 308,16 fte in dienst (2022: 298,5 fte).

De vergoedingen voor zwangerschap, uitlenen van personeel en overige loonlastenvergoedingen kwamen in 2023 lager uit dan 2022. De gemiddelde salarislast per fte stijgt van € 92.506 in 2022 naar € 93.643 in 2023. Deze stijging van 1,123% is het gevolg van de wijzigingen in de cao, reguliere periodieke verhogingen, de wijzigingen van de sociale en pensioenlasten en hogere inschaling van medewerkers.

Overige personeelslasten (18)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Uitzendkrachten/personeel derden	3.210	691	2.784
Arbolasten	115	42	57
Studielasten	678	432	463
Werving	44	75	26
Rechtspositionele lasten	171	217	139
Onttrekking/Dotatie voorzieningen	269	-	252
Overige lasten	1.554	544	220
Reis- en verblijflasten	431	210	320
Totaal overige personeelslasten	**6.471**	**2.210**	**4.261**

De overige personeelslasten overschrijden de begroting met € 4,261 miljoen. Per begrotingspost zijn de verschillen als volgt te duiden:

- De lasten van uitzendkrachten/personeel derden komen € 2,519 miljoen hoger uit dan begroot. Deze kosten hebben onder andere betrekking op vervangende inhuur voor openstaande vacatures, detacheringen en zwangerschapsvervanging.
- De studielasten en de reis- en verblijfskosten vallen respectievelijk € 0,246 miljoen en € 0,221 hoger uit dan begroot. Ten opzichte van 2022 stijgen deze kosten aanzienlijk als gevolg van het wegvallen van restricties op samenkomsten in het kader van de coronacrisis.
- De arbolasten vallen € 0,073 hoger uit dan begroot. Deze lasten bestaan uit een bedrijfszorgpakket, begeleiding vanuit een bedrijfsarts en arbo-gerelateerde aanpassingen van de werkplekken. Door het wegvallen van de vorige bedrijfsarts moest er in 2023 een nieuwe bedrijfsarts gevonden worden. De nieuwe bedrijfsarts heeft een iets andere aanpak dan de vorige bedrijfsarts. Zo is zij meer gericht op coaching en preventie en is de standaard spreekuurafspraak langer.
- Het ziekteverzuim is in 2023 uitgekomen op 5,49%. Dit is hoger dan 2022 (5,42%) en ook hoger dan het streefpercentage van 3,5%.
- De rechtspositionele kosten vallen lager uit dan begroot doordat er minder gereisd wordt, onder andere door het hybride werken.

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2023		
Overige personeelslasten	Project gefinancierd	Overig	Totaal
	346	**6.125**	**6.471**

Kantoor- en huisvestingslasten (19)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Huisvestingslasten	1.132	737	726
Onderhoud en inventaris	551	375	446
Automatiseringslasten	3.039	2.416	3.104
Telecommunicatie	7	22	29
Drukwerklasten	-	25	24
Bibliotheeklasten	778	777	756
Restauratieve lasten	606	395	461
Totaal kantoor- en huisvestingslasten	**6.114**	**4.747**	**5.546**

De kantoor- en huisvestingslasten zijn ten opzichte van de begroting € 1,367 miljoen hoger. Op bijna alle onderdelen is de realisatie hoger uitgekomen dan begroot. De huisvestings- en onderhoudslasten zijn gestegen en ook de restauratieve lasten komen in 2023 hoger uit dan begroot. Dit heeft voornamelijk te maken met de gestegen energiekosten als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Een andere hoge stijging zien we bij de restauratieve lasten. De voornaamste oorzaak van deze stijging betreft de losse afname voor de catering welke in verband met corona naar beneden was aangepast. Inmiddels zijn we weer terug op het oude niveau waardoor we een overschrijding hebben van € 0,211 miljoen.
Ook de automatiseringslasten zijn ten opzichte van de begroting € 0,623 hoger. De grotere omvang van het personeelsbestand brengt extra (licentie-)kosten met zich mee.

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2023		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Kantoor- en huisvestingskosten	**-125**	**6.239**	**6.114**

Activiteitslasten (20)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Voorlichting	1.182	491	843
Bijeenkomsten	3.363	244	1.653
Onderzoek	2.494	3.502	3.271
Advies derden	104.250	81.424	91.654
Bijdragen en lidmaatschappen	3.734	568	394
Doorbelasting	-	-7.112	-
Totaal activiteitslasten	**115.023**	**79.117**	**97.815**

De activiteitslasten zijn € 35,906 miljoen hoger dan de begroting. De voornaamste verschillen per afzonderlijke begrotingspost zijn:

- Voorlichting: Het budget voor voorlichting wordt met € 0,691 miljoen overschreden. Dit bedrag heeft voor een deel betrekking op extern gefinancierde projecten. De kosten hiervan bedroegen in 2023 € 0,382 miljoen. Het andere deel heeft betrekking op de intern gefinancierde projecten, onder andere gefinancierd door aanvullend op de begroting toegewezen prioriteitenbudget.
- Bijeenkomsten: De overschrijding van € 3,119 miljoen heeft voor een bedrag van € 2,961 miljoen betrekking op extern gefinancierde projecten die bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren.
- Onderzoek: Dit budget wordt in de loop van het jaar projectmatig toegewezen, de lasten van deze activiteiten worden verantwoord onder afzonderlijke begrotingsposten zoals adviezen derden, overige personeelslasten en ICT-lasten. Daardoor blijft de realisatie (€ 1.008 miljoen) op de post onderzoekskosten achter bij begroot.
- Advies derden: Er is € 22,826 miljoen meer uitgegeven dan begroot. De realisatie ten opzichte van 2022 is gestegen met € 12,596 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door extern gefinancierde projecten. De kosten van de inhuur van personeel op de subsidies en GGU gefinancierde activiteiten zijn in de presentatie opgenomen onder de activiteitskosten.
- Bijdragen en lidmaatschappen: Er is € 3,166 miljoen meer uitgegeven dan begroot. € 3,214 miljoen heeft betrekking op extern gefinancierde projecten die bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren.
- Doorbelasting: De inzet van medewerkers voor extern gefinancierde projecten wordt doorbelast aan deze projecten. In de begroting werd rekening gehouden met een doorbelasting van € 7,112 miljoen aan baten. Door het gestegen projectvolume was de werkelijke inzet van medewerkers hoger. De werkelijke kosten staan weergegeven onder salarislasten, waardoor de realisatie op de doorbelastig op nul uitkomt.

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2023		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Voorlichting	382	800	1.182
Bijeenkomsten	2.961	402	3.363
Onderzoek	1.866	628	2.494
Advies derden	103.045	1.205	104.250
Bijdragen en lidmaatschappen	3.214	520	3.734
Doorbelasting	5	-6	-1
Activiteitskosten	**111.474**	**3.549**	**115.023**

Overige lasten (21)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Overige lasten	**1.802**	**1.214**	**2.260**

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2023		
Overige lasten	Project gefinancierd	Overig	Totaal
	886	**916**	**1.802**

Financiële baten en lasten (22)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Opbrengst van effecten	3.622	-	-1.358
Rentebaten	1.383	-	217
(Rente)lasten	-	-	-120
Totaal financiële baten en lasten	**5.005**	**-**	**-1.261**

De opbrengst van effecten is conform de gemaakte contributieafspraken niet opgenomen in de begroting.

Resultaat deelnemingen (23)

	Realisatie 2023	Begroot 2023	Realisatie 2022
Congres- en Studiecentrum VNG B.V.	1.282	-	-399
VNG International B.V.	347	-	359
VNG Risicobeheer B.V.	232	-	475
VNG Realisatie B.V.	57	-	110
VNG Naleving B.V.	-	-	24
VNG Diensten B.V. (enkelvoudig)	-101	-	-255
Vennootschapsbelasting	-455	-	-40
Totaal resultaat deelnemingen	**1.362**	**-**	**274**

VNG Diensten B.V. (VNG Diensten)

VNG Diensten is de houdstermaatschappij namens VNG en is 100% aandeelhoudster van de VNG-deelnemingen. VNG Diensten voert uitsluitend houdstermaatschappij activiteiten. De inkomsten van Diensten bestaat uit rente en uit de omslag van kosten die wordt doorbelast aan de VNG-deelnemingen. Vanwege externe omstandigheden is besloten dat alleen kosten van derden (buiten het VNG Concern) aan de deelnemingen worden doorbelast. De intern vanuit VNG Concern aan te rekenen kosten worden nu gedekt door de resulteren van de VNG-deelnemingen, hetgeen voor VNG betekent dat de post resultaat deelnemingen iets lager uitkomt.

Het vennootschappelijke resultaat VNG Diensten kwam het voorgaande jaar uit op € 0,255 miljoen negatief. Voor 2023 komt het vennootschappelijke resultaat VNG Diensten, uit op € 0,101 miljoen negatief. Deze beperking van verliezen van € 0,154, miljoen, wordt veroorzaakt door een afname in de overige bedrijfskosten (€ 0,034 miljoen), een hogere stand financiële baten en lasten (€ 0,101 miljoen) waarbij de omzet (overige bedrijfsopbrengsten iets (0,011 miljoen) terugviel ten opzichte van 2022, dit door aflossing van de lening door VNG Connect. De hogere financiële baten en lasten is het gevolg van de sterk gestegen rente. De toename van de overige bedrijfskosten is het gevolg van externe advisering over een aantal bedrijfsoverstijgende trajecten zoals de verplichte verdere ontwikkeling horizontaal toezicht, en een advisering van een aantal hieruit voortvloeiende vraagstukken. Ten opzichte van begroot komt VNG Diensten € 0,011 miljoen lager uit dan begroot. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door hogere advieskosten en een lager omzet en wordt voornamelijk gecompenseerd door hogere rente baten.

Congres- en Studiecentrum VNG B.V.

Het positieve resultaat van het Congres- en Studiecentrum B.V. voor belastingen bedraagt € 1,282 miljoen ten opzichte van een verlies van € 0,382 miljoen een jaar eerder. In vergelijking met de begroting 2023 is een positieve afwijking zichtbaar van € 0,965 miljoen. Deze positieve afwijking valt uiteen in enerzijds hogere brutomarges dan begroot (0,904 miljoen) en anderzijds 0,078 miljoen minder uitgaven op de bedrijfs- en financieringskosten. Academie en Congressen noteren 101% resp. 25% van de gestelde targets, Trainees noteert een plus ten opzichte van de ambitieuze target van 1%. De totale gerealiseerde brutomarge voor 2023 bedraagt € 5,279 miljoen en is daarmee ruim 21% hoger dan begroot en tevens ruim 26% hoger dan voorgaand boekjaar. De bedrijfskosten zijn 0,014 miljoen lager dan begroot, namelijk € 4,030 miljoen versus begroot € 4,044 miljoen.

VNG Risicobeheer B.V.

In 2023 kwam het resultaat van VNG Risicobeheer voor belasting uit op € 0,232 miljoen. Dit is € 0,179 miljoen hoger dan begroot. De opbouw hiervan is als volgt: de baten kwamen € 0,129 miljoen hoger uit. Het contract met Centraal Beheer Achmea ging uit van € 216.000 voor 2023, maar uiteindelijk is er € 336.992 afgerekend. De totale lasten kwamen € 0,039 miljoen lager uit dan begroot. Dit werd met name de veroorzaakt door de projectkosten waren. Door de activiteiten rond Lijn 3 heeft VNG Risicobeheer minder tijd kunnen besteden aan de diverse projecten en met name het Risicobeheerfonds (RBF).

VNG International B.V.

Het nettoresultaat van VNG-I na belasting kwam ten opzichte van het vorige boekjaar € 0,036 miljoen of wel 11,6% lager uit. In het resultaat is het resultaat van de deelneming in Tunesië (€ 0,011 miljoen) opgenomen. Het resultaat vóór belastingen is als volgt te verklaren. De brutomarge (baten minus directe lasten) nam toe met 1,2% of wel met € 0,09 miljoen. De indirecte of apparaatskosten namen met € 0,318 miljoen (4,7%) toe. Hierdoor nam het bedrijfsresultaat ten opzichte van 2022 met 53% of € 0,228 miljoen af. Vervolgens kwam ten opzichte van 2022 het saldo financiële baten € 0,214 miljoen hoger uit. Na winstbelasting geeft dit ten opzichte van 2022 11,6% lager resultaat. De ten opzichte van 2022 hogere indirecte kosten komen voort uit hogere personeelslasten (4,2%) en hogere bedrijfskosten (7,16%). Bij dit alles kan worden gesteld dat de meeste projecten die VNG-I uitvoert opdrachten zijn van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de Europese Commissie en de Wereld Bank. De VNG is voor een (zeer) klein deel opdrachtgever (de beleidsopdracht). Niet al deze projectbaten zijn marge gevend. Ten opzichte van de begroting 2022 realiseert VNG-I een resultaat vóór belastingen dat € 0,224 miljoen (109,9%) boven begroot uitkomt. Ten opzichte van begroot komt de brutomarge met € 0,757 miljoen hoger uit. De indirecte kosten komen ten opzichte van begroot € 0,560 miljoen hoger uit. Na aftrek van rentelasten blijft er een resultaat over dat 52,0% hoger is dan begroot.

VNG Realisatie B.V.

VNG Realisatie heeft geen permanent winststreven. Doelstelling is de projecten tegen kostprijs uit te voeren met opslag voor de eigen toe te rekenen kosten. Vanaf 2018 wordt tevens een opslag in rekening gebracht ter dekking van (eventuele) projectverliezen en ter verdere groei van het weerstandsvermogen van de B.V. VNG Realisatie.
Het resultaat over 2023 komt uit op € 0,046 miljoen positief. Dit resultaat wordt veroorzaakt door een positief resultaat op de overige projecten (€ 0,021 miljoen) en de overige bedrijfsopbrengsten (€ 0,124 miljoen). De omzet is met 28% gestegen ten opzichte van 2022. Deze stijging doet zich zowel voor bij GGU (€ 8,5 mln, 32%) als bij de overige projecten (€ 4,0 mln. 21%). Dit is mede vanwege de toevoeging van de activiteiten van VNG Naleving.

WNT-verantwoording 2023 Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op VNG van toepassing zijnde regelgeving.
Het bezoldigingsmaximum in 2023 voor de VNG is € 223.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van het Bestuur bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband. De leden van het Bestuur van de VNG ontvangen geen bezoldiging.

Bezoldiging topfunctionarissen

1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens 2023

bedragen x € 1	Leonard Geluk	Pieter Jeroense
Functiegegevens	Algemeen Directeur	Plv. Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	0,49
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.299,89	84.901,21
Beloningen betaalbaar op termijn	22.522,92	11.250,72
Subtotaal	*188.822,81*	*96.151,93*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	109.999
Bezoldiging	**188.822,81**	**96.151,93**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022

bedragen x € 1	Leonard Geluk	Pieter Jeroense	Pieter Jeroense
Functiegegevens	Algemeen Directeur	Plv. Algemeen Directeur	Plv. Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 30/06	01/07 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	0,49
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	159.814,26	76.994,00	38.884,64
Beloningen betaalbaar op termijn	23.119,68	11.473,86	5.736,93
Subtotaal	*182.933,94*	*88.467,86*	*44.621,57*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	108.000	52.794
Bezoldiging	**182.933,94**	**88.467,88**	**44.621,57**

Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Gegevens 2023	
bedragen x € 1	
Functiegegevens	Adviseur Expertise en advies C
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	304.921,27
Beloningen betaalbaar op termijn	11.353,20
Totale bezoldiging	**316.274,47**
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	185.732
Verplichting motivering van de overschrijding van het Individueel toepasselijke drempelbedrag bezoldiging	Er is in 2023 een beëindigings-vergoeding uitgekeerd waardoor het drempelbedrag is overschreden

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen en niet-topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

1d. Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder.

Overzicht 2023 voor de WNT van de Toezichthoudende functionarissen VNG

(met bezoldiging kleiner dan € 1.900)

Naam	Functie	Periode
Dhr. J. van Zanen	Voorzitter	01/01 t/m 14/06
Mw. S. Dijksma	Voorzitter	14/06 t/m 31/12
Mw. S. Dijksma	Vice-voorzitter	01/01 t/m 14/06
Dhr. M. Boumans	Vice-voorzitter	14/06 t/m 31/12
Dhr. E. van Oosterhout	Secretaris/Penningmeester	01/01 t/m 31/12
Dhr. S. van Alfen	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. S. Ausems	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. A. van Berckel	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. C. van den Bos	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. S. Bruines	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. P. Depla	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. E. Drenth	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. C. Dortmans	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. R. Groot Wassink	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. L. Grijsen	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 12/07
Dhr . T. Heerts	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. P. Heijkoop	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. L. Hooijdonk	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. J. Kramer	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12

Naam	Functie	Periode
Dhr. R. Lievense	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. A. Reinders	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. P. Snijders	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. G. Soest	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. L. Spies	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Mw. O. Chang	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. R. Wever	Lid van het Bestuur	01/01 t/m 31/12
Dhr. J.M. van Rees	Lid van het Bestuur	01/12 t/m 31/12

Geconsolideerde jaarrekening 2023

Geconsolideerde balans per 31 december 2023

Voor bestemming van het resultaat (bedragen x € 1.000)

ACTIVA

		2023		2022
Vaste activa				
Immateriële vaste activa		77		33
Software				
Materiële vaste activa (24)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	7.805		8.570	
Activa in uitvoering	361		84	
Machines en installaties	772		787	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.288		1.505	
		10.226		10.946
Financiële vaste activa				
Overige effecten	64.004		57.576	
		64.004		57.576
Totaal vaste activa		**74.307**		**68.555**
Vlottende activa				
Vorderingen				
Handelsdebiteuren	17.269		21.661	
Overige vorderingen	8.681		12.193	
Overlopende activa	11.355		9.158	
		37.305		43.012
Liquide middelen (25)		63.508		64.722
		63.508		64.722
Totaal vlottende activa		**100.813**		**107.734**
Totaal activa		**175.120**		**176.289**

PASSIVA

		2023		2022
Eigen vermogen				
Groepsvermogen	56.301		51.704	
		56.301		**51.704**
Voorzieningen (26)				
Voorzieningen	2.150		2.154	
		2.150		**2.154**
Kortlopende schulden				
Handelscrediteuren	10.599		11.011	
Belastingen en premie sociale verzekeringen	7.509		6.684	
Overlopende passiva (27)	84.248		91.817	
Overige schulden (28)	14.313		12.919	
		116.669		**122.431**
Totaal passiva		**175.120**		**176.289**

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Baten		
Contributies	26.206	24.974
Bijdrage projecten	124.182	105.242
Vergoeding geleverde diensten (29)	47.539	46.130
Overige baten (30)	5.701	5.112
Som der baten	**203.628**	**181.458**
Lasten		
Salarissen (31)	39.270	36.133
Sociale lasten (31)	4.581	4.591
Pensioenbijdragen (31)	5.837	6.164
Overige personeelslasten (31)	7.578	7.481
Afschrijvingen	1.496	1.894
Activiteitslasten	137.743	123.015
Overige lasten (32)	9.217	5.786
Som der lasten	**205.722**	**185.064**
Bedrijfsresultaat	**-2.094**	**-3.604**

Financiële baten en lasten		
Opbrengst van effecten	3.623	-1.358
Rentebaten	1.704	226
(Rente)lasten	-	-250
Som der financiële baten en lasten	**5.327**	**-1.382**
Bijzondere baten en lasten	31	7
Resultaat uit voorgaande jaren	16	-
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor Vpb	**3.280**	**-4.979**
Vennootschapsbelasting	-456	-40
Resultaat	**2.824**	**-5.019**
Dekking uit het vermogen	934	800
Onverdeeld resultaat	**3.758**	**-4.219**

Resultaatsbestemming

Het resultaat 2023 is gelijk aan € 2,824 miljoen positief. De onttrekking uit de bestemmingsreserve, gelijk aan € 0,934 miljoen, is toegevoegd aan het onverdeeld resultaat. Het onverdeeld resultaat komt daarmee uit op € 3,758 miljoen positief en komt ten gunste van de overige reserves.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x € 1.000)

		2023		2022
Bedrijfsresultaat	-2.094		-3.605	
Afschrijvingen en waardeverminderingen	1.496		1.894	
Cashflow		-598		-1.711
Toename vorderingen	5.706		-7.874	
Afname voorzieningen	-4		-827	
Afname kortlopende schulden	-5.760		-2.331	
		-58		-11.032
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**-656**		**-12.743**
Ontvangen interest	1.979		227	
Ontvangen dividend	614		683	
Betaalde interest	-336		-250	
Resultaat effectentransacties	3.008		-2.041	
Koersresultaat deelnemingen	52		-	
Mutatie omrekenverschillen	-7		-17	
Buiten gewone baten en lasten	31		-	
Resultaat voorgaande jaren	16		-	
Betaalde/ontvangen vennootschapsbelasting	-455		-40	
Kasstroom uit operationele activiteiten		**4.902**		**-1.438**
(Des)investeringen in immateriële vaste activa	-44		381	
(Des)investeringen in materiële vaste activa	-777		-1.194	
Investeringen in financiële vaste activa	-4.647		2.198	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-5.468**		**1.385**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**-**		**-**
Netto kasstroom		**-1.222**		**-12.798**
Mutatie liquide middelen (01-01 t/m 31-12)		**-1.222**		**-12.798**

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x € 1.000)

Materiële vaste activa (24)

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Activa in uitvoering	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Totaal 2023
Beginstand					
Aanschafwaarde	24.835	84	6.318	6.410	37.647
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-16.265	-	-5.531	-4.903	-26.699
Boekwaarde 1 januari 2023	**8.570**	**84**	**787**	**1.507**	**10.948**
Mutaties					
Investeringen	126	361	141	242	870
Desinvesteringen aanschafwaarde	-82	-	-141	-238	-461
Desinvesteringen afschrijvingen	82	-	141	237	460
Herrubriceringen aanschafwaarde	-	(84)	-	-	-84
Herrubriceringen afschrijvingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-891	-	-156	-460	-1.507
Totaal mutaties	**-765**	**277**	**-15**	**-219**	**-722**
Eindstand					
Aanschafwaarde	24.879	361	6.318	6.414	37.972
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-17.074	-	-5.546	-5.126	-27.746
Boekwaarde 31 december 2023	**7.805**	**361**	**772**	**1.288**	**10.226**
Afschrijvingspercentages	2-20%		5-16,7%	10-33%	

Liquide middelen (25)

	2023	2022
Kas	20	14
Bank	63.456	64.708
Kruisposten	32	-
Stand per 31 december	**63.508**	**64.722**

Het saldo van de liquide middelen betreft het totaal van de kas, zakelijke rekeningen-courant en spaar-/vermogensspaarrekeningen. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Vereniging.

Voorzieningen (26)

Voorziening	**2023**	**2022**
Stand per 1 januari	2.154	2.981
Bij: dotaties	538	498
Af: onttrekkingen	-512	-563
Af: vrijval	-30	-762
Stand per 31 december	**2.150**	**2.154**

In 2023 is de voorziening voor toekomstige jaarlijkse verplichtingen gedaald met € 0,004 miljoen. Het saldo bestaat uit:

- De voorzieningen projecten (€ 0,100 miljoen) voor de te verwachten juridische claims uit gerechtelijke procedures die lopen in Jordanië;
- De voorziening voor WW- en Bovenwettelijke WW-gerechtigden (€ 1,495 miljoen), mede als gevolg van de afspraken gemaakt met individuele medewerkers, en de betaling van bestaande gerechtigden en de vrijval als gevolg van oud-medewerkers, waarvan de rechten vrijvallen als gevolg van ander werk en/of het opnieuw berekenen van de looptijd van de BWW;
- De reorganisatievoorziening (€ 0,041 miljoen), zie toelichting hierop;
- De voorziening gevormd voor toekomstige ambtsjubilea (€ 0,514 miljoen). De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, verwachte salarisstijgingen, blijfkans en leeftijd.

In de reorganisatievoorziening (€ 0,041 miljoen) is voor VNG Congres- en Studiecentrum B.V. de kosten als gevolg van de lopende herstructurering opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. Deze reorganisatie is het gevolg van verslechterde bedrijfseconomische omstandigheden naar aanleiding van de negatieve gevolgen van de coronapandemie. De voorziening betreft het totaal van de nog te betalen reorganisatiekosten per ultimo boekjaar. De berekening is gebaseerd op de kosten van transitievergoedingen, sociaal plan en overige personeel gerelateerde kosten.

Overlopende passiva (27)

	2023	2022
Vooruit gefactureerde bedragen	22.513	20.830
Vooruit gefactureerde contributie	28.108	26.115
Vooruit ontvangen subsidies	28.267	36.983
Fonds GGU & Gemeentefonds saldi	5.360	7.889
Stand per 31 december	**84.248**	**91.817**

Overige schulden (28)

	2023	2022
Div. reserveringen voor verlof en vakantiegeld	2.953	1.200
Overige schulden	11.360	11.720
Stand per 31 december	**14.313**	**12.920**

Overige informatie

Bankgaranties

VNG International B.V. heeft bij ABN AMRO een obligokrediet van € 2,6 miljoen. Binnen dit krediet kan VNG International bij ABN AMRO Bank N.V. bankgaranties afsluiten. Als zekerheid zijn voor een gelijk bedrag debiteuren verpand. Voorts heeft VNG International één bankgarantie via ABN AMRO N.V. afgegeven ter waarde van € 1,074 miljoen.

1. Tunisia, support to the process of decentr & deconcentration (€ 1,074 miljoen met als begunstigde Delegation de L'Union Europe.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De totale verplichting voor beheer en onderhoud van het automatiseringssysteem en de Facilitaire Diensten (catering, onderhoud gebouwen, schoonmaak en receptiediensten) bedraagt € 10,918 miljoen (t/m 2027).

Per jaar is de verplichting:
2024 € 5,953 miljoen
2025 € 4,513 miljoen
2026 € 0,370 miljoen
2027 € 0,082 miljoen

Vennootschapsbelasting

Elke entiteit binnen de fiscale eenheid is volledig aansprakelijk voor de afdracht van de vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

Gebeurtenissen na balansdatum

Om de leden te ondersteunen in hun "stap naar voren" is een gelijkgestemde, doelgerichte en wendbare VNG-organisatie nodig. Dat vraagt om soepele en professionele bedrijfsvoering en communicatie die, naar binnen en buiten, één geheel uitstralen. Er zijn kansen voor verbetering

in de interne processen van bedrijfsvoering en communicatie bij VNG Bureau en VNG Realisatie. Daarom heeft de algemene directie uitgesproken de staffuncties over te hevelen naar één centrale bedrijfsvoeringsafdeling en één centrale communicatieafdeling. De uitwerking hiervan volgt in 2024 en verder.

Wet Ketenaansprakelijkheid

De onderneming is onderworpen aan de Wet Ketenaansprakelijkheid en de Wet Inlenersaansprakelijkheid. Uit dien hoofde kan de onderneming worden aangesproken voor de door onderaannemers mogelijk niet afgedragen belastingen en premies sociale verzekeringen.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

Algemeen

Het resultaat is uitgekomen op € 2,824 miljoen positief. Na de onttrekking uit de bestemmingsreserve is het onverdeeld resultaat uitgekomen op € 3,758 miljoen positief. Het resultaat is ten opzichte van 2022 met € 7,843 miljoen gestegen. Het bedrijfsresultaat is uitgekomen op € 2,094 miljoen negatief. Dit is ten opzichte van 2022 een stijging van € 1,510 miljoen.

Het resultaat uit de effectenportefeuille is hoger dan in 2022 als gevolg van sterke koersstijgingen. Daarnaast wordt de toename van de omvang van de effectenportefeuille gevonden in ontvangen en geherinvesteerde dividenden.

Vergoeding geleverde diensten (29)

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Vergoeding geleverde diensten	47.539	46.130
Totaal vergoeding geleverde diensten	**47.539**	**46.130**

De vergoeding geleverde diensten stijgt ten opzichte van 2022 met € 1,409 miljoen. Dit komt voornamelijk door de verbetering van opbrengsten van de georganiseerde congressen en gestegen opbrengsten VNG International.

Overige baten (30)

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Opbrengst derden	2.321	2.003
Auteursvergoedingen	425	31
Overige baten	2.955	3.078
Totaal overige baten	**5.701**	**5.112**

De overige baten zijn in 2023 € 0,589 miljoen hoger dan vorig jaar. De realisatie van de auteursvergoedingen ligt hoger dan begroting en eerdere jaren. Dit komt doordat de royaltyafrekening van het SDU over 2022 en 2023 in de jaarrekening van 2023 worden verantwoord.

Personeelslasten (31)

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Salarissen	39.270	36.133
Sociale lasten	4.581	4.591
Pensioenbijdragen	5.837	6.164
Overige personeelslasten	7.705	7.481
Totaal personeelslasten	**57.393**	**54.369**

De personeelskosten stijgen aanzienlijk ten opzichte van vorig jaar. De stijging van de salarislasten (incl. sociale en pensioenlasten) komt hoofdzakelijk door een groei van het personeelsbestand (vaste en tijdelijke inzet) en stijging van de loonkosten op basis van AVR-ontwikkelingen.

Ten opzichte van het voorgaande jaar stijgen de personeelslasten met € 3,024 miljoen.

De totale bezetting van de VNG is per ultimo 2023 als volgt onderverdeeld naar de verschillende onderdelen (in fte's):

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
VNG, de Vereniging	308,2	298,5
Congres- en Studiecentrum VNG B.V. (incl. COD)	88,9	88,1
VNG International B.V. (incl. buitenlandse dochterbedrijven)	77,2	77,2
VNG Risicobeheer B.V.	3,9	3,9
VNG Realisatie B.V.	120,9	69,1
VNG Naleving B.V.	-	35,0
	599,1	**571,8**

Overige lasten (32)

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Huisvestingskosten	1.157	913
Onderhoudskosten en inventaris	551	447
Automatisering	3.918	3.408
Telecommunicatie	752	23
Drukwerkkosten	1	33
Bibliotheekkosten	784	766
Restauratieve kosten	606	461
Overige bedrijfskosten	1.448	-265
	9.217	**5.786**

De stijging in de overige lasten komt voornamelijk door de aanzienlijk hogere overige bedrijfskosten. De overige kosten voor huisvesting, onderhoud, automatisering, telecommunicatie en restauratieve kosten zijn allemaal hoger dan begroot. Mede door het vervallen van de coronamaatregelen is het kantoorpand in 2023 weer intensiever gebruikt. Dit brengt hogere lasten met zich mee.

De honoraria voor de externe accountant met betrekking tot het boekjaar 2023 opgenomen in de controle- en advieskosten, opgenomen onder overige bedrijfsposten, zijn als volgt samengesteld:

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Onderzoek van de jaarrekening	208	208
Andere controle opdrachten	196	152
Fiscaal advies en niet controle opdrachten	192	52
Totaal	**596**	**412**

De stijging van de Fiscaal advies kosten komt voornamelijk door de extra kosten die gemaakt zijn in het kader van het Horizontaal Toezicht en in het kader van de Fiscale eenheid en de aanvullende wetgeving erop.

Overzicht mutatie eigen vermogen

(bedragen x € 1.000)

Vermelding van de mutatie in het eigen vermogen is volgens de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) een verplicht onderdeel van de jaarrekening.

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	2.824	-5.019
Mutatie herwaarderingsreserve	1.780	-7.172
Omrekenverschillen	-7	-17
Mutatie eigen vermogen	**4.597**	**-12.208**

Den Haag, mei 2024.

Namens het bestuur,
Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Sharon Dijksma
Voorzitter

Eric van Oosterhout
Penningmeester

Overige gegevens

Overige zaken betreffende de jaarrekening

Vaststelling jaarrekening

Conform artikel 8 lid 5 legt het bestuur de jaarrekening ter vaststelling voor aan de algemene ledenvergadering.

Vallei Audit
Accountants & Adviseurs

Vallei Accountants Audit B.V.

Postbus 191
3930 ED Woudenberg

IBAN NL74 RABO 0356 8652 15
BIC RABONL2U
BTW 8185.48.137.B.01
KVK 3212 6939

Maarsbergseweg 48
3931 JJ Woudenberg
T +31 (0)33 286 66 19

Parmentierstraat 8
3772 MS Barneveld
T +31 (0)342 41 28 09

Tt. Vasumweg 58c
1033 SC Amsterdam
T +31 (0)20 570 91 91

E info@vaacc.nl
W www.vaacc.nl

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de leden van Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel met beperking
Wij hebben de jaarrekening 2023 van Vereniging van Nederlandse Gemeenten te 's-Gravenhage gecontroleerd. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel , uitgezonderd de mogelijke gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking',

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vereniging van Nederlandse Gemeenten op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW .
- is de in de jaarrekening opgenomen WNT-verantwoording inzake Vereniging van Nederlandse Gemeenten over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de bepalingen bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023;
- het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2023; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel met beperking
De beperking in ons oordeel heeft betrekking op WNT-aangelegenheden bij intra-groep detachering. Vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft in de jaarrekening in op pagina 49 en toegelicht op welke topfunctionaris bij welke WNT-instellingen de omstandigheden, zoals hierna nader toegelicht, toezien. Wij zijn niet in staat geweest vast te stellen of de verantwoorde deeltijdfactor van de betreffende topfunctionarissen overeenkomt met de praktijk, onder meer omdat de WNT wet- en regelgeving niet voorziet in de wijze van toerekening van groepsbrede activiteiten aan individuele WNT-instellingen, alsmede als gevolg van het ontbreken van een vorm van tijdsregistratie waaruit wij controlezekerheid kunnen ontlenen. Dit ziet specifiek toe op de autorisatie van de geschreven uren.

Als gevolg hiervan zijn wij niet in staat geweest voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen om vast te stellen dat de WNT-gegevens over zowel 2023 als 2022 van de topfunctionarissen bij de WNT-instelling, inclusief een eventuele onverschuldigde betaling als gevolg van onvoldoende verkregen zekerheid uit de tijdsregistratie, zoals in de jaarrekening op pagina 49 is toegelicht, in overeenstemming zijn met de bepalingen bij en krachtens de WNT.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2023 vallen . Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Dé partner voor succesvol ondernemen

Vallei Accountants Audit B.V. is statutair gevestigd te Woudenberg. Op al onze diensten en offertes zijn de algemene voorwaarden NBA 2017 (variant 2) van toepassing, zoals gedeponeerd bij de griffie van de Arrondissementsrechtbank te Amsterdam en te raadplegen op onze website: www.vaacc.nl. Op verzoek wordt u een exemplaar toegezonden.

Wij zijn onafhankelijk van Vereniging van Nederlandse Gemeenten, zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel met beperking.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter onderbouwing van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude en niet van ons verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van iedere wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude en fouten.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de entiteit en de bedrijfsomgeving en hebben wij de opzet en de implementatie beoordeeld en, waar van toepassing de effectieve werking getoetst van het risicomanagement van de entiteit met betrekking tot fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. In overeenstemming het voorgenoemde en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden. De door ons geïdentificeerde frauderisico's zijn als volgt:

- het frauderisico dat het management maatregelen van de interne beheersing doorbreekt;
- het frauderisico ten aanzien van de aanpassing van de crediteurenstamgegevens en onvoldoende functiescheiding in het betalingsproces;
- het frauderisico ingegeven vanuit de perceptie dat transacties met (semi) overheidsorganen leiden tot een verhoogd corruptierisico;
- het frauderisico ten aanzien van de nauwkeurigheid/rechtmatigheid en afgrenzing van de kosten
- het frauderisico ten aanzien van niet-marktconforme transacties met verbonden partijen

Op basis van onze risicoanalyse en uitgevoerde werkzaamheden hebben we geen andere materiële frauderisico's gesignaleerd. Onderstaand worden de risico's en de uitgevoerde werkzaamheden verder beschreven.

Het risico dat het management maatregelen van de interne beheersing doorbreekt

Dit betreft het frauderisico dat het bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt. Het bestuur bevindt zich in een positie om fraude te kunnen plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken.

Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur, waaronder risico's op mogelijke afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het bestuur. Wij hebben in dat kader bijzondere aandacht gehad voor tendenties in schattingen als gevolg van mogelijke druk op management om de begroting te realiseren. Wij besteden bij de controle aandacht aan dit risico door het uitvoeren van onder andere onderstaande werkzaamheden:

- wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico op het doorbreking van de interne beheersing moeten mitigeren in de processen voor het genereren en verwerken van

journaalposten en het maken van schattingen. We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld;
- wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria gericht op journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- wij hebben in onze controle aandacht besteed aan significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening;
- wij hebben specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van schattingen waaronder de voorzieningen en waardering van activa;
- wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico ten aanzien van corruptie moeten mitigeren. Daarnaast hebben wij een kritische deelwaarneming op de kosten uitgevoerd.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

Het frauderisico ten aanzien van de aanpassing van de crediteurenstamgegevens en onvoldoende functiescheiding in het betalingsproces
Dit betreft het frauderisico dat crediteurenstamgegevens ongeautoriseerd kunnen worden gewijzigd door diverse medewerkers. Diverse medewerkers kunnen zowel gegevens invoeren en muteren en zijn één van de fiatteurs tijdens de controle van de betaalbatch. Wij besteden bij de controle aandacht aan dit risico door het uitvoeren van onder andere onderstaande werkzaamheden:
- wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en het bestaan geëvalueerd en de werking getoetst van de maatregelen van interne beheersing rondom de uitgaande betalingen en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten omtrent de uitgaande betalingen;
- wij hebben een analyse opgesteld van de uitgaande betalingen;
- wij hebben betalingen geselecteerd op basis van risicocriteria.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de uitgaande betalingen.

Het frauderisico ingegeven vanuit de perceptie dat transacties met (semi) overheidsorganen leiden tot een verhoogd corruptierisico
Wij besteden bij de controle aandacht aan dit risico door het uitvoeren van onder andere onderstaande werkzaamheden:
- wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en het bestaan geëvalueerd rondom het aanbestedingsproces;
- wij hebben kennis genomen van interne toetsingen gericht op het aanbestedingsproces;
- wij hebben de kosten geanalyseerd op sporen van smeergeld dan wel corruptie op basis van risicocriteria.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van corruptie.

Het risico ten aanzien van de nauwkeurigheid/rechtmatigheid en afgrenzing van de kosten
Als onderdeel van onze risico inschatting hebben wij geëvalueerd welke soorten kosten of beweringen aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude. Wij besteden bij de controle aandacht aan dit risico door het uitvoeren van onder andere onderstaande werkzaamheden:
- wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en het bestaan geëvalueerd en de werking getoetst van de maatregelen van interne beheersing rondom de kostenverantwoording, en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten omtrent de kostenverantwoording;
- wij hebben verbanden gelegd tussen de projectadministratie en de verantwoorde kosten;

- wij hebben een steekproef uitgevoerd op de verantwoorde (project)kosten;
- wij hebben een aansluiting gemaakt tussen de verantwoorde uren en de geadministreerde kosten;
- wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen in de kostenverantwoording;
- wij hebben kennis genomen van reeds uitgevoerde controles door accountants op afgesloten subsidieverantwoordingen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de nauwkeurigheid/rechtmatigheid en afgrenzing van de kosten.

Het frauderisico ten aanzien van niet-marktconforme transacties met verbonden partijen
Dit betreft het frauderisico dat onderlinge transacties tussen verbonden partijen niet marktconform zijn. Dit zou zich onder andere voor kunnen doen in hogere tarieven van/aan verbonden partijen, of het niet naleven van de aanbestedingsregelgeving. Wij besteden bij de controle aandacht aan dit risico door het uitvoeren van onder andere onderstaande werkzaamheden:

- wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en het bestaan geëvalueerd en de werking getoetst van de maatregelen van interne beheersing rondom de transacties met verbonden partijen, en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten omtrent de transacties met verbonden partijen;
- wij hebben de transacties met verbonden partijen geïdentificeerd, gedocumenteerd en middels een deelwaarneming aangesloten met onderliggende brondocumentatie;
- wij hebben beoordeeld of er sprake is geweest van significante transacties buiten het normale verloop van de bedrijfsactiviteiten.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van niet-marktconforme transacties met verbonden partijen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit
Zoals toegelicht op pagina 14 van de jaarrekening heeft het bestuur zijn continuïteitsbeoordeling voor de periode van tenminste 12 maanden vanaf de datum van het opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten waaronder het aanwenden van liquiditeiten middels toekomstige dividendstromen, aanspraken op de effectenportefeuille;
- evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen in het kader van het GGU-fonds en inkomsten uit contributies;
- evalueren of in de continuïteitsbeoordeling rekening is gehouden met de ontwikkelingen rondom minimaal aan te houden weerstandsvermogen;
- analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, in overeenstemming met het beleid;
- inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Gebaseerd op onze werkzaamheden hebben wij geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven en achten wij de continuïteitsveronderstelling zoals door het bestuur gehanteerd aanvaardbaar. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen

is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd
In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6 sub a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie
Het jaarverslag bevat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Uitgezonderd de mogelijke effecten van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking' zijn wij op grond van onderstaande werkzaamheden van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven' is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven' en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven'.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven' en met de bepalingen bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT). In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vereniging in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vereniging te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vereniging haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. Het bestuur is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vereniging.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate, maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2022, het Protocol beheer Fonds Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering VNG, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing dat relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren aan het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Woudenberg, 17 mei 2024
Vallei Accountants Audit B.V.

Digitaal ondertekend door:

Drs. L.S. (Sirik) Goeman RA
May 17 2024 2:58 PM +02:00

Drs. L.S. Goeman RA

8. VNG contributievoorstel 2025

Bijlage bij ledenbrief 29 mei 2024: “Uitnodiging ALV 26 juni 2024”

Vooraf

Tijdens de ALV 2018 hebben de leden ingestemd met de uitgangspunten voor de meerjarige ontwikkeling van de contributie. Daarbij is afgesproken om de VNG-begroting weer in evenwicht te brengen door een combinatie van geleidelijke contributieverhoging en het inzetten van het vermogen van de VNG. Binnen dit uitgangspunt beweegt de contributie op basis van twee componenten:

- Compensatie voor de loon- en prijsontwikkeling op basis van CPB-indexcijfers
- 1,0% voor de groei naar volledige dekking van de kosten van de kernorganisatie van de VNG vanuit de contributie.

Het bestuur is zich zeer bewust van het feit dat de financiën van de gemeenten onder grote druk staan, zeker met het “ravijnjaar” 2026 in zicht. Bij de formulering van het contributievoorstel maakt het bestuur ook ditmaal een zorgvuldige afweging tussen enerzijds deze serieuze financiële problemen van gemeenten en anderzijds de slagvaardigheid van de VNG om in de belangenbehartiging richting het Rijk juist tot betere voorwaarden voor gemeenten te komen. Op dit moment acht het bestuur het wenselijk dat de huidige meerjarige financieringssystematiek wordt gevolgd. In de Kadernota en andere ALV-voorstellen vindt u meer informatie over de voorgestelde inzet van de VNG voor de komende periode.

Voorstel

Het bestuur stelt de leden voor om de contributie, conform de afgesproken meerjarige systematiek, te verhogen met 5,2% (te weten: indexatie loon- en prijsontwikkeling van 4,2% plus 1,0% groei naar dekking kosten kernorganisatie VNG).

Indexatie

De compensatie voor de loon- en prijsontwikkeling is gebaseerd op een combinatie van de loonvoetsector van de overheid (4,4%) en het HICP index (2,5%), afgezet tegen de kosten van de basisorganisatie van de VNG. De genoemde indices zijn in februari 2024 door het CPB gepresenteerd in het Centraal Economisch Plan 2024.

Op basis van genoemde indices zijn de verwachte kosten voor de VNG berekend, waarmee de gewogen indexatie voor de loon- en prijsontwikkeling uitkomt op 4,2%.

Op basis van de indexatie en de vastgestelde ingroei stellen wij voor de contributie voor 2025 met 5,2% te verhogen.

Dit betekent voor de te betalen contributie het volgende bedrag per inwoner:

	2025	2024
Inwonersaantal van 0 - 5.000 inwoners	€ 2,023	€ 1,923
Inwonersaantal van 5.000 - 25.000 inwoners	€ 1,858	€ 1,766
Inwonersaantal van 25.000 - 200.000 inwoners	€ 1,600	€ 1,521
Inwonersaantal vanaf 200.000 inwoners	€ 0,794	€ 0,755

VNG Realisatie

VNG-Kadernota

2025
2028



Inhoud

1 Een krachtige lokale overheid 4
1.1. Verenigingsstrategie 5
1.2. Visie Nederland 2040 6
1.3. Kennis en leren 6
1.4. Knooppunt van netwerken 7
1.5. Verenigingsondersteuning 8

2 Inclusieve samenleving 9
2.1. Bestaanszekerheid 10
2.2. Kansengelijkheid 11
2.3. Gezond samenleven 12
2.4. Asiel en migratie 13
2.5. Platform Sociaal Domein 14

3 Leefomgeving 15
3.1. Fysieke leefomgeving 16
3.2. Omgevingswet 18
3.3. Energie en klimaat 18

4 Lokaal bestuur en veiligheid 20
4.1. Vitale lokale democratie 21
4.2. De veilige gemeente 22
4.3. Gemeenterecht 22
4.4. Gemeentefinanciën 23
4.5. Werkgeversfunctie 24

5 Digitale samenleving 25
5.1. Agenda digitale veiligheid 26
5.2. Agenda Digitale Grondrechten en Ethiek 27
5.3. Interbestuurlijke datastrategie 28
5.4. Anticiperen op (inzet van) nieuwe technologie 28

6 Versterken lokale uitvoering 30
6.1. Inclusieve dienstverlening 31
6.2. Digitale Overheid 32
6.3. Open Overheid en archieven 32
6.4. Uitvoerbaarheid en uitvoeringskracht 33
6.5. Collectieve inkoopkracht, beleid, uitvoering en beheer 34
6.6. Risicobeheer 34

7 Europa, Internationaal en Caribisch deel van het Koninkrijk
7.1. Europa 37
7.2. Internationaal 38
7.3. Caribisch deel van het Koninkrijk 39

8 De organisatie 40
8.1. Communicatie 41
8.2. Bedrijfsvoering 41

9 Financiën 43

Inleiding

Nederland staat voor grote veranderingen. Alleen al op het gebied van energie, wonen, klimaat, bestaanszekerheid en kansengelijkheid zijn er grote uitdagingen, die bovendien onderling sterk samenhangen. Een verandering in het ene domein heeft onmiddellijk gevolgen voor de situatie in het andere – een goede oplossing hier kan een nieuw probleem daar zijn. Het is dan ook nodig om de opgaven niet alleen in samenhang te bezien, maar ook als collectief aan te pakken. Gemeenten, provincies en rijk staan samen, als één overheid, voor de uitdaging de benodigde transities in goede banen te leiden. Daarvoor moet er wel het nodige gebeuren. Zowel op lokaal als op regionaal niveau, waar veel van die opgaven samen komen.
Daarom slaan we de handen ineen, en werken we vanuit een sterk collectief van gemeenten, in de volle breedte aan de maatschappelijke opgaven. Als Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) doen we een stap naar voren. Omdat wij kennis hebben van de uitvoeringspraktijk. Omdat we samen sterker staan.

Meerjarig perspectief
Hoe werken we de komende periode samen aan de belangrijke opgaven waar we voor staan? Onze visie daarop beschrijven we in deze kadernota. Daarin laten we zien hoe de Verenigingsstrategie doorwerkt op alle thema's. Deze kadernota leggen wij onze leden voor tijdens de Algemene Ledenvergadering van juni 2024.
Nieuw is dat we in deze kadernota een meerjarig perspectief schetsen. We kijken vier jaar vooruit en beschrijven de trends en ontwikkelingen die we op ons af zien komen. Voor 2025, het eerstkomende jaar, benoemen we de koerswijzigingen. Op drie onderwerpen doen wij een aanvullend voorstel om de krachten verder te bundelen in de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU). Het gaat om de proposities: 1) Lokale agenda bestaanszekerheid, 2) Asiel en Migratie en 3) Versterking gezamenlijke wetgevingsfunctie.
De kadernota bevat een meerjarenbegroting waarin op hoofdlijnen is vastgelegd wat de VNG voor de gemeenten wil bereiken en wat dat mag kosten. Dit vormt het uitgangspunt voor het opstellen van een programmabegroting in het jaarplan, later dit jaar. In het financiële hoofdstuk wordt weergegeven welke thema's er onder de hoofdstukken vallen, welke begrotingen aan de hoofdstukken gekoppeld zijn en welke financiële wijzigingen er zijn op hoofdstukniveau.
Als gevolg van deze vernieuwde opzet, is de kadernota bondiger dan u gewend was. Een volledig overzicht van alle projecten en items is te vinden in de begroting en op de VNG-website.

Zo zetten we samen de koers uit voor het jaar 2025. Als één sterke bestuurslaag van gemeenten.

Leonard Geluk, algemeen directeur VNG

1

Een krachtige lokale overheid

Kadernota 2025-2028



Met de Verenigingsstrategie 2030 nemen gemeenten het voortouw bij belangrijke maatschappelijke kwesties. Vanuit de kennis van inwoners, ondernemers, maatschappelijke instellingen én de uitvoering stellen gemeenten langetermijndoelen op, nemen we initiatief en geven we aan wat we van het rijk nodig hebben. Hiermee zetten we de inwoners op de eerste plaats en zorgen we voor samenhang in beleid en een gelijkwaardige samenwerking tussen alle overheidslagen. Het doel is om gezamenlijk meer resultaten te behalen en het vertrouwen in de overheid te herstellen. Daarbij hebben we het langetermijnperspectief voor ogen waarbij de visie op Nederland 2040 een belangrijke uitwerking is.

De kern van de Verenigingsstrategie 2030 zijn de beleidsinhoudelijke omkeringsthema's. Dit zijn thema's waar gemeenten een cruciale rol kunnen spelen in het formuleren en uitvoeren van oplossingen: een omgekeerde vorm van medebewind. Gemeenten signaleren maatschappelijke opgaven en dragen daarvoor zelf oplossingen aan. Rijk en gemeenten maken samen beleid waarvoor het rijk de randvoorwaarden invult voor de uitvoering door gemeenten. Met de omkering is aanzienlijk meer maatschappelijk resultaat te behalen. Beleid, wetgeving en uitvoering worden afgestemd op de mogelijkheden en behoeften. Samenwerking tussen rijk, provincie en gemeenten is hierbij noodzakelijk. Die samenwerking is niet vrijblijvend. Het vraagt om gedeeld eigenaarschap en commitment. Het vraagt er ook om dat gemeenten over het benodigde instrumentarium beschikken. Het is aan het rijk om in hun behoeften te voorzien met (landelijke) wet- en regelgeving en voldoende middelen.

De VNG heeft hierin een centrale rol. We stimuleren gemeenten om de omkeringsthema's op te pakken en uit te werken. We vertalen de daaruit voortvloeiende behoeften naar acties voor het rijk. Zo geeft de VNG voor gemeenten vorm aan het gedeelde eigenaarschap.

Een sterke kennispositie is een belangrijke sleutel tot een krachtige lokale bestuurslaag. Daarom zetten we ons in voor effectieve kennisdeling en -ontwikkeling. Zodat we samen beter worden. Ook de netwerken kunnen niet zonder elkaar; daarom is er ook veel aandacht voor de verdere ontwikkeling van de VNG als knooppunt van netwerken. Dit alles kan alleen in een klimaat waarin de VNG-leden zich betrokken weten bij de VNG. Daarom versterken we de komende jaren de governance.

1.1. Verenigingsstrategie

De verenigingsstrategie heeft vijf zogenoemde beleidsinhoudelijke omkeringsthema's:
- bestaanszekerheid
- kansengelijkheid en jeugd
- vergrijzing en gezond leven
- klimaat en energie
- ruimtelijke puzzel van opgaven in de leefomgeving

Om het verschil te kunnen maken op deze thema's en andere beleidsdossiers, zijn in de Verenigingsstrategie ook vijf ontwikkelpunten voor gemeenten en de VNG als organisatie opgesteld:
- één sterke bestuurslaag van gemeenten
- leren van elkaar
- knooppunt van netwerken
- regionale samenwerking
- versterken van mandaat en slagvaardigheid van de VNG

Trends & ontwikkelingen

De maatschappelijke opgaven van de overheid nemen toe en zonder interventies zal de kritiek op en het wantrouwen tegen de overheid niet afnemen. Gemeenten staan daarbij vooraan omdat zij veel contacten hebben met hun inwoners en lokale organisaties. De opgaven voor gemeenten worden daarmee groter en complexer. Gemeenten willen en kunnen dit alleen het hoofd bieden door gezamenlijk op te trekken. Dat vraagt iets van onze professionaliteit. We moeten onze manier van samenwerking verstevigen, evenals de manieren waarop we van elkaar leren en onszelf ontwikkelen.

Koers in 2025

- In 2025 zet de VNG zich in op het verder versterken van de professionaliteit van gemeenten. Enerzijds door onderlinge kennisoverdracht en anderzijds door het verder ontwikkelen van vaardigheden die de dienstverlening van gemeenten versterken. Voor een krachtige bestuurslaag is het van belang dat netwerken van gemeenten onderling met elkaar verbonden zijn. De VNG kan hierin een spilfunctie vervullen en zet samen met de netwerken een platform voor informatiedeling op.

1.2. Visie Nederland 2040

De ontwikkelingen in de wereld vragen om een langetermijnfocus. Er zijn ingrijpende keuzes nodig. De gesprekken daarvoor moeten nu worden gevoerd om te bereiken dat Nederland in 2040 krachtiger, groener en menselijker is. Het initiatief 'Nederland 2040, een toekomstbeeld' - dat mede door de VNG is geïnitieerd - geeft aan hoe een krachtiger, groener en menselijker Nederland te realiseren is.

Trends & ontwikkelingen

De onrust in de wereld wordt gevoed door internationale ontwikkelingen, zoals (cyber)oorlogen en een toenemende bevolkingsgroei wereldwijd. Ook op nationaal niveau zijn er belangrijke maatschappelijke trends. De vergrijzing neemt verder toe. De effecten van de klimaatverandering worden zichtbaarder en merkbaarder. Het gebrek aan grondstoffen, het gevoel van achteruitgang en de ervaring van afstand tot politieke besluitvorming en overheidsbeleid vormen een voedingsbodem voor sociale en maatschappelijke onvrede.

Koers in 2025

- In 2025 houden we vast aan het langetermijnperspectief in de aanpak van grote maatschappelijke vraagstukken. Het is noodzakelijk om verder te denken dan vandaag, en die focus ontwikkelen we de aankomende periode verder door.

1.3. Kennis en leren

Gemeenten investeren in het leren van elkaar. Dit versterkt hun bestuurskracht en de kwaliteit van de uitvoering. Eén van de pijlers van de VNG is kennisdeling. Gemeenten kunnen veel van elkaar leren. Door de inrichting van de Kennishub en de VNG Academie dragen we bij aan een cultuur waarin (collectief) leren en ontwikkelen met de bijbehorende vormen van reflectie het vertrekpunt vormen.

Trends & ontwikkelingen

In de VNG Verenigingsstrategie 2030 worden voorstellen ontwikkeld om de kracht van het collectief van gemeenten te versterken en zo goed mogelijk te benutten. Een sterke kennispositie, van gemeenten én de VNG, kan veel bijdragen aan die kracht. Ook daarvoor moet nog het nodige gebeuren. Kennis is nu vaak verkokerd, terwijl gemeenten behoefte hebben aan een integrale blik. Veel kennisinstellingen ontwikkelen daarnaast kennis en data die alleen bruikbaar zijn op rijksniveau, waardoor regionale differentiatie uit het zicht verdwijnt. En er is een grote overvloed aan kennis, informatie en data, waardoor het vaak ingewikkeld is om door de bomen het bos nog te zien.
Eén van de voorstellen in de Verenigingsstrategie richt zich dan ook op méér en effectievere kennisontwikkeling en -deling, het leren van en met elkaar en het ontwikkelen van een stevige kennis- en expertisefunctie voor gemeenten. De verwachting is dat hierdoor zowel de gemeentelijke beleidsvorming als de uitvoering beter onderbouwd en uitgevoerd kunnen worden met de meest recente en relevante inzichten, praktijkvoorbeelden en bewezen effectieve interventies. Niet elke gemeente hoeft opnieuw het wiel uit te vinden.

Door méér (lokale) kennis te ontwikkelen, en meer (beproefde) kennis te delen, kunnen er belangrijke stappen gezet worden op weg naar een krachtige lokale bestuurslaag. De VNG Kennishub en de VNG Academie helpen bij het realiseren van die ambitie.

Koers in 2025

- In 2025 zet de VNG Academie de ingeslagen koers voort en ontwikkelt het zich tot het platform dat kennis en leren collectief coördineert en structureert, met aandacht voor domeinoverstijgende samenwerking.
- In 2025 organiseren en faciliteren we kennissessies en leer- en ontwikkelaanbod op de eerder genoemde omkeringsthema's en op kernexpertisegebieden zoals recht en gemeentefinanciën.
- In 2025 stimuleert de VNG Kennishub kennis- en datagedreven werken binnen de VNG en bij gemeenten.
- In 2025 faciliteert de VNG Academie het 'leren in netwerken' op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau om thema's te verdiepen, aanpakken te bespreken en van elkaar te leren.
- In 2025 zorgt de VNG Academie voor continuïteit en borging van opgedane kennis en producten, ook na afloop van programma's.
- In 2025 bemiddelt de VNG Kennishub bij het agenderen en programmeren van onderzoeksvragen en -behoeften.
- De VNG Kennishub maakt en onderhoudt een VNG Kennisagenda.

1.4. Knooppunt van netwerken

Gemeenten organiseren zich rondom specifieke gemene delers in netwerken. Dit heeft voor de aangesloten gemeenten en hun participerende bestuurders een wezenlijke meerwaarde. Als VNG streven we ernaar dat alle leden en de verschillende netwerken elkaar kunnen versterken. Dat gaat uit van de wederzijdse erkenning van de meerwaarde van elkaars positie en opgave en het collectieve belang om gezamenlijk op te trekken. Ook transparantie, zeker als belangen niet geheel op één lijn lijken te liggen, is daarbij randvoorwaardelijk. Door de unieke beschikbare expertise binnen de netwerken te delen kunnen ook andere gemeenten of specifieke geledingen daarvan profiteren. Daar ligt nadrukkelijk een regierol voor de VNG.

Trends & ontwikkelingen

De lobby's van verschillende netwerken vullen elkaar aan. Netwerken kunnen namelijk niet altijd alle belangen van hun leden vertegenwoordigen, want er zijn binnen netwerken ook onderlinge verschillen in belangen van gemeenten. Het wordt zeer op prijs gesteld dat de VNG de vertegenwoordigers van de verschillende netwerken regelmatig samenbrengt om informatie te delen en uit te wisselen. Hetzelfde geldt voor de bestuurlijke voorzitters van de netwerken, wat inmiddels een structurele vorm heeft gekregen.
Onze inzet begint met het verdiepen en interpreteren van de netwerken waar de VNG deel van uitmaakt, en het bepalen van de rol en doelstellingen van de VNG binnen deze netwerken. We maken samen met de betrokken gremia het totale bestaande netwerk inzichtelijk: de betrokken partijen, hun opgave, doelstellingen en agenda, en ook hun representatie. Met de inventarisatie als vertrekpunt maken wij samen met de netwerken een analyse van denkbare lacunes. Hierbij verliezen we de strategie niet uit het oog. Daarbij kijken we óók naar de meerwaarde van een verbinding naar het maatschappelijk middenveld. We betrekken ook de initiatieven die worden gestart ter uitwerking van overige relevante ontwikkelthema's.

Koers in 2025

- In 2025 maken wij een inventarisatie van alle deelnames van de VNG aan bestaande netwerken. We brengen rollen en doelstellingen in kaart, en vertalen dit uiteindelijk naar een wenselijk eindbeeld.

1.5. Verenigingsondersteuning

Voor het draagvlak van de ontwikkelingen is betrokkenheid van de leden van groot belang. Naast de inzet van de bestaande governance, worden ook nieuwe mogelijkheden onderzocht om de betrokkenheid van de leden bij het werk en de keuzes van de VNG te vergroten.

Trends & ontwikkelingen

De VNG vergroot de betrokkenheid van de leden en de medewerkers bij de uitrol van de Verenigingsstrategie. Naast de bestaande governance worden daarbij ook andere mogelijkheden onderzocht. Dit alles met als doel om de betrokkenheid van alle leden te versterken.

Koers in 2025

- In 2025 onderzoekt de VNG hoe de betrokkenheid van de leden op prioritaire thema's kan worden vergroot, zodat het gezamenlijke geluid aan kracht wint. We betrekken daarin de mogelijkheid om moderne communicatievormen in te zetten.

2

Inclusieve samenleving

Kadernota 2025-2028



Een inclusieve samenleving kan alleen bestaan wanneer aan een aantal sociale grondrechten wordt voldaan. Dat betreft in de eerste plaats inkomen, wonen en werk, oftewel: voldoende bestaanszekerheid. Hiervoor is het nodig om onzekerheden te verminderen. Ten tweede, nauw in verband met bestaanszekerheid, gaat het om kansengelijkheid. Dit is te bereiken via onderwijs en andere ontplooiingsmogelijkheden. Dat vraagt soms om ongelijk te investeren. Het derde grondrecht, een goede volksgezondheid, raakt aan een gezonde leefomgeving; in ruimte en in voorzieningen. Gezond samenleven is onder meer te bereiken door gemeenschappen te verbinden. We bereiden ons voor op onontkoombare keuzes in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) als gevolg van vergrijzing, personeelskrapte en een groeiend beroep op ondersteuning en maatschappelijke opvang.
Deze grondrechten zijn alledrie benoemd als omkeringsthema in de verenigingsstrategie van de VNG. Want: hoe dichter bij de voordeur, hoe meer een maatschappelijk onderwerp is gediend bij omkering. Dan is er aanzienlijk meer maatschappelijk resultaat voor de samenleving te behalen. We blijven het rijk duidelijk maken dat daarvoor passende financiële middelen nodig zijn. Het versterken van uitvoeringskracht is noodzakelijk. Net als investeren in samenhang. Standaardisatie bespaart tijd en geld van onze leden.
Aangezien er een grote maatschappelijke opgave ligt, is het wenselijk dat de ondersteuning minder versnipperd wordt. Vanuit die gedachte is het Platform Sociaal Domein actief: we werken gerichter en leren van elkaar. We bundelen de krachten door praktijkkennis te delen, zowel tussen gemeenten als naar het rijk. Samenwerking is het sleutelwoord; samen kom je verder.
Een inclusieve samenleving houdt óók in dat er humaan asiel- en migratiebeleid is. Dat er goede opvang is voor asielzoekers. Het gaat ook om mogelijkheden tot partcipatie voor nieuwkomers. Gemeenten spelen in dit alles een belangrijke rol. De VNG ondersteunt hen in dit grote maatschappelijke vraagstuk dat impact heeft op de lokale samenleving.

2.1. Bestaanszekerheid

Een steeds grotere groep inwoners ervaart bestaansonzekerheid over wonen, inkomen, werk en vraagt zich af hoe zij mee kunnen doen in de samenleving. Dat geeft stress en maakt mensen soms letterlijk ziek. De zorg voor bestaanszekerheid is dagelijks zichtbaar aan de gemeentebalie of bij gesprekken thuis of in de wijk. Als vereniging zetten we hier een stap naar voren met als inzet het waarmaken van de beloften van inkomenszekerheid, werkzekerheid en een menselijke overheid. Dit vraagt een duidelijke stip op de horizon waar we vanuit alle relevante domeinen en partners naartoe werken.

Trends & ontwikkelingen

Het bieden van bestaanszekerheid kan rekenen op breed draagvlak. De VNG maakte deze maatschappelijke opgave concreet met het essay 'Bestaanszekerheid als belofte'. Eind januari 2024 organiseerden we de Top Bestaanszeker Nederland. Deze eerste stappen krijgen een vervolg, maar het is duidelijk dat het nieuwe kabinet ook aan zet is. Voor de lange termijn is een grote stelselvereenvoudiging nodig, tot die tijd is het noodzakelijk dat we - binnen het huidige stelsel - gezamenlijk onzekerheden aanpakken. We helpen gemeenten om de cultuur te veranderen van repressief toezicht naar meer preventieve maatregelen en proactief kijkend vanuit de menselijke maat. We zetten in op herziening van de Participatiewet, meer investeringen in beschut werk, uitwerking van de regionale arbeidsmarktinfrastructuur en de uitwerking van de basisdienstverlening schuldhulpverlening, waarbij de elementen worden geborgd in de routekaart Financiële Zorgen. Terwijl gemeenten druk zijn met maatregelen op het gebied van bestaanszekerheid, vraagt ook de reguliere dienstverlening hun aandacht. Het gemeentehuis blijft open voor inwoners met zorgen.

Als VNG zetten we de ambitie neer om te komen tot een gemeenschappelijke lokale agenda bestaanszekerheid. Deze agenda maken we met het oog op effectieve ondersteuning aan inwoners. Dat helpt om de kwaliteit van dienstverlening te borgen. Met behulp van zo'n agenda kunnen we bovendien samen optrekken met andere uitvoeringspartners.

Koers in 2025

- In 2025 gaan we concreet verder met de koers die we met het essay en de bestaanszekerheidstop zijn ingeslagen en dragen we bij aan de stelselverbeteringen op zowel de korte als lange termijn. Wij komen met een **propositie**, waarin we het voorstel doen om te werken aan een gemeenschappelijke lokale agenda bestaanszekerheid. Hiermee versterken we de lokale uitvoering van gemeenten op het gebied van bestaanszekerheid.
- We werken in 2025 mee aan de implementatie van (wets-)wijzigingen rondom de Participatiewet, proactieve dienstverlening, beschut werk, arbeidsmarktinfrastructuur en basisdienstverlening schulden en armoede, zowel in belangenbehartiging als in gemeentelijke ondersteuning.
- In 2025 helpen we gemeenten bij hun lokale agenda bestaanszekerheid en ontwikkelen visitatie en/of intervisiemogelijkheden om de kwaliteit van de eigen dienstverlening te verbeteren, onder andere op het gebied van preventie, toezicht en handhaving.
- In 2025 investeren we met onze partners in (informatiekundige) ketens voor een optimale samenwerking tussen gemeenten en (keten)partners op het gebied van werk, inkomen en schulden.
- In navolging van de uitkomsten de bestaanszekerheidstop agenderen we vanuit de gemeentelijke uitvoering knelpunten bij rijk en uitvoeringspartners.

2.2. Kansengelijkheid

De kans op een goed leven mag niet afhangen van waar je woont of wie je bent. Een inclusieve samenleving vraagt om gerichte keuzes. Dat begint bij een sterke sociale en pedagogische basis, thuis, op school en in de wijk; een basis die jongeren de ruimte biedt zich naar eigen behoeften en mogelijkheden te ontplooien. Samen met onze partners in onderwijs en kinderopvang doen we een stap naar voren door deze pedagogische basis een impuls te geven. Goede verbinding met en een goede organisatie van (specialistische) hulp zijn daarbij onmisbaar.

Trends & ontwikkelingen

Er doen zich ogenschijnlijk tegenstrijdige tendensen voor. Enerzijds behoort de Nederlandse jeugd tot de gelukkigste van Europa, anderzijds neemt de druk op kinderen en gezinnen toe. Dit vertaalt zich onder andere in een groeiend beroep op jeugdhulp. Als VNG zetten we een stap naar voren door zowel in te zetten op 'normaliseren' vanuit een sterke pedagogische basis, alsook een slimmere en eenvoudigere organisatie van de (specialistische) jeugdhulp. Dit komt samen in de implementatie van de Hervormingsagenda Jeugd, gestut door proposities als 'De waarde van het sociaal domein' en 'Een sterke basis door een krachtige samenwerking'. Maar op de achtergrond speelt een zorgwekkende financiële positie. Daarom is de rol van de commissie van deskundigen van groot belang. Onderdeel van de stap naar voren is dat we ons blijven inzetten voor voldoende financiering, ook vanaf 2026. Tegelijkertijd werken we aan het terugdringen van overhead en versnippering in organisatie en administratie. Dit doen we door meer collectieve aansturing en organisatie van specialistische jeugdhulp.

Koers in 2025

- In 2025 werken we aan sterke lokale teams en een sterke sociale en pedagogische basis om zo jongeren bij te staan vanuit de dagelijkse, vanzelfsprekende relaties en de druk op het stelsel te verlichten. We gaan verder met de koers die we met de proposities en Hervormingsagenda zijn ingeslagen.
- In 2025 zet de VNG zich in om het basisaanbod cultuur te versterken. Wij zien cultuur als belangrijk instrument om kansengelijkheid te vergroten, zoals uitgewerkt in de propositie 'Samen cultuur borgen'.
- In 2025 is onze inzet op de Hervormingsagenda Jeugd tweeledig: ten eerste maken we actief werk van het ombuigen van individuele jeugdhulp naar meer collectieve aanpakken. Ten tweede gaan we ervoor zorgdragen dat de individuele hulp díe nodig is kwalitatief goed en toegankelijk beschikbaar is.

- In 2025 zien we een grote rol voor de deskundigencommissie met oog op de financiering vanaf 2026. We volgen nauwkeurig wat financieel nodig is om als gemeenten blijvend jeugdhulp te kunnen bieden.
- In 2025 zetten we in op een meer collectieve sturing van specialistische jeugdhulp. In BJ42-verband faciliteren we gemeenten om te komen tot meer regionale sturing, mede bijgestaan door het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd. Voor de afbouw van residentiële jeugdhulp komt er eveneens landelijke sturing en ondersteuning. Het Ketenbureau i-Sociaal Domein gaat helpen om te komen tot meer uniformering van inkoop, contractering en administratie met als doel vermindering van administratieve lasten.
- We ondersteunen gemeenten bij de invoering van kwaliteitstoezicht op de Voorschoolse Educatie en bij het meer lerend inzetten van toezicht en handhaving kinderopvang.

2.3. Gezond samenleven

Een inclusieve samenleving is ook een samenleving die mensen uitnodigt tot gezond leven en gemeenten spelen hierin een belangrijke rol. De gezondheid van mensen is beïnvloedbaar door eigen leefstijl en gedrag, maar vooral ook door de sociale en fysieke situatie waarin mensen zich bevinden. Als vereniging zetten we een stap naar voren door in te zetten op een sterke sociale basis en daarmee preventie daadwerkelijk inhoud te geven. We bepleiten een forse transformatie door structurele overheveling van 2 procent van de zorgbegroting naar gemeenten. Zelf zetten we onder meer in op toegankelijke voorzieningen en gebiedsgerichte samenwerking tussen bijvoorbeeld welzijn, sport, onderwijs, gezondheidszorg, politie en woningcorporaties.

Trends & ontwikkelingen

Het stelsel van zorg en ondersteuning staat door een combinatie van factoren onder druk. De vergrijzing zorgt voor een groeiende vraag, de arbeidsmarkt krimpt en is er een nijpend tekort aan passende woonvormen om iedereen een 'thuis' te bieden. Deze schaarste leidt tot een verdelings- én transformatieopgave. Onze instemming met het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) onderstreepte de noodzakelijke versteviging van de sociale basis, inzet op publieke gezondheid en een betere verbinding tussen verschillende domeinen. Daarnaast is herbezinning op het functioneren van de Wet publieke gezondheid (Wpg) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) nodig. Dit wordt ingegeven door de noodzaak van voorspelbaarheid en vereenvoudiging; minder bureaucratie, meer handelingsruimte voor domeinoverstijgend samenwerken en een passend financieel kader. De trends en ontwikkelingen vragen om scherpe keuzes en een transformatieve inzet hierop. In 2025 gaan we verder met de koers die we vanuit de propositie 'De waarde van het sociaal domein' zijn ingeslagen.

Koers in 2025

- We versterken publieke gezondheid door de beschikbare middelen uit GALA ontkokerd in te zetten, door een voorzet te doen op de aangescherpte doelen van de WPG, door te blijven lobbyen op *health in all policies* en door ons sterk te maken voor betere wet- en regelgeving voor domeinoverstijgende samenwerking tussen gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren.
- In 2025 zorgt de VNG samen met het rijk voor een toekomstraming, uitgevoerd door het Centraal Planbureau, die helpt bij het maken van keuzes voor een toekomstbestendige Wmo.
- In 2025 bereiden we ons voor op de invoering van de inkomensafhankelijke eigen bijdrage in de Wmo, zoeken een alternatief voor resultaatgericht financieren en zetten in op verbetering van kwaliteits- en rechtmatigheidstoezicht in de Wmo.
- In 2025 faciliteren we het maatschappelijke gesprek over de vraag wie op welke zorg en ondersteuning kan rekenen en hoe we beter kunnen aansluiten bij initiatieven vanuit de samenleving. Dit doen we in afstemming met onze uitvoeringspartners.
- We versterken de lokale en regionale inzet op inclusie van inwoners met een handicap of psychiatrische en sociaalmaatschappelijke problemen.

- In 2025 werken we toe naar besluitvorming en implementatie van de Wet woonplaatsbeginsel met het oog op een succesvolle doordecentralisatie Beschermd Wonen.
- In 2025 gaan we vol voor de doorontwikkeling van maatschappelijke opvang, de vermaatschappelijking van de geestelijke gezondheidszorg en de realisatie van voldoende huisvesting voor aandachtsgroepen.
- We zorgen voor collectieve datavoorziening met het oog op een goede onderbouwing van noodzakelijke keuzes voor een toekomstbestendige gezondheidszorg.

2.4. Asiel en migratie

Een inclusieve samenleving vraagt om een humaan asiel- en migratiebeleid met goede opvanglocaties en participatiemogelijkheden. Zowel bij de groeiende opvang van ontheemden uit Oekraïne als bij asielzoekers spelen gemeenten een sleutelrol. Gemeenten gaan niet over de (hoogte van de) instroom van mensen, maar hebben wel een verantwoordelijkheid voor opvang en participatie. Als vereniging maken we ons sterk voor de juiste randvoorwaarden om deze verantwoordelijkheid goed uit te kunnen voeren. Ook ondersteunen we gemeenten met kennis en uitwisseling van ervaringen.

Trends & ontwikkelingen

Door de (nabije) geopolitieke situatie en keuzes in het (Europese) migratiebeleid is de ontwikkeling van benodigde opvanglocaties ongewis. De staatscommissie demografie heeft de landelijke politiek meegegeven om te sturen op de verschillende migratiestromen en de maatschappelijke gevolgen van demografische ontwikkelingen. De maatregelen die een nieuw kabinet hiervoor neemt, zijn van grote betekenis voor gemeenten. Met de Spreidingswet hebben gemeenten sowieso een wettelijke taak gekregen om asielopvang aan te bieden. De RTB (Richtlijn Tijdelijke Bescherming) voor Oekraïners loopt nu tot 4 maart 2025, waarbij het de vraag is hoe deze een vervolg krijgt. De hogere instroom van statushouders heeft ook effect op het inburgeringsstelsel.

Gemeenten speelden de afgelopen jaren een steeds grotere rol bij de opvang van asielzoekers en andere migranten. Met de Tijdelijke Commissie Asiel & Migratie heeft de VNG dit thema bestuurlijk hoog op de agenda gezet en werken we aan een eigen gemeentelijk verhaal op dit thema. Naast de inzet aan de bestuurlijke tafel heeft de VNG zich ingezet voor gemeenten door te schakelen met andere partners in de keten én door gemeenten te ondersteunen bij hun werk.

Koers in 2025

- De VNG komt in het kader van de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU) met een **propositie** Asiel & Migratie waarin we onze leden het voorstel doen om de ondersteuning van de uitvoeringspraktijk structureel te maken. Want ook in de toekomst houden gemeenten een grote rol in de opvang en hebben ze een belangrijke regierol in het meedoen, de participatie, integratie en inburgering van nieuwkomers. We ondersteunen gemeenten bij hun opvang via informatie, kennisuitwisseling en handreikingen.
- In 2025 zetten we ons in voor goede belangenbehartiging en ondersteuning van gemeenten als het gaat om opvang en participatie. We zorgen voor goede vertegenwoordiging in de uitvoeringsketen en voeren de hieruit voortvloeiende samenwerkingsafspraken en arrangementen adequaat uit.
- In 2025 komt de VNG met een gemeentelijke visie om zo proactief invulling te geven aan de uitdagingen op het gebied van opvang, ondersteuning, integratie, asiel en migratie.
- In 2025 ondersteunen we gemeenten om asielzoekers en statushouders snel aan het werk te krijgen zodat ze kunnen bijdragen aan de krappe arbeidsmarkt.

2.5. Platform Sociaal Domein

Veel opgaven in het sociaal domein hebben onderlinge raakvlakken. Het Platform Sociaal Domein helpt gemeenten en hun partners de noodzakelijke samenhang te versterken vanuit de concrete lokale en regionale behoeften. Regioadviseurs zijn als één team overal aanwezig in het land, halen op, delen kennis en ondersteunen waar nodig voor korte en langere tijd. Als vereniging zetten we een stap naar voren door landelijke ondersteuning veel meer te laten aansluiten op de lokale praktijk, bijvoorbeeld in het maken van concrete keuzes in tijden van schaarste. Onze inzet is dat het Platform de komende tijd door alle gemeenten en partners wordt omarmd.

Trends & ontwikkelingen

Het idee van eenrichtingsverkeer van beleid naar praktijk is inmiddels achterhaald. Beleid moet veel meer aansluiten bij hoe de praktijk zich ontwikkelt. Tegelijk blijft (nationaal) beleid een gegeven. Vaker dan voorheen veronderstelt dit een continue wederkerige relatie die actief onderhoud vraagt: in het delen van kennis en ervaringen, in het ophalen van knelpunten en daarin patronen blootleggen, in doorbraken en stelselverbetering vanuit die patronen.
Dit alles kan alleen als landelijke, regionale en lokale partijen intensief samenwerken.
Dit maakt de werkwijze van het Platform cruciaal: gemeenten slaan hier de handen ineen met rijk, zorgpartijen, kennisinstellingen en uitvoeringspartners, met inbreng van inwoners. We intensiveren de gezamenlijke werkwijze door het Platform te financieren vanuit rijkssubsidie én GGU-middelen, zodat gemeenten meer invloed krijgen op de ondersteuning vanuit het platform.
We focussen ons ten eerste op toegang en lokale teams. Ten tweede op verbinding van het sociaal domein en wonen, waarbij we speciale aandacht hebben voor het Actieplan Dakloosheid, huisvesting aandachtsgroepen en wonen & zorg. Ten derde ligt de focus op verbinding van het sociaal en medisch domein, met aandacht voor regionale samenwerking in IZA-verband en versterking van nieuwe initiatieven en voorliggend veld. Daarnaast blijven we vraaggericht werken op basis van signalen uit de praktijk.

Koers in 2025

- In 2025 intensiveert het Platform Sociaal Domein zijn werkwijze en vergroot het bereik onder gemeenten en andere partners. Dit doen we vanuit de drieslag: ervaringsdeskundigheid, samenhang in opgaven en feedbackloop van kennis en leren.
- Naast het rijk gaan gemeenten bijdragen vanuit de POK-middelen om zo de stap te maken naar een duurzame werkwijze, waarbij ruimte is en blijft in het Platform om vraaggestuurd te ondersteunen in de brede opgave waar het sociaal domein voor staat, ook in de komende jaren.Vanuit de gedachte van samenhang kiezen we in 2025 voor verbreding binnen het sociaal domein naar bestaanszekerheid (waaronder schulden) en veiligheid vanuit het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming.
- In 2025 zetten we de samenwerking met de kenniswerkplaatsen Sociaal Domein, VNG Realisatie, departementen en andere partnerorganisaties voort om zo de gezamenlijke kennis over allerlei lopende programma's en goede voorbeelden gebundeld via de website van het Platform te ontsluiten.

3 Leefomgeving

Kadernota 2025-2028



In Nederland zijn we bekend met het maken van keuzes in ruimtelijke ordening en ontwikkeling. Ook nu weer zijn er forse opgaven die het uiterste vragen van de maatschappij en van de verschillende overheden. Elke beleidskeuze heeft impact op de maatschappelijke opgaven. Er spelen vele belangen en wensen: voldoende en toekomstbestendige woningen, ruimte voor de natuur, goede doorstroming op weg en water, duurzame landbouw, klimaatadaptatie, toekomstbestendige energie-infrastructuur, duurzame energieopwekking, sterke regionale economie. Ruimte is echter schaars; dat vraagt van de overheid om een duidelijke koers te varen.

Het fysieke domein raakt aan een veelheid van maatschappelijke vraagstukken. Zo is woonzekerheid de basis voor bestaanszekerheid. En dan gaat het niet alleen om het aantal woningen, maar ook om de wijze waarop deze gebouwd worden: duurzaam en inclusief. De Omgevingswet stelt gemeenten in staat om het sociale en fysieke domein te verbinden; aan de slag te gaan met domeinoverstijgende opgaven zoals kwaliteit van ruimtelijke inrichting, bestaanszekerheid en kansengelijkheid, klimaat en energie en een impuls op gezond en actief leven. De energietransitie is een grote maatschappelijke opgave die zowel ruimtelijk als sociaal veel beweging gaat brengen en veel van de uitvoeringskracht van gemeenten vraagt.

De thema's in dit hoofdstuk zijn allemaal onderdeel van de ingewikkelde en tegelijk ambitieuze ruimtelijke puzzel. Wat is er nodig om deze puzzel te kunnen leggen? Dat is in ons optiek: een stap naar voren. Om preciezer te zijn: het vooropstellen van de uitvoering. Niet voor niets is de **inrichting van Nederland** één van de omkeringsthema's in onze verenigingsstrategie. Juist omdat menskracht schaars is en de behoefte groot, zetten we als VNG in op uitvoeringsondersteuning. En op essentiële aspecten als data en financiën. De VNG vertaalt kennis op landelijk niveau naar de uitvoeringspraktijk van gemeenten. Door deze brugfunctie is de VNG snel in staat om dit om te zetten in handelingsperspectieven. Zodat gemeenten sneller tot oplossingen komen voor transitieopgaven.

3.1. Fysieke leefomgeving

Daadkracht en actie zijn nodig om verder te komen met de ruimtelijke puzzel, woonzekerheid, de transitie in het landelijk gebied, het principe van water en bodem sturend en ook een duurzame en circulaire economie. De VNG zoekt de samenwerking en ondersteunt gemeenten bij het versterken van de uitvoering. Zodat zij in staat zijn om een goede belangenafweging te maken, doelen te stellen en te prioriteren bij het overgaan tot actie en uitvoering.

Trends & ontwikkelingen

Over het geheel genomen zien we in het fysieke domein dat de stapeling van opgaven en doelen een effectieve uitvoering in de weg staat. De Raad voor leefomgeving en infrastructuur (RLI) onderschrijft dit. Een daadkrachtige aanpak van de opgaven vergt het maken van soms moeilijke keuzes, op alle niveaus en in vele sectoren. Het is bovendien noodzakelijk om de uitvoering te versterken.

Bouwen en wonen zijn bij uitstek thema's waar gemeenten de stap naar voren kunnen en moeten zetten. Nieuw juridisch instrumentarium maakt het voor gemeenten mogelijk om een actieve regierol te pakken in woningbouw en volkshuisvesting. In de ondersteuning van gemeenten heeft de VNG specifiek aandacht voor goede prestatieafspraken met corporaties. Als onderdeel van de samenwerking binnen de keten maken we werk van innovatie, financiering, kwaliteits- en leefbaarheidsnormen.
In de inrichting van Nederland neemt **gezondheid** een steeds grotere plaats in. Om te kunnen werken aan een schone, veilige en gezonde leefomgeving is samenwerking tussen gemeenten, medeoverheden, het rijk en de omgevingsdiensten essentieel.
In de **Transitie Landelijk Gebied** speelt leefbaarheid een grote rol. Doelstellingen op het gebied van natuur, klimaat en water hebben sociaaleconomische factoren. Dit heeft te maken met de impact die de aanpak piekbelasting heeft op het landelijk gebied. De VNG ziet de vorming van een gebiedsfonds als een belangrijk middel om meer perspectief te bieden.

Binnen het thema **mobiliteit** speelt de discussie over het doorberekenen van vervoerskosten aan de gebruiker (beprijzing). De toename van het aantal verkeersslachtoffers houdt ook verkeersveiligheid actueel. Als gevolg van de groei van de bevolking neemt de druk op de infrastructuur verder toe, terwijl er nu al sprake is van achterstallig onderhoud en financiële tekorten. Er is aandacht voor het verminderen, veranderen en verduurzamen van mobiliteit en de effecten van ruimtelijke voorzieningen en bijzonderheden op de mobiliteitsvraag en het uitwerken van bereikbaarheidsdoelen. We werken aan het digitaal stelsel mobiliteitsdata en de wegennetwerk-registratie.
Voor wat betreft **regionale economie** is er behoefte aan een gedegen human capital agenda in de regio's. Dit ook tegen de achtergrond van de doorontwikkeling van een duurzame en circulaire economie. We helpen gemeenten het vestigingsklimaat – ook voor het mkb – in de regio te bevorderen en zetten in op een versterkte ondernemersdienstverlening.
Met het team Digitale Veiligheid, de Informatiebeveiligingsdienst IBD en ENSIA ondersteunen we gemeenten ook in de versterking van de **digitale weerbaarheid** van de technologie in de fysieke ruimte. Om de fysieke, digitale en economische weerbaarheid van Europese lidstaten ten aanzien van cyberdreigingen te versterken heeft de Europese Unie eind 2022 twee richtlijnen aangenomen; de Critical Entities Resilience Directive (CER-richtlijn) en de Network and Information Security Directive (NIS2-richtlijn). Met de CER en de NIS2 komt ook de digitale veiligheid van Operationele Technologie/Proces Automatisering (bruggen/sluizen) en SMART/InternetofThings-technologie in het fysiek domein nadrukkelijker in scope voor gemeenten.
Over de **Gigabit Infrastructure Act (GIA)** is in 2024 een akkoord bereikt. De EU-verordening moet zorgen dat het makkelijker wordt om glasvezel en 5G aan te leggen. Dit heeft direct effect op gemeenten als het gaat om het verlenen van vergunningen en ontheffingen voor digitale infrastructuur. De VNG ondersteunt gemeenten in de implementatie hiervan. Op landelijk niveau werken we aan standaarden en handleidingen.

Koers in 2025

- We geven uitvoering aan planvorming die voortvloeit uit de Nota Ruimte.
- We geven uitvoering aan de Uitvoeringsagenda Wonen 2.0 (Woontop 29 februari 2024) en andere maatregelen die helpen de publieke regie op volkshuisvesting te versterken.

3.2. Omgevingswet

Een goede balans tussen het benutten en het beschermen van de fysieke leefomgeving; dat is waar de Omgevingswet voor staat. Dat wordt bereikt door vermindering én vereenvoudiging van regels. En meer ruimte voor initiatieven. Het is de bedoeling van de wet dat besluitvorming sneller kan. Het uitgangspunt is lokaal maatwerk en vertrouwen.

Trends & ontwikkelingen

De Omgevingswet en Wet kwaliteitsborging bouw (Wkb) zijn op 1 januari 2024 in werking getreden. De Omgevingswet biedt kansen om de complexe opgaven in het land optimaal aan te pakken. Daar richt de VNG zich dan ook op. Dat doen we onder andere door de bevoegd gezagen te ondersteunen. In lijn met de bedoeling van de Omgevingswet streven we gezamenlijk naar: efficiënter, meer datagedreven, slimmer en financieel verantwoord. We gebruiken daarbij onze kennis en netwerken, stimuleren samenwerken in de regio en zorgen voor draagvlak en mandaat in het overleg met het rijk.

De komende jaren vraagt de structurele doorontwikkeling van het gehele Digitale Stelsel Omgevingswet (DSO) onze aandacht. Het DSO en de landelijke en lokale softwarevoorzieningen dienen aan te sluiten op collectieve behoeften, en rekening te houden met beleidskaders en architectuurprincipes. Het uitgangspunt is een gemeentelijke vraagorganisatie, zodat de doorontwikkeling structureel zo goed mogelijk blijft aansluiten op de behoeften en mogelijkheden van de gemeentelijke uitvoering.

Ook in zijn algemeenheid blijft de VNG de verdere implementatie van de Omgevingswet ondersteunen. Met het oog op optimale samenwerking stellen we kennis en producten beschikbaar aan gemeenten. Ook faciliteren we netwerken en regionale samenwerking. Uitvoeringskracht van gemeenten is een structureel thema.

Koers in 2025

- In 2025 is de implementatieondersteuning meer gericht op het werken in de geest van de Omgevingswet.
- In 2025 is de inzet van de VNG gericht op het completeren en doorontwikkelen van het Digitaal Stelsel Omgevingswet, in aansluiting op de behoeften van de achterban.

3.3. Energie en klimaat

De VNG werkt samen met en voor gemeenten op het brede terrein van de energietransitie: verduurzaming gebouwde omgeving, aanpak netcongestie, verduurzaming industrie, ruimtelijke inpassing, de opwek van nieuwe duurzame energiebronnen en duurzame mobiliteit. Op al die terreinen biedt de VNG ondersteuning aan de hand van de benodigde instrumenten, op het gebied van financiën, planvorming en uitvoering. Zo zorgen we er ook voor dat gemeenten weten hoe ze invulling kunnen geven aan hun regierol in de warmtetransitie.

Trends & ontwikkelingen

De maatschappelijke opgave op energie en klimaat is fors en omvangrijk. We zien dat de aanstaande ophoging van doelstellingen (vanuit Europa) samen met de urgentie vanuit de energiecrisis op een aantal terreinen extra aandacht van gemeenten vragen. Ook een nieuwe regering beïnvloedt de nationale ambities. Gemeenten zijn onverminderd ambitieus.
De meeste gemeenten werken samen met partnerorganisaties aan klimaat en energie. De VNG focust op versterking van de gemeentelijke uitvoerbaarheid van deze opgave. De rol van de VNG past zich aan aan de gemeentelijke praktijk in de uitvoeringsondersteuning; de gemeentelijke praktijk is de basis van onze bijdrage aan bijvoorbeeld beleidsontwikkeling en strategie.
Veel ambities naderen de fase van uitvoering terwijl we parallel merken dat de praktijk weerbarstig is en ons kan verrassen met onvoorziene obstakels. Die obstakels in de uitvoering proberen we zoveel mogelijk te voorkomen. En als ze er toch zijn, pakken we ze soms ook op door samenwerking in een aantal interbestuurlijke programma's. Het Nationaal Programma Regionale Energiestrategie (NPRES) is daarvan een goed voorbeeld. Een ander voorbeeld is de samenwerkingsstructuur van Energyboards, bedoeld om de netcongestie interbestuurlijk het hoofd te bieden. Bovendien hebben we een Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (NPLW) opgericht om gemeenten te ondersteunen in de warmtetransitie.

Koers in 2025

- In 2025 ondersteunen we gemeenten met verstevigde inzet op de (interbestuurlijke samenwerking) aanpak van netcongestie en het uitvoering geven aan de afspraken in de Wet collectieve warmte (Wcw) en de Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie (Wgiw). De warmtetransitie belandt hiermee in een andere fase en dat vraagt extra aandacht van de VNG.
- In 2025 ondersteunen we de verbinding van de gemeentelijke aanpak aan de integrale plannen voor aardgasvrije wijken door data beschikbaar te stellen via Datavoorziening Energietransitie Gebouwde Omgeving (DEGO).
- We inventariseren de inzet op lerende netwerken. Het gewaardeerde aanbod van 24-uurs sessies voor bestuurders en masterclasses voor (startende) ambtenaren in de energietransitie wordt in 2025 uitgebreid.
- We maken inzichtelijk welke uitvoeringskaders gemeenten nodig hebben om deze taken uit te voeren en gaan hierover in gesprek met stakeholders.

4

Lokaal bestuur en veiligheid

Kadernota 2025-2028



In het domein van lokaal bestuur is vertrouwen in de overheid een van de grote thema's. Een effectief democratisch samenspel draagt bij aan het versterken van de rol en positionering van een krachtig lokaal bestuur.
Veiligheid is van oudsher een kerntaak van de overheid. In dit domein spelen allerlei maatschappelijke trends die de speciale aandacht van gemeenten vragen. De toename van wapenbezit is daar een voorbeeld van, een zorgelijke ontwikkeling die de opgave in het veiligheidsdomein verandert. Als VNG spelen we in op actuele issues en sluiten we daar in onze belangenbehartiging en ondersteuning op aan. Onder dit hoofdstuk vallen drie belangrijke sets van beleidsinstrumenten: juridisch, financieel en personeel. De juridische inzet van de VNG is een vertrouwd onderdeel naar onze leden. Gemeenten maken dankbaar gebruik van de modelverordeningen. Goed beleid begint bij goede wetgeving. Daar is onze lobby op gericht.
Voor wat betreft de financiën hopen we dat de situatie vanaf 2026 rooskleuriger is, waardoor we kunnen stoppen met de discussie over "het financieel gat van 2026" en onze inzet kunnen richting op verbeteringen in het stelsel: zoals de verdeling, verantwoording en het toezicht op de middelen van gemeenten.
De VNG-rol van collectieve werkgeversfunctie heeft als voordeel dat gemeenten een aantrekkelijke werkgever voor hun werknemers blijven. Dit is belangrijk, want werknemers in de gemeentelijke sector zijn de basis voor de dienstverlening aan de inwoners. Binnen de werkgeversfunctie is arbeidsmarktkrapte een urgent thema. Het personeelstekort is een groot probleem. De VNG wil hier oplossingen voor vinden door ons te richten op de arbeidsmarkt van de toekomst en op innovatie. Het belang van kennisdeling is alleen maar toegenomen; en dat geldt voor dit hele domein van lokaal bestuur en veiligheid. We intensiveren het delen van voorbeelden, zodat we optimaal leren van elkaar. Zoals ook de Verenigingsstrategie stelt, de komende jaren ontwikkelt de VNG zich door als knooppunt van netwerken.

4.1. Vitale lokale democratie

Gemeenten zijn democratisch, rechtsstatelijk en geografisch verankerd. In tijden waarin het vertrouwen in de overheid als geheel afneemt, geeft het lokaal bestuur houvast. Dat komt doordat het lokale bestuur elke dag weer het verschil maakt in de directe leefomgeving van inwoners. We kunnen terugvallen op een sterke traditie. De VNG zet zich in voor een lokaal bestuur dat betrouwbaar, benaderbaar en wendbaar is. Waarbij we altijd oog houden voor wat er beter kan.

Trends & ontwikkelingen

Veel rapporten laten het zien: het vertrouwen in de overheid staat onder druk. Mede met het oog op de benodigde legitimiteit om taken uit te voeren, is dat een zorgelijk zaak. Deze maatschappelijke ontwikkeling roept om zelfreflectie, niet alleen van het rijk maar ook van het lokaal bestuur. Wat is goed lokaal bestuur? Het fundament daarvoor raakt aan kernwoorden als: betrouwbaarheid, benaderbaarheid en wendbaarheid. Het heeft óók te maken met menselijke communicatie, vakmanschap en kennis. Dat kan niet los worden gezien van inwonersparticipatie: het geven van een stem aan inwoners.

Koers in 2025

- In 2025 zetten we een stap vooruit in de uitwerking van het maken van een eigen agenda op Lokaal Bestuur en Democratie.
- In 2025 faciliteren we het gesprek in de uitvoering van lokale participatieverordeningen.
- We werken een dashboard uit om de voortgang van de interbestuurlijke verhoudingen te monitoren.
- In 2025 vullen we een expert- en dienstverleningsfunctie in voor (het functioneren van) de ondersteuning van gemeenten in regionale samenwerkingsverbanden.

4.2. De veilige gemeente

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de lokale veiligheid van hun inwoners. Veiligheid is een basisvoorwaarde voor een leefbare, kansrijke omgeving om in te wonen en ondernemen. De VNG behartigt de belangen van gemeenten en ondersteunt ze in de uitvoering van haar taken. Denk aan de aanpak van mensenhandel en het organiseren van toezicht en handhaving in de openbare ruimte.

Trends & ontwikkelingen

De maatschappelijke opgaven in het veiligheidsdomein zijn aan verandering onderhevig. Tal van technologische en digitale ontwikkelingen hebben invloed op de gemeentelijke opgaven. Ook individualisering en maatschappelijke onrust beïnvloeden de context van die vraagstukken. Gemeenten krijgen steeds meer te maken met toename van wapenbezit in de samenleving, en onder jongeren in het bijzonder. Andere vraagstukken zijn online bedreigingen van bestuurders, mensenhandel en criminele uitbuiting. Gemeenten zoeken naar het juiste antwoord op deze ontwikkelingen. De VNG speelt in op de behoefte aan een goede informatiepositie, zaken samen slimmer te organiseren en het delen van informatie. Dit vergroot de slagkracht van de lokale overheid. Waar dat kan en nodig is, werken we aan een meer uniforme werkwijze – uiteraard zonder afbreuk te doen aan de lokale autonomie en behoeften in de regio.

Koers in 2025

- In 2025 leveren we een bijdrage aan de visie op de Politiefunctie.
- In 2025 zetten we de gemeentelijke leerkring over Veilig Publieke Taak verder op.
- In 2025 brengen we het vernieuwde gemeentelijke actieplan aanpak Wapens onder Jongeren uit.
- We komen in 2025 met een nieuw format voor gemeentelijke Integrale Veiligheidsplannen.

4.3. Gemeenterecht

Het juridisch team van de VNG ondersteunt en adviseert gemeenten op het gebied van het staats- en bestuursrecht en het overheidsprivaatrecht. We richten ons op het beheer en de juridische control van alle modelverordeningen. Ook behartigen we de belangen van gemeenten op een aantal generieke wetten zoals de Gemeentewet, de Algemene wet bestuursrecht en het Burgerlijk Wetboek. We ondersteunen de uitvoering bij gemeenten met actuele publicaties. Bovendien organiseren we ieder jaar een groot congres voor gemeentejuristen.

Trends & ontwikkelingen

Taakverzwaring, schaalvergroting en intergemeentelijke samenwerking in verschillende, opgave-gerichte verbanden hebben invloed op het functioneren van gemeenten. Aan een dynamisch lokaal bestuur in combinatie met voortdurende taakverzwaringen kleven veel juridische consequenties.

Een andere ontwikkeling is het responsieve karakter van de rechtsstaat. Dat wil zeggen: een rechtsstaat waarin de burger of ondernemer ervaart dat het om hen te doen is. Het is aan de gemeente om tot een adequate belangenafweging te komen. De regering neemt het initiatief tot het versterken van de waarborgfunctie in het bestuursrecht. Dit beginsel houdt in dat het bestuursorgaan zich bij het uitoefenen van zijn taak dienstbaar dient op te stellen. Het wetsvoorstel heeft tot doel om de Algemene wet bestuursrecht (Awb) zo in te richten dat bestuursorganen meer maatwerk kunnen leveren en meer rekening kunnen houden met het daadwerkelijke vermogen van burgers om in actie te komen naar aanleiding van overheidshandelen (het zogenaamde 'doenvermogen' van burgers). Het wetsvoorstel vormt een poging om de menselijke maat bij overheidshandelen te bevorderen en hiermee onrecht, zoals bij de toeslagenaffaire, in de toekomst te voorkomen. De bevindingen van de staatscommissie Rechtsstaat hebben naar verwachting de nodige juridische gevolgen.

Gemeenten zetten steeds meer digitale technologieën in om maatschappelijke opgaven op te pakken en de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. Digitalisering biedt veel kansen, maar roept ook vragen op, bijvoorbeeld op het gebied van privacy en grondrechten. De beantwoording van deze vragen heeft een belangrijke juridische component.

Ten slotte staan gemeenten voor een toename van juridische vraagstukken binnen de maatschappelijke opgaven. In 2024 is de Omgevingswet ingevoerd en we staan aan het begin van een grootschalige klimaat- en energietransitie. Vanwege de complexiteit in zowel regelgeving als uitvoering is er binnen deze onderwerpen een toename van de vraag van gemeenten voor ondersteuning op juridisch gebied.
Het maken van modelverordeningen en het geven van wetgevingsadvies is een belangrijk onderdeel van de uitvoeringskracht van de VNG. Daarom is het wenselijk dat de kwaliteit en de benodigde capaciteit in orde zijn. Het opstellen van modelverordeningen en het geven van wetgevingsadvies is voor gemeenten van groot belang; de VNG-leden waarderen de producten zeer.

Koers in 2025

- Voor het jaar 2025 komen wij met een **propositie** om structurele GGU-financiering te krijgen voor de versterking van de gezamenlijke wetgevingsfunctie. Daarmee intensiveren we onze juridische inzet en advisering, zetten we in op hoogwaardige kwaliteit van modelverordeningen en versterken we de wetgevingsfunctie van de VNG.
- In 2025 vertalen we de juridische gevolgen van de bevindingen van de staatscommissie Rechtsstaat.

4.4. Gemeentefinanciën

De VNG ondersteunt en adviseert onze leden over alles wat met gemeentefinanciën en gemeentebelastingen te maken heeft. Dit doen we door het behartigen van de belangen van de gemeenten in de gesprekken met het rijk over de bekostiging van de taken van gemeenten, onder andere via het gemeentefonds en de verdeling daarvan. Daarnaast ondersteunen we de uitvoering door het beschikbaar stellen van modelverordeningen en handleidingen in de lokale heffingen.

Trends & ontwikkelingen

Als de financiële situatie voor gemeenten niet spoedig verandert, al dan niet met een nieuw kabinet, komen onze leden daadwerkelijk in een zorgwekkende financiële situatie terecht. In dat geval worden ombuigingen en/of bezuinigingen in de nabije toekomst noodzakelijk. Dit kan leiden tot het verhogen van belastingen. Met de opgelopen rente en schaarste in middelen, groeien de uitdagingen voor gemeenten. De VNG blijft zich inzetten voor de balans tussen taken en middelen. We adviseren en ondersteunen gemeenten bij het maken van lastige beslissingen. Dit doen we onder andere door het delen van kennis en goede voorbeelden.
Daarnaast besteden we veel aandacht aan de verdeling en verantwoording van de verkregen middelen, waarbij de verhouding tussen structureel en incidenteel geld een belangrijk onderwerp van gesprek is.
Voor de modernisering van de lokale heffingen en verbetering van de dienstverlening hierbij blijven we ons natuurlijk ook komende jaren inspannen. We spelen flexibel in op actuele ontwikkelingen.

Koers in 2025

In 2025 maken we samen met onze leden de financiële balans op: hoe kunnen gemeenten - gegeven de beschikbare middelen - hun doelstellingen bereiken? De VNG intensiveert de rol van kennisdeling, zodat gemeenten kunnen leren van elkaars passende voorbeelden. Het helpt om in de gesprekken met het rijk de situatie zo feitelijk mogelijk te schetsen.

4.5. Werkgeversfunctie

De VNG verzorgt de collectieve werkgeversfunctie voor onze 342 leden. Dit doen wij door het afsluiten van de CAO Gemeenten en de pensioenregeling ABP voor de werknemers in de gemeentelijke sector. Daarvoor trekken we samen op met de Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (WSGO) die ongeveer 200 leden heeft. Voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt sluiten wij - samen met de werkgeversvereniging Cedris - de CAO Sociale Werkvoorziening en de CAO Aan de slag met de pensioenregeling PWRI (Pensioenfonds Werk en (re)Integratie) af. Ook behartigt de VNG de belangen van de politieke ambsdragers voor hun rechtspositie en pensioen in het Overleg Rechtspositie Politiek Ambtsdragers met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninksrijksrelaties (BZK).

Trends & ontwikkelingen

Door demografische ontwikkelingen houdt de krapte op de gehele arbeidsmarkt nog jaren aan. Dit vraagt van gemeenten om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren ten opzichte van andere sectoren. Ook is het essentieel om samen te werken en innovatief te zijn, zodat de dienstverlening op peil blijft.

De wetgeving op het terrein van arbeidsomstandigheden blijft in beweging, zowel op nationaal als Europees niveau. Denk aan een veilige werkomgeving, de balans tussen externe inhuur en eigen werknemers en verlof. De VNG voert een duidelijke lobby op deze thema's. Daarnaast bewaken we dat cao-afspraken binnen deze kaders passen, en informeren we uiteraard onze leden hierover.

Als gevolg van de nieuwe pensioenwet moeten alle pensioenfondsen vóór 1 januari 2027 hun transitie naar de nieuwe wetgeving hebben afgerond. In het verlengde hiervan worden daarna de pensioenen van de wethouders ondergebracht bij het ABP.

Voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt worden de komende jaren knopen doorgehakt: onder welke arbeidsvoorwaarden of regelingen zijn zij aan het werk, en/of kunnen zij - waar mogelijk - worden begeleid naar regulier werk.

Koers in 2025

- In 2025 ondersteunt de VNG haar leden door middel van een driejarig programma Arbeidsmarktktapte dat is gestart in 2024. Het programma voert een onderzoeksagenda uit, onder andere samen met het A&O fonds Gemeenten, volgt pilots en deelt *best and bad practices*.
- In 2025 sluit de VNG cao›s af met bonden, onderhandelt over de pensioenregelingen, lobbyt ten behoeve van wetgeving die eraan komt, ontwikkelt beleid en past de cao-inzetten aan op basis van de wensen van de leden en de actuele wettelijke kaders.

5

Digitale samenleving

Kadernota 2025-2028



We leven in een digitale samenleving. Digitalisering raakt de levens van inwoners, is kernonderdeel van vrijwel elk beleidsdomein en is bepalend voor onze dienstverlening. De impact ervan is al groot en groeit de komende jaren door, met name door de sprong in AI. Van democratie tot bestaanszekerheid; digitalisering is aanwezig.
Digitalisering heeft ons veel opgeleverd, maar is niet als vanzelf bruikbaar voor onze opgaven, verantwoord inzetbaar, of veilig. Niet alleen de baten, maar juist ook de risico's zijn meer dan ooit zichtbaar. Machtsconcentratie bij de 'big five', het toeslagenschandaal en desinformatie op sociale media zijn een paar voorbeelden. Hier is regie op nodig van een actieve, beschermende overheid. Een overheid die richting geeft, kaders stelt en samen sterk staat.
De VNG ondersteunt gemeenten hierbij. We kijken vooruit, helpen de bruikbaarheid van technologie te beoordelen, stellen de nodige kaders en (juridische-) standaarden op en organiseren samenwerking om de technologie verantwoord en veilig in praktijk te brengen. Door gemeenten zelf, maar nadrukkelijk ook met marktpartijen en andere spelers in het digitaliseringsveld.
Zo zorgen we dat de inzet van technologie bijdraagt aan onze opgaven (zoals in het fysieke domein) en dat het onze publieke kernwaarden (zoals democratie, autonomie en vrij ondernemerschap) versterkt.

5.1. Agenda digitale veiligheid

Digitale veiligheid is een urgent maatschappelijke thema waarin samenhang en afhankelijkheden tussen beleidstaken steeds beter zichtbaar zijn. Met de Agenda Digitale Veiligheid bieden we handelingsperspectief voor lokale bestuurders en zoeken we synergie om de gemeentelijke beleids- en uitvoeringspraktijk te ondersteunen: zowel voor de digitale veiligheid van de gemeentelijke dienstverlening, als die voor de inwoners en ondernemers. Centraal in onze voorstellen aan het rijk zetten we de lokale opgave voor een digitaal veiligheidsstelsel, een sterke informatiepositie en structurele financiering. Landelijk beleid en wet- en regelgeving moeten haalbaar, betaalbaar en uitvoerbaar zijn voor lokaal bestuur.

Trends & ontwikkelingen

Op het gebied van digitale veiligheid zien we een aantal trends en ontwikkelingen die implicaties hebben op lokaal niveau. Ten eerste pakken rijk en gemeenten de systeemuitdagingen op het gebied van digitale veiligheid aan door samen aan de concrete uitwerking van het Bestuurlijk convenant Digitale Veiligheid te werken. Hierin wordt ook gekeken naar de doelen van de Nederlandse Cybersecuritystrategie 2022 – 2028 (NLCS) en de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren.
De VNG verduidelijkt hierin de verantwoordelijkheidsverdeling en handelingsruimte van gemeentebestuurders in de rolverdeling met de Veiligheidsregio's en tussen gemeente, politie en Openbaar Ministerie (de cyberdriehoek), bij digitale incidenten en crisis, online aangejaagde ordeverstoringen en in de versterking van weerbaarheid van inwoners en ondernemers tegen digitale en gedigitaliseerde criminaliteit.
Ten tweede krijgt de overheid te maken met nieuwe wetgeving uit Europa: zesendertig wetten en richtlijnen, waarvan zes over cybersecurity en privacy. Een deel daarvan zal vanaf 2025 geëffectueerd worden en implicaties hebben voor gemeenten, bijvoorbeeld in het fysieke domein en in het opdrachtgeverschap naar ICT-leveranciers, waar wij hen op zullen voorbereiden. Daarnaast is integraal risicomanagement binnen de gemeentelijke organisatie noodzaak. Om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen kijken we naar politieke, financiële, juridische én cybersecurityrisico's. Tot slot hebben we ook op het gebied van digitale veiligheid te maken met een krappe arbeidsmarkt. Gemeenten moeten daarom hun samenwerking intensiveren en het instrumentarium voor gezamenlijke uitvoering uitbreiden.

Koers in 2025

- In de uitwerking van de Network and Information Security directive (NIS2) werken we met het rijk aan de effectuering van het nieuwe stelsel voor zorgplicht (Baseline Informatie-beveiliging Overheid of BIO 2.0/ISO27001 en regelingen van vakministers), meldplicht (IBD) en toezicht (ENSIA). Gemeenten verantwoorden zich in 2025 voor het eerst over NIS2 en doen dat met ENSIA. De inzet voor het toezicht van NIS2 in ENSIA is gericht op verminderen en vereenvoudigen van de auditlast voor gemeenten en waar mogelijk het harmoniseren van stelsels.
- We brengen het lokale perspectief in bij de de herijking van rijksbeleid in de NLCS en de werkagenda's met het oog op een digitaal veiligheidsstelsel, een sterke informatiepositie en structurele financiering voor gemeenten.
- De IBD staat gemeenten bij in de professionalisering van de omgang met digitale veiligheid, privacy en aanverwante thema's zoals artificial intelligence en IT-opdrachtgeverschap. Op steeds meer fronten wordt een collectieve aanpak onmisbaar; de IBD faciliteert de samenwerking tussen gemeenten.
- Met het team Agenda Digitale Veiligheid, de IBD en het Kenniscentrum Markt en Overheid werken we collectieve oplossingen uit voor gemeenten en versterken we lokale bestuurders als opdrachtgever van ICT-diensten en bij inkoop, contract- en leveranciersmanagement van digitale technologie.
- Met het team Fysieke Leefomgeving ondersteunen we gemeenten in de versterking van de digitale weerbaarheid van technologie in de fysieke ruimte.
- Met VNG Risicobeheer werken we een concrete aanpak uit voor een robuust en veerkrachtig risicomanagementsysteem en verkennen we mogelijkheden voor een risicobeheerfonds.
- Met Arbeidsmarktkrapte werken we met de gemeenten aan lokale en regionale professionaliseringsinitiatieven om het tekort aan professionals op digitale veiligheid, security, Openbare Orde en Veiligheid (OOV), privacy en ethiek aan te pakken.
- Met de Nederlandse AI Coalitie onderzoeken we de kansen van AI voor het verhogen van cybersecurity.

5.2. Agenda Digitale Grondrechten en Ethiek

Digitalisering versterkt de disbalans in drie verhoudingen: inwoner-overheid, overheid-overheid en overheid-markt. Met de Agenda Digitale Grondrechten en Ethiek willen we deze verhoudingen meer in balans brengen. We ontzorgen gemeenten bij het verantwoord inzetten van technologie door standaardisatie van normatieve kaders, strategisch leveranciersmanagement, kennisdeling en concrete producten en hulpmiddelen zoals inkoopvoorwaarden, handreikingen rondom AI en meer.

Trends & ontwikkelingen

Technologie heeft een disruptieve invloed in de samenleving; denk aan desinformatie en discriminatie. Er is consensus over het idee dat de overheid (supranationaal, nationaal en lokaal) meer aan het roer moet staan van de digitale samenleving. Het bewustzijn rond publieke waarden is de afgelopen jaren gegroeid, maar de verankering ervan moet nog plaatsvinden. We verwachten daartoe meer wet- en regelgeving. Dit vraagt veel van de uitvoering van en het voldoen aan wet- en regelgeving.
Een deel van de gemeenten loopt voorop in het ontwikkelen van normatieve kaders. Die willen we standaardiseren om de overige gemeenten te ontzorgen. Tegelijkertijd zijn er te grote afhankelijkheden van leveranciers op het gebied van digitalisering. Via leveranciersmanagement werken we aan digitale soevereiniteit. Daarvoor is de ontwikkeling nodig van digitale gemeenschapsgoederen: digitale infrastructuur die niet eigendom is van commerciële partijen. Het toeslagenschandaal en andere voorbeelden maken duidelijk dat positie en zeggenschap van inwoners in de digitale samenleving moeten worden versterkt. Verder zien we een beweging van de ontwikkeling van digitale ethiek in het algemeen, naar een toespitsing op specifieke technologieën. De meest urgente technologieën - maatschappelijk en politiek gezien - zijn algoritmes/AI en camera's.

Koers in 2025

- Artifical intelligence biedt de meeste kansen, maar ook de grootste risico's. Dit krijgt focus, vanuit het doel: 'AI zonder affaires'.
- Digitale soevereiniteit - van de afhankelijkheid van de Big Five tot leveranciersmanagement - krijgt focus.
- Ethical compliance, ontzorgen van gemeenten bij de inzet van technologie, krijgt focus via kaderstelling en doorvertaling daarvan in onder andere inkoopvoorwaarden.

5.3. Interbestuurlijke datastrategie

De Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS) en de VNG Datastrategie zijn instrumenten om de individuele positie van gemeenten als eerste overheidsorganisatie en de collectieve positie van gemeenten als bestuurslaag te versterken. We zetten nadrukkelijk in op datagedreven werken voor maatschappelijke opgaven en ondersteuning aan gemeenten, en versterken de belangenbehartiging via datagedreven werken. Daartoe bouwen we aan een datafundament met versnellers en kaderstelling. En hebben we oog voor de noodzaak van standaardisatie.

Trends & ontwikkelingen

De rol van data in bijvoorbeeld de toeslagenaffaire en de aanpak van de coronacrisis heeft een negatieve impact op het vertrouwen van de burger in de overheid. Dat heeft het besef vergroot dat een gedragen, transparante strategie voor verantwoord datagebruik meer dan nodig is. Onze steeds complexere samenleving stelt de overheid voor grote maatschappelijke opgaven, waarbij het niet kunnen delen van data een belemmering vormt voor het oplossen van vraagstukken. Het wegnemen van die belemmering maakt datagedreven werken mogelijk en dat vergroot de kansen om oplossingen te vinden voor vraagstukken. Uiteraard is het delen van data niet altijd vanzelfsprekend en toegestaan. Om optimaal te kunnen profiteren van de kansen die data delen biedt zijn een visie, een afsprakenstelsel en standaardisering nodig. Daarnaast kan collectief inkopen van data voor gemeenten besparingen opleveren. We zien over de hele linie een verschuiving van individueel naar collectief ontwikkelen en van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd ontwikkelen.

Koers in 2025

- Om versnippering van ICT-oplossingen te voorkomen, investeren we in een samenbindende aanpak voor datagedreven werken, zodat we collectief beter in staat zijn de opgaven het hoofd te bieden.
- We versterken de informatiepositie voor gemeentelijke opgaven in het sociaal domein.
- We leveren concrete producten en datadiensten op die de basis vormen voor leer- en ontwikkeltrajecten die in 2026 zullen plaatsvinden.

5.4. Anticiperen op (inzet van) nieuwe technologie

Gemeenten zien de mogelijkheden van nieuwe technologie voor de aanpak van omkerings-thema's uit de Verenigingsstrategie. We hanteren hier de Europese methode en agenda van 'missiegedreven innovatie'. Prioriteit heeft de ondersteuning bij de inzet van AI. De nadruk ligt op het fysieke domein, gelet op het wetgevingspakket vanuit Europa/Digital Decade. De VNG geeft inzicht in ontwikkelingen, of gemeenten er iets mee kunnen en hoe dat het beste kan. We hebben hiervoor een infrastructuur (Dutch Societal Innovation Hub) die de kleinste gemeente verbindt met de grootste Europese ontwikkeling en terug: voor kennisdeling, krachtenbundeling en financiering.

Trends & ontwikkelingen

De mogelijkheden van artificial intelligence zijn sterk toegenomen met de introductie van generatieve modellen als ChatGPT, DALL-E en Copilot. De verwachting is dat dit zeer bruikbaar is voor bijvoorbeeld tekstintensief werk, klantcontact (chatbots), automatische besluitvorming en optimalisatie van processen, waaronder betere en toegankelijke formulieren. Veel gemeenten experimenteren er al mee. De vraag om verbinding, kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeling is dan ook groot.
Gemeenten vertalen de mogelijkheden en eisen van technologie ook door naar een bredere kaderstelling om de (door)ontwikkeling van bestaande technologie naar onze publieke waarden en wensen in te richten. Standaardisatie, optreden als één sterke bestuurslaag en werken in netwerken is hierin van cruciaal belang.
Om innovatie goed te kunnen laten landen, moeten gemeenten en maatschappij daar klaar voor zijn. Daarom werken we aan verbetering van de randvoorwaarden van maatschappelijke, bestuurlijke en marktinnovatie. De inzet van technologie vraagt ook meer dan ooit om interbestuurlijke en Europese samenwerking. We helpen met de Dutch Societal Innovation Hub bij de verbinding tussen initiatieven, zowel nationaal als Europees. En we kijken met de gemeenten mee welke subsidies beschikbaar zijn, onder meer via Livingin.EU.

Koers in 2025

- Focus op AI als ondersteunende technologie voor de omkeringsthema's en hoe gemeenten deze verantwoord, nuttig en veilig kunnen inzetten.
- Focus op de kansen van digitalisering voor het fysieke domein, gelet op EU-wetgeving, waaronder via Digital Twins.
- Inzet op leveranciersmanagement om ervaring en wensen van gemeenten terug te zien in (markt-)aanbod.

6 Versterken lokale uitvoering

Kadernota 2025-2028



We versterken de lokale uitvoering zodat we de dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers kunnen verbeteren. Hiervoor willen we de kansen van de digitale overheid benutten, zetten we in op uitvoerbare wet- en regelgeving, én slaan we de handen ineen op gebied van bedrijfsvoeringsfuncties zoals collectieve inkoop en contractbeheer.
De digitale overheid is een breed begrip; de ontwikkelingen en onderwerpen die spelen binnen dit domein zijn legio. Voor inwoners en ondernemers gaat dat van zakendoen met de Belastingdienst tot het regelen van thuiszorg. Voor bestuurders gaat het om het ondersteunen van de (noodzakelijke) keuzes die gemeenten moeten maken in de ontwikkeling en dienstverlening van de digitale overheid voor het leveren van betrouwbare dienstverlening.
Wil de gemeentelijke informatievoorziening kunnen meebewegen, dan moet ze modern en flexibel zijn. Het vraagt om een informatiearchitectuur die is opgebouwd uit herbruikbare componenten, waarvoor standaarden nodig zijn op het gebied van architectuur, data-uitwisseling en koppelvlakken volgens de Common Ground visie. Maar het vraagt ook om afspraken met leveranciers en ketenpartners. De VNG helpt gemeenten om op een verantwoorde manier data en digitalisering te benutten en tegelijkertijd de (digitale) grondrechten van inwoners te waarborgen vanuit de menselijke maat. Vanuit gemeentelijk perspectief nemen we hier de regie op en werken we samen met de relevante partners aan oplossingen voor alle maatschappelijke vraagstukken die in deze kadernota worden benoemd.

6.1. Inclusieve dienstverlening

Gemeenten werken aan een betrouwbare digitale dienstverlening, met alternatieven voor inwoners en ondernemers die behoefte hebben aan persoonlijk contact en ondersteuning. We werken daarbij als één overheid samen met uitvoeringsorganisaties en medeoverheden. In onze samenleving moet iedereen mee kunnen doen. Daarom moeten we dienstverlening toegankelijk en begrijpelijk maken en investeren in digitale inclusie.

Trends & ontwikkelingen

Betrouwbare overheidsdienstverlening is een belangrijk element in het contact tussen inwoners en overheid. Daarom ondersteunen we organisaties om transparante dienstverlening te kunnen leveren. Een belangrijke sleutel daartoe is een goede gegevensdeling. Daarmee transformeert de dienstverlening van reactief en onpersoonlijk naar proactief en georganiseerd vanuit het perspectief van inwoners en ondernemers.
Thema's als arbeidsmarktkrapte, gegevensdeling en vereenvoudiging van regelgeving vragen om meer gezamenlijke inzet van de overheden. We werken daarom mee aan de realisatie van een overheidsbrede loketfunctie die logisch verbonden is met de gemeentelijke dienstverlening. In samenwerking met uitvoeringsorganisaties en medeoverheden dragen we bij aan de uitwerking van Werk aan Uitvoering (WaU) die de beweging naar één overheid stimuleert. We ondersteunen gemeenten bij de regie op de informatiepunten digitale overheid (IDO), dragen oplossingen aan voor de vraagstukken die uit hulpvragen naar voren komen en behartigen interbestuurlijk de belangen van gemeenten rond die vraagstukken. In samenwerking met de Alliantie Digitaal Samenleven stimuleren we de uitrol van de Lokale Ketenaanpak Digitale Inclusie.

Koers in 2025

- We breiden de modellen voor begrijpelijke overheidscommunicatie uit en zetten via ambassadeurs in op verbetering van de status van de digitale toegankelijkheid van websites.
- We monitoren de implementatie van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv) en bevorderen kennisdeling.
- We werken in het kader van het interbestuurlijke programma Werk aan Uitvoering aan verbetering van de overheidsbrede dienstverlening en de loketfunctie van de overheid.

6.2. Digitale Overheid

De VNG helpt gemeenten om op een maatschappelijk verantwoorde manier richting te geven aan de manier waarop zij digitalisering inzetten voor een betere uitvoering van onze gemeentelijke taken. De basiselementen daarvoor zijn: toegang tot de digitale overheid, gegevensdeling en transparantie. Europese wetten moeten helpen om digitalisering in goede banen te leiden. Wil de gemeentelijke informatievoorziening kunnen meebewegen, dan moet ze modern en flexibel zijn. En dit vraagt om afspraken met leveranciers en ketenpartners.

Trends & ontwikkelingen

De digitale transformatie helpt gemeenten om alle opgaven waar ze voor staan op een betrouwbare en effectieve manier te adresseren. Hierbij staat de mens centraal.
We zetten een volgende stap om van 'de basis op orde' naar 'een nieuwe basis' te gaan. Een basis waarin de potentie van digitalisering en data beter wordt benut voor (dagelijkse) toepassingen ten dienste van inwoners en ondernemers. Digitalisering vraagt om een andere manier van denken en handelen en is de komende jaren een strategische speerpunt voor Europa, Nederland, gemeenten en de VNG. We leggen een stevig fundament dat wendbaar is voor maatschappelijke en technologische veranderingen, de basis vormt voor vertrouwen, en kansen biedt voor de vraagstukken waar gemeenten voor staan.
Ook gaan we verder van Samen Organiseren naar Samen Uitvoeren. Samen met partners ontwikkelen we bouwstenen en services waarmee alle gemeenten ondersteund worden om hun taken uit te voeren.

Koers in 2025

- In het kader van de Meerjarige aanpak Digital Decade zorgt de VNG vanuit onze platform-functie voor standaardisatie, implementatie en opschaling om gemeenten te ondersteunen in de systemische digitale transformatie.
- We ondersteunen gemeenten bij de ontwikkeling van een interbestuurlijk Federatief Datastelsel (FDS), dat samen met de andere overheden wordt ontwikkeld.
- Voor de ontwikkeling van de publieke wallet (waarmee we straks veilig persoonlijke gegevens kunnen gebruiken en delen) gaan de gemeenten (verplicht) gegevens naar die wallets ontsluiten en walletdienstverlening bij de eigen fysieke en digitale loketten mogelijk maken.
- Bij informatiekundige vraagstukken zetten we in op 'werken onder architectuur'; dat betekent sturen op samenhang en op hergebruik van standpunten, afspraken, standaarden en bouwstenen.
- We gaan actiever inzetten op ondersteuning aan gemeenten, leveranciers en ketenpartners bij het gebruik van afspraken, standaarden en kennisoverdracht.
- We zetten in op regievoering bij de inrichting van ICT en de omgang met data en algoritmes om zo de samenwerking met marktpartijen strategischer te organiseren.

6.3. Open Overheid en archieven

Gemeenten moeten open en transparant te zijn voor de samenleving. Dat doen ze door documenten openbaar te maken, te publiceren en duurzaam toegankelijk te bewaren.
Om dat goed te kunnen doen moet de informatiehuishouding op orde zijn en de duurzame toegankelijkheid van digitale documenten geborgd worden. Voorwaarde hiervoor is een open bestuurscultuur. Relevante wet- en regelgeving hierbij zijn: de Wet open overheid (Woo), de Archiefwet, aspecten van de Wet hergebruik van overheidsinformatie (WHO) en de Wet elektronische publicaties (Wep).

Trends & ontwikkelingen

Voor het herstel van het vertrouwen in de overheid is versterking van de openheid en transparantie van het bestuur nodig. In een vitale democratie moeten burgers, onderzoekers en maatschappelijke organisaties de besluitvorming van de overheid kunnen controleren. De maatschappelijke coalitie Over Informatie Gesproken bevordert deze ontwikkeling.
De komende jaren treden de bepalingen om de informatiecategorieën uit de Woo actief openbaar te maken stuk voor stuk in werking. Gemeenten moeten deze categorieën ontsluitbaar maken voor de landelijke voorziening: de Woo-verwijsindex. Daartoe zullen ze een lokaal platform moeten inrichten en documenten vindbaar moeten maken door metadata toe te voegen. De Archiefwet wordt gemoderniseerd om beter aan te sluiten op het digitale tijdperk. Gemeenten zullen documenten eerder moeten overbrengen naar e-depots bij de archiefdienst en een archivaris moeten aanstellen. Wij reiken handvatten en oplossingen aan en zorgen voor kennisdeling zodat gemeenten daadwerkelijk open en transparant kunnen zijn.

Koers in 2025

- Via het meerjarenprogramma Grip op Informatie ondersteunen we gemeenten bij knelpunten bij invoering van de Woo en de gemoderniseerde Archiefwet.
- We zoeken interbestuurlijk naar oplossingen voor digitale archivering.
- Samen met de Adviescommissie Archieven actualiseren we de Selectielijst archiefbescheiden gemeenten en intergemeentelijke organen. Voor bijzondere categorieën zoals e-mail en tekstberichten ontwikkelen en beheren we specifieke selectielijsten.

6.4. Uitvoerbaarheid en uitvoeringskracht

Uitvoerbaarheid van beleid, wet- en regelgeving en een grote uitvoeringskracht zijn voor gemeenten noodzakelijk om van betekenis te kunnen zijn voor hun inwoners. De ruim 180.000 professionals die bij gemeenten werken, weten wat er speelt bij inwoners en wat nodig is in de praktijk. Gemeenten willen realistische beloftes doen aan hun inwoners. Dat vraagt om evenwicht tussen ambities, financiële middelen en uitvoerbaarheid.

Trends & ontwikkelingen

Het vertrouwen in de overheid is laag. Een van de redenen is dat de uitvoering niet altijd kan waarmaken wat er door bestuur en beleid wordt bedacht. Niet alleen is de wet- en regelgeving uit Den Haag complex, ook de stapeling en de uitvoerbaarheid ervan leggen een te groot beslag op de beperkte uitvoeringscapaciteit. Voor nieuwe beleidsvoornemens maken we samen met gemeenten inzichtelijk wat de kosten, baten en benodigde randvoorwaarden voor invoering ervan zijn. Dit doen we onder andere door uitvoeringstoetsen, quickscans en een stand van de uitvoering.
Professionals, data en ICT, en geld zijn komende jaren schaars(er) in beschikbaarheid of aanpassingsvermogen. Dat maakt het extra nodig om van te voren goed na te denken over oplossingen die werken in de praktijk. Dat doen we ook met bestaande ketenpartners die de uitvoeringspraktijk door en door kennen en waar mogelijk versterken we de samenwerking met en/of onze invloed bij deze ketenpartners. We gaan de uitvoeringskracht bij gemeenten versterken door vijftien pilots te financieren en te ondersteunen die bijdragen aan instroom, efficiënte processen, leiderschap en behoud. Goede ideeën en innovatieve oplossingen worden in de lokale praktijk beproefd en opgedane kennis en ervaringen worden gemeentebreed gedeeld. Uiteindelijk hopen we met deze inzichten en arbeidsbesparende werkvormen op grotere schaal de uitvoeringskracht bij gemeenten te versterken.

Koers in 2025

- We zorgen dat we uitvoerbaarheid eerder in het beleidsproces van het rijk adresseren.
- We werken aan nieuwe producten om de uitvoerbaarheid te vergroten (zoals analyses van amendementen vanuit de Kamer en invoeringstoetsen).
- We maken als VNG scherpere beleidskeuzes zodat we de uitvoering structureel kunnen ondersteunen.
- We leveren een gemeentelijke stand van de uitvoering op, om trends in de uitvoeringspraktijk van gemeenten te agenderen en knelpunten te signaleren en weg te nemen.

6.5. Collectieve inkoopkracht, beleid, uitvoering en beheer

Door gezamenlijk op te trekken vergroten gemeenten hun inkoopkracht. De VNG ondersteunt gemeenten door hun belangen te behartigen bij ontwikkelingen in wetgeving, te investeren in een goede relatie met de markt en samenwerking tussen leden te stimuleren, faciliteren en organiseren. Hierbij zal toenemende aandacht zijn voor maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen (MVOI).

Trends & ontwikkelingen

In Brussel staan voor de komende jaren diverse richtlijnen op stapel met verplichtingen over duurzaam en sociaal aanbesteden. Deze richtlijnen zullen veel vragen van de gemeentelijke inkooporganisaties. Ook nationaal zal de druk toenemen om de inkoopmiljarden duurzaam en sociaal te besteden.
De opbrengsten uit het programma Beter Aanbesteden (een geslaagde samenwerking tussen VNG, VNO-NCW/MKB-NL en het ministerie van EZK dat in 2024 eindigt) moeten worden geborgd. Daarover moeten we structurele afspraken maken met de partners die bijdragen aan onze doelstellingen om gemeenten te helpen hun inkoopkracht te versterken.
Met het kenniscentrum Markt en Overheid, het kenniscentrum Inkoop en het Service Centrum Gemeenten van VNG Realisatie gaan we het gezamenlijk optrekken verder vormgeven. We willen de leden stimuleren en faciliteren bij het afnemen van producten en diensten bij marktpartijen en dat op verzoek landelijk organiseren. Gezamenlijk inkopen via VNG Realisatie was tot nu toe hoofdzakelijk gericht op informatiekundige onderwerpen. De komende jaren worden ook andere domeinen verkend.

Koers in 2025

- We behartigen de belangen van gemeenten in de wetsvoorstellen voor aanpassing van de Aanbestedingswet 2012 en Wet Markt en Overheid. We voorzien extra inzet op nieuwe aanbestedingsverplichtingen die voortkomen uit Europese richtlijnen op het gebied van MVOI.
- We gaan de VNG-governance rond aanbestedingen inrichten met het oog op een goede aansluiting met de leden en met de markt.
- We verhogen onze inzet op onze kenniscentra Markt en Overheid, Inkoop en het Service Centrum Gemeenten; we koersen op een integrale benadering van het jaarplan.
- We werken aan het delen van inzicht in aanbestedingen van andere gemeenten en samenwerkingsverbanden en het versterken van het leveranciers- en contractmanagement.

6.6. Risicobeheer

De essentiële rol van gemeenten bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen vereist een innovatieve aanpak van kansen en risico's die traditionele methoden van besturing en verantwoording overstijgt. Met integraal risicomanagement versterken we de positie van gemeenten bij strategische keuzes. De VNG ondersteunt gemeenten bij het identificeren, verminderen en beheren van zowel verzekerbare als niet-verzekerbare risico's. Dit is cruciaal voor het versterken van de controle over operationele processen.

Trends & ontwikkelingen

Door de toenemende financiële druk zoeken gemeenten en de VNG actiever naar innovatieve vormen van samenwerking om efficiëntie en effectiviteit op lokaal niveau te verbeteren. Integraal risicomanagement is een gebied waarop collectieve inspanningen vruchten afwerpen; denk aan de oprichting van het VNG Risicobeheerfonds en een eigen schadeverzekeringsmaatschappij. Verdere stappen in integraal risicomanagement worden ondernomen via het Planbureau voor Gemeenten en het Risico Platform Overheden (RPO).

Koers in 2025

- Oprichten en activeren van het VNG Risicobeheerfonds, inclusief de VNG schadeverzekerings-maatschappij NV.
- We herpositioneren VNG Risicobeheer volgens de visienota over integraal risicomanagement bij gemeenten.
- We zetten het Planbureau voor Gemeenten op.
- We herpositioneren het Risico Platform Overheden (RPO).

7

Europa, Internationaal en Caribisch deel van het Koninkrijk

Kadernota 2025-2028



Onze gemeentelijke opgaven staan niet op zichzelf; lokale en internationale opgaven zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Geopolitieke ontwikkelingen, klimaatverandering, de groene en digitale transitie – deze en vele andere vraagstukken vragen om grensoverschrijdende oplossingen. Oplossingen die vaak door Europese en internationale kaders gedicteerd worden. De VNG is daarom actief in Brussel en in internationale netwerken van gemeenten om daar de belangen van Nederlandse gemeenten uit te dragen. Ook vertegenwoordigen we de belangen van de leden uit het Caribisch deel van het Koninkrijk. De VNG is zoveel mogelijk agendasettend in het Europese en internationale werk. In Brussel willen we de Europese wet- en regelgeving zo beïnvloeden dat die aansluit bij de wensen en behoeften van gemeenten. De focus ligt daarbij op uitvoerbaarheid van wetgeving en op ruimte bieden voor lokaal maatwerk. In Straatsburg, bij het Congres van lokale en regionale overheden, maken we ons hard voor versterking van democratie als fundament voor een toekomstbestendige samenleving. In beide arena's dragen we een meerjarige Europese agenda van de VNG uit. En als actief lid van de wereldkoepel voor lokale en regionale overheden, United Cities and Local Governments, zet de VNG zich actief in om te zorgen dat het belang van lokale overheden wordt meegenomen in mondiale agenda's van de VN en andere internationale organisaties.

7.1. Europa

De regels en wetten die op Europees niveau worden gemaakt zijn van directe invloed op de uitvoeringspraktijk van gemeenten. Samenwerking over de Nederlandse grenzen heen biedt kansen op het terrein van subsidies aanvragen, belangenbehartiging, kennisdelen en het starten van projecten. Het is dan ook essentieel om op Europees niveau het geluid van de lokale overheid te vertolken. Dit doet de VNG op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

Trends & ontwikkelingen

De VNG wil de **Europese wet- en regelgeving beïnvloeden** zodat het aansluit bij de wensen en behoeften van gemeenten. De focus ligt op uitvoerbaarheid en lokaal maatwerk. Dat doen we reactief; op basis van wetsvoorstellen van de Europese Commissie. En proactief; bijvoorbeeld via gesprekken richting de EU-mandaatsperiode 2024-2029 en het Meerjarige Financiële Kader (2027 – 2034). De eerste beleidsvoorstellen worden in 2025 verwacht.
Begin 2024 schreven we in ons Europese koersdocument de beleidswensen uit richting de EP-verkiezingen en de Europese Commissie. In 2024 en 2025 investeren we in de relatie met de nieuwe (Nederlandse) Europarlementariërs en in contacten bij de Europese Commissie.
We trekken zoveel mogelijk op met de Nederlandse gemeentelijke netwerken en regio's die actief zijn in Brussel en werken uit hoe we meer collectief aan belangenbehartiging kunnen doen. Na het vaststellen van een gezamenlijke inzet naar de nieuwe EU-mandaatsperiode, krijgt ook de interbestuurlijke samenwerking richting Brussel speciale aandacht.
In 2024 hebben we extra kracht gezet achter het Bestuurlijk Netwerk Grensoverschrijdende Samenwerking (GROS). Met hernieuwde bestuurlijke trekkers en een nieuw ingerichte ambtelijke kopgroep pakken we door op de ambities uit de bestuurlijke werkagenda rond **landsgrensoverschrijdende samenwerking**. De VNG speelt een actieve, faciliterende rol, belegt bijeenkomsten en monitort de voortgang.
De VNG ondersteunt en adviseert de Nederlandse gemeentelijke delegatie in het **Congres van Lokale en Regionale Overheden van de Raad van Europa.** De inzet van de Congresdelegatie wordt afgestemd met het team Lokale Democratie en Veiligheid van de VNG en de gelieerde VNG-commissies.
Uit onderzoek blijkt dat gemeenten in verschillende mate 'Europa-proof' zijn. Minder dan de helft van de gemeenten acht zich (heel) goed in staat om Europese wetgeving uit te voeren. Ondanks dat hebben zij wel een groeiende interesse in 'Brussel'. In de komende jaren willen we de informatievoorziening rond **het Europese werk van de VNG** zoveel mogelijk standaardiseren en professionaliseren. Verder onderzoeken we samen met universiteiten en onderwijsinstellingen of het mogelijk is om financiering aan te vragen voor de uitrol van een uitgebreider capaciteitsprogramma voor gemeenten, over de impact op en mogelijke invloed van gemeenten op Brussel. Mogelijkerwijs krijgen de VNG Academie en de Kennishub hier een rol in.

Koers in 2025

- We starten met een vernieuwde gemeentelijke delegatie naar het Europees Comité van de Regio's (vanaf januari 2025).
- We werven een nieuwe gemeentelijke delegatie naar het Congres van Lokale en Regionale Overheden bij de Raad van Europa in Straatsburg (voorjaar 2025.)
- In 2025 investeren we verder in de relatie met de nieuwe (Nederlandse) Europarlementariërs en in contacten bij de Europese Commissie.
- In Brussel start een nieuw EU-mandaat waarbij de Europese Commissie een eerste uitwerking zal geven van haar beleidsintenties en -plannen. Een mooi moment om met onze nieuwe Comitédelegatie en onder de nieuwe interbestuurlijke samenwerkingsafspraken samen op te trekken in het formuleren van onze inzet op deze beleidsintenties en -plannen.
- We versterken de vernieuwde governance van het netwerk van grensgemeenten (bestuurlijk netwerk GROS en ambtelijke kopgroep). Eind 2025 evalueren we de nieuwe *governance* aan de hand van de resultaten.
- In 2025 staat er een monitoringsmissie naar Nederland gepland.
- We bespreken de mogelijkheden voor opvolgingsacties naar aanleiding van het Europeaniseringsonderzoek met diverse derde partijen.
- We maken een professionaliseringsslag in onze vraagbeantwoording en informatievoorziening op gebied van Europa.

7.2. Internationaal

Wereldwijde uitdagingen als klimaatverandering, migratie en geopolitieke ontwikkelingen hebben directe invloed op het werk van Nederlandse gemeenten. De VNG benadrukt daarom via relevante netwerken wereldwijd het belang van betrokkenheid van lokaal bestuur in internationale beleidsagenda's en de uitvoering daarvan. Denk aan de wereldkoepel van gemeenten United Cities and Local Governments (UCLG) en Europese netwerken. Daarnaast adviseren we gemeenten over internationale aspecten van gemeentelijk beleid en leveren we een bijdrage aan de versterking van lokaal bestuur wereldwijd.

Trends & ontwikkelingen

Belangenbehartiging in internationale netwerken is noodzakelijk om te zorgen dat de rol van lokale overheden wordt meegenomen in internationale agenda's en programma's voor internationale samenwerking. Uit onderzoek blijkt dat 65 procent van de SDG-doelen van de Verenigden Naties (Sustainable Development Goals) alleen behaald kunnen worden met inbeng van lokale overheden. Tijdens de VN Summit of the Future (september 2024) zijn we aanwezig om te bespreken hoe we wereldwijd kunnen versnellen om de SDG-doelen te behalen en hoe daar voldoende financiele middelen bij gevonden kunnen worden. In de periode 2025-2028 zal de discussie geopend worden over de SDG Agenda van ná 2030. Als actief lid van UCLG zetten we ons in om te zorgen dat lokale overheden hier een stevige rol in krijgen.
VNG International voert in meer dan 40 landen projecten uit voor **wederopbouw en versterking** van lokaal bestuur. Waar mogelijk gebruiken we hierbij expertise uit Nederlandse gemeenten. De projecten van VNG International worden extern gefinancierd. Afgelopen jaar hebben veel gemeenten een financiële bijdrage geleverd aan het VNG-fonds voor Noodhulp, Wederopbouw en Vredesbevordering. Met dit fonds voert VNG International projecten uit voor wederopbouw in Oekraïne, Turkije en Marokko. VNG International heeft ook een partnerschap met het ministerie van Buitenlandse Zaken, waarmee in twaalf landen gewerkt wordt aan het versterken van lokaal bestuur: onder meer bij de wederopbouw in Oekraïne. Dit programma loopt tot 2026. Komende jaren blijven wij ons inzetten voor de versterking van democratisch bestuur wereldwijd. Dit doen we met externe financiering, onder meer vanuit Nederland, de EU en de Wereldbank.

VNG International informeert en adviseert Nederlandse gemeenten over aspecten van **gemeentelijk internationaal beleid**. We delen ervaringen uit Nederlandse gemeenten in internationale netwerken en nemen goede voorbeelden mee terug. Ook ondersteunen we bij de vertaling van de Global Goals-agenda naar de gemeentelijke praktijk. De Sustainable Development Goals vormen een mondiaal kompas in de aanpak van de grote opgaven waar gemeenten voor staan. Denk daarbij aan bestaanszekerheid, klimaat, gezondheid en gelijkheid. Inmiddels zijn 134 gemeenten in Nederland aangesloten bij het Global Goals netwerk.

Koers in 2025

- Jan van Zanen is van november 2024 tot november 2025 voorzitter van de wereldkoepel United Cities and Local Governments (UCLG) en daarna nog één jaar onderdeel van de executive presidency.
- In 2025 zetten we ons nóg meer in om resultaten van onze programma's zichtbaar te maken en om blijvende aandacht te vragen voor de rol van goed bestuur en lokale overheden in internationale samenwerking.
- Het accent verschuift van uitbreiding van het Global Goals netwerk naar het verdiepen van informatievoorziening en het faciliteren van kennisuitwisseling binnen Nederland én internationaal.

7.3. Caribisch deel van het Koninkrijk

De openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba en de autonome landen Aruba en Curaçao zijn lid van de VNG. Zij hebben een bijzondere positie binnen het Koninkrijk en dus ook binnen de VNG. Uiteraard verschillen de opgaven en context van deze Caribische leden op bepaalde gebieden van die van de Europees Nederlandse gemeenten, maar er zijn ook veel gemeenschappelijke uitdagingen.

Trends & ontwikkelingen

Net als de gemeenten in Europees Nederland staan de eilanden in het Caribisch deel van het Koninkrijk voor grote uitdagingen: ze moeten zorgen voor bestaanszekerheid, voor voldoende structurele financiering voor de taken die er liggen en voor voldoende uitvoeringskracht.
De VNG kan de Caribische leden daarbij ondersteunen. Bijvoorbeeld door te adviseren, beschikbare kennis en producten te delen, praktijkvoorbeelden uit te wisselen, samenwerking te bevorderen en hun stem richting het rijk te versterken.

Koers in 2025

- We zetten erop in om het Caribische uitwisselingsnetwerk ook in 2025 te kunnen uitvoeren.
- We maken beschikbare kennis en producten van de VNG beter zichtbaar en beschikbaar voor de Caribische leden.
- Om de bestuurs- en uitvoeringskracht in het Caribisch deel van het Koninkrijk te versterken, onderzoeken we in een pilot met welke diensten van de VNG we de eilanden nog meer kunnen ondersteunen.

8 De organisatie

Kadernota 2025-2028



De VNG helpt haar leden bij de stap naar voren op de beleids- en ontwikkelthema's. Maar die inzet kan niet worden gerealiseerd zonder ook intern stappen te zetten in samenwerking, prioritering en de wijze van werken. De Verenigingsstrategie wordt vertaald naar de interne organisatie.

8.1. Communicatie

De VNG is als vereniging van nature belangenbehartiger, bemiddelaar, dienstverlener en verbinder. En we zetten onderwerpen stevig op de agenda, zowel bij het rijk als bij de eigen achterban. In deze rollen zijn de communicatieprofessionals degenen die bestuur, directie en eigen collega's hierbij inspireren, faciliteren en met strategisch advies en eigentijdse uitvoering ondersteunen.

Trends & ontwikkelingen

De digitalisering van de samenleving heeft grote impact op onze wijze van communiceren. Informatie verspreidt zich snel via social media, nieuwssites en fora; vaak zonder regie.
De opkomst van AI – kunstmatige intelligentie – biedt kansen, maar compliceert ook de betrouwbaarheid van berichtgeving. De communicatieprofessional van vandaag is in staat in dit brede, complexe speelveld belangen af te wegen en positie te kiezen, met respect voor alle partijen. En ook zelf de mogelijkheden van AI te benutten. De toenemende polarisatie in onze samenleving en het lage vertrouwen in de overheid versterken de noodzaak om afgewogen en verbindend, maar ook transparant en mensgericht te communiceren.

Koers in 2025

- In de Verenigingsstrategie 2030 staat werken en denken vanuit de lokale uitvoering centraal. In lijn hiermee brengen we het gezamenlijke gemeentelijke portfolio van producten en diensten breed bij onze leden onder de aandacht. We motiveren leden daarmee tot verdere samenwerking en het vinden van nieuwe oplossingen gebaseerd op het collectiviteitsprincipe en standaardisatie.
- De Verenigingsstrategie 2030 is inhoudelijk leidend voor de inrichting van onze communicatie: de zogenoemde omkerings- en ontwikkelthema's hebben prioriteit. Dit wordt gecombineerd met wat de actualiteit vraagt. Zeker als de landelijke politieke situatie onduidelijk blijft, zetten we veel communicatiekracht in op de rol van belangenbehartiger van alle gemeenten.
- We gaan de communicatievaardigheden en -kanalen van de VNG doorontwikkelen vanuit de hierboven geschetste ontwikkelingen en innovaties zoals AI.

8.2. Bedrijfsvoering

De primaire processen om de GGU-producten te ontwikkelen vragen om een stevige inzet vanuit de bedrijfsvoering van de uitvoeringsorganisatie; zowel kwalitatief en kwantitatief.
Om de doorontwikkeling van het GGU-portfolio mogelijk te blijven maken wordt de bedrijfsvoering verder ontwikkeld en geoptimaliseerd. Dit doen we onder meer door vergaande automatisering, uitgebreid ledentevredenheidsonderzoek en bewuste keuzes van inzet en middelen.

Trends & ontwikkelingen

Bedrijfsvoering zal nog meer als integrale partner optreden richting de primaire processen door middel van business control. Dat houdt in dat sturingsinformatie wordt verzameld, verbonden en geanalyseerd, zodat er steeds een compleet en actueel beeld is van de financiën, de realisatie van inhoudelijke doelen, hr-gegevens en andere relevante onderwerpen. Om dit voor elkaar te krijgen is een aantal ontwikkelingen van belang. Zo zal ingezet moeten worden op een verandering in denkwijze en bedrijfscultuur, ondersteund door gedegen verandermanagement. Daarnaast moeten we blijven investeren in technologieën, systemen en competenties om de benodigde gegevens en analyses mogelijk te maken.

Koers in 2025

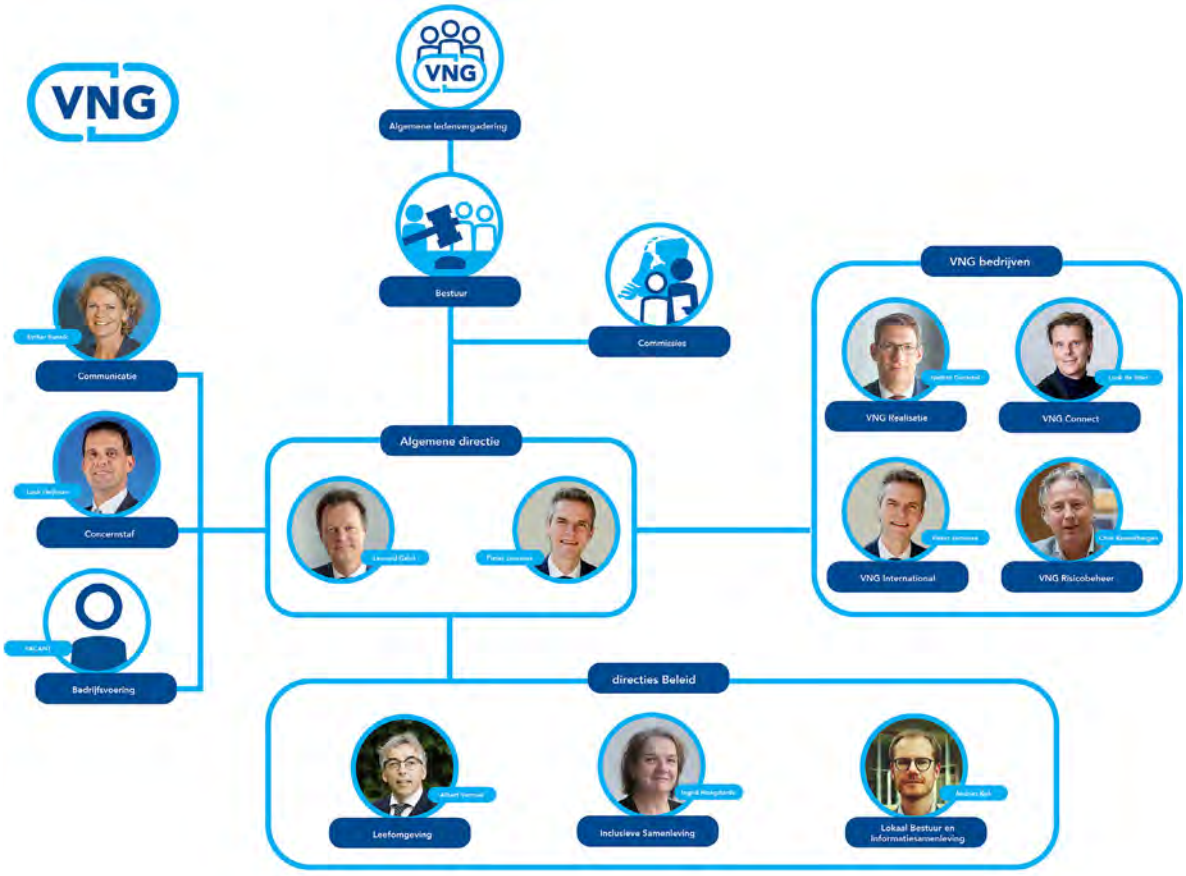
- Op verschillende bedrijfsvoeringsterreinen worden concrete acties geformuleerd richting de interne organisatie, zodat zij in staat is de Verenigingsstrategie waar te maken.
- We verbeteren de ondersteunende processen waardoor bedrijfsvoering de stap richting het primaire proces kan zetten, en daardoor beter kan aansluiten bij de wensen en doelstellingen van de leden.

9 Financiën

Kadernota 2025-2028



In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de financiële ontwikkeling van de VNG. Daarvoor worden verschillende kaders benoemd die samen richting geven aan de vorm van de VNG-begroting in 2025.
De VNG-organisatie is een concern waarbinnen de verschillende onderdelen samen meerwaarde creëren voor haar leden.
De afgelopen jaren is gewerkt aan een sterke basis die ten goede komt aan de kwaliteit en effectiviteit van de primaire dienstverlening: de belangen van gemeenten behartigen en gemeenten ondersteunen bij de uitvoering van diverse taken. Daarbij staat het samenbrengen van het concern en het continueren van de kwaliteit van de dienstverlening voorop. De inrichting van de VNG is hieronder in het organogram schematisch weergegeven.



De in het organogram weergegeven dochterbedrijven VNG Connect, VNG Risicobeheer, VNG International en VNG Realisatie vallen onder de holding VNG Diensten BV.

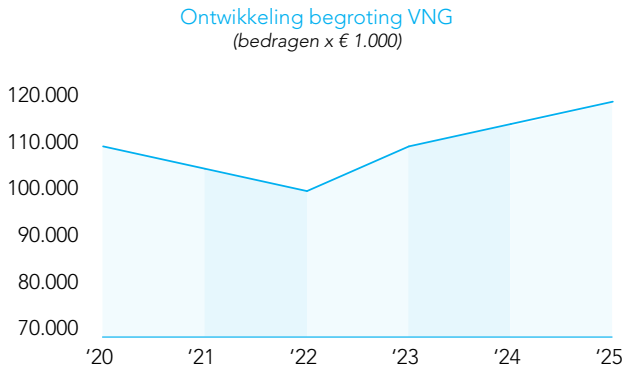
De volgende organisatorische ontwikkelingen spelen op dit moment:

1. Er wordt bij VNG Connect een vennootschappelijke herstructurering doorgevoerd. Er komt een tussenhoudstermaatschappij onder VNG diensten onder de naam VNG Connect Holding BV met daaronder drie bv's, te weten:
   - Congres en Studiecentrum VNG BV
   - VNG Opleiding & Detachering BV
   - VNG Connect Services BV

Deze wijziging is doorgevoerd om beter te kunnen inspelen op de bedrijfsmatige en fiscale risico's.

2. De afdelingen Communicatie en Bedrijfsvoering van VNG-bureau en VNG Realisatie worden overgeheveld naar één centrale afdeling Communicatie en één centrale afdeling Bedrijfsvoering. Het doel van deze reorganisatie is processen effectiever te maken, administratieve lasten te verlagen en zo de gehele VNG-organisatie nog beter te ondersteunen in het waarmaken van alle ambities.

Ontwikkeling begroting
De begroting van de VNG kent drie kerncomponenten: contributie, subsidie en het fonds GGU. Deze inkomensstromen vormen de belangrijkste basis van waaruit de VNG haar activiteiten financiert.



De begroting is in de afgelopen jaren flink gestegen door de toename van rijkssubsidies en het GGU-fonds. De belangrijkste fluctuatie in de begroting ontstaat vanuit de wisselende subsidies. In de jaren vanaf 2022 is ieder jaar een stijging van de omvang van de inkomende geldstromen zichtbaar. Subsidieprojecten en het fonds GGU worden concernbreed uitgevoerd.

Contributieontwikkeling
Eerder is door de ALV een meerjarige contributiesystematiek vastgesteld waarbinnen de contributie kan veranderen op basis van twee componenten:
1. Compensatie voor de loon- en prijsontwikkeling op basis van CPB-indexcijfers.
2. 1,0% voor de groei naar volledige dekking van de kosten van de VNG-basisorganisatie vanuit de contributie.

In het contributievoorstel 2025 stelt het bestuur voor om de contributie te indexeren op basis van de bovenstaande twee componenten.

De compensatie voor de loon- en prijsontwikkeling is gebaseerd op een combinatie van de loonvoetsector van de overheid (4,4%) en de HICP, de geharmoniseerde consumentenprijsindex (2,5%). Deze indices worden afgezet tegen de kosten van de VNG-basisorganisatie. De genoemde indices zijn in februari 2024 door het CPB gepresenteerd in het Centraal Economisch Plan 2024. Op basis van genoemde indices zijn de te verwachte kosten voor de VNG berekend, waarmee de gewogen indexatie voor de loon- en prijsontwikkeling uitkomt op 4,2%. Samen met de ingroei van 1,0% komt de contributieontwikkeling uit op 5,2% voor 2025.

Meerjarig perspectief
We hebben op basis van de begroting voor 2024 een doorrekening gemaakt die leidt tot een raming voor 2025 tot en met 2028, rekening houdend met structurele en tijdelijke effecten.
De meerjarenraming stellen we op om een eerste inzicht te geven in de financiële ruimte voor beleids- en bedrijfsvoeringsprioriteiten.
Hierbij gaan we uit van dezelfde uitgangspunten als voor de begroting van 2024. Voor de meerjarige indexatie wordt gebruikgemaakt van de CPB-kerngegevens en de aanvullende kerngegevens Actualisatie Verkenning middellange termijn tot en met 2032, zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan 2024. Over de periode 2025 – 2028 verwacht het CPB een ontwikkeling van de loonvoet sector overheid van 4,3% en een HICP van 2,3%.

Indexaties	Index	2024	2025	2026	2027	2028
Loonontwikkeling	**A**	5,20%	4,40%	4,30%	4,30%	4,30%
Prijsontwikkeling (CPI-index)	**B**	3,20%	2,50%	2,30%	2,30%	2,30%

Kosten "Kernorganisatie"		Begroting 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Salarissen	**A**	31.410.766	32.792.840	34.202.932	35.673.658	37.207.625
Overige Personeelskosten	**B**	2.265.506	2.322.143	2.375.553	2.430.190	2.486.085
Afschrijvingen	**-**	1.778.619	1.778.619	1.778.619	1.778.619	1.778.619
Kantoor-en huisvestingskosten	**B**	5.281.278	5.413.310	5.537.816	5.665.186	5.795.485
Overige bedrijfskosten	**B**	1.403.938	1.439.036	1.472.134	1.505.993	1.540.631
Activiteitskosten	**B**	-3.150.579	-3.229.343	-3.303.618	-3.379.602	-3.457.332
Totaal		38.989.527	40.516.605	42.063.435	43.674.045	45.351.113

Doorbelasting van kosten en overige baten		Begroting 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Doorbelasting Kosten Bedrijven	**B**	-5.117.745	-5.245.689	-5.366.339	-5.489.765	-5.616.030
Doorbelasting Salarissen Gelieerde instellingen	**A**	-703.861	-734.831	-766.428	-799.385	-833.758
Overige baten		-607.000	-607.000	-607.000	-607.000	-607.000
Totaal doorbelasting van kosten en overige baten		-6.428.606	-6.587.519	-6.739.768	-6.896.150	-7.056.788

Kosten 'Kernorganisatie'	**32.560.922**	**33.929.086**	**35.323.667**	**36.777.895**	**38.294.324**

Verwachte ontwikkeling kosten kernorganisatie in %	5,1%	4,2%	4,1%	4,1%	4,1%
Ingroeipercentage contributie	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Contributie stijging incl. loon-en prijsontwikkeling	6,1%	5,2%	5,1%	5,1%	5,1%

Financiële kaders
Voor de begroting 2025 hanteren we een aantal financiële kaders:

- De ontwikkeling van de contributie is conform besluit contributievoorstel 2025. Hierin wordt door het bestuur een contributieverhoging van 5,2% voorgesteld. Hiervan is 4,2% de compensatie voor loon- en prijsontwikkeling en 1% ingroei naar volledige dekking van de kosten van de basisorganisatie van de VNG vanuit de contributie.
- De begrote salarislasten worden doorgerekend met als vertrekpunt de formatie zoals deze is vastgesteld voor de begroting van 2024, waarbij er wordt gekeken naar de bezetting op peildatum 1 juli van het jaar voorafgaande aan het begrotingsjaar. Bij deze vergelijking is het uitgangspunt dat de in de begroting op te nemen kosten zo dicht mogelijk aansluiten bij de te verwachten werkelijke lasten.
- Voor de invulling van prioriteiten wordt een bedrag gereserveerd van € 1,7 miljoen. Dit is € 0,85 miljoen voor de beleidsdirecties en € 0,85 miljoen voor de staf- en ondersteuningsafdelingen. Dit bedrag is in lijn met de begroting 2024.
- Naast de contributie en de inzet van het eigen vermogen zijn er ook andere bronnen waaruit de activiteiten van de organisatie als geheel worden gedekt. Subsidies en bijdragen aan het fonds GGU vormen hierbij een wezenlijke bron van inkomsten voor de daarbij behorende activiteiten.
- Voor het fonds GGU wordt het jaarplan voorgelegd aan de Algemene Ledenvergadering. De omvang van het GGU-fonds is, op basis van de voorgelegde plannen, € 82,055 miljoen. De werkelijke omvang van de subsidieprojecten zal worden vastgesteld tijdens het opstellen van de begroting 2025 in het najaar van 2024. Deze vaststelling heeft geen effect op het resultaat van de Vereniging.
- Als gevolg van eerdere subsidies die ontvangen zijn ter ondersteuning van de VNG-doelstellingen, niet zijnde GGU-activiteiten, kunnen nieuwe werkzaamheden ontstaan. De uitvoering hiervan kan, in een later stadium, als voorstel binnen het GGU worden uitgevoerd.
- In de begroting 2024 komt er conform de contributiesystematiek 14% dekking vanuit de inzet van het eigen vermogen. Op basis van het contributievoorstel 2025 daalt de inzet van het eigen vermogen naar 13% waarmee de begroting voor 2025 sluitend is. Deze ingroei is de tweede component in het contributievoorstel (naast de indexatie voor loon- en prijsontwikkeling).
- De resultaten van de effectenportefeuille en de VNG-bedrijven worden toegevoegd aan het resultaat van de Vereniging op jaareinde.

Bij het opstellen van de hierboven weergegeven eerste raming zijn nog niet alle actuele parameters toegepast. De volgende onderdelen zullen hierdoor nog worden geactualiseerd in een volgende raming:

- De salarisverwerker maakt een doorrekening van de salarislasten. Deze doorrekening geeft een precies inzicht in de te verwachten salarislasten. Op 1 juli 2024 verloopt de huidige CAO Rijk. De VNG volgt deze cao. De nieuwe CAO 2024-2025 wordt meegenomen in de doorrekening van de verwachte salarislasten voor 2025. De tarieven voor de dienstverlening dienen, net als de (externe) uurtarieven, nog inzichtelijk te worden gemaakt. Dit gebeurt tijdens het opstellen van de begroting 2025, waarbij de in de begroting op te nemen kosten het uitgangspunt vormen voor de tariefstelling.

Meerjarig perspectief Fonds GGU 2025 tot en met 2028

We hebben op basis van de begroting voor 2025 een doorrekening gemaakt die leidt tot een raming tot en met 2028, rekening houdend met structurele en ontwikkelbudgetten. De meerjarenraming stellen we op om een eerste inzicht te geven in de financiële ontwikkeling van de begroting en de dekking van het Fonds GGU . Hierbij gaan we uit van dezelfde uitgangspunten als voor de begroting van 2025, nl:

- De indexatie is gelijk aan de indexatie zoals die gebruikt wordt voor de contributie;
- Nieuwe proposities worden apart voorgelegd aan de ALV;
- De proposities van 2025, Common Ground en Platform Sociaal Domein worden structureel meegenomen in de meerjarenraming;
- De overbegroting wordt afgebouwd tot 1% van het Fonds GGU in 2028.

Bedragen in € 1.000

Hoofdstuk	Structureel	Ontwikkeling	2025	2026	2027	2028
1. Een Krachtige Lokale Overheid	312	1.690	2.002	2.084	2.170	2.258
2. Inclusieve Samenleving	16.209	4.679	20.888	21.744	22.636	23.564
3. Leefomgeving	8.053	6.293	14.346	14.934	15.546	16.184
4. Lokaal Bestuur en Veiligheid	1.453	1.000	2.453	2.554	2.658	2.767
5. Digitale Samenleving	5.521	2.933	8.454	8.801	9.161	9.537
6. Versterken lokale uitvoering	12.637	2.729	15.366	15.996	16.652	17.335
8. De Organisatie	7.888	-	7.888	8.211	8.548	8.899
Totaal	**52.073**	**19.324**	**71.397**	**74.324**	**77.372**	**80.544**
Ombuiging tbv loon- en prijsontwikkelingen / nieuwe activiteiten			1.628	1.019	394	(284)
Proposities 2025			3.375	3.513	3.657	3.807
Platform Sociaal Domein			3.800	3.956	4.118	4.287
Common Ground			4.555	4.742	4.936	5.139
Totaal Begroting			**84.755**	**87.554**	**90.477**	**93.492**
Dekking						
Huidig fonds incl indexatie			67.490	70.325	73.208	76.209
Indexatie			2.835	2.883	3.002	3.125
Totaal inclusief indexatie			70.325	73.208	76.209	79.334
Proposities 2025			3.375	3.513	3.657	3.807
Platform Sociaal Domein			3.800	3.956	4.118	4.287
Common Ground			4.555	4.742	4.936	5.139
Bijdrage leden			82.055	85.419	88.921	92.567
Overbegroting			2.700	2.135	1.556	926
Totaal Dekking			**84.755**	**87.554**	**90.477**	**93.492**

Begroting en omvang fonds GGU 2025

Bedragen in € 1.000

Begroting 2025 (bedragen in € 1.000)	Structureel	Ontwikkeling	Totaal
1. Een Krachtige Lokale Overheid	-	1.623	1.623
2. Inclusieve Samenleving	15.565	4.493	20.058
3. Leefomgeving	7.733	6.043	13.776
4. Lokaal Bestuur en Veiligheid	1.176	960	2.136
5. Digitale Samenleving	5.302	2.736	8.038
6. Versterken lokale uitvoering	12.135	2.621	14.756
8. De Organisatie	7.575	-	7.575
Basisbegroting	49.486	18.476	67.962
Indexatie 4,2%			2.835
Kostenstijging meerjarige contractuele verplichtingen			600
Ombuigingen tbv loon- en prijsontwikkeling			1.628
Propositie Lokale agenda bestaanszekerheid			1.860
Propositie Asiel en Migratie			615
Propositie Wetgevingsfunctie			900
Totaal proposities			3.375
Totaal Begroting Fonds			**76.400**
Propositie Platform Sociaal Domein (Budget Neutraal)			3.800
Propositie Common Ground			4.555
Totaal Begroting 2025			**84.755**

Bedragen in € 1.000

Dekking	Begroting
Huidig fonds (2024)	67.490
Indexatie	2.835
Toename fonds door proposities	3.375
Subtotaal	**73.700**
Dekking Propositie Platform Sociaal Domein	3.800
Dekking Propositie Common Ground	4.555
Bijdrage Leden 2025	**82.055**
Overbegroting / verwacht onderhanden werk	2.700
Totale Dekking	**84.755**

De bijdrage per inwoner is € 4,574.
Exclusief Common Ground (€ 0,254) en Platform Sociaal Domein (€ 0,212) is de bijdrage per inwoner gelijk aan € 4,108.

09b. VNG Kadernota 2025-2028 met ambities voor beleidsinzet en inzet op gebied Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU)
09c. GGU begroting 2025 en financiële bijdrage fonds GGU
09d. Propositie Common Ground
Bijlage bij ledenbrief 29 mei 2024 "Uitnodiging ALV 26 juni 2024"

Samenvatting van de samenhangende voorstellen

Aanleiding en toelichting

Nederland staat voor grote veranderingen. Alleen al op het gebied van energie, wonen, klimaat, bestaanszekerheid en kansengelijkheid zijn er grote uitdagingen, die bovendien onderling sterk samenhangen. Het is dan ook nodig om de opgaven niet alleen in samenhang te bezien, maar ook als collectief aan te pakken.

Daarom slaan we de handen ineen, en werken we vanuit een sterk collectief van gemeenten, in de volle breedte aan de maatschappelijke opgaven. Als Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) doen we een stap naar voren. Omdat wij kennis hebben van de uitvoeringspraktijk. Omdat we samen sterker staan.

Onze visie op die samenwerking beschrijven we in de Kadernota 2025-2028. Daarin laten we zien hoe de verenigingsstrategie doorwerkt op alle thema's. We blijven daarbij vasthouden aan de oorspronkelijke uitgangspunten voor de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU):

- Ruimte voor lokaal maatwerk en autonomie;
- Bundelen van schaarse kennis en expertise;
- Samen sterk in gesprek met rijk, ketenpartners en markt;
- Realiseren van efficiencyvoordelen.

De GGU heeft zich de afgelopen jaren bewezen. We bouwen voort op successen van collectieve inkoop waarmee we de afgelopen jaren meer dan honderd miljoen euro hebben bespaard, de bundeling van expertise zoals in de Informatiebeveiligingsdienst die voor alle gemeenten 24/7 beschikbaar is, de standaarden voor betere ketensamenwerking met medeoverheden en marktpartijen en de recent gestarte samenwerking op het thema arbeidsmarktkrapte.

Nieuw is dat we in deze kadernota een meerjarig perspectief schetsen. We kijken vier jaar vooruit en beschrijven de trends en ontwikkelingen die we op ons af zien komen. Voor 2025, het eerstkomende jaar, benoemen we de koerswijzigingen. Verder blijven we kritisch kijken naar de bestaande activiteiten en programma's om de groei van het fonds binnen de perken te houden. Daarom zullen we voor ruim €1,6 miljoen euro aan ombuigingen realiseren op het bestaande GGU portfolio. Dit gebeurt door het afbouwen van activiteiten, maar ook door deze naar bijvoorbeeld rijk of andere organisaties over te dragen (te denken valt aan het overbrengen van standaarden naar de rijksoverheid wanneer deze voor de hele overheid baat hebben, zodat ook andere overheidsorganisaties hier aan meebetalen). Het fonds GGU stijgt met een indexatie van 4,2%. Omdat recent de nieuwe CAO een verhoging van 8,5% behelst, wordt de ombuiging gericht op het dekken van deze loon- en prijsontwikkeling. In het jaarplan 2025 dat in het najaar wordt opgesteld werken we dit verder uit.

Op verschillende onderwerpen doen wij een aanvullend voorstel om de krachten verder te bundelen in de GGU. Als eerste stellen we voor het Platform Sociaal Domein (budgettair neutraal) te continueren. Het Platform Sociaal Domein ondersteunt gemeenten en hun partners in de grote opgave in het sociaal, zorg en veiligheidsdomein, vanuit de noodzakelijke samenhang.

Hiernaast doen we de volgende proposities om de GGU verder voor gemeenten te laten renderen:

- *Lokale agenda bestaanszekerheid*; door (kosten-) effectieve uitvoering met kwaliteitsstandaarden en sturingsinstrumenten hoeven gemeenten niet zelf het wiel uit te vinden, kunnen ze van elkaar leren en makkelijker samenwerken met ketenpartners;
- *Asiel en Migratie*; ondersteuning van gemeenten bij taken van opvang tot en met integratie o.a. door kennisdeling, en het inbrengen van het gemeentelijke (uitvoerings)perspectief in overleg met partijen in de migratieketen en maatschappelijke partners;
- *Versterking gezamenlijke wetgevingsfunctie;* met als doel verbetering van de kwaliteit en actualiteit van modelverordeningen en de juridische uitvoeringskracht van gemeenten;
- *Transitieprogramma Common Ground*; dit biedt een handelingsperspectief om tot betere dienstverlening en gezamenlijke moderne informatievoorziening te komen.

De Kadernota 2025-2028 bevat ook een meerjarenperspectief waarin op hoofdlijnen is vastgelegd wat de VNG voor de gemeenten wil bereiken en wat dat mag kosten. Dit vormt het uitgangspunt voor het opstellen van een programmabegroting in het jaarplan, later dit jaar. In het financiële hoofdstuk wordt weergegeven welke thema's er onder de hoofdstukken vallen, welke begrotingen aan de hoofdstukken gekoppeld zijn en welke financiële wijzigingen er zijn op hoofdstukniveau.

<u>Voorstellen VNG-bestuur aan de leden</u>
Het Bestuur legt de volgende voorstellen aan u voor (bedragen exclusief BTW):

1. De VNG Kadernota 2025-2028, waarin VNG beleidsmatige ambities en de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering geïntegreerd zijn, vast te stellen (***voorstel 9b.***)

2. In te stemmen met de GGU begroting 2025 inclusief de ophoging van fonds GGU (***voorstel 9b.***) in verband met:
    a. de jaarlijkse indexatie op basis van de CPB indexcijfers (conform het ALV-besluit van 2020) Voor 2025 komt de indexatie uit op 4,2 % (€2.835.000);
    b. de continuering van het Platform Sociaal Domein (€3.800.000, budgettair neutraal);
    c. de investering in de nieuwe proposities Lokale agenda bestaanszekerheid, Asiel en migratie en Versterking gezamenlijke wetgevingsfunctie van (€3.375.000);

3. In te stemmen met de investering in Transitieprogramma Common Ground (€4.555.000) (***voorstel 9c.***)

De nieuwe proposities binnen het GGU fonds, inclusief het Transitieprogramma Common Ground, zijn verwerkt in de GGU begroting die onderdeel is van de Kadernota 2025-2028. Als gevolg van bovenstaande besluiten komt de bijdrage per inwoner daarmee voor 2025 neer op € 4,574. In 2024 was de bijdrage per inwoner € 3,79 (afgerond). Daarvan is de bijdrage voor het Platform Sociaal Domein € 0,212 per inwoner. Tegenover deze verhoging staat dat gemeenten via het gemeentefonds in 2025 een middelen ontvangen die in voorgaande jaren via een subsidie vanuit

BZK aan het Platform Sociaal Domein werden toegekend. Voor het Transitieprogramma Common Ground komt de verhoging neer op € 0,254 per inwoner.

Hieronder volgt een nadere toelichting op alle voorstellen.

1. Algemeen: het belang van een collectieve aanpak

De collectieve aanpak heeft zich de afgelopen jaren in meerdere opzichten bewezen. Het strekt te ver om hier een compleet overzicht te geven. Een kijkje op de website bij Ondersteuning Gemeentelijke Uitvoering geeft al een uitstekend beeld. Enkele voorbeelden van diensten die de waarde van GGU dagelijks bewijzen, zijn:

- De Informatiebeveiligingsdienst (IBD)
- Gezamenlijke inkoop telecommunicatie (GT)
- Het Ketenbureau i-Sociaal Domein
- De ondersteuning op het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO)

Digitale weerbaarheid is bij uitstek een onderwerp waarin het collectief van gemeenten samen optrekt. Alle gemeenten kunnen gebruik maken van de producten en de IBD-dienstverlening.

Gezamenlijke inkoop is sinds jaar en dag een collectieve activiteit waarmee gemeenten geld kunnen besparen. De gezamenlijke inkoop op gebied van telecommunicatie heeft de afgelopen jaren meer dan 100 miljoen euro bespaard. In 2024 is de uitvoering van de propositie inkoop en aanbesteden gestart waarmee we samenwerking op het gebied van inkoop en aanbesteden verder uitbreiden. We verbinden gemeenten onderling door kennis te delen én zetten in op meer gezamenlijke inkooptrajecten die leiden tot directe efficiëntievoordelen voor individuele gemeenten.

Het Ketenbureau i-Sociaal Domein werkt samen met alle partners aan een sterkere keten in het sociaal domein: met minder administratieve lasten, betere informatievoorziening en meer eenvoud in de uitvoering. Naast contractstandaarden voor Jeugd volgen later dit jaar contractstandaarden voor de Wmo 2015.

Per 1 januari 2024 is de Omgevingswet in werking getreden. Via de GGU voeren we regie op de doorontwikkeling van het Digitaal Stelsel Omgevingswet vanuit het collectief van gemeenten. Er is nazorg en implementatieondersteuning voor gemeenten op terreinen zoals planketen en vergunningverlening, toezicht en handhaving. De goede werking van deze landelijke voorziening is cruciaal om de Omgevingswet lokaal uit te kunnen voeren.

Voor het collectief aanpakken van het actuele vraagstuk arbeidsmarktkrapte is eveneens een propositie gestart en gaan binnenkort de eerste pilots van start. Door verloop en uitkomsten van deze pilots op landelijk niveau te delen en op te schalen, helpen gemeenten elkaar om de kwalitatieve capaciteit weer zo snel mogelijk op niveau te krijgen en te houden.

2. Budgettair neutrale propositie “Platform Sociaal Domein”

Platform Sociaal Domein
Gemeenten staan ook de komende jaren voor een grote opgave in het organiseren van hulp en ondersteuning dichtbij inwoners. Het Platform Sociaal Domein helpt ondersteunt gemeenten en hun partners in de grote opgave in het sociaal, zorg en veiligheidsdomein, vanuit de noodzakelijke samenhang.
Inzet is betere kwaliteit in de ondersteuning en de veelheid aan ondersteuningsprogramma’s terug te brengen en bundeling van het ondersteuningsaanbod met bijbehorende regioadviseurs. Daarmee versterken we de ontwikkeling van het sociaal domein zodat hulp en ondersteuning toegankelijk is en blijft, met name voor mensen in kwetsbare posities.

Alle ontwikkelde kennis wordt ontsloten voor alle 342 gemeenten via het online platform en de regioadviseurs. Ook bouwen VNG, ZonMW en Movisie aan een sterk regionaal kennisecosysteem via de Kenniswerkplaatsen Sociaal Domein.
Het Platform legt lessen terug bij het rijk en de VNG. Dat doen we door direct contact tussen beleidsmakers bij het rijk en de gemeenten tot stand te brengen, waarmee de uitvoeringspraktijk meer bepalend wordt voor invulling van het (landelijk) beleid. We hebben bewezen dat de ondersteuning bijdraagt, nu willen we deze verduurzamen. Het Regioteam krijgt meer vaste gezichten overal in het land en we delen kennis en expertise delen. Er is meer gezamenlijkheid in de aanpak van gemeenten, we pakken zaken ook met elkaar op. Ook met de krappere arbeidsmarkt kan ontwikkeling en transformatie door lopen. Er is minder inhuur nodig doordat we ontwikkelde kennis publiek breed delen. In 2027 wordt een midterm review op de landelijke infrastructuur aangeboden via het Platform Sociaal Domein.

De financiële inzet van deze propositie wordt geraamd op € 3.800.000. Deze inzet verloopt budgettair neutraal. Van 2021 tot en met 2027 is 150 miljoen euro per jaar beschikbaar voor gemeenten voor versterken van de dienstverlening bij gemeenten en het extra ondersteunen van mensen in kwetsbare posities. Voor de jaren 2022-2024 zijn o.a. middelen beschikbaar gesteld door het ministerie van BZK via een subsidie aan de VNG. Deze subsidie loopt af en daarom is het voorstel de bewezen effectieve aanpak van de afgelopen jaren te continueren door het fonds GGU te verhogen vanuit de middelen die sinds 2021 zijn toegevoegd aan het gemeentefonds.

3. Nieuwe proposities: bestaanszekerheid, asiel & migratie en wetgevingsfunctie

Lokale agenda bestaanszekerheid
De VNG heeft het essay ‘Bestaanszekerheid als belofte’ uitgebracht evenals de ‘Verklaring’ met publieke dienstverleners en departementen voor het borgen van bestaanszekerheid op de lange termijn. Door meer zekerheid en eenvoud in de landelijke regelingen worden inwoners minder afhankelijk van gemeentelijke (inkomens-)ondersteuning. Dit vraagt om een fundamentele en langjarige stelselvereenvoudiging. Hierdoor komt er ruimte voor gemeenten om een lokale agenda bestaanszekerheid te kunnen voeren. Door uitvoering van deze propositie worden gemeenten hiertoe in staat gesteld. Door te sturen op (kosten-) effectieve uitvoering met kwaliteitsstandaarden en sturingsinstrumenten hoeven gemeenten niet zelf het wiel uit te vinden. Gemeenten kunnen zodoende onderling van elkaar leren en makkelijker samenwerken met ketenpartners.

Tijdens de Top Bestaanszeker Nederland hebben gemeenten en publieke dienstverleners aangegeven dat, parallel aan een fundamentele stelselverandering, er ook winst te behalen valt in het verbeteren van de eigen en gezamenlijke dienstverlening. Juist door in de lokale uitvoering gezamenlijk op te trekken met andere uitvoeringspartners. In de lokale agenda zetten we in op de uitvoering en sturing op generieke producten (specialistische kennis, applicaties) zodat deze beschikbaar en betaalbaar blijven voor álle gemeenten. Daarmee kunnen gemeenten hun eigen beleid bepalen en staan we gezamenlijk sterker.

De financiële inzet wordt geraamd op € 1.860.000

Asiel en Migratie
Het opvanglandschap is momenteel volop in beweging, o.a. door de aanhoudende oorlog in Oekraïne en het intrekken van de spreidingswet in het nieuwe hoofdlijnenakkoord. Dit vraagt veel van gemeenten, zowel in beleid als uitvoering. Het doel van deze propositie is het ondersteunen van gemeenten bij het uitvoeren van hun taken van opvang tot en met integratie. Hiertoe fungeren we als vraagbaak en zorgen we voor kennisdeling, o.a. via handreikingen, webinars, FAQ's en onderlinge uitwisseling via het VNG-forum. Daarnaast brengen we het lokale (uitvoerings)perspectief naar voren in overleg met partijen in de migratieketen en andere maatschappelijke partners. Eventuele samenwerkingsafspraken die daaruit voortvloeien, bevatten het gemeentelijke perspectief en bieden gemeenten houvast.

Deze inzet heeft ook maatschappelijke meerwaarde. We zetten niet alleen in op uitvoerbaar beleid, maar we zorgen er ook voor dat de impact van internationale migratie op het lokale niveau wordt meegenomen. Hierbij kan gedacht worden aan ondersteuningsproducten ter bevordering van draagvlak, maar ook aan het continu in ogenschouw houden van een goede landing van nieuwkomers op de langere termijn. We zetten in op het integraal bekijken van alle opgaven rondom opvang, huisvesting en integratie en dragen zo bij aan passende dienstverlening aan nieuwkomers.

De financiële inzet wordt geraamd op € 615.000

Versterking gezamenlijke wetgevingsfunctie
De VNG ondersteunt gemeenten bij het maken van hun verordeningen. Jaarlijks dienen maar liefst 150 modelverordeningen te worden geactualiseerd.

Het doel van deze propositie is tweeledig:
-*Verbetering van de kwaliteit en actualiteit van modelverordeningen*
Met behulp van de bundeling en verdieping van hoogwaardige juridische expertise kan de VNG kwalitatief excellente modelverordeningen en andere juridische documenten produceren. Hiermee kunnen we garanderen dat gemeenten steeds blijven voldoen aan de laatste ontwikkelingen in wettelijke taken die aansluiten bij de maatschappelijke opgaves van dat moment. Dit helpt om te voldoen aan wettelijke vereisten en om effectief beleid te ontwikkelen en uit te voeren op alle relevante beleidsdomeinen.

Voor de maatschappij is een verbetering van deze producten relevant omdat het zorgt voor meer uniformiteit in de uitvoering van regels. Dat bevordert direct de rechtszekerheid van burgers. Zo worden immers vergelijkbare kwesties op vergelijkbare manieren in alle gemeenten geregeld. Bovendien bespaart het publieke financiële middelen omdat niet alle gemeenten zelfstandig een verordening moeten maken. Het maken van een verordening is een arbeidsintensief en kostbaar proces. Als de VNG voor een tijdig en kwalitatief goed product zorgt bespaart elke gemeente veel geld dat weer kan worden gebruikt voor het financieren van urgente maatschappelijke opgaven.

-*Verbetering van de juridische uitvoeringskracht van gemeenten*
Als we het aanbieden van modelverordeningen op een goede manier collectief organiseren kan de VNG gemeenten beter van dienst zijn bij juridische uitvoeringsvraagstukken. Dit helpt gemeenten om juridische problemen op te lossen en om te gaan met complexe wet- en regelgeving op lokaal niveau. Met de opgebouwde wetgevingskennis kan de VNG actuele uitvoeringsvragen bij gemeenten adequaat ondersteunen.

Door expertise te bundelen en kwalitatief hoogwaardige modelverordeningen aan te bieden kunnen gemeenten individueel accenten leggen. Dit levert voor gemeenten financieel voordeel op door efficiëntere inzet van middelen, voorkomen van complicaties in de uitvoering en bundeling van schaarse expertise. De propositie sluit naadloos aan op de Verenigingsstrategie van de VNG en draagt bij aan het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige collectieve producten.
Het collectief maken van verordeningen levert bovendien in dit opzicht aanzienlijke (financiële) voordelen op voor alle gemeenten. Ter illustratie: indien iedere gemeente afzonderlijk aan 150 individuele verordeningen en andere juridische producten moet werken leidt dat x 342 tot een jaarlijkse kostenpost van ca. € 50 miljoen euro.

De financiële inzet van deze propositie wordt geraamd op € 900.000.

4. Nieuwe propositie: Transitieprogramma Common Ground

De kerntaak van gemeenten is het leveren van diensten en voorzieningen aan haar inwoners. Om het welzijn, de veiligheid en de leefbaarheid in de gemeente te bevorderen. Dat dit op een digitale manier gebeurt is inmiddels een vanzelfsprekendheid. Helaas laat de kwaliteit van de digitale systemen bij veel gemeenten te wensen over waardoor dienstverlening onder druk staat.

Binnen de overheid wordt het steeds belangrijker om op basis van betrouwbare gegevens beleids- en uitvoeringsbeslissingen te nemen. Voor grote maatschappelijke opgaven als armoedebestrijding, de energietransitie en de grootschalige woningbouwopgave is het essentieel gegevens uit verschillende bronnen gecombineerd te kunnen gebruiken. Eenvoudige uitwisseling van altijd actuele data.

Alleen met een moderne en gezamenlijke informatievoorziening conform de visie Common Ground kunnen gemeenten, samen met andere overheidsorganisaties, uitstekende dienstverlening en slim data gedreven werken aan maatschappelijke opgaven in de toekomst blijven garanderen.

De propositie voor het Transitieprogramma Common Ground biedt een handelingsperspectief, helpt gemeenten om de transitie samen te realiseren en niet als 342 gemeenten ieder het wiel apart uit te

vinden. Het betreft een versnelling van de transitie gedurende een beperkte periode in een afgebakend domein, waarin het programma de regie voert op de realisatie van de transitie en gemeenten en markt aanjaagt, begeleidt en ondersteunt om deze te realiseren.

Dit betekent dat gemeenten niet zelf meer hoeven uit te zoeken en ervaren hoe zij op een moderne manier hun informatievoorziening kunnen inrichten en hun organisatie hierin mee kunnen nemen. Verder kunnen zij delen van hun bestaande informatievoorziening afbouwen en vervangen door gemeenschappelijke componenten. Dit betekent dat zij niet altijd meer individueel afspraken hoeven te maken voor gebruik en beheer hiervan. Met als beoogd effect een kostenbesparing.

Als concreet resultaat levert het Transitieprogramma de randvoorwaarden, producten en diensten om de transitie mogelijk te maken:

- Nader uitgewerkte en geconcretiseerde informatiekundige kaders;
- In samenwerking tussen gemeenten en bedrijven gerealiseerde componenten, voorzieningen en standaarden die aan de Common Ground vereisten voldoen en geschikt zijn voor generiek gebruik;
- Diverse ondersteunende middelen op het gebied van communicatie, het bij elkaar brengen van de community en opleiding;
- Diverse uitgewerkte vraagstukken op informatiekundig, organisatorisch, juridisch en financieel gebied, die op de juiste tafels zijn geagendeerd. Een belangrijk onderwerp is borgen dat de transitie niet alleen bottom-up tot stand komt, maar dat ook vanuit het rijk op kaders wordt gestuurd, met zo nodig gebruik van wet- en regelgeving en de benodigde middelen voor overheidsbrede voorzieningen. Harde afspraken over kaders en een aanpak voor gemeenten die niet alleen vrijblijvend is, zijn belangrijke randvoorwaarden om de transitie te doen slagen.
- Meerjarige afspraken voor het beheer van gerealiseerde componenten, voorzieningen en standaarden alsmede de verdere regie op de transitie na de programmaperiode.

Voor de propositie Transitieprogramma Common Ground is het nog goed om te weten dat er inmiddels steunbetuigingen zijn ontvangen van diverse netwerken/koepelorganisaties zoals de Vereniging van Gemeentesecretarissen, Bestuur van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten, het CIO beraad van gemeenten, de Directeur Digitale Overheid van het ministerie van BZK en de Provincie Zuid-Holland. Zie Common Ground.

De benodigde aanvullende financiële inzet wordt geraamd op € 4.555.000 voor 2025 en € 4.205.000 voor zowel 2026 als 2027.

5. Meerjarig perspectief fonds GGU 2025 tot en met 2028

We hebben op basis van de begroting voor 2025 een doorrekening gemaakt die leidt tot een raming tot en met 2028, rekening houdend met structurele en ontwikkelbudgetten. De meerjarenraming stellen we op om een eerste inzicht te geven in de financiële ontwikkeling van de begroting en de dekking van het fonds GGU. Hierbij gaan we uit van dezelfde uitgangspunten als voor de begroting van 2025, nl:

- De indexatie is gelijk aan de indexatie zoals die gebruikt wordt voor de contributie;
- Eventuele nieuwe proposities worden apart voorgelegd aan de ALV;
- De proposities van 2025, Transitieprogramma Common Ground en Platform Sociaal Domein worden structureel meegenomen in de meerjarenraming;
- De overbegroting wordt afgebouwd tot 1% van het fonds GGU in 2028.

Propositie Platform Sociaal Domein

Aanleiding

Het Platform Sociaal Domein ondersteunt gemeenten en hun partners in de grote opgaven in het sociaal, zorg en veiligheidsdomein, vanuit samenhang. Dit doen we vanuit concrete lokale en regionale behoeften. Het Platform is in 2022 gestart als vervolg op succesvolle programma's als het Verbindend Landelijk Ondersteuningsteam (VLOT), Inkoop & Aanbesteden en het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ). Al langer wilden rijk, gemeenten en kennispartners namelijk bestaande samenwerking van ondersteuning beter organiseren.

De regioadviseurs van het Platform zijn als één team overal aanwezig in het land. Zij halen op, delen kennis en ondersteunen waar nodig voor korte en langere tijd. Vanuit een gezamenlijk verhaal en een gezamenlijke aanpak komen programma's en ondersteuning beter en in meer samenhang bij gemeenten terecht. Het Platform is nu een jaar onderweg. Onze inzet is dat de komende jaren alle gemeenten en partners in het sociaal domein het Platform omarmen en we samen lerend ontwikkelen, naar een duurzame werkwijze.

Doel

Gemeenten staan ook de komende jaren voor een grote opgave in het organiseren van hulp en ondersteuning dichtbij inwoners. Van belang is dat inwoners weten wat ze kunnen verwachten in hun gemeente. Dat vraagt dat we als één lokale overheid de dienstverlening doelgerichter en efficiënter inrichten. En daarbij vooruit kijken naar toekomstige ontwikkelingen. In onze werkwijze staat de leefwereld van mensen centraal en gaan beleid en uitvoeringspraktijk samen op.

Gemeenten vragen om samenhang, duidelijke handvatten en ondersteuning. Vanuit het regioteam en onze projecten sluiten wij hierop aan. We werken hierbij met gemeenten en hun partners en met het rijk. Door meer inzicht waar verbeteringen nodig zijn in sociaal domein, kunnen gemeenten gedegen keuzes maken en krijgen ze meer sturing en grip. En daarmee financiële beheersbaarheid. Zij kunnen duidelijker bezien wat eventuele vervolgvragen zijn voor inhuur of aan een adviesbureau. Ook deelt het platform reeds beschikbare kennis met andere gemeenten en partners. Deze kennis kan waar nodig vertaald worden naar betere standaarden en richtlijnen.

Inzet is betere kwaliteit in de ondersteuning. Daarnaast is onze missie de veelheid aan ondersteuningsprogramma's terug te brengen. Wat we nu al doen is zorgen voor een bundeling van het ondersteuningsaanbod met bijbehorende regioadviseurs. Daarbij is het doel dat de uitvoeringspraktijk meer leidend wordt in het bepalen van landelijke lijnen.

Resultaten voor gemeenten

Belangrijk voor gemeenten is dat de veelheid aan ondersteuningsprogramma's teruggebracht wordt. Dat het ondersteuningsaanbod wordt gebundeld, inclusief de bijbehorende regioadviseurs. Eerder verliep dat per programma. We zien al meerwaarde door kennis en ervaring uit verschillende programma's te bundelen; de kwaliteit en samenhang neemt toe.

Vanuit een duurzame samenwerking vanuit het regioteam, met vaste gezichten, staan we naast gemeenten en helpen we om sturing en grip te krijgen op de eigen opgaves, waarna ze zelf verder kunnen met het inrichten of een gerichte vraag kunnen formuleren voor het vervolg. Daarbij zijn we actiever contact gaan leggen met kleine en middelgrote gemeenten waardoor zij beter aangesloten zijn. Alle ontwikkelde kennis wordt ontsloten voor alle 342 gemeenten via het online platform en de regioadviseurs. Ook bouwen VNG, ZonMW en Movisie aan een sterk regionaal kennisecosysteem via de Kenniswerkplaatsen Sociaal Domein.

Het Platform legt lessen terug bij het rijk en de VNG. Dat doen we door direct contact tussen beleidsmakers bij het rijk en de gemeenten tot stand te brengen, waarmee de uitvoeringspraktijk meer bepalend wordt voor invulling van het (landelijk) beleid.

Organisatie en financiën

Voor alle partijen is de VNG de meest logische plek om het Platform te positioneren. Gemeenten zijn immers verantwoordelijk in het decentrale stelsel, de VNG heeft de infrastructuur en het netwerk en als taak leden te ondersteunen. De platformfunctie wordt ingevuld doordat er wordt gewerkt met meerdere opdrachtgevers en samenwerkingen plaatsvinden met alle (kennis)partners binnen het sociaal domein. Meer balans in de bijdrage tussen rijk en gemeenten draagt bij aan versterken van positie uitvoeringspraktijk en de vraaggerichte werkwijze.

De kern van de organisatie wordt gevormd door de regioadviseurs die in de regio's een netwerk opbouwen op bestuurlijk en managementniveau. Direct om de regioadviseurs staan de meer inhoudelijke experts, projecten en programma's. De VNG is verantwoordelijk voor de uitvoering van deze belangrijke onderdelen van het Platform. Alle programma's komen direct voort uit bestuurlijke afspraken die wij namens gemeenten maken met rijk en ketenpartners. Zo werken we aan de opgaven van de Hervormingsagenda Jeugd en de Gezond-Leven-akkoorden IZA, GALA en WOZO. VNG is altijd met het rijk de hoofdopdrachtgever. De financiering van de programma's loopt via subsidierelaties tussen rijk en VNG.

Betreft budgetneutrale omzetting
Sinds 2021 is **€ 150 miljoen** per jaar extra beschikbaar t.b.v. ondersteuning ontwikkeling dienstverlening van kwetsbare inwoners in diverse trajecten. Het grootste deel wordt uitgekeerd via het gemeentefonds, waaronder € 45 miljoen voorversterking ondersteuning wijkteams. Ook gaan middelen naar digitale dienstverlening, NPLV, Robuuste rechtsbescherming, Verward gedrag en Toekomstscenario jeugd en gezin.

In 2022 en 2023 werd een bijdrage van € 5 miljoen (totaal € 10 miljoen) ingehouden en middels een subsidie BZK/POK aan Platform verstrekt.
Vanuit het Platform wordt daarmee een aantal actielijnen van de POK ondersteund.
De afspraak is dat deze ondersteuning per 2025 via het GGU loopt. Gedragen vanuit gemeenten.
Voor 2025 en verder stellen VNG en BZK een bestedingsplan op voor het totaal van de middelen.
Als basis gebruiken we de lopende evaluatie door AEF. Dit onderzoek wordt jaarlijks herhaald en is ook de basis om te bepalen over de continuering van de POK middelen na 2027.

Functie	**Bedrag**
Regioteam (regioadviseurs die vraaggestuurd werken)	1,00
Leren, kennis en dialoog (o.a. online platform, visieleertrajecten, congres Sociale Toer en bijeenkomsten in regio, zoals in 2024 startfoto hervormingsagenda en casus-evaluaties)	2,35
Sturing- en ondersteuning	1,85
Totaal GGU	**5,20 miljoen**

Kanttekeningen

Het ontwikkelen van een duurzame ondersteuningsstructuur vraagt langer termijn (financieel) commitment. En het is van belang dat gemeenten invloed hebben op de programmering. Indien er geen of minder middelen komen vanuit het GGU kan het Platform meer vanuit het rijk gestuurde projecten oppakken dan wel krimpen in de inzet.

Propositie Lokale agenda bestaanszekerheid

Aanleiding

Het is druk aan het gemeenteloket en dat is eigenlijk al 10 jaar zo. Dit komt door tal van crisismaatregelen. Daarmee probeert de overheid de inkomenszekerheid van inwoners enigszins te repareren. Inkomen is immers de eerste pijl van bestaanszekerheid. Dit gaat naast de hoogte van inkomen ook over de kosten van levensonderhoud en voorspelbaarheid van inkomen.
Maar de crisismaatregelen boden helaas geen duurzame oplossingen voor onze inwoners. Gemeenten plakken pleisters terwijl het ontzettend hard nodig is om met een langetermijnperspectief te komen. De VNG heeft dit onderbouwd in het essay ‘Bestaanszekerheid als belofte’. Door meer zekerheid en eenvoud worden inwoners minder afhankelijk van gemeentelijke (inkomens-)ondersteuning. Dit vraagt om een langjarige stelselvereenvoudiging. Zodat gemeenten een lokale agenda bestaanszekerheid kunnen voeren.

Hoe werkt dit? In deze propositie stellen wij voor om in de gemeentelijke uitvoering samen op te trekken. Dit helpt gemeenten zowel op de korte termijn als de lange termijn; de stelselherzieningen. Gemeenten blijven zelf aan het roer. Zij voeren hun eigen lokale agenda bestaanszekerheid; dat is een gemeentelijke verantwoordelijkheid. De bundeling van krachten levert veel op. Denk aan onderlinge kwaliteitsstandaarden voor effectieve uitvoering, sturingsinstrumenten op besparende samenhang, arrangementen om lokaal en regionaal samen te kunnen werken met landelijke uitvoerders en onderzoeken van de mogelijkheden voor bundeling van uitvoering (regionaal/landelijk). In tijden van arbeidsmarktkrapte dragen deze gezamenlijke activiteiten eraan bij dat de dienstverlening aan inwoners op peil blijft.

Doel

Wat bereiken we met deze gemeenschappelijke propositie Lokale agenda bestaanszekerheid? Gemeenten worden in staat gesteld om op drie manieren een eigen agenda bestaanszekerheid te voeren:

- Gemeenten kunnen sturen op (kosten-)effectieve uitvoering met kwaliteitsstandaarden en sturingsinstrumenten.
- Gemeenten kunnen in hun lokale uitvoering gezamenlijk optrekken met andere uitvoeringspartners.
- Uitvoering en sturing op generieke producten (specialistische kennis, applicaties) zodat deze beschikbaar en betaalbaar blijven voor alle gemeenten.

Hierbij is een duidelijke verbinding met de stelselvereenvoudigingen die wij nastreven in de belangenbehartiging.

Resultaten voor gemeenten

Sturing op lokale agenda bestaanszekerheid

Om in staat te zijn lokaal te sturen op goed en effectief beleid, reiken we een aantal sturingsinstrumenten aan. Daarmee bepalen gemeentebesturen hun eigen beleid.

Kennis van doelgroepen
De gemeentelijke doelgroep voor bestaanszekerheid is de laatste jaren veranderd. Enerzijds zijn er meerdere (werkende) armen die afhankelijk zijn van gemeenten. Anderzijds bestaat het bijstandsbestand voor een steeds groter deel uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om gericht beleid te kunnen voeren, is zowel landelijk als lokaal een actueel beeld nodig van doelgroepen. Door onderzoek bieden we actuele kerngegevens over samenstelling van doelgroepen aan, gedifferentieerd naar verschillende gemeentesoorten. We bieden gerichte informatie over ‘doenvermogen’ en effectieve methoden per doelgroep. Ook onderzoeken we hoe deze inzichten gekoppeld kunnen worden aan actuele data.

Effectiviteits- en sturingsnormen instrumenten
Vanuit ‘klantreizen’ wordt in kaart gebracht welke ondersteuning inwoners nodig hebben om doelen te bereiken en welke instrumenten effectief zijn in het bieden van bestaanszekerheid. De basisdienstverlening schuldhulpverlening is inmiddels ontwikkeld en kan ingezet worden door gemeenten voor kaderstelling en opdrachtverlening.

Vensters op bestaanszekerheid
Door de mogelijkheden van ‘vensters op bestaanszekerheid’ te onderzoeken, verkennen we een instrument voor lokale sturing en verantwoording die landelijke verantwoordingslasten (mede samenhangend met specifieke uitkeringen) moet voorkomen en verminderen.

Bestaanszekerheid als voorliggende voorziening
Inkomensonzekerheid verhoogt stress en zorgt ervoor dat (jeugd-)zorgbehandelingen minder effectief zijn. Door aanpassing van de reikwijdte (Hervormingsagenda Jeugdzorg) in combinatie met handreikingen voor opdrachtgeving en aandacht in opleiding van gemeentelijk zorgdomein zorgen we ervoor dat financiële stress minder wordt. Zodat hulpverlening (kosten-)effectief ingezet kan worden. In 2025 toetsen we dit in een aantal pilotgemeenten.

Lokaal samenwerken met landelijke bestaanszekerheidspartners

De dienstverlening van gemeenten kan niet los worden gezien van de uitvoering van landelijke partners. Om inwoners effectief te kunnen helpen, werken we samen met landelijke uitvoerders. Dienstverlening via arrangementen maakt het voor inwoners en uitvoering makkelijker. Op de Top Bestaanszeker Nederland hebben gemeenten en landelijke uitvoerders afgesproken hieraan te gaan werken.

De samenwerking omvat drie onderdelen:

Korte termijn-arrangementen
Wanneer we als publieke inkomensondersteuners de dienstverlening afstemmen en goede afspraken maken, bespaart dat de gemeenten reparaties achteraf. Deze korte termijn-arrangementen pakken we op binnen stelselkaders, eventueel met kleine wetsaanpassingen. Vraagstukken waar inwoners, gemeenten en uitvoeringsorganisaties tegenaan lopen zijn: terugvorderingen, betaaldata en gegevensdeling. Die willen we als eerste oppakken. Arrangementen zijn erop gericht dat inwoners meer zekerheid hebben, minder afhankelijk zijn van gemeentelijk maatwerk en sneller zelfstandig kunnen participeren.

Pre-toetsen stelselwijzigingen
Uitvoerbaarheid van stelselwijzigingen is vanzelfsprekend van groot belang. Daar werken we aan door in een vroeg stadium vanuit lokale juridische en uitvoeringsexpertise van bestaanszekerheid mee te denken. Zodat stelselvoorstellen vanuit uitvoerbaarheid worden geformuleerd.

Vervolg-Top Bestaanszekerheid
De Top Bestaanszeker Nederland vraagt om een vervolg, zodat we de voortgang van stelselverbeteringen vanuit het inwonersperspectief kunnen bespreken. Hiertoe nemen we - gezamenlijk als uitvoeringspartijen op bestaanszekerheid - het initiatief.

Generieke producten en specialistische kennis beschikbaar en betaalbaar

De afgelopen jaren hebben gemeenten tal van regelingen ingevoerd om crises het hoofd te bieden. Inmiddels knelt dit in de krappe arbeidsmarkt. Daarom doen we een businessonderzoek naar regionale uitvoering van generieke regelingen, sturen we op landelijke faciliteiten voor crisismaatregelen en houden we expertise in stand.

Businessonderzoek gezamenlijke uitvoering inkomensregelingen
Alle gemeenten voeren regelingen uit zoals een laptopregeling of minima-polis. Het kan interessant zijn om dit gemeenschappelijk uit te voeren; regionaal of landelijk. Dit onderzoeken we in een businesscase, waarbij we kijken of we gezamenlijk kunnen sturen op landelijke aanbieders zoals Geldfit en Stichting Leergeld.

Uitvoeringsfaciliteit (crisis-)inkomen
De afgelopen jaren hebben gemeenten diverse crisismaatregelen uitgevoerd om huishoudens te ondersteunen. Vaak als gevolg van gebrek aan capaciteit of mogelijkheden bij landelijke uitvoerders. Omdat de gemeentelijke arbeidsmarktkrapte toeneemt, onderzoeken we of we een landelijke faciliteit kunnen organiseren die namens alle gemeenten snel regelingen uitvoert. Een succesvol voorbeeld is Sociale Banken Nederland (SBN), die in de hersteloperatie toeslagen de schuldenregeling uitvoerde.

Kennis naleving Participatiewet
Vanuit een subsidieprogramma heeft de VNG langjarig gemeenten ondersteuning geboden bij naleving en handhaving van de Participatiewet. We houden de specialistische kennis in stand zodat

alle gemeenten snel naar de juiste kennis hierover worden geleid.

Bestuurlijke leeragenda vakmanschap
Met de herziening van Participatiewet (Participatiewet in balans) krijgen gemeenten meer wettelijke ruimte om de menselijke maat toe te passen. In de leeragenda is er aandacht voor om als bestuurder te sturen op vakmanschap. In deze propositie willen we daarmee een slimme verbinding leggen. Want dit is ook in de breedte van het bestaanszekerheidsdomein relevant.

Organisatie en financiën

Begroting 2024

Functie	Bedrag
Sturingsinstrumenten kosteneffectief beleid	700.000
Lokale samenwerking met landelijke partners	300.000
Generieke producten en specialistische kennis beschikbaar en betaalbaar	860.000
Totaal GGU	**1.860.000**

Propositie Asiel en migratie

Aanleiding

De opvang van asielzoekers, Oekraïners en andere migranten is van grote invloed op gemeenten. De afgelopen jaren speelden gemeenten een steeds grotere rol bij participatie, huisvesting en integratie. Met de tijdelijke commissie asiel en migratie (TCAM) heeft de VNG dit thema bestuurlijk hoog op de agenda gezet. We werken aan een eigen gemeentelijk verhaal over asiel en migratie.

Naast de inzet aan de bestuurlijke tafel ondersteunde de VNG gemeenten bij hun werk. Namens de gemeenten schakelden we met andere partners in de keten. Tijdens de eerste crisisperiode stelde het rijk hiervoor tijdelijk extra middelen beschikbaar. Nu zijn opvang en daarmee samenhangende zaken tot reguliere werkzaamheden van gemeenten gaan behoren. Daarom is het belangrijk om als vereniging op dit thema ondersteuning te bieden aan onze leden. Daar is grote behoefte aan. Dat zien we onder andere aan het aantal vragen dat binnenkwam bij de VNG. In 2023 gingen de meeste vragen over het thema opvang en asiel.

Want ook in de toekomst houden gemeenten een grote rol in de opvang. De regierol in meedoen, participatie, integratie en inburgering van nieuwkomers ligt bij de gemeente. Gemeenten zijn dan ook dé aangewezen partij om noodzakelijke verbindingen te leggen tussen participatie, huisvesting en integratie. Gesteund door een subsidie deed de VNG hierop al een stap op naar voren; het is nu zaak om dit te bestendigen. Naast de reeds aanwezige opgaven, vragen de implementatie van de spreidingswet, de status van Oekraïeners en mogelijkheden van (versneld) werk en huisvesting de komende jaren extra aandacht.

Doel

Het doel van deze propositie is het ondersteunen van de gemeentelijke uitvoering op opvang en ondersteuning van asiel en migratie. Dit doen we door:

- Vertegenwoordiging in de uitvoeringsketen, en hieruit samenwerkingsafspraken en arrangementen uit te voeren. Er is een veelheid aan overleggen waar gemeentelijke inbreng noodzakelijk is.
- Ondersteuning van gemeenten bij opvang en ondersteuning asiel en migratie. Er blijkt een grote behoefte bij gemeenten aan informatie en ondersteuning. De VNG biedt verschillende ondersteuningsproducten.
- Het ondersteunen van eigen gemeentelijke sturing op asiel en migratie. Hiermee kunnen gemeenten de verbinding maken tussen de verschillende uitdagingen op het gebied van opvang, ondersteuning, integratie, asiel en migratie.

Resultaten voor gemeenten

De inzet van de VNG levert meerwaarde op voor gemeenten en inwoners.

Voor gemeenten:

- Handreikingen voor uitvoering van opvang en ondersteuning
- Een vraagbaak bij vragen in uitvoering
- In samenwerking met ketenpartners kunnen gemeenten uitgaan van landelijke afspraken

Voor inwoners:

- Voor de mensen die worden opgevangen, is er dienstverlening die aansluit

Producten

Ketenvertegenwoordiging

- Met het oog op beter uitvoerbaar beleid, vertegenwoordigt de VNG gemeenten in overleggen over de uitvoering van diverse ketens; asiel, Oekraïne, Landelijke Vreemdelingen Voorzieningen (LVV) en openbare orde. Dit doen we met onze ketenpartners Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA), Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), Dienst Terugkeer & Vertrek (DT&V), het ministerie van Justitie en Veiligheid en overige ministeries.
- Platformfunctie voor gemeenten over uitvoering van ketens.
- Signaleringsfunctie ten behoeve van bestuurlijke vertegenwoordiging.
- Opdrachtgevende rol voor landelijke functie van het Knooppunt Coördinatie & Informatie Oekraïne (KCIO).
- Inhoudelijke bijdrage aan uitvoeringstoetsen.

Stakeholdermanagement

- Contacten met landelijke, non-gouvernementele organisaties op het gebied van opvang en asiel, zoals vluchtelingenwerk en Het Rode Kruis.
- Inbreng gemeentelijk perspectief bij inspectie en wetenschap.

Ondersteuning

- Handreikingen over actuele thema's.
- Delen van goede voorbeelden.
- Kennisdeling via verschillende kanalen: de VNG website, het VNG forum en digitale nieuwsbrieven. Daar plaatsen we veelgestelde vragen (FAQ's) en nieuwsberichten.
- Over specifieke onderwerpen organiseren we (al dan niet samen met de ministeries en andere partnerorganisaties) tweewekelijkse webinars.

- Bijeenkomsten kunnen worden georganiseerd op basis van veelgestelde vragen door gemeenten (reactief) en over thema's die momenteel spelen of waarvan wordt verwacht dat deze op termijn gaan spelen bij gemeenten (proactief).

Organisatie en financiën

Begroting 2024

Functie	Bedrag
Ondersteuning asiel en migratie	615.000
Totaal GGU	

Propositie

Versterking gezamenlijke wetgevingsfunctie gemeenten

Aanleiding

De VNG ondersteunt gemeenten bij het maken van hun verordeningen. Er zijn maar liefst circa 100 modelverordeningen en 50 andersoortige modellen voor gemeenten beschikbaar. Het maken van die modelverordeningen en het geven van wetgevingsadvies zijn belangrijk voor de uitvoeringskracht van gemeenten. Vanwege het grote afbreukrisico voor gemeenten van niet-correcte of onvolledige verordeningen moet de kwaliteit van de wetgevingsproducten op een hoog niveau liggen.
De basis van een goed functionerende gemeente ligt in het juridische en financiële fundament. Een goede juridische huishouding vormt immers een belangrijk fundament voor daadkrachtig functionerende gemeenten. Uitvoering van nationale wet- en regelgeving op gemeentelijk niveau vraagt om specialistische kennis en uitvoeringskracht bij de VNG, zodat snel veranderende regels en voorwaarden actief voor alle gemeenten tegelijk kunnen worden vertaald naar de gemeentelijke praktijk (samen organiseren). Juridische vraagstukken binnen de maatschappelijke opgaven zijn complex en vergen een arbeidsintensieve ondersteuning waarbij hoogwaardige deskundigheid vereist is.
Tot nu toe worden de wetgevingsproducten gemaakt met contributiemiddelen. Deze constructie blijkt kwetsbaar te zijn. Er kan onvoldoende worden geïnvesteerd in het actueel houden van modelverordeningen, terwijl de omloopsnelheid van bestaande wetgeving de afgelopen jaren alleen maar is toegenomen. Tegelijkertijd komt er veel nieuwe wetgeving bij waarin gemeenten worden verplicht tot het maken van een verordening. Er zijn dus ook veel nieuwe modelverordeningen nodig. Het risico op fouten is erg groot en kan grote financiële en organisatorische gevolgen hebben voor gemeenten. Het is noodzakelijk om de kwaliteit van modelverordeningen structureel te verhogen en de juridische ondersteuning te verbeteren. Die kwaliteit staat onder druk, terwijl de VNG als ‘merk’ juridische topkwaliteit zou moeten leveren en de gemeenten dat ook verwachten.

Waarom deze propositie?
Deze propositie voorziet in een structurele investering in de wetgevingscapaciteit binnen de VNG. We versterken de uitvoeringskracht door middel van duurzame oplossingen. Dat wil zeggen dat we de kennis in huis halen, zodat de kennis voor alle gemeenten behouden blijft. Uiteraard hanteren we daarbij een duidelijke prioritering en planning van juridische producten plaats te vinden. De VNG maakt samen met gemeenten een zorgvuldige afweging welke juridische producten het meest dringend nodig zijn.

Doel

Het doel van het structureel versterken van de wetgevingscapaciteit binnen de VNG is tweeledig:

Verbetering van de kwaliteit en actualiteit van modelverordeningen
Met behulp van meer juridische capaciteit kan de VNG hoogwaardige modelverordeningen en andere juridische documenten produceren. Hiermee kan de VNG garanderen dat gemeenten steeds blijven voldoen aan de laatste ontwikkelingen in wettelijke taken die aansluiten bij de maatschappelijke opgaven van dat moment. Dit helpt gemeenten om te voldoen aan wettelijke vereisten en om effectief beleid te ontwikkelen en uit te voeren op alle relevante beleidsdomeinen.

Verbetering van de juridische uitvoeringskracht van gemeenten
Door het bieden van kwalitatief hoge juridische ondersteuning kan de VNG gemeenten beter van dienst zijn bij uitvoeringsvraagstukken van juridische aard. Dit helpt gemeenten om juridische problemen op te lossen en om te gaan met complexe wet- en regelgeving op lokaal niveau. Met de opgebouwde wetgevingskennis kan de VNG actuele uitvoeringsvragen bij gemeenten adequaat ondersteunen.

Resultaten voor gemeenten

Financieel voordeel

Efficiëntere inzet van middelen
De structurele uitbreiding van de wetgevingscapaciteit binnen de VNG levert aanzienlijke financiële voordelen op voor gemeenten. Door expertise te bundelen en kwaliteit te waarborgen kunnen gemeenten efficiënter gebruikmaken van hun middelen. Dit betekent dat er minder tijd en geld wordt besteed aan het oplossen van problemen die voortkomen uit slecht opgestelde wetgeving.

Ter illustratie: Indien iedere gemeente afzonderlijk aan 150 individuele verordeningen en andere juridische producten moet werken, ligt het benodigde bedrag op een veel hoger niveau. Als elke gemeente een wetgevingsjurist à € 150.000 in dienst moet nemen, leidt dat x 342 tot een jaarlijkse kostenpost van ca. € 50 miljoen.
Het maken van een gemiddelde modelverordening kost al snel € 50.000. Het maken en actualiseren van 150 modelverordeningen gaat dan richting een kostenpost van ca. € 7,5 miljoen. Een investering van € 900.000 per jaar in deze propositie is daarmee nog relatief bescheiden en voorkomt dat elke afzonderlijke gemeente deze investering hoeft te plegen.

Voorkomen van complicaties in de uitvoering
Het voorkomen van bezwaren, beroepen en aansprakelijkheidsclaims bespaart gemeenten aanzienlijke kosten. Dit soort complicaties omvatten kosten die anders zouden worden besteed aan juridische procedures, schadevergoedingen en mogelijke reputatieschade voor de gemeente.

Bundeling van schaarse expertise
Door meer juridische experts binnen de VNG aan te trekken, kunnen gemeenten structureel profiteren van hoogwaardige en gespecialiseerde kennis die anders moeilijk te vinden zou zijn vanwege de arbeidsmarktkrapte en het specifieke karakter van het juridische ambacht. Gemeenten hoeven niet individueel grote bedragen te besteden aan inhuur van externe experts. Dit resulteert in aanzienlijke kostenbesparingen op de lange termijn.

Aansluiting verenigingsstrategie

Eén sterke lokale bestuurslaag
Het versterken van de gezamenlijke wetgevingsfunctie levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van het collectief van gemeenten naar één sterke lokale bestuurslaag. We leren van elkaar. Dit zijn belangrijke kernpunten in de verenigingsstrategie. In de producten maakt de VNG vanuit juridisch perspectief keuzes voor de aanpak van diverse maatschappelijke problemen en knelpunten, die breed gedragen worden en uitvoerbaar zijn voor alle gemeenten. Gemeenten (gemeentejuristen) kunnen deze nagenoeg ‘naadloos’ overnemen. Dit geeft hun een sterke basis bij de aanpak van die problemen en neemt hen veel werk uit handen. Afhankelijk van de noodzaak of de wens om bij beleidsonderwerpen modelverordeningen of andere wetgevingsproducten op te stellen kan deze propositie bovendien alle omkeringsthema’s versterken.

Verbetering van kwaliteit en efficiency

Vertrouwen in kwaliteit
Gemeenten moeten kunnen vertrouwen op de kwaliteit van de wetgevingsproducten die de VNG levert. Door expertise te bundelen en een consistente 90% versie te bieden, kunnen gemeenten erop vertrouwen dat ze hoogwaardige en betrouwbare juridische documenten ontvangen waarop ze individueel accenten kunnen leggen. Het maken van nieuwe modelverordeningen vergt veel juridische kennis en is zeer arbeidsintensief. Omdat het om zeer specialistisch werk gaat en de vertaling van formele wetgeving naar lokale verordeningen het eenvoudigst gaat als er nauwe contacten zijn met de diverse ministeries over de totstandkoming van nieuwe wetgeving, leidt bundeling ook tot een aanzienlijke kwaliteitsverbetering. Op het niveau van individuele gemeenten kan die niet of zeer moeizaam worden gerealiseerd.

Meer ruimte voor beleidsontwikkeling
Door te investeren in de uitvoeringscapaciteit schept de uitbreiding van de juridische capaciteit ruimte voor de VNG om zich meer te richten op beleidsontwikkeling en belangenbehartiging op belangrijke gebieden zoals het gemeenterecht, het bestuursrecht, het overheidsprivaatrecht en recht & digitalisering. Daarmee snijdt het mes aan meerdere kanten (1+1=3).

Versterking van de wetgevingsfunctie
Door verbreding van het aantal fte's binnen de wetgevingsfunctie van de VNG ontstaat er ruimte voor extra verdieping en specialisatie op de diverse domeinen (sociaal, fysiek, digitalisering, fiscaliteit en andere relevante terreinen). Dit zal niet alleen bijdragen aan een aanzienlijke

verbetering van de kwaliteit, maar ook zorgen voor meer continuïteit van de ondersteuning die aan gemeenten wordt geboden.

Kennisdeling en vraagafhandeling
Naast het leveren van hoogwaardige wetgevingsproducten, speelt de VNG ook een sterkere rol in kennisdeling, kennisbevordering en vraagafhandeling, waardoor gemeenten kunnen profiteren van een breed scala aan ondersteunende diensten.

Legal Tech

Inspelen op AI
De VNG ziet een toenemende urgentie om capaciteit en expertise op te bouwen rond ‘legal tech’; de inzet van artificial intelligence (AI) om juridische processen te automatiseren. En ook om in de vormgeving van wetgeving rekening te houden met de steeds verdere automatisering en robotisering van gemeentelijke processen. AI ondersteunt besluitvorming door informatie te verzamelen en te duiden. Dit bespaart ambtenaren tijd. Ze kan ook de beantwoording van bulk-bezwaarprocedures analyseren, biases eruit filteren en vervolgens zelfstandig nieuwe bezwaarschriften beantwoorden. De verwachting is dat de ruime meerderheid van overheidsbesluiten in de toekomst een vorm van beslisondersteuning kennen. De VNG wil dit in goede banen leiden: om de risico’s te beperken en het voor gemeenten makkelijk, verantwoord en veilig te maken om deze technologie in te zetten. Met kaderstelling, standaarden en waar mogelijk gezamenlijke inkoop. Maar ook door hier in de vormgeving van wetgeving al aan de voorkant goed op in te spelen. Deze propositie zorgt er mede voor dat de VNG hierop haar rol kan pakken.

Kortom, deze propositie zorgt voor een betere kwaliteit van wetgevingsproducten, waar gemeenten op kunnen vertrouwen. Daarnaast draagt het bij aan een efficiëntere inzet van middelen en een hogere omloopsnelheid bij het ondersteunen van grote transities.

Organisatie en financiën

De voorbereidingen voor het opbouwen van de wetgevingsfunctie beginnen in Q3 en Q4 2024. Per 1 januari 2025 moet de organisatie in de gewenste vorm van start gaan. De opbouw van de wetgevingsfunctie vraagt een **structureel budget vanaf 2025**. Deze begroting is gebaseerd op een volledige bezetting en een optimaal productenpakket.

Organisatie

Concreet ziet de versterking van de gezamenlijke wetgevingsfunctie van gemeenten er als volgt uit:

Versterking wetgevingsfunctie op de beleidsdomeinen sociaal, fysieke leefomgeving, informatiesamenleving en digitalisering, financiën en veiligheid

- Per domein verantwoordelijkheid voor het opstellen van modelverordeningen. Denk hierbij onder andere aan wetgevingsproducten voor:
  - Omgevingswet, klimaat, energie, afvalbeleid en woningbouw;
  - Jeugdzorg, asiel en migratie, Wet publieke gezondheid, maatschappelijke ondersteuning en participatie;
  - Technische en digitale innovaties, publieke waarden, privacy en (digitale) veiligheid;
  - Informatiebeleid, archiefbeheer, digitale grondrechten en ethiek;
  - Algemeen gemeenterecht, financiën, belastingen, arbeidszaken en de APV.
- Onderhouden van contact met beleidsteams en zorgdragen voor ordentelijke publicatie van modelverordeningen;
- Bieden van juridische ondersteuning en advies aan gemeenten.

Versterking coördinatie, kwaliteitsbevordering, vraag gestuurde ondersteuning en innovatiekracht, inclusief opbouw 'legal tech' expertise

- Aansturing van het team met wetgevingsjuristen;
- Verbindende schakel tussen gemeenten, stakeholders en de rijksoverheid;
- Prioritering van modelverordeningen en overige wetgevingsproducten, zoals handreikingen;
- Inhoudelijke toetsing en eindredactie van de betreffende producten;
- Kwaliteitsbevordering door *communities op practice*, modereren van fora, het modereren en faciliteren van een Academic Board, Expertmeetings, jaarlijkse conferentie, etc.;
- Vraag gestuurde ondersteuning: capaciteit om follow-up te bieden na publicatie van nieuwe en geactualiseerde verordeningen, meer ruimte voor advisering naar aanleiding van vragen die opkomen vanuit gemeenten;
- Innovatiekracht: door ontwikkelen van de bestaande dienstverlening, door te investeren in een portal voor de modelverordeningen, maar ook door in te spelen op ontwikkelingen rond digitalisering van het recht en legal tech en gemeenten op dit terrein te ondersteunen aan de hand van de meest actuele innovaties op dit gebied. Met deze propositie kan de VNG starten met het opbouwen van meer kennis op het terrein van legal tech ontwikkelingen, dit doorvertalen in haar juridische dienstverlening en producten en gemeenten op dit vlak ondersteunen door middel van kennisdeling en advisering.
- De inschatting is dat de legal-tech functie op termijn verder kan worden uitgebouwd. Hiervoor zal een meerjarenstrategie worden uitgewerkt.

De huidige wetgevingscapaciteit binnen de VNG blijft intact. Deze propositie is complementair en draagt bij aan de verdere versterking, verbreding en verdieping van de wetgevingsfunctie. Met deze propositie ontstaat tevens ruimte en flexibiliteit om op de bredere juridische beleidsfunctie:

- een intensievere en kwalitatief hoogwaardige juridische dienstverlening;
- een verbeterde kennisdeling en belangenbehartiging op generieke wetgeving, zoals herziening van de Gemeentewet, het vastleggen van maatwerk in de Algemene wet

bestuursrecht, wijzigingen in de Wet Gemeenschappelijke Regelingen, en op het terrein van het overheidsprivaatrecht.

Hiervoor is nu structureel te weinig capaciteit, terwijl er wel een sterke behoefte bij gemeenten bestaat aan advisering, handreikingen, algemene ondersteuning en belangenbehartiging op deze rechtsgebieden.

Begroting vanaf 2025 (structureel)

Werkzaamheden	Bedrag
Versterking wetgevingsfunctie op de beleidsdomeinen sociaal, fysieke leefomgeving, informatiesamenleving en digitalisering, financiën en veiligheid	€ 650.000
Versterking coördinatie, kwaliteitsbevordering, vraag gestuurde ondersteuning en innovatiekracht	€ 250.000
Totaal GGU	**€ 900.000**

Kanttekeningen

Het is belangrijk om op te merken dat de versterking van de wetgevingscapaciteit binnen de VNG niet de juridische advisering op specifieke opgaves zelf omvat. Dit vereist extra investeringen binnen de specifieke beleidsterreinen om te zorgen voor een betere borging van juridische ondersteuning op die gebieden.

Om een effectieve werking van deze propositie te waarborgen is het essentieel om een duidelijk plan te hebben voor de implementatie en het beheer van de wetgevingscapaciteit. Dit omvat het stellen van duidelijke doelstellingen, het bieden van voldoende ondersteuning en middelen aan wetgevingsjuristen, het waarborgen van kwaliteitscontrole van wetgevingsproducten en het ontwikkelen van structurele oplossingen voor juridische advisering op lange termijn. Daarnaast is het belangrijk om open communicatie en samenwerking tussen gemeenten en de VNG te bevorderen om ervoor te zorgen dat de behoeften en uitdagingen van gemeenten effectief worden aangepakt.

Transitieprogramma Common Ground

Betere dienstverlening door samen werken aan een moderne gemeentelijke informatievoorziening

Kernboodschap

Uitstekende digitale dienstverlening

De kerntaak van gemeenten is het leveren van diensten en voorzieningen aan haar inwoners om het welzijn, de veiligheid en de leefbaarheid in de gemeente te bevorderen. Het is essentieel om die dienstverlening ook in de toekomst op een uitstekende manier te blijven inzetten. Dat dit op een digitale manier gebeurt is inmiddels een vanzelfsprekendheid gezien het rappe tempo van digitalisering in de samenleving. Een aantrekkelijk perspectief zien we in Denemarken, met één digitaal portaal waar je als burger zaken doet met niet alleen alle overheden, maar ook met je verzekeringsmaatschappij, je bank en je apotheek.

Bij ons staat de digitale dienstverlening onder druk. Zeker voor kleinere gemeenten is het ingewikkeld om bij te blijven op alle ontwikkelingen van de informatievoorziening. Denk aan alles wat er op ons afkomt vanuit Europese regelgeving en informatiebeveiliging. Die druk gaat alleen nog maar erger worden door de krapte op de arbeidsmarkt. Er is een kwetsbare situatie aan het ontstaan waarbij ICT-kennis en -capaciteit schaars zijn.

Slim datagedreven werken

Binnen de overheid wordt het steeds belangrijker om op basis van betrouwbare gegevens beleids- en uitvoeringsbeslissingen te nemen. Een actualiteit van 24/7 is wat je wilt. Burgers goed inzicht geven in de gegevens waarop een beslissing is gebaseerd, bevordert het vertrouwen in de overheid. Voor grote maatschappelijke opgaven als armoedebestrijding, de energietransitie en de grootschalige woningbouwopgave is het essentieel gegevens uit verschillende bronnen gecombineerd te kunnen gebruiken. Eenvoudige uitwisseling van altijd actuele data!

Samen innoveren en slimme oplossingen bedenken

We moeten gaan innoveren en slimme oplossingen bedenken zodat we met minder handen het werk kunnen blijven doen. We willen toe naar een moderne gezamenlijke informatievoorziening die minder versnipperd is, en waarbij gegevens altijd actueel zijn door ze rechtstreeks vanuit de bronsystemen te bevragen. Voor het betekenisvol delen van gegevens zijn standaarden essentieel. Alleen met een moderne en gezamenlijke informatievoorziening kunnen wij uitstekende dienstverlening en slim datagedreven werken aan maatschappelijke opgaven samen met andere overheidsorganisaties in de toekomst blijven garanderen.

Versnellen, aanjagen en randvoorwaarden invullen

De propositie voor het Transitieprogramma Common Ground biedt een handelingsperspectief om tot de gezamenlijke moderne informatievoorziening te komen. Het helpt ons om dit samen te doen, en niet als 342 gemeenten ieder het wiel apart uit te vinden. Door onze krachten te bundelen, dalen

niet alleen de kosten, maar profiteren we ook van elkaars expertise en ervaring. Het programma brengt een versnelling aan in de transitie, waarbij gemeenten en marktpartijen worden ondersteund en aangejaagd. De strategie is die van de verleiding: koplopergemeenten laten de meest noodzakelijke componenten, oplossingen en standaarden incrementeel realiseren. Er is dus geen sprake van ‘één groot ICT-systeem’. De componenten worden opgeschaald voor gebruik bij meerdere gemeenten. Iedere gemeente kan op haar eigen tempo aansluiten. Maar met alleen verleiding komen we er niet: het verplicht naleven van vastgestelde normen en richtlijnen voorkomt een te grote vrijblijvendheid. Het programma zorgt voor helderheid van de (architectuur)kaders, stimuleert samenwerking, jaagt de transitie aan, leidt op, en ondersteunt. We houden de verbinding met waar we het voor doen: dienstverlening en maatschappelijke opgaven ondersteunen, waarmee we toegevoegde waarde realiseren.

Beheer inrichten en andere vraagstukken

Diverse vraagstukken op informatiekundig, organisatorisch, juridisch en financieel gebied worden centraal uitgewerkt. Een hiervan is het inrichten van gemeenschappelijk beheer. Ook hier biedt het Deense model inspiratie. Vanaf de start van de digitaliseringsstrategie is prioriteit gegeven aan strategische investeringen in de digitale infrastructuur met een aantal basiscomponenten. Kenmerkend voor de Deense aanpak is dat er een sterke coördinatiestructuur is opgezet, met heldere en stevige mandaten. En met KOMBIT, dat in 2009 is gestart, heeft Denemarken de intergemeentelijke IT-governance grondig verankerd. Gemeenten worden daardoor ontzorgd. Overheidsinstanties werken nauw samen met private bedrijven om een digitale infrastructuur op te zetten, innovatieve IT-oplossingen te ontwikkelen en digitale diensten te leveren aan burgers en bedrijven. Het Deense model kunnen we niet zomaar 1:1 in Nederland overnemen, maar het biedt perspectief, inspiratie en de zekerheid dat het kan: een gezamenlijke moderne informatievoorziening als onderlegger voor uitstekende dienstverlening.

Doel

De hoog over doelen zijn:
- Het faciliteren van uitstekende digitale dienstverlening, nu en in de toekomst.
- Het mogelijk maken van slim datagedreven werken aan maatschappelijke opgaven.
- Samen werken aan een moderne gemeentelijke informatievoorziening.

Het Transitieprogramma faciliteert gemeenten bij de transitie Common Ground, het creëert de randvoorwaarden voor de transitie en jaagt deze aan.

De Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU) heeft tot doel om samen te werken aan een sterkere en slimmere uitvoering. Veel maatschappelijke en organisatorische vraagstukken zijn voor alle gemeenten gelijk. Als we als gemeenten slim samenwerken op deze collectieve opgaven, houden we tijd en geld over voor zaken die lokaal belangrijk zijn. Via de GGU en het bijbehorende fonds GGU spreken we standaarden af, kopen we samen in en werken we samen aan nieuwe diensten en producten.

Het Transitieprogramma Common Ground past één-op-één bij de doelen van de GGU:

- Gemeenten werken samen aan een sterkere en slimmere uitvoering door gezamenlijk te werken aan een moderne gemeentelijke informatievoorziening.
- Gemeenten hebben alle de uitdaging om hun informatievoorziening zo in te richten dat deze de diverse maatschappelijke opgaven waar gemeenten voor staan datagedreven kunnen ondersteunen.
- In het programma worden diverse gezamenlijke vraagstukken uitgewerkt. Een belangrijk vraagstuk op organisatorisch gebied is het inrichten van het beheer van (het gezamenlijk deel van de) gemeentelijke informatievoorziening. Informatiestandaarden zijn hierin belangrijke componenten. Samen inkopen is een van de manieren waaraan wordt gewerkt om tot nieuwe componenten te komen die aan de Common Ground principes voldoen.
- Er wordt samengewerkt aan nieuwe diensten en producten die gestalte krijgen in een moderne gezamenlijke gemeentelijke informatievoorziening.

Resultaten voor gemeenten

Een overzicht van de resultaten:

Op het gebied van gegevens en diensten

- Makkelijk toegang tot alle gegevens van burgers en bedrijven die bij de overheid staan geregistreerd. Zo kun je excellente diensten bieden. Dat helpt mee aan het vertrouwen in de totale overheid.
- Dankzij gegevens als 1 bestuurslaag de maatschappelijke opgaven ondersteunen die steeds meer over domeinen en organisaties binnen ketens heen gaan.
- Werken volgens (nieuwe, aanstaande Europese) wetten en regels. Daarbij worden onze systemen zo aangepast dat ze burgerdata beter verwerken en beschikbaar houden.

Op gebied van kosten, tijd en communicatie

- Veel IT-menskracht besparen en (dus) kosten.
- Meer tijd voor je hoofdtaken, omdat het beheer van componenten door anderen gebeurt.
- Communicatiemiddelen om de betekenis van Common Ground breder in je organisatie te bespreken en zo meer betrokkenheid en dus succes te bereiken.

Op gebied van kennis

- Handreikingen.
- Inzicht in de concrete, gedetailleerde specificaties om te werken volgens de Common Ground-principes middels de ‘Common Ground compliancy tool’.
- Weten welke IT-componenten er zijn (zowel bij andere gemeenten, marktpartijen als de VNG) om in te zetten, en wat het verband hiertussen is.
- Platform om kennis op te doen en te delen.
- Opleiding.

Op gebied van software en randvoorwaarden ontwikkelen

- Platform om samen te werken.
- Kans om mee te doen als we nieuwe componenten ontwikkelen.
- Specificaties om naar leveranciers te gebruiken als je een ICT-aanbesteding doet.

- Duidelijk stappenplan/roadmap welke componenten je kunt gebruiken en wat de geplande aanpassingen hieraan zijn in functionaliteit.
- Ruimte om in een open proces feedback te leveren als we componenten ontwikkelen.
- Hulp bij vragen over techniek, samenwerking, financiering en hoe je de omslag maakt.

Een transformatieprogramma kent vaak een complex proces, dat verschillende aspecten van de organisatie beïnvloedt. Vaak is sprake van meerdere doelstellingen die met elkaar verweven zijn; de effecten kunnen zich over een langere periode ontvouwen. Sommige resultaten kunnen onmiddellijk zichtbaar zijn, terwijl andere pas op termijn merkbaar worden. Vaak wordt geopereerd in een dynamische omgeving die voortdurend verandert. De resultaten van een transformatieprogramma zijn vaak het resultaat van een complexe reeks oorzaken en effecten. Het is moeilijk om een eenvoudige lijst te maken die recht doet aan deze complexiteit.

De opbrengsten van het programma zijn in een eerste ‘kwalitatieve en kwantitatieve doorkijk’ geschetst. Dit rapport is als bijlage van de propositie opgenomen. Alhoewel de focus ligt op de kwalitatieve baten is een eerste globale beeld dat op ICT-kosten een besparing in de orde van grootte van € 200 tot € 300 mln. kan worden behaald. Vervolgens is er een besparing van totaal € 1 tot € 2 mld. per jaar als het gaat om primaire processen. De besparing op transitiekosten kan € 3,6 mld. tot € 5,2 mld. bedragen.

Kanttekeningen

In het propositiedocument staat een aantal risico’s (en maatregelen) benoemd:
- Omgevingsrisico’s: andere overheden slaan een andere route in.
- We sluiten niet aan bij de doelen, bijvoorbeeld de maatschappelijke opgaven, waardoor we niet het beoogde effect sorteren.
- Risico’s met betrekking tot de rechtvaardiging van het programma.
- Risico’s met betrekking tot de financiering van het programma. Met name de tweede helft van 2024 is hierin kritiek.

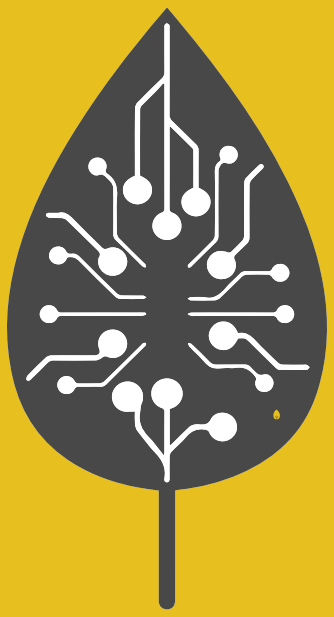
Het is goed te beseffen dat het niet uitvoeren van het transitieprogramma en/of de transitie Common Ground leidt tot grote risico’s op het gebied van de continuïteit van onze dienstverlening en andere kritieke processen. Genoemde risico’s lijken hierdoor ondergeschikt aan het grotere belang.

Begroting

Programmaonderdeel	2025		2026		2027	
	fte	k€	fte	k€	fte	k€
1. Kaderstelling & architectuur						
architecten en informatie analisten	2,5	0,0	2,5	0,0	2,5	0,0
business analisten	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0
2. Ontwikkeling & standaardisatie						
portfoliomanager	1,0		1,0		1,0	
adviseur ontwikkeling en standaardisatie	3,0		3,0		3,0	
impuls ontwikkeling en standaardisatie		500		500		500
3. Beheer & onderhoud						
opzet/aanbesteding beheerarrangement		650		300		300
4. Strategie-ontwikkeling koplopers, volgers en leveranciers						
financieel adviseur	0,5		0,5		0,5	
leveranciersmanagement	1,0		1,0		1,0	
inkoopadviseur/contractmanager		150		150		150
tegemoetkoming financiële knelpunten		500		500		500
5. Changemanagement & implementatieondersteuning						
coördinator changemanagement	1,0		1,0		1,0	
adviseur transitie-modelstrategieën	1,0		1,0		1,0	
adviseur human capital agenda	0,5		0,5		0,5	
digicoaches	10,0		10,0		10,0	
6. Community building & communicatie						
sr communicatie-adviseur	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0
communitymanager	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0
communicatiemedewerker/contentmanager	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0
websites en communicatiemiddelen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
webinars, fieldlabs, events, kick-off	0,0	100	0,0	100	0,0	100
7. Programmamanagement & -ondersteuning						
programmamanager	1,0		1,0		1,0	
programmaondersteuner	1,0		1,0		1,0	
uitbreiding bedrijfsvoering (risicomanagement, bestuurlijk schrijver, marketing)		300		300		300
Totaal (fte/K€)	**26,0**	**2.200**	**26,0**	**1.850**	**26,0**	**1.850**
Totaal (K€)		**6.425**		**6.075**		**6.075**
Dekking huidig GGU (K €)		***895***		***895***		***895***
Dekking in kind capaciteit (K€)		***975***		***975***		***975***
Bedrag propositie (K€)		***4.555***		***4.205***		***4.205***

Bijlagen

In de bijlage is een uitwerking van het Transitieprogramma opgenomen, inclusief een kwalitatieve en kwantitatieve doorkijk. Daarnaast is er een video gemaakt waarin de burgemeester van Oudewater oproept om samen te werken in het belang van goede dienstverlening.



Propositie Transitieprogramma Common Ground

Betere dienstverlening door samen werken aan een moderne gemeentelijke informatievoorziening

Sandra van Wijngaarden | maart 2024 | versie 1.5

Propositie
Common Ground

Het digitale fundament voor elke gemeente



Inhoud

De essentie 3

Onze dienstverlening: het móet anders, het kán anders 6

Hier komen we vandaan 9

Gemeentelijke dienstverlening in het digitale tijdperk 11

Zo komen we daar: samen vanuit dezelfde basis 15

I. Uitgangspunten, afspraken & spelregels 16

II. Ontwikkelen & Standaardiseren 16

III. Businesschange 17

Een divers speelveld 18

Dit zijn de concrete resultaten voor jouw gemeente 21

De zeven uitgangspunten van Common Ground 22

De focus voor 2024 25

De gevraagde investering voor het transitieprogramma 28

Dit levert het op: betere dienstverlening en een blijvende besparing voor elke gemeente 30

Bijlage 1 – Componenten Platform Dienstverlening 36

Bijlage 2 – Kwalitatieve en kwantitatieve doorkijk 41

Bijlage 3 – Artikel Arre Zuurmond in de Volkskrant 87

Addendum – Het lonkend perspectief: Denemarken 93

De essentie

Voor u ligt de propositie (inclusief kwalitatieve en kwantitatieve doorkijk) voor de GGU kadernota 2025 voor het Transitieprogramma Common Ground. Met Common Ground willen we voor onze dienstverlening toe naar een moderne gemeentelijke informatievoorziening. Alle informatie die we hiervoor nodig hebben is vanzelfsprekend 'als water uit de kraan' beschikbaar. Het op eigentijdse en toekomstvaste wijze organiseren van informatie vergt echter forse investeringen. De propositie is bedoeld om, mede vanuit de urgentie, te komen tot versnelling.

Onderstaande samenvatting richt zich op **drie kernpunten** die wij belangrijk achten voor bestuurders:

1. het belang van effectieve, efficiënte en toegankelijke publieke dienstverlening;
2. de noodzaak om te blijven voldoen aan nieuwe (Europese) wet- en regelgeving;
3. de risico's rondom een st erk verouderd ICT-landschap in alle 342 gemeenten.

<u>Dienstverlening aan burgers: een wendbaar en proactief bestuur</u>
Het hart van publiek bestuur ligt in de dienstverlening aan burgers, waarbij de focus ligt op het verzekeren dat iedereen krijgt waar hij recht op heeft. Vooral bij thema's als armoederegelingen en bestaanszekerheid, waar de dienstverlening aan inwoners in kwetsbare situaties centraal staat.

Niet-gebruik van beschikbare regelingen kan schrijnende situaties voor inwoners, hoge maatschappelijke kosten en een aantasting van het vertrouwen in de overheid tot gevolg hebben. Verschillende factoren beïnvloeden het niet-gebruik, zoals onbekendheid met regelingen, moeilijke aanvraagprocessen en gebrek aan (digitale) vaardigheden bij inwoners.

Het terugbrengen van het niet-gebruik kan plaatsvinden door vereenvoudiging van regelingen, aangevuld met het 1-loket concept. Nog doeltreffender is het inzetten van proactieve dienstverlening. Met informatie heb je als overheid beter zicht op gebruik en niet-gebruik. Hiermee kan de overheid inzetten op betere informatieverstrekking. Bijvoorbeeld door een 1-loket concept, waarin informatie uit verschillende regelingen wordt gecombineerd. Of om proactieve dienstverlening te bevorderen, waarbij de overheid actief gebruik maakt van beschikbare informatie om ervoor te zorgen dat iedereen die in aanmerking komt, gebruik maakt van de regeling.

Er bestaat in de samenleving grote behoefte aan goede samenwerking tussen overheden en het delen van informatie om alle inwoners adequaat te bedienen. De ervaren verkokering, het 'kastje naar de muur'-fenomeen, en de trage, complexe processen voor het gebruik van voorzieningen dragen bij aan het beeld van een overheid die onvoldoende moeite doet om er voor de inwoners te zijn.

Hoewel het vertrouwen in de overheid wordt beïnvloed door diverse factoren, valt er met betrekking tot de huidige dienstverlening een hoop te verbeteren. Het ideaalbeeld is dat we als één overheid opereren, die de inwoner ziet, hoort en centraal stelt. Om uiteindelijk tot een effectievere, klantgerichte overheid te komen.

Het herstellen en verbeteren van het vertrouwen in de (gemeentelijke) overheid is van cruciaal belang, met name bij thema's zoals krapte op de woningmarkt, de energietransitie, asielopvang,

armoede en toedeling van openbare ruimte. Vooral in deze context is het noodzakelijk om politieke keuzes helder, geïnformeerd, transparant en begrijpelijk toe te lichten en te verantwoorden. Adequate informatievoorziening is daarvoor een noodzakelijke randvoorwaarde.

Voldoen aan wetten: een fundamentele verplichting

Diverse wetten leggen verplichtingen op aan de gemeentelijke informatievoorziening, waar het huidige ICT-landschap niet altijd aan kan voldoen. De Algemene Wet Bestuursrecht (AWB), de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet digitale overheid (WDO), de Wet Modern Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (WMEBV), de Wet Digitale Toegankelijkheid en de Wet digitale veiligheid stellen eisen aan de manier waarop gemeenten informatie opslaan, verwerken, toegankelijk maken en beschermen.

Huidige systemen schieten tekort in transparantie en toegankelijkheid van besluitvormingsprocessen, wat in strijd is met de vereisten van de AWB. Om te voldoen aan de normen van de WDO en de digitale weerbaarheid van gemeenten te vergroten, zijn investeringen in digitalisering en cybersecurity noodzakelijk. De Wet digitale veiligheid vereist extra beveiligingsmaatregelen en protocollen om gemeenten te beschermen tegen digitale bedreigingen. Daarnaast komen er steeds meer wetten die gemeenten verplichten digitaal met haar inwoners te communiceren. Het is in veel gevallen niet mogelijk om de huidige systemen op deze eisen aan te laten passen. Zelfs als het met grote inzet van tijd en geld op onderdelen wél mogelijk is, zal iedere verandering, update of upgrade opnieuw diezelfde inzet vergen. Dit is niet te handhaven op de wijze waarop momenteel onze automatisering is geregeld bij iedere gemeente individueel of in een samenwerkingsverband.

Het gebrek aan een moderne gemeentelijke informatievoorziening heeft ook gevolgen voor de naleving van de strenge privacy voorschriften van de AVG. Het lukt gemeenten zelden om WOO-verzoeken binnen de wettelijke termijn af te wikkelen, wat leidt tot onbegrip bij de aanvrager en frustratie en aanzienlijke kosten aan de zijde van de gemeente. Een geordende gegevensstructuur, de beschikbaarheid van alle mogelijke kanalen voor communicatie en de juiste services in de ICT om data en kanalen met elkaar te laten communiceren, zou de efficiëntie aanzienlijk verbeteren. Naar verwachting met een mogelijke vermindering van 80%, niet alleen in de kosten van het afhandelen van dergelijke verzoeken binnen de gestelde termijnen maar ook in afname van het aantal verzoeken zelf. Het is van cruciaal belang om te investeren in een moderne, goed beheerde informatievoorziening om te voldoen aan deze wetten en tegelijkertijd de kosten te verminderen en de transparantie te vergroten.

Risico's van een verouderd ICT-landschap

Het fundament van het ICT-landschap in veel gemeenten stamt nog uit de jaren '80, wat diverse risico's met zich meebrengt. Een verhoogd risico op veiligheidskwesties staat centraal. Oudere systemen zijn vaak kwetsbaarder voor cyberaanvallen en hebben een verhoogd risico gehackt te worden. Daarnaast gaan verouderde systemen vaak moeilijk of helemaal niet samen met moderne systemen, waardoor de operationele effectiviteit en efficiëntie aanzienlijk afnemen. Hierdoor staat de continuïteit van cruciale processen onder druk.



Wethouders dragen in toenemende mate politieke verantwoordelijkheid voor de risico's die verouderde ICT-systemen met zich meebrengen. De RvS heeft 16 juni 2022 advies uitgebracht over het voorstel van wet tot wijziging van het Wetboek van Strafrecht tot het strafrechtelijk vervolgbaar maken van 'het opdracht geven tot en het feitelijke leiding geven aan verboden gedragingen van overheidsorganen (inclusief ambtsdragers)'. De verantwoordelijkheid wordt steeds sterker toebedeeld aan de verantwoordelijke bestuursorganen. Ook promoveert docent bestuurskunde Ina Middelkamp op het onderzoeksonderwerp 'aansprakelijkheid van ambtsdragers'. Aansprakelijkheid van bestuurders beperkt zich in het debat steeds minder tot alleen de private sector.

Hoe draagt Common Ground hieraan bij?

Invulling geven aan bovenstaande punten is alleen mogelijk op basis van een moderne gemeentelijke informatievoorziening die is gebaseerd op de Common Ground principes. De gemeenten organiseren hun informatie dan zo dat gegevens makkelijk en veilig in verschillende processen en systemen gebruikt en gecombineerd kunnen worden. En dat de overheid en/of de burger hier zelf zeggenschap over heeft. Data zijn dan niet langer in eigendom van de ICT-leveranciers, maar van overheid en/of de burger zelf. Dit kan door de informatievoorziening meer component gewijs op te zetten en gegevens niet in allerlei taak-applicaties vast te leggen maar altijd vanuit de bronsystemen te bevragen.

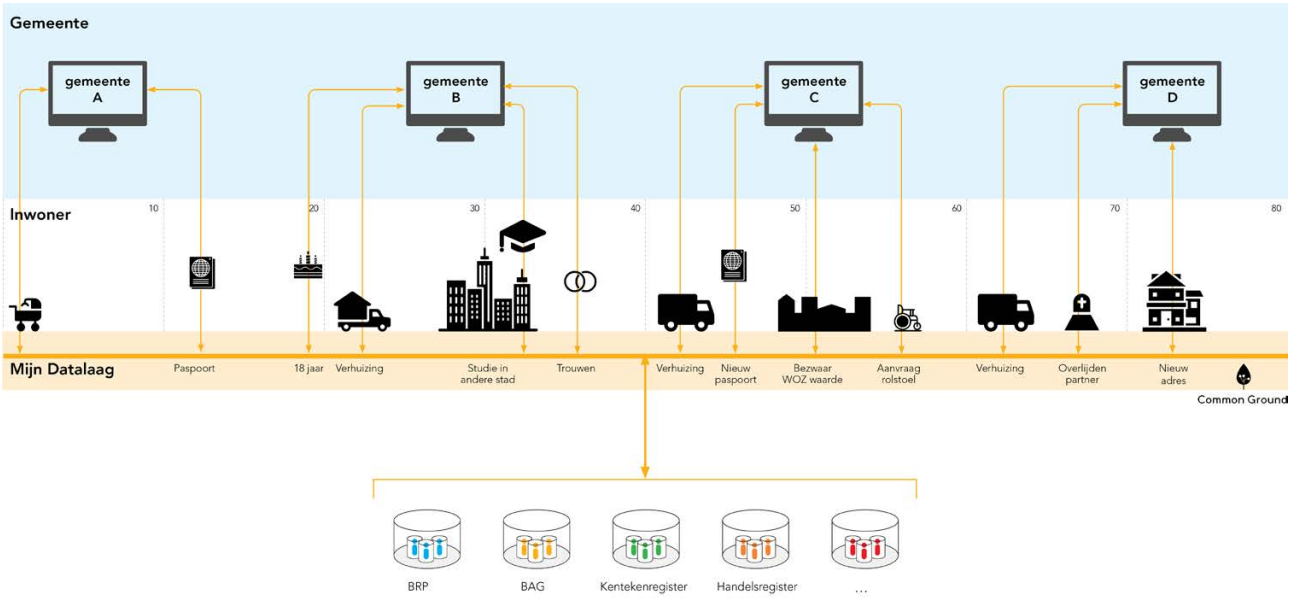
De gewenste ontwikkeling richting een ICT-systeem van 'Lego-blokjes' is bedoeld om flexibiliteit en uitwisselbaarheid te vergroten. Deze blokjes, die eenvoudig in elkaar kunnen klikken, stellen gemeenten in staat om een eenduidige en solide basislaag neer te leggen, waarop generieke processen kunnen worden vastgeklikt. En waar op dezelfde manier ook lokale specifieke aanpassingen kunnen worden neergezet. Deze lokale aanpassingen zijn dan veel kleiner (en dus voordeliger en eenvoudiger te maken) omdat ze op dezelfde basislaag werken en in dezelfde computertaal neergezet worden.

Deze kernpunten worden in dit document verder uitgewerkt.

Onze dienstverlening: het móet anders, het kán anders

We staan als overheid voor grote maatschappelijke opgaven. Van taken rondom armoede, kansenongelijkheid en energie tot klimaat of de fysieke leefomgeving - bij ons als gemeenten komt het allemaal samen. De vragen en antwoorden die voortkomen uit deze opgaven zorgen voor het continue meebewegen van de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en belanghebbenden. Om de dienstverlening hierop beter te ondersteunen werken we daarbij steeds meer op basis van data: data-gestuurd. Keuzes onderbouwen door feiten en cijfers en die vertalen in steeds beter wordende dienstverlening, is dan ook waar het om draait.

Beter dienstverlening vraagt om meer digitaliseren vanuit een betere basis. De samenleving digitaliseert razendsnel. Van ons als gemeenten wordt niet alleen verwacht dat wij dit tempo bijhouden, maar ook dat onze dienstverlening de vraag van inwoners een stap voor is. En dat wij onze diensten aan burgers en bedrijven steeds vaker (ook) digitaal en in samenhang aanbieden. Om als vanzelfsprekend diensten van goede kwaliteit te bieden en inzicht te geven hoe onze besluiten zijn genomen, hebben we absoluut gegevens en informatie als basis nodig.



Figuur 1 – integrale digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven kan niet zonder het goed organiseren van het delen van gegevens

Transparant over informatie verkrijgen, verzamelen en verwerken

Als overheid werken we volgens de wet en wordt ons gevraagd te bewijzen hoe we te werk zijn gegaan. Dus transparant zijn over hoe we data verkrijgen, verzamelen en verwerken, om ons zo te verantwoorden aan onze inwoners. Dit helpt mee aan het vertrouwen in en van de overheid. Dit is een uitdagend proces. Waarom? Omdat inwoners de feiten, gegevens en informatie vanuit hun eigen situatie bekijken. Dit stelt dus hoge eisen aan de dienstverlening en ondersteunende systemen waarmee we informatie aanbieden.

Informatie en gegevens voor wetten

Voor de uitvoering van veel wetten vertrouwen we, soms blindelings, op onze informatiesystemen. Denk aan de dienstverlening rond de Wet open overheid (Woo), de Omgevingswet en wetten in het sociaal domein, zoals de Participatiewet en de Jeugdwet. Ook als er nieuwe wetten en regels komen, hebben we de informatiesystemen hard nodig. We kunnen eigenlijk niet meer zonder. Dit geldt eveneens als we gegevens uitwisselen.

Alles wat we digitaliseren, moeten we bovendien zo veilig mogelijk doen. De gevolgen van een informatielek in de beveiliging zijn immers groot. Die uiterste veiligheid bewaren eist continue aandacht omdat cybercrime zich immers ook steeds aanpast. Zwaktes in onze ICT leiden zo maar tot diensten die uitvallen en haperende bedrijfsvoering in onze organisatie. Daarnaast ontstaan hierdoor fouten en komt informatie in verkeerde handen.

Optimale dienstverlening betekent meer werk voor, en geld naar, IT

Diensten blijven leveren aan onze inwoners en bedrijven en wetten en regels een plek geven in onze organisaties en ons werk houdt in dat op de begrotingen van ons als gemeenten veel geld staat gereserveerd voor IT-uitgaven. Die post groeit daarnaast mee met onze ambities. We moeten daarbij geld reserveren voor ontwikkeling, innovatie van nieuwe diensten én voor de blijvende kosten van beheer en onderhoud. Want digitaal werken en diensten verlenen heeft een vaste plek in onze bestuurlijke programma's. Zonder IT staat de dienstverlening stil. Naast de opbrengsten wordt ook naar de kostenkant kritisch gekeken.

Onbestuurbaar, ondeskundig, onhoudbaar

Voor de continuïteit van dienstverlening en bedrijfsvoering is het belang van informatievoorziening inmiddels enorm. In de praktijk lopen we echter vast in de uitvoering. We lijken inmiddels onbestuurbaar in gegevens delen omdat er een enorme versnippering van gegevensopslag is. Daarnaast blijkt dat we onvoldoende ICT-kennis in eigen huis hebben, waardoor we blijvend gebruik moeten maken van externe consultants en leveranciers. Ook hebben we beperkte kennis in huis om te beoordelen of deze consultants en leveranciers wel de juiste dingen doen. Vanuit onze besturen is hier, naast kostenbeheersing, maar weinig aandacht voor. Het mee laten groeien van de kwaliteit van dienstverlening met de maatschappelijke behoeften is als een Hotel California: You can check out any time you like, but you can never leave!

Oplossing: vanuit dienstverleningsperspectief meer samen automatiseren, digitaliseren en standaardiseren

Alles wat we hiervóór beschreven, vraagt om meer landelijke samenwerking in het automatiseren en digitaliseren. Om meer samen de uitvoeringsprocessen en het systeem dat eronder ligt rondom informatie te standaardiseren. Daarom is er nu Common Ground: een aanpak die toekomst biedt aan optimale dienstverlening door een combinatie van 'techniek' en verplicht samenwerken.

Als we de Common Ground-principes op deze manier in onze organisaties implementeren, versnellen we hierdoor meer. En dát is hard nodig, o.a. vanwege de volgende meer generieke ontwikkelingen:

- imagoschade als we als gemeenten gegevens delen en hierbij fouten maken;
- steeds minder mensen die in de gemeentelijke IT willen werken;
- het financiële ravijn dat ons als gemeenten bedreigt voor 2026.



Figuur 2 – toenemend belang van (gecombineerde) informatie

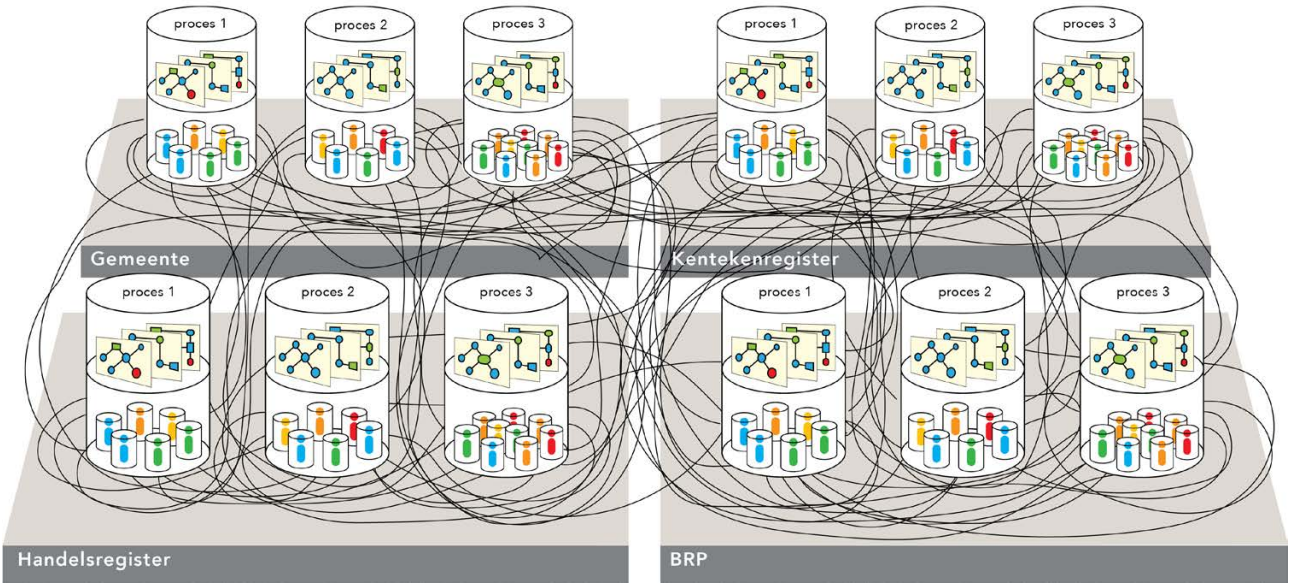
Hier komen we vandaan

We ervaren grote problemen als we als gemeenten gegevens delen. Een bekend voorbeeld is de Jeugdzorg. Dat we die sinds 2015 zelf regelen, zorgde voor een grotere verantwoordelijkheid rondom gegevensbeheer. Veel gemeenten meldden moeilijkheden met coördineren van gegevensuitwisseling tussen instanties. Dat vertraagde de zorg voor jongeren en leverde binnen die zorg een gebrek aan samenhang op. Dit leidde weer tot zorgen over de privacy en de kwaliteit van de zorg voor kwetsbare kinderen; een onderwerp dat destijds veel aandacht kreeg in de media.

Te vaak dezelfde gegevens opslaan

De manier waarop we als gemeenten informatie inwinnen en gebruiken, draait vooral om specifieke werkgebieden of organisaties. Gevolg? We werken nogal langs elkaar. Dit maakt samenwerken en gegevens delen ingewikkeld. We delen gegevens tussen informatiesystemen via omslachtige berichten die gegevens kopiëren vanuit de oorspronkelijke bestanden. Met als resultaat:

- problemen met combineren én gelijk houden van de gegevens;
- extra kosten voor beheer, omdat we immers dezelfde gegevens vaker opslaan.



Figuur 3 – Huidige situatie: omslachtige manier van gegevens delen, weergegeven als 'spaghettiplaat'

Er zijn wel enkele standaarden - afspraken hoe we gegevens horen uit te wisselen -, maar lang niet iedereen gebruikt die overal. Hierdoor kunnen we op dit moment moeilijk of niet werken volgens de wetten en regels.

Meer IT nodig, minder tijd beschikbaar

Als gemeenten zijn we alle 342 elk zelf verantwoordelijk voor onze eigen informatiesystemen. De gemiddelde gemeente is inmiddels al begonnen met gedigitaliseerde diensten en data gedreven



werken; daarom groeit de IT-afdeling hier. Maar die afdeling heeft steeds minder tijd om het eigen informatiesysteem goed op te zetten. Enkele redenen:

- Ze wordt overspoeld met hulpvragen: van gebruikershulp en advies rondom slimme inzet van software binnen beleidsafdelingen tot vragen over informatieveiligheid, cybercrime en data gestuurd werken.
- Ze moet advies geven rondom robotica en kunstmatige intelligentie; een gebied dat zich razendsnel ontwikkelt.
- Ze moet zowel oudere informatiesystemen onderhouden als moderne techniek mee-ontwikkelen. Dat vraagt om andere competenties.
- Haar IT-medewerkers moeten zó veel kunnen: naast taken rondom techniek, contacten met IT-leveranciers en gebruikerstrainingen moeten ze vraagstukken overbrengen in de taal van het bestuur.

Kortom, er ligt dus nogal wat op het – steeds groter wordende – bordje van de IT-manager of chief information officer (CIO).

Gemeente als software-opdrachtgever: moeizame combi

Als gemeenten ontwikkelen we meestal zelf geen software. Die kopen we bij leveranciers, vaak via een (Europese) aanbesteding. Die opdrachtgeversrol naar leveranciers beheersen we niet allemaal even goed. Hierdoor hebben we vaak weinig invloed op wat onze informatiesystemen moeten kunnen.

Te afhankelijk van leveranciers

Ieder op zich hebben we niet genoeg mensen en kennis om de wetten en regels voor informatiebeveiliging, privacy, digitale identiteit en digitale diensten te vertalen naar de juiste processen en systemen. Welke eisen moeten we op deze gebieden bijvoorbeeld stellen aan leveranciers? We weten het simpelweg niet. Hiervoor leunen we dan ook sterk op die leveranciers. Dat geldt ook voor hoe we de informatiesystemen installeren, configureren en beheren; en voor de koppeling tussen systemen. En dát maakt weer dat we als gemeenten zelf vaak te weinig zien hoe het zit met de koppelingen en datastromen tussen systemen. Met alle risico's van dien.

Dus: doordat wij te weinig verantwoordelijkheid voor opdrachtgeverschap nemen, bepalen leveranciers de functies van onze informatiesystemen en de manier waarop die systemen data verwerken.

Gemeentelijke dienstverlening in het digitale tijdperk

We willen voor onze dienstverlening toe naar een moderne gemeentelijke informatievoorziening. Alle informatie die we hiervoor nodig hebben is vanzelfsprekend 'als water uit de kraan' beschikbaar. Er is één beheerorganisatie die standaarden beheert, de afspraken hoe we gegevens uitwisselen. Een beheerorganisatie die ook een aantal basis softwarecomponenten beheert en regie voert namens de gemeenten.

Dit is hoe we het voor ons zien. Om onze diensten te leveren:

- kunnen we gegevens snel en veilig delen, uiteraard binnen de privacyregels.
- lossen we maatschappelijke opgaven meer op vanuit data: data gedreven werken dus, waarbij we data en analyses gebruiken voor een beter onderbouwd narratief waarop we de beslissingen nemen.
- verzamelen en analyseren we de juiste gegevens waardoor we beter begrijpen wat de samenleving nodig heeft, welke trends er zijn en hoe we effectieve diensten ontwikkelen.
- nemen we beslissingen op basis van feiten en analyses. Hierdoor werken we als overheid effectiever en leveren we betere diensten.
- Laten we door deze manier van werken onze inwoners zien welke gegevens we uit verschillende systemen samen gebruiken.

<u>Dit zijn de 3 hoofdpijlers voor die ene beheerorganisatie</u>

1. Minder risico's & kosten;
2. 'Het nieuwe normaal': samen software(onderdelen) ontwikkelen;
3. Eén plek voor beheer.

Hieronder diepen we deze pijlers uit.

1. *Minder risico's & kosten bij gegevens bij de bron*

We slaan de gegevens apart op van de applicaties en processen waarin we ze gebruiken. En iedereen krijgt altijd toegang tot de gegevens vanuit de oorspronkelijke bestanden; die gegevens zijn dus altijd actueel en iedereen gebruikt ze realtime. Het effect hiervan is dat:

- niemand hierdoor nog kopieën van gegevens hoeft te maken;
- fouten voorkomen worden door het ontbreken van verschillende versies van gegevens;
- dienstverlening van de nieuwe wetten makkelijker met gegevens en informatie worden ondersteund;
- gegevens eenvoudig te combineren zijn, vernieuwen makkelijker is, wat waarschijnlijk weer tot allerlei nieuwe toepassingen leidt.

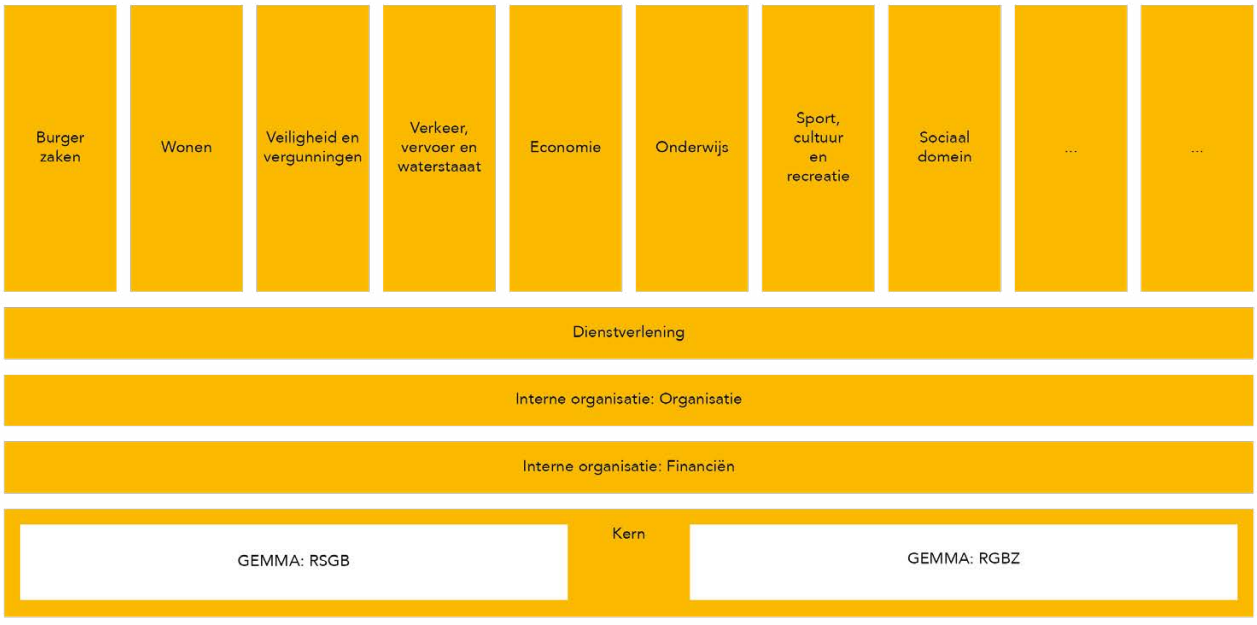
Onder de motorkap werken we hiervoor vanuit standaarden, waardoor iedereen alle gegevens op dezelfde manier ter beschikking heeft en de gegevens dezelfde taal spreken. Een voorbeeld van zo'n standaard is het Gemeentelijk Gegevensmodel (GGM). Dit is een logisch gegevensmodel met daarin vertegenwoordigd alle beleidsterreinen van de gemeente.

PAND

Definitie: **Een PAND** (bron: BAG) is de kleinste bij de totstandkoming functioneel en bouwkundig-constructief zelfstandige eenheid die direct en duurzaam met de aarde is verbonden en betreedbaar en afsluitbaar is.

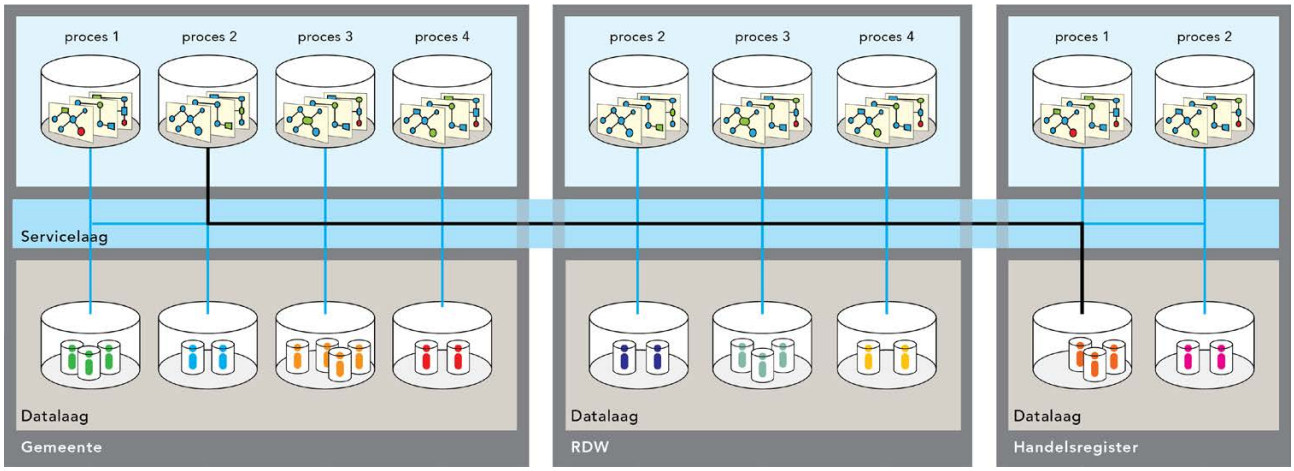


Figuur 4 – informatiestandaarden zijn nodig om bij het uitwisselen van gegevens dezelfde taal te spreken



Figuur 5 – beleidsdomeinen van het Gemeentelijk Gegevensmodel

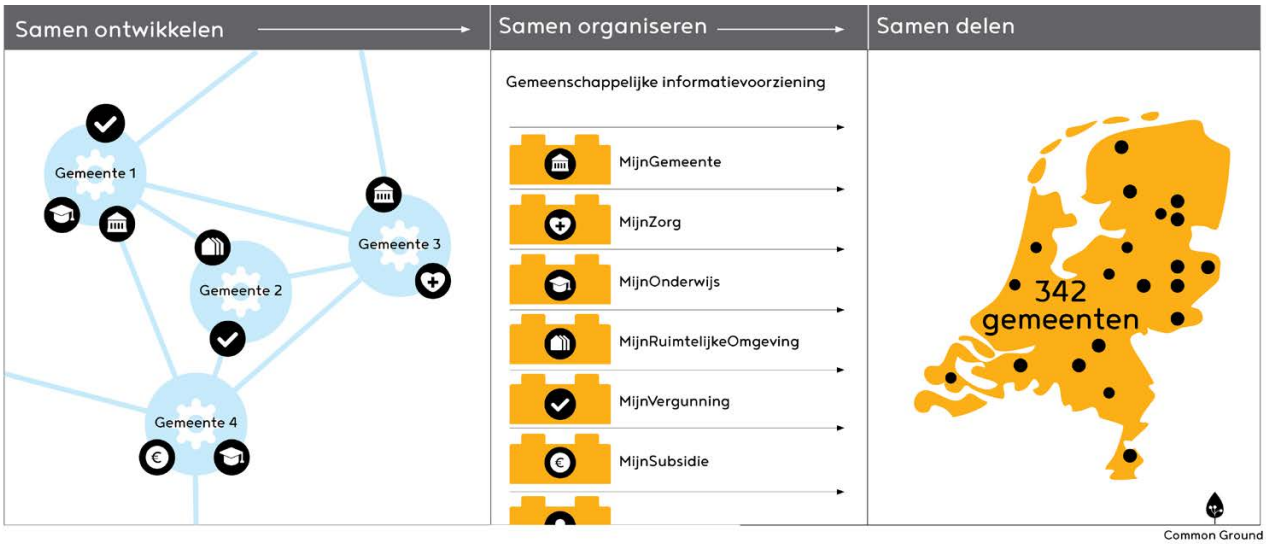
Om dit te bereiken zorgt een 'integratiemechanisme' voor de technische verbindingen.



Figuur 6 – Gewenste situatie: moderne gemeentelijke informatievoorziening waarbij gegevens realtime vanuit de bronbestanden in verschillende processen kunnen worden gebruikt.

2. *Common Ground als 'Het nieuwe normaal'*

Als gemeenten werken we samen rondom ieders informatiesysteem en delen we onze kennis. In de toekomst is Common Ground 'Het nieuwe normaal'. Wat dat inhoudt? Eén of enkele gemeenten ontwikkelen gestandaardiseerde componenten of bouwstenen, of laten dit doen door de markt. Verschillende gemeenten gebruiken die dan. Ook werken gemeenten samen in hun contact met leveranciers bij aanbestedingen en stellen zij samen de Common Ground-principes en eisen als voorwaarde bij contracten.



Figuur 7 – Toepassingen worden in opdracht van één gemeente gemaakt, en door meerdere gemeenten gebruikt.



3. *Ontzorging door goede afspraken over beheer*

We willen toe naar een landelijke en samenhangende organisatie van het beheer waarmee de continuïteit van de gezamenlijke onderdelen, standaarden en de eventueel gedeelde software, voor zover deze niet door de markt wordt beheerd, geborgd is.

Binnen deze landelijke en samenhangende organisatie van beheer zijn verschillende samenwerkende organisaties betrokken, en alles is geregeld om dit goed in samenhang te laten werken. Beheer wordt daar belegd waar dit het best past. Zo ziet dit eruit:

- Er zijn afspraken hoe we het beheer regelen, welke organisatie welk onderdeel van het beheer doet en hoe het met de menskracht en de besturing zit;
- De processen staan op papier;
- De mensen die er werken hebben de juiste opleiding voor hun taken;
- De verantwoordelijkheden staan op papier;
- Er zijn afspraken over geld voor een aantal jaren.

Zo komen we daar: samen vanuit dezelfde basis

De afgelopen vijf jaar Common Ground (2017 – 2022) zien we als pioniersfase; een fase waarin we van onderen af diverse initiatieven ontwikkelden. Ook deden we in deze fase leerervaring op in wat erbij komt kijken om de Common Ground-principes door te voeren.

Start stuurgroep Common Ground Board

In 2022 hielden we een heroriëntatie. Na de voorbereiding (de zogeheten kwartiermakersfase) keurde de Taskforce Samen Organiseren eind maart 2023 de programma-aanpak voor 2023 goed. Voor dit programma regelde de Taskforce de manier waarop het programma wordt bestuurd in. Zij richtte hiervoor de Common Ground Board op, een stuurgroep die het voortouw neemt.

Deze functies zitten in de stuurgroep

Taskforce is de opdrachtgever van de stuurgroep. Daarom zitten er twee Taskforce-leden in de Common Ground Board. Een van hen is de voorzitter van de board. Verder zitten hierin:

- een vertegenwoordiger van een uitvoeringsorganisatie voor (samenwerkende) gemeenten
- een CIO van een G4-gemeente
- twee vertegenwoordigers van gebruikersverenigingen van leveranciers
- een vertegenwoordiger namens VNG

Met toestemming van de Taskforce zijn deze mensen samen de dagelijkse opdrachtgever voor het programma Common Ground en voor de programmamanager. We zijn in deze samenstelling gestart, en bezien onderweg welke aanscherpingen in afspraken en eventuele andere deelnemers nodig zijn.



Figuur 8 – Besturing van het programma



Veranderen van organisatie én inhoud

Als we werken volgens de Common Ground-principes krijgen we een behoorlijke omslag, organisatorisch én inhoudelijk. Common Ground vraagt om:

- informatie delen op een moderne manier;
- samenwerkende overheidsorganisaties.

Kortom: dit vraagt om een switch van traditionele silostructuren tussen afdelingen en instanties (waarbij je steeds een kopie van de gegevens maakt die snel verouderen) én om een verschuivende organisatiecultuur. De nadruk komt dan op transparant werken en kennis delen. Dit kan best een uitdaging zijn voor organisaties die vanuit het verleden gesloten en zelfstandig werkten. De belangrijkste motivatie om dit toch te doen? Als overheid groeien we zo uit naar een meer samenwerkende, slagvaardige en burgergerichte groep; een groep met gestandaardiseerde informatie en besluiten op basis van gegevens.

Het programma heeft dan ook het karakter van een transitieprogramma. Hierbij kijk je naar een andere manier van werken met ICT als een langdurige fundamentele verandering waarbij oude manieren van werken stoppen en worden afgebouwd en nieuwe manieren van werken worden opgebouwd. Het programma is erop gericht om de randvoorwaarden voor de transitie te realiseren, en jaagt de transitie aan.

Spelregels voor modern geregeld informatiesysteem

Samengevat maken we dus de randvoorwaarden voor ons als gemeenten om ons informatiesysteem op een moderne manier te regelen, volgens de Common Ground-principes. Dit zijn de doelen:

I. Uitgangspunten, afspraken & spelregels

- uitgangspunten en kaders afspreken die werken mogelijk maken volgens de afspraken en richtlijnen van een moderne informatiearchitectuur;
- ervoor zorgen dat alles wat we aan software en standaarden samen al gebruiken aansluit op wat er op dit gebied gebeurt op landelijk niveau, bijvoorbeeld op het gebied van de generieke digitale infrastructuur, denk aan MijnOverheid, Berichtenbox en de basisregistraties;
- werken volgens de wet rondom de richtlijnen van de Autoriteit Persoonsgegevens (waaronder dataveiligheid en privacybescherming).

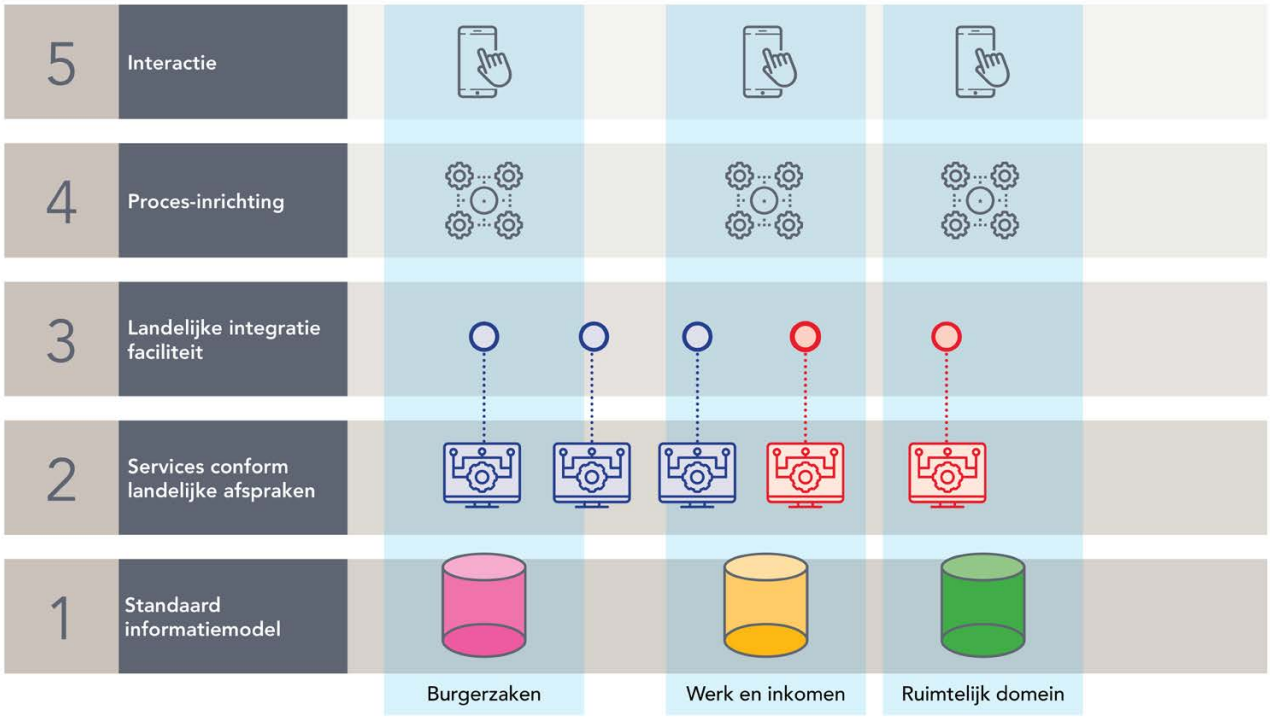
II. Ontwikkelen & Standaardiseren

- Inzicht geven in wat er is (portfoliomanagement) aan lopende en nieuwe basissoftware en software-componenten. Daarnaast inzicht scheppen in hoe die verbonden zijn met initiatieven die hiermee te maken hebben, maar buiten het portfolio vallen.
- een manier bieden om initiatieven op volgorde van noodzakelijkheid te zetten (vooral voor laag 1-3 uit de vijflagenarchitectuur, zie figuur 9). Dit speelt met name als we keuzes moeten maken bij tekort aan mensen in de ondersteuning.
- een snel en simpel standaardisatieproces opzetten, mét mogelijkheid om advies te gevenvoor iedereen: van gemeenten en marktpartijen tot CIO's.

- broodnodige en dringende standaarden, losse onderdelen en een voorbeeld (helpen) ontwikkelen van hoe we het laten werken (referentie-implementatie). Dit is vooral om laag 1-3 goed te laten werken.
- Een beheerorganisatie inrichten: van menskracht, taakverdeling en bestuur tot geldzaken. Dit is om samen, in een landelijke en samenhangende organisatie van het beheer, ontwikkelde standaarden, componenten en voorzieningen te onderhouden en te beheren.

III. Businesschange

- gemeenschapsgevoel weer nieuw leven inblazen en duidelijk hetzelfde communiceren
- een strategie en hulpmiddelen bedenken om koplopers en volgens te helpen; bijvoorbeeld op het gebied van geld, wetten, handreikingen en modelstrategieën
- een strategie bedenken om leveranciers op tijd en zinvol te betrekken bij plannen en met hen samen te werken



Figuur 9 – Architectuur volgens het 5-lagen model

Een divers speelveld

Het speelveld rondom Common Ground kenmerkt zich door een grote verscheidenheid aan individuele spelers, gemeenten en marktpartijen, die allen in eigen tempo de verandering die door Common Ground wordt aangezwengeld, vormgeven.

Gemeenten

Koplopers en volgers spelen beide een cruciale rol bij het creëren van de moderne gemeentelijke informatievoorziening. Koplopers zijn pioniers die zelf Common Ground componenten ontwikkelen. Zij beschikken over voldoende budget en menskracht om hier het voortouw in te nemen, en stellen de componenten ter beschikking voor gemeenschappelijk gebruik. Er zijn ook gemeenten die niet actief participeren in de ontwikkeling van componenten, maar deze wel integreren in hun eigen IT-omgeving. Een andere variant is bijvoorbeeld een gemeente die gebruik maakt van IT-diensten van leveranciers. Het tempo waarmee zij omschakelen naar een op Common Ground principes gebaseerde informatievoorziening wordt bepaald door het tempo waarin hun leverancier innoveert. Of waarin zij zelf opdracht verstrekt en Common Ground als vereiste opneemt in het contract. Waar koplopers de weg wijzen, zijn volgers belangrijk bij het omarmen van de ideeën en het aanpassen aan hun context. Volgers zorgen voor bredere acceptatie en implementatie. Samen vormen zij een dynamisch ecosysteem waarin Common Ground evolueert.

Het samenspel tussen deze twee groepen draagt bij aan een duurzame ontwikkeling. Het transitieprogramma richt zich op zowel koplopers als volgers. Door het beheer in te regelen van door koplopers ontwikkelde componenten kunnen volgers makkelijker aansluiten. Implementatie ondersteuning richt zich op alle groepen, en bijvoorbeeld ook op dienstverleners, die vaak een adviesrol hebben bij de kleinere en middelgrote gemeenten.

In een interviewronde in het 4e kwartaal 2023 naar financiële knelpunten zijn een aantal zaken naar boven gekomen waar specifiek de koplopers en volgers behoefte aan hebben qua ondersteuning. Het programma komt beide tegemoet. Koplopers willen erkenning, en ondersteuning bij het leggen van contacten met de markt om componenten te realiseren. Het zijn vooral de koplopers die vragen naar het vaststellen van nieuwe standaarden, alsmede het uitfaseren van de oude standaarden. Zij vragen om een landingsplaats voor hun oplossingen. Zij vragen ondersteuning bij het opstellen van een financieel model om kosten te verrekenen. Graag werken zij in fieldlabs samen met de markt om Common Ground componenten te ontwikkelen.

Voor volgers is het belangrijk om over middelen te beschikken voor het ‘waarom’, zodat zij hun organisatie hierin mee kunnen nemen. Bijvoorbeeld een narratief om hun directie en bestuur mee te krijgen. Tevens hebben zij inzicht nodig in het concrete portfolio dat op welke termijn voor hen beschikbaar is. Dit geeft antwoord op de vraag hoe zij op welke termijn kunnen instappen. Welke oplossingen en componenten zijn beschikbaar, en welke communities zijn hiermee bezig. Een beslisboom kan hierbij helpen. Het is voor hen belangrijk dat beheer, doorontwikkeling, administratie etc. geregeld is in de vorm van een landelijke regie organisatie. Volgers vragen ook om concrete ondersteuning bij de implementatie, bijvoorbeeld hoe de nieuwe infrastructuur te koppelen is aan de bestaande, en wat de Common Ground werkwijze betekent voor de organisatie. Het delen van lessons learnt en succesverhalen als het uitwisselen van informatie en kennis wordt door het programma voor hen gefaciliteerd.

Een ding is zeker: de transitie is pas geslaagd als een grote meerderheid van gemeenten meedoet. Het aanjagen van de transitie is op de brede doelgroep gericht.

Gemeente	Koplopers	Volgers	Afnemers
Situationeel: • Een gemeente kan zowel koploper als volger als afnemer zijn • Het betreft doorgaans een afdeling van een gemeente met een veranderbehoefte (end of life of nieuwe aanvraag) • Is niet statistisch in de tijd, Een koploper kan een paar jaar later volger zijn of andersom • Overgang tussen Afnemers en Volgers/koplopers komt minder vaak voor	*Nemen initiatief met risico's en kansen:* • Financieren (mee) al dan niet met subsidie • Focus op samenwerking en geven vorm aan community 's • Hebben kennis en begrip van CG waarbij dit nog wel persoonsafhankelijk is • Gezamenlijk ontwerpen en ervaring met opbouw CG	*Nemen in gebruik als het klaar is:* • Wensen een volwassen en bedrijfszekere component of oplossing • Beheer en doorontwikkeling moet geregeld zijn • Gaan deelnemen in community 's • Zien de winst van samenwerking • Beperkte kennis en begrip van CG, persoonsafhankelijk • Beperktere capaciteit en capabilities	*Klassieke klant-leveranciersrelatie:* • Volledige ontzorgen op het complete pakker (SLA's, beheer, updates etc. volledig op orde zijn) • Zullen doorgaans werken op basis van Business Cases • Investeren niet mee in CG en zijn hierin risico-avers • Weinig kennis en begrip van CG

Figuur 10 – Indeling gemeenten

Marktpartijen

Gemeente zijn voor het uitvoeren van wettelijke taken nagenoeg volledig afhankelijk van enkele honderden private eigenaren van software. De private sector investeert risicodragend in softwareontwikkeling. Gemeenten nemen deze software via licenties of SaaS-diensten af. De gemeentelijke markt kent drie segmenten (Gemeente specifiek, Standaard en Diensten). De totale markt (incl. IT-beheer) is ca. €1,5 tot €2 miljard per jaar, waarvan ca. €500 – €700 miljoen gemeente specifieke software. In de marktsegment gemeente specifieke software is er spraken van een oligopolie. De bedrijven Centric, TSS (o.a. PinkRoccade), Visma (o.a. Roxit), Conxillium (o.a. Procura) en Main Capital (o.a. XxIlnc) hebben meer dan 80% van de markt in handen.

Door (technische) complexiteit, geringe kennis en expertise en lokaal maatwerk is een vendor lock in (c.q. leveranciersafhankeliikheid) ontstaan die de marktwerking beperkt. De visie Common Ground wil deze leveranciersafhankelijkheid verkleinen en de markwerking verbeteren. Onder andere door het ontwikkelen van nieuwe standaarden voor gegevensuitwisseling tussen systemen en het vergroten van de ICT-kennis, -expertise en -eigenaarschap van gemeenten.



Leverancier	Koplopers	Volgers	Afwachters
Situationeel: • Een leverancier kan zowel koploper als volger als afnemer zijn • De grotere leveranciers hebben verschillende afdelingen die verschillende innovatie- en verandersnelheden kunnen hebben • Is niet statisch in de tijd. Een koploper kan een paar jaar later een volger zijn en andersom • Overgang tussen afwachters en Volgers/koplopers komt minder vaak voor	*Nemen initiatief met risico's en kansen:* • Veelal dezelfde kenmerken als koplopergemeenten • Samenwerking met andere leveranciers en gemeenten • Voor grotere leveranciers (>50 gemeenten) geldt: minimaal 10% van klanten vastgestelde standaarden op laag 2 geïmplementeerd • Stellen oplossingen onder een EUPL licentie ter beschikking	*Selectief:* • Implementeren de standaarden als de vraag in de markt er is • Op moment van instappen: gaan deelnemers in community 's en zien de winst van samenwerking • Voor grotere leveranciers (>50 gemeenten) geldt: minimaal 5% van de klanten vastgestelde standaarden op laag 2 geïmplementeerd • Sluiten aan op basiscomponenten (regie & levering)	*Klassieke klant-leveranciersrelatie:* • Zien op dit moment geen bedrijfsbelang om te investeren in CG

Figuur 11 – Indeling leveranciers



Dit zijn de concrete resultaten voor jouw gemeente

Op het gebied van gegevens en diensten

- makkelijk toegang tot alle gegevens van burgers en bedrijven die bij de overheid staan geregistreerd. Zo kun je excellente diensten bieden. Dat helpt mee aan het vertrouwen in de totale overheid.
- dankzij gegevens als 1 bestuurslaag de maatschappelijke opgaven ondersteunen die steeds meer over domeinen en organisaties binnen ketens heen gaan
- werken volgens (nieuwe, aanstaande Europese) wetten en regels. Daarbij worden onze systemen zo aangepast dat ze burgerdata beter verwerken en beschikbaar houden.

Op gebied van kosten, tijd en communicatie

- veel IT-menskracht besparen en (dus) kosten
- meer tijd voor je hoofdtaken, omdat het beheer van componenten door anderen gebeurt
- communicatiemiddelen om de betekenis van Common Ground breder in je organisatie te bespreken en zo meer betrokkenheid en dus succes te bereiken

Op gebied van kennis

- handreikingen;
- inzicht in de concrete, gedetailleerde specificaties om te werken volgens de Common Ground-principes middels het 'Common Ground compliancy tool';
- weten welke IT-componenten er zijn (zowel bij andere gemeenten, marktpartijen als VNG) om in te zetten, en wat het verband hiertussen is;
- platform om kennis op te doen en te delen;
- opleiding.

Op gebied van software en randvoorwaarden ontwikkelen

- platform om samen te werken;
- kans om mee te doen als we nieuwe componenten ontwikkelen;
- specificaties om naar leveranciers te gebruiken als je een ICT-aanbesteding doet;
- duidelijk stappenplan/roadmap welke componenten je kunt gebruiken en wat de geplande aanpassingen hieraan zijn in functionaliteit;
- ruimte om in een open proces feedback te leveren als we componenten ontwikkelen;
- hulp bij vragen over techniek, samenwerking, financiering en hoe je de omslag maakt.

De vorige paragraaf geeft wat voorbeelden hoe deze resultaten voor zowel koplopers als volgers (gemeenten en leveranciers) specifiek worden ingevuld.



De zeven uitgangspunten van Common Ground

1. Common Ground is een set aan afspraken, standaarden, software en opgaven voor een duidelijke basis van onze ICT.

Doel: perfecte diensten bieden. Natuurlijk gaat het ook om techniek; belangrijker nog is de wil om:

- samen te werken
- standaarden te accepteren en toe te passen
- versnippering te stoppen
- als goed opdrachtgever voor leveranciers te werken

Daarmee is het niet een ICT-project van gemeenten, met een exacte kop en staart, maar vooral een veranderprogramma. Dat maakt dat je als gemeente de komende jaren kunt instappen – groot of klein – op het moment dat je daar klaar voor bent.

2. De switch in de komende jaren doen we samen: gemeenten, marktpartijen (bestaand, nieuw, on premise, open source), VNG, Dimpact, IT-deskundigen, collega's primair proces.

Van operationeel tot strategisch, we zijn partners en trekken samen op. Op de inhoud en in de sturing. De belangrijkste punten hierbinnen:

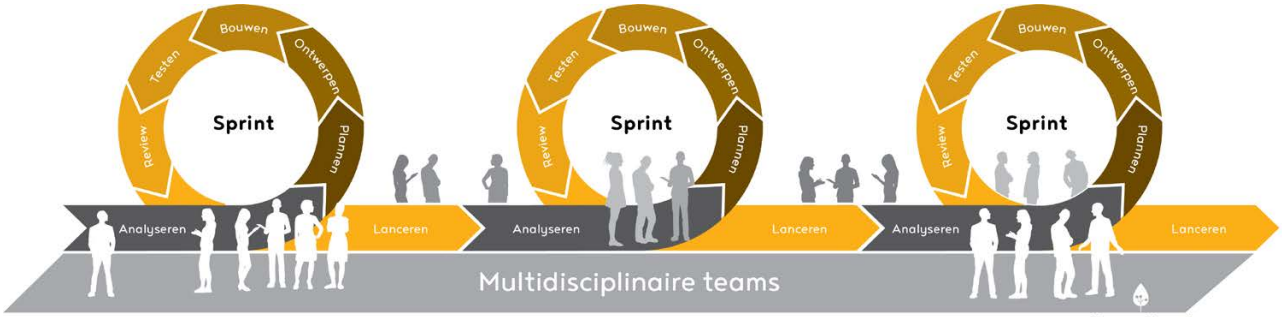
- We sluiten aan op landelijke ontwikkelingen.
- Topmanagement van alle partners is actief betrokken.
- Als boegbeeld hebben we een aantal bestuurders met kijk op de toekomst.
- Werken doen we in een multidisciplinair en top presterend programmateam waar je bij wilt horen.

Wat betreft menskracht doen we het volgende:

- De beste experts uit onze organisaties maken we vrij om met volle aandacht binnen het programma te werken.
- Voor drie jaar lenen we die beste experts uit aan de programmaorganisatie.
- Binnen de uitlenende organisaties organiseren we voor de uitleners vervangers.
- Het team werkt zelfstandig en hoeft dus niet namens de uitlenende organisatie te praten of hiermee formeel af te stemmen.
- Het team werkt minstens drie dagen per week live samen in een projectruimte in het midden van het land.
- We halen er een aantal jongeren bij voor frisse energie en om onze IT-leiders van de toekomst op te leiden.
- In het programmateam is expertise leidend.

3. We werken met korte doorlooptijden en helpen vooral werkende software op gang.

Het gaat dan om software die leveranciers ontwikkelen en die koplopers ontwikkelen. We lossen hiermee problemen op in de praktijk. Uitgangspunt bij alles wat we doen is dat we als gemeenten waarde toevoegen met onze manier van diensten aanbieden. De focus blijft om landelijk laag 1 tot en met 3 neer te zetten; dus wat zich onder de motorkap bevindt en waar standaardisatie een must is.



Figuur 12 – We werken samen in sprints met korte doorlooptijd

4. Meewerken is toekomstgericht en levert voordelen op.

Nieuwe standaarden volgen de oude op. Zo blijven we optimaal inspelen op wat technologische vooruitgang te bieden heeft in onze ambitie de dienstverlening blijvend te laten aansluiten bij de maatschappelijke behoefte. We kijken daarnaast welke verdere stappen we kunnen zetten om organisaties in hun transitie te ondersteunen. We erkennen daarbij dat de voorgenomen transitie van de "volgende" gemeenten een behoorlijke inspanning vergt in termen van tijd, middelen en kennisontwikkeling. In de aanpak van de transitie werken we zowel van onderen af (bottom-up) als vanuit het bestuur (top-down). Aan bureaucratie doen we sowieso niet: we hebben lef om een product op te leveren, ook al is het niet tot in de puntjes uitgedacht. We organiseren regelmatig inspraak van onze omgeving als we werken aan onze producten. En er is ruimte voor innovatie en nieuwe ideeën.

5. We passen beheer binnen bestaande organisaties in en ondersteunen hen die daar nog niet klaar voor zijn.

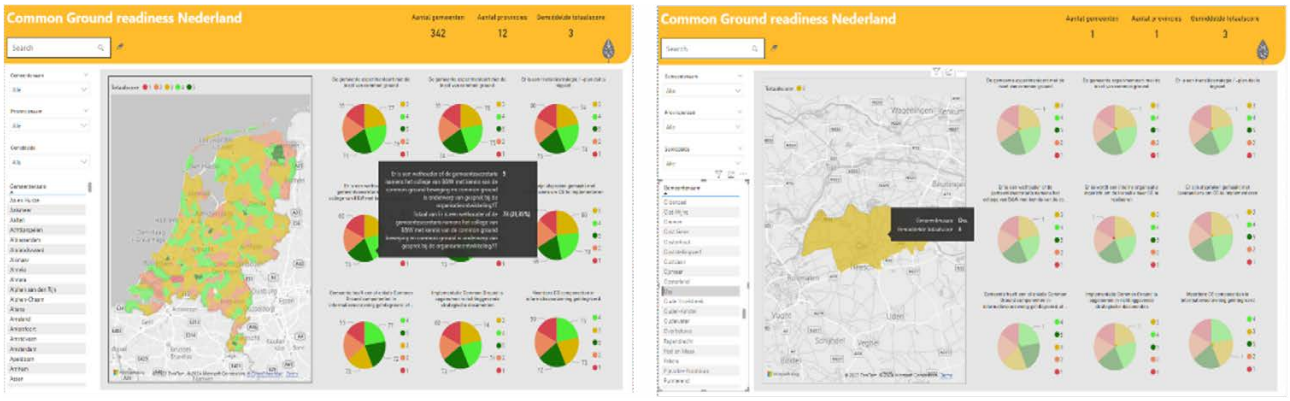
We organiseren het beheer daar waar het het best past. We zetten hierbij change-agents in om de organisatie te helpen door ontwikkelen zodat zij het beheer kunnen uitvoeren.

6. We werken helemaal open.

Ons onderhanden werk en onze werkvoorraad zijn voor iedereen te zien; dit geldt ook voor de opgeleverde resultaten. We zijn flexibel: als de omstandigheden veranderen of er feedback komt, passen we onze aanpak aan. We scheppen daarbij een cultuur die openstaat voor evaluatie en doorlopende verbetering.

7. Op basis van objectieve metingen houden we bij hoe ver we vooruitgaan.

We doen een nulmeting en maken een businesscase. We geven daarna door hoe ver we vooruitgaan en wat dit oplevert. We houden voortdurend de toegevoegde waarde van het programma voor ogen. We voeren bovendien externe vergelijkingen/benchmarks uit om te leren van andere organisaties, in binnen- én buitenland. Ook organiseren we een groep 'kritische denkers' die we regelmatig een audit laten doen; zowel op de programma aanpak en de voortgang als de technische uitwerking.



Figuur 13 – Dashboard voortgang implementatie (nu nog gebaseerd op testdata)

De focus voor 2024

Alle onderdelen van de gemeentelijke informatievoorziening tegelijk aanpakken is een bijzonder grote en complexe opgave en zal daarmee moeilijk tot tastbare resultaten leiden. Tijdens de strategie dag in oktober 2023 is door de Common Ground Board de generieke publieke dienstverlening aan burgers en ondernemers als focus voor 2024 benoemd. Een nadere uitwerking van deze scope wordt in de loop van het eerste kwartaal 2024 gemaakt.

De verwachting is dat aan het eind van 2024 dienstverlening nog niet in zijn volle breedte en/of bij alle gemeenten op de Common Ground principes gebaseerd zal zijn. Hier is waarschijnlijk meer (doorloop)tijd voor nodig. De focus is vooral bedoeld om de transitie op gang te brengen. In 2024 zullen tevens andere onderwerpen worden opgepakt, daar waar zich kansen aandienen.

Op het gebied van de publieke dienstverlening wordt al hard gewerkt en onderstaand figuur (figuur 14) geeft een voorbeeld van een aantal concrete praktische toepassingen. Allemaal voor, door en van de overheid, en gemaakt in samenwerking tussen meerdere gemeenten.



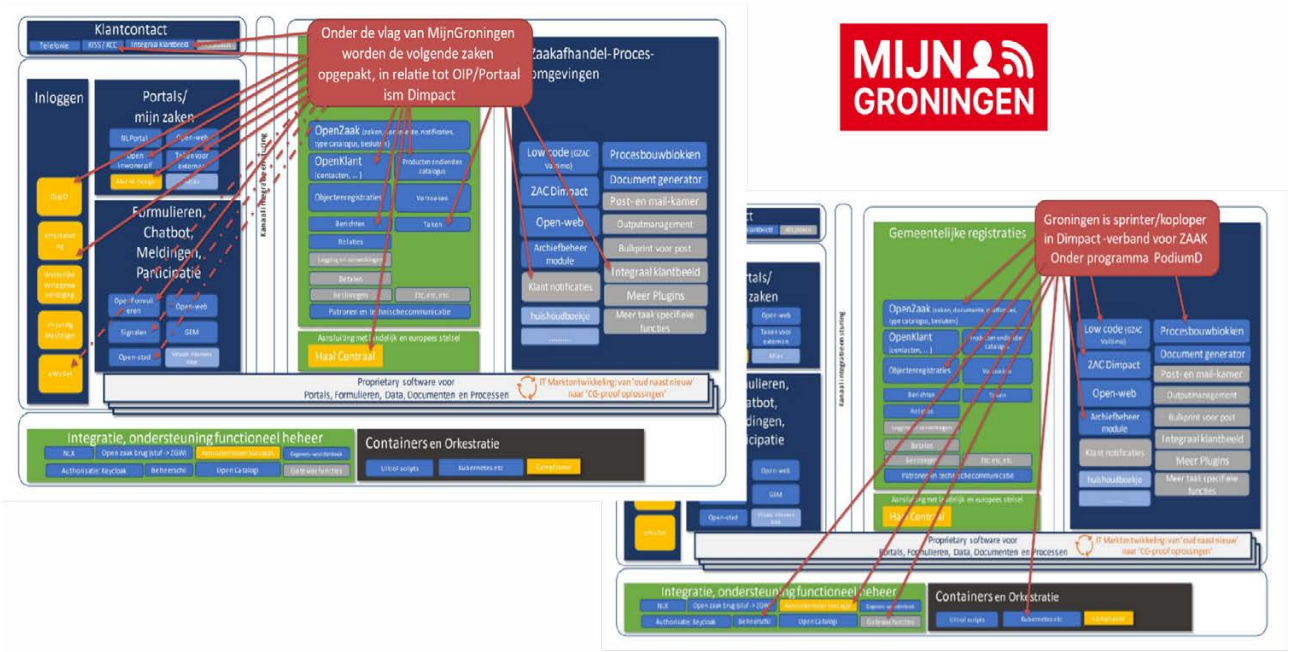
Figuur 14 – Voorbeelden praktische toepassingen dienstverlening

Een ander voorbeeld is het zgn. Platform Dienstverlening, waaraan o.a. door een aantal koplopergemeenten en Dimpact i.s.m. de markt wordt gewerkt. Een combinatie van "low code workflow" voor het vervangen van taakapplicaties, gecombineerd met portal onderdelen voor formulieren, klant informatie (KISS), Mijn Zaken en een producten- en diensten catalogus gecombineerd met registraties in de gegevenslaag voor zaakinformatie, klantcontacten, verzoeken

etc. Tot slot ook een archiefbeheer module. In feite alle basiscomponenten voor het verzorgen van dienstverlening met een per gemeente herkenbare uitstraling.

Dit platform is al daadwerkelijk in gebruik en vraagt nog doorontwikkeling ten behoeve van specifieke werkprocessen. Ingerichte werkprocessen en delen zijn makkelijk over te zetten en aan te passen voor andere gemeenten. Het gebruik kan zo snel verbreden naar ander gemeenten en werkdomeinen. Het programma draagt bij aan het opschalen en versterken van de samenwerking.

Onderstaand figuur schetst, indicatief, hoe de Gemeente Groningen gebruik maakt van dit platform.



Figuur 15 – Mijn Groningen gebaseerd op componenten Platform Dienstverlening

Een ander voorbeeld gaat over de gemeenten die samenwerken aan het open webconcept initiatief. Zij gebruiken basis onderdelen uit het platform. Een aantal gemeenten startten daarvoor het initiatief, waarbij ze online toepassingen en dataservices ontwikkelen en delen. Op een website worden toepassingen gemaakt via bouwblokken, die een gemeente dan aan de eigen website kan toevoegen. Vergelijkbaar met verschillende soorten Lego-blokjes waarmee je een huis kunt bouwen. Zo groeide de website uit tot een laagdrempelige en samenhangende ‘bibliotheek’ van Common Ground modules en services. Voorbeelden van bestaande bouwblokken zijn een plug-in voor inloggen met DigiD of voor een legestabel, een bouwblok voor het publiceren van WOO-verzoeken en een participatiebouwblok om reacties van inwoners en ondernemers op gemeentelijke plannen te publiceren. MijnOmgeving past helemaal bij de ambities van veel gemeenten om meer transparant te zijn richting inwoners.



Het doel van Open Webconcept is meer regie over de eigen gemeentelijke digitale dienstverlening, en betere onderlinge marktwerking tussen de verschillende leveranciers. Sinds 2018, toen de gemeenten Buren, Heerenveen, Súdwest-Fryslân en Lansingerland een intentieverklaring voor de start van Open Webconcept ondertekenden, is het aantal deelnemers aan Open Webconcept elk jaar verdubbeld. Inmiddels doen 38 gemeenten en zes marktpartijen mee.

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat een groep gemeenten daadwerkelijk bijdraagt aan Common Ground en gebruik maakt van elkaars initiatieven. Gezamenlijke regievoering verhoogt het rendement voor een steeds grotere groep gemeenten.

Bijlage 1 geeft een overzicht van componenten die zijn ontwikkeld c.q. in ontwikkeling zijn.

De gevraagde investering voor het transitieprogramma

De transitie Common Ground, over de gehele breedte, vergt forse investeringen. Een groot deel van deze kosten wordt genomen door individuele gemeenten. Dit betreft de realisatie en business change, die valt onder verantwoordelijkheid van gemeenten. Ook leveranciers investeren in oplossingen, die ze verwachten later terug te verdienen. Vanuit VNG (GGU-fonds en subsidies) vinden o.a. werkzaamheden plaats voor de ontwikkeling en beheer van generieke standaarden (zoals ZGW), leveranciersmanagement en ondersteuning bij de realisatie van enkele componenten (zoals MijnZaken).

De propositie is bedoeld om, mede vanuit de urgentie, te komen tot versnelling. De gevraagde investering zoals opgenomen in deze paragraaf betreft enkel de kosten van het Transitieprogramma Common Ground.

Op basis van de begroting voor 2023 en 2024 is een inschatting gemaakt voor de benodigde kosten van het transitieprogramma voor 2025, 2026 en 2027. Uitgangspunt is dat het programma 5 jaar duurt (2023 t/m 2027), en in 2025 al twee jaar in programmavorm is gewerkt. Onderstaande tabel geeft een beeld van de kosten die zijn begroot, het deel dat is gedekt door de inzet van in kind capaciteit alsmede het huidige bedrag dat binnen het GGU-fonds beschikbaar is voor het programma. In de laatste kolom wordt weergegeven welk bedrag extra wordt gevraagd vanuit het GGU-fonds.

Dit betreft een eerste inschatting van de kosten. Indien het lukt om vanuit VNG en gemeenten in de loop van 2024 meer in kind capaciteit beschikbaar te maken, zal het aanvullende bedrag dalen. De huidige praktijk leert dat het niet eenvoudig is om in kind capaciteit te vinden.

jaar	Begroot (K€)	In kind capaciteit-programma vanuit VNG (K€)	In kind capaciteit-programma vanuit gemeenten (K€)	Beschikbaar huidig GGU* (K€)	Benodigd aanvullend GGU* (K€)
2025	6.425	325	650	895	4.555
2026	6.075	325	650	895	4.205
2027	6.075	325	650	895	4.205

Tabel 1 – Begroting en dekking

*de verdeling van het GGU-budget wordt elk jaar opnieuw vastgesteld. Genoemd bedrag in deze kolom betreft de omvang zoals deze is toegekend voor 2024.

Dit betreft incidentele kosten in de vorm van een transitieprogramma, Het transitieprogramma krijgt een vervolg in een beheerorganisatie. De kosten van het inrichten van deze organisatie zijn opgenomen in deze propositie. De daadwerkelijke uitvoering (inclusief (door)ontwikkeling en beheer van componenten) kent een eigen begroting. Daarnaast zullen wisselende coalities van gemeenten ook in innovaties investeren.

De begroting van het transitieprogramma in 2025, 2026 en 2027 ziet er als volgt uit:

	2025		2026		2027	
Programmaondereel	fte	k€	fte	k€	fte	k€
1. Kaderstelling & architectuur						
architecten en informatie analisten	2,5		2,5		2,5	
business analisten	0,5		0,5		0,5	
2. Ontwikkeling & standaardisatie						
portfoliomanager	1,0		1,0		1,0	
adviseur ontwikkeling en standaardisatie	3,0		3,0		3,0	
impuls ontwikkeling en standaardisatie		500		500		500
3. Beheer & onderhoud						
opzet/aanbesteding beheerarrangement		650		300		300
4. Strategie-ontwikkeling koplopers, volgers en leveranciers						
financieel adviseur	0,5		0,5		0,5	
leveranciersmanagement	1,0		1,0		1,0	
inkoopadviseur/contractmanager		150		150		150
tegemoetkoming financiële knelpunten		500		500		500
5. Changemanagement & implementatieondersteuning						
coördinator changemanagement	1,0		1,0		1,0	
adviseur transitie-modelstrategieën	1,0		1,0		1,0	
adviseur human capital agenda	0,5		0,5		0,5	
digicoaches	10,0		10,0		10,0	
6. Community building & communicatie						
sr communicatie-adviseur	1,0		1,0		1,0	
communitymanager	1,0		1,0		1,0	
communicatiemedewerker/contentmanager	1,0		1,0		1,0	
websites en communicatiemiddelen						
webinars, fieldlabs, events, kick-off		100		100		100
7. Programmamanagement & -ondersteuning						
programmamanager	1,0		1,0		1,0	
programmaondersteuner	1,0		1,0		1,0	
uitbreiding bedrijfsvoering (risicomanagement, bestuurlijk		300		300		300
schrijver, marketing)						
Totaal (fte/K€)	**26,0**	**2.200**	**26,0**	**1.850**	**26,0**	**1.850**
Totaal (K€)		**6.425**		**6.075**		**6.075**
Dekking huidig GGU (K€)		895		895		895
Dekking in kind capaciteit (K€)		975		975		975
Bedrag propositie (K€)		4.555		4.205		4.205

Dit levert het op: betere dienstverlening en een blijvende besparing voor elke gemeente

In de periode oktober 2023 - januari 2024 is een eerste beeld geschetst van de kwalitatieve en kwantitatieve effecten van het geheel realiseren van de gemeentelijke informatiekundige visie Common Ground. Dit onderzoek is uitgevoerd door KokxDeVoogd, en opgenomen in bijlage 2. In het rapport worden onderstaande conclusies getrokken:

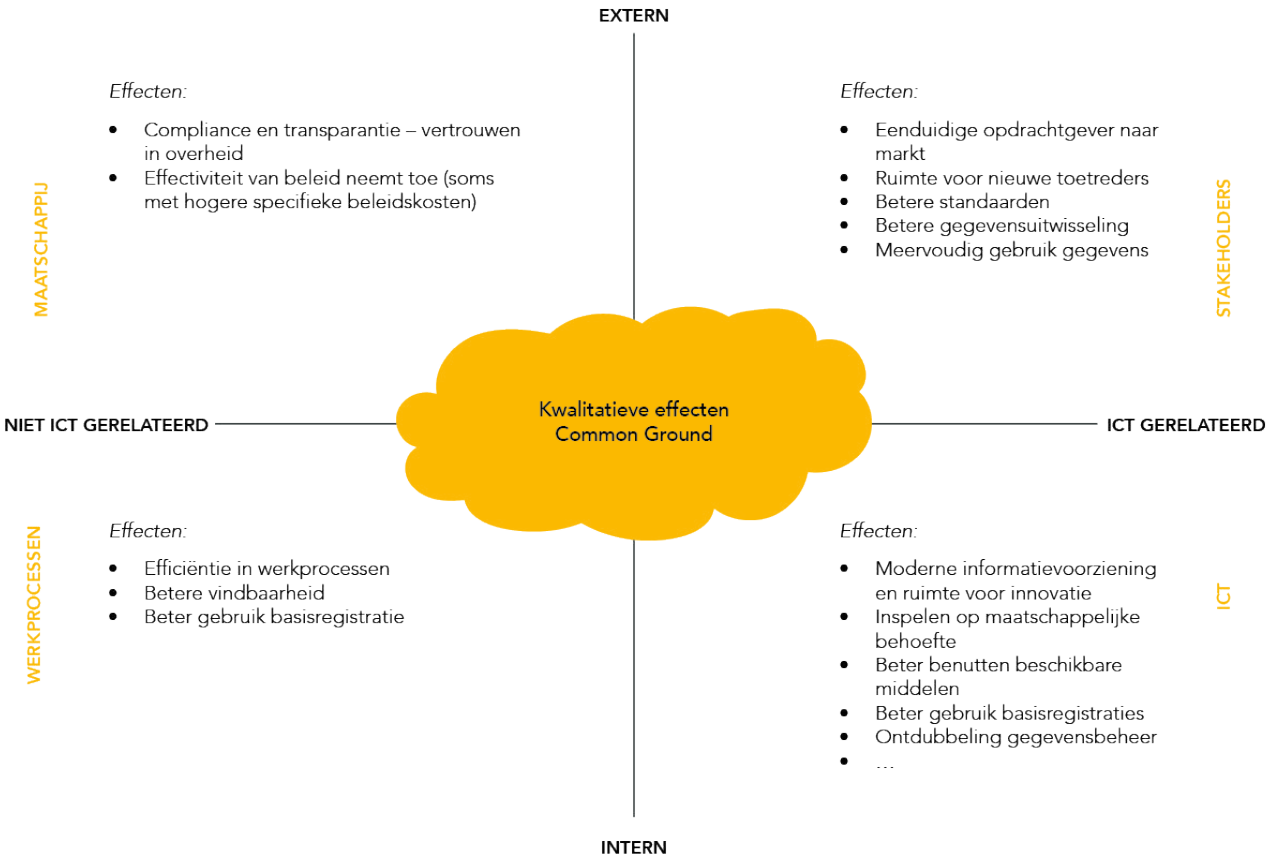
- **Toegevoegde waarde:** Gesprekken over de mogelijke toegevoegde waarde voor grote groepen gemeenten van de realisatie van de informatiekundige visie Common Ground leiden tot waardevolle inzichten over welke informatie en beelden er bestaan en wat er nodig is voor een eerstvolgende concrete stap.

  Er zijn initiatieven gebaseerd op Common Ground (bijvoorbeeld Signalen). Zeer positief is dat deze initiatieven ook daadwerkelijke positieve effecten laten zien die in lijn liggen met de onderliggende rapportage.

- **Kwalitatieve baten:** Respondenten verwachten voldoende kwalitatieve baten voor het realiseren en beheren van een eigentijdse informatievoorziening (zie schema) conform de informatiekundige visie Common Ground.

  De informatiekundige visie leidt tot een moderne ICT-infrastructuur met betere dienstverlening voor inwoners en bedrijven, betere gegevensuitwisseling met andere overheden en stakeholders, efficiëntere en effectievere ambtelijke werkprocessen en nieuwe vormen van (proactieve) dienstverlening.

- **Hefboom:** Naar verwachting leiden volgens de respondenten de investeringen (1a en 1b en 3) in de informatiekundige visie (toename van de ICT kosten) tot lagere kosten in de primaire werkprocessen (2) van de gemeenten. In het onderzoek hebben we dit de hefboom (oftewel de verschuiving van financiële middelen van primaire processen naar ICT) genoemd.



Figuur 16 - Schematische weergave kwalitatieve effecten Common Ground

- **Investeringen (1a):** Voor het realiseren van de informatiekundige visie zijn omvangrijke investeringen nodig. Het betreft investeringen in het bouwen van de verschillende onderdelen op basis van de informatiekundige visie. De investeringen die hiervoor nodig zijn blijken niet uit eerder onderzoek te halen.

  Navraag bij respondenten heeft tot zeer beperkte aanvullende bronnen geleid. Ook is onduidelijk of het uiteindelijk investeringen van de gemeenten zijn of dat het juist de marktpartijen zijn die investeren (en die middels producten en diensten terugverdienen). Dat maakt dat de omvang van de investeringen ook lastig te bepalen zal zijn. Op basis van andere ICT-investeringen[1] is voor de Financiële Doorkijk toch een eerste grove inschatting van de kosten gemaakt. Te denken valt aan een investering in de orde van grootte van € 600 mln. tot € 700 mln.

  Respondenten konden geen overall beeld geven van de benodigde investeringen. Op basis van literatuuronderzoek is daar door de onderzoekers een grove inschatting op gemaakt. Nader onderzoek naar de omvang van de investeringen en de kwantitatieve aspecten van de autonome ontwikkelingen is zeer wenselijk (ongeacht of gemeenten of marktpartijen dat financieren)

[1] Digitaal Stelsel Omgevingswet, business case Dimpact, en Services



- **Structurele ICT kosten (1b)** De structurele gemeentelijke kosten voor ICT zullen naar verwachting eerst stijgen als gevolg van de ontwikkeling van componenten en implementatie van de informatiekundige visie. Het kost naar verwachting veel capaciteit om te komen tot een gezamenlijke vraag aan de markt en (eventueel) de ontwikkeling van componenten. Maar er zijn mogelijk ook besparingen in de ICT kosten doordat er veel meer specialisatie gaat plaatsvinden. Veel van de generalistische functies zullen naar verwachting wel gaan verdwijnen waardoor op een grotere schaal de uitvoering kan worden opgepakt. Dat leidt tot mogelijk lagere kosten. Dat zou mogelijk tot een besparing in de orde van grootte van € 200 tot € 300 mln. kunnen leiden.

  Ook verandert er mogelijk iets in de wijze waarop met de marktpartijen wordt omgegaan. Dat leidt naar verwachting tot minder licenties (en minder licentiekosten) en tot meer dienstverlening en services van marktpartijen. Dat zou mogelijk tot lagere kosten in de orde van grootte van € 100 mln. kunnen leiden maar ook dat is niet met zekerheid te zeggen. Het lijkt in eerste instantie echter niet datgene waarop de grote besparing van de informatiekundige visie te behalen is.

  Niet alle respondenten hebben aangegeven te verwachten dat deze besparing realistische is omdat er naar verwachting andere of nieuwe taken voor terugkomen. De verwachting van deze respondenten is dat er op basis van de implementatie van Common Ground een nieuwe vragen ontstaan waarvoor andere arbeidskrachten nodig zijn bijvoorbeeld data analisten in plaats van administrateurs.

- **Structurele kosten primaire processen (2):** De verwachting is dat de relatief grote besparing in de primaire werkprocessen te behalen is. Na implementatie van de informatiekundige visie zullen met name de personeelskosten lager zijn. Werkprocessen worden in het geheel van de implementatie van Common Ground in een zeer grote mate geautomatiseerd waardoor veel standaard dossiers in de administratieve processen digitaal kunnen worden afgehandeld (zonder of met beperkte tussenkomst van de mens). Ook het aan inwoners en ondernemers beschikbaar stellen van kwalitatief goede data en statusinformatie over hun dossier zal tot besparingen leiden.

  Hierdoor zal naar verwachting veel minder personeel nodig zijn (lagere kosten) én is er ruimte om voor de menselijk maat door de bijzondere dossiers juist wel handmatig op te pakken (hogere kosten). Dat leidt volgens ons uiteindelijk tot lagere kosten. Hoeveel lager de personeelskosten zijn, is niet op basis van een specifiek onderzoek te bepalen. Op basis van onze inschattingen zou dat kunnen leiden tot zeer significante besparingen omdat een groot gedeelte van de gemeentelijke ambtenaren aan deze administratieve processen werkt. Wij denken aan een bedrag in de orde van grootte van € 1 tot € 2 mld. per jaar. Het is echt nodig (en zeer wenselijk) om hier nader onderzoek naar te doen.

  Niet alle respondenten onderschrijven het bovenstaande. Zo stellen respondenten de vraag of bovenstaande besparingen (geheel) toe te schrijven zijn aan het realiseren van een informatiekundige visie Common Ground. Gemeenten kunnen ook zonder de informatiekundige visie Common Ground beslissen om primaire processen anders in te richten. Of stellen respondenten dat veel van de gemeentelijke processen (zoals met het



zaakgericht werken) al hebben geleid tot optimalisatie van werkprocessen. Besparingen zouden daardoor mogelijk kleiner zijn.

- **Transitiekosten (3):** Het implementeren van de informatiekundige visie gaat met een grote gemeentelijke transformatie gepaard. Het vraagt niet alleen het opgeven van een deel van de soevereiniteit maar ook veranderingen in de gemeentelijke organisatie. Het onderzoek dat daarvoor naar de transitiekosten voor de implementatie van het DSO zijn gedaan, is daarvoor een mogelijk bron.

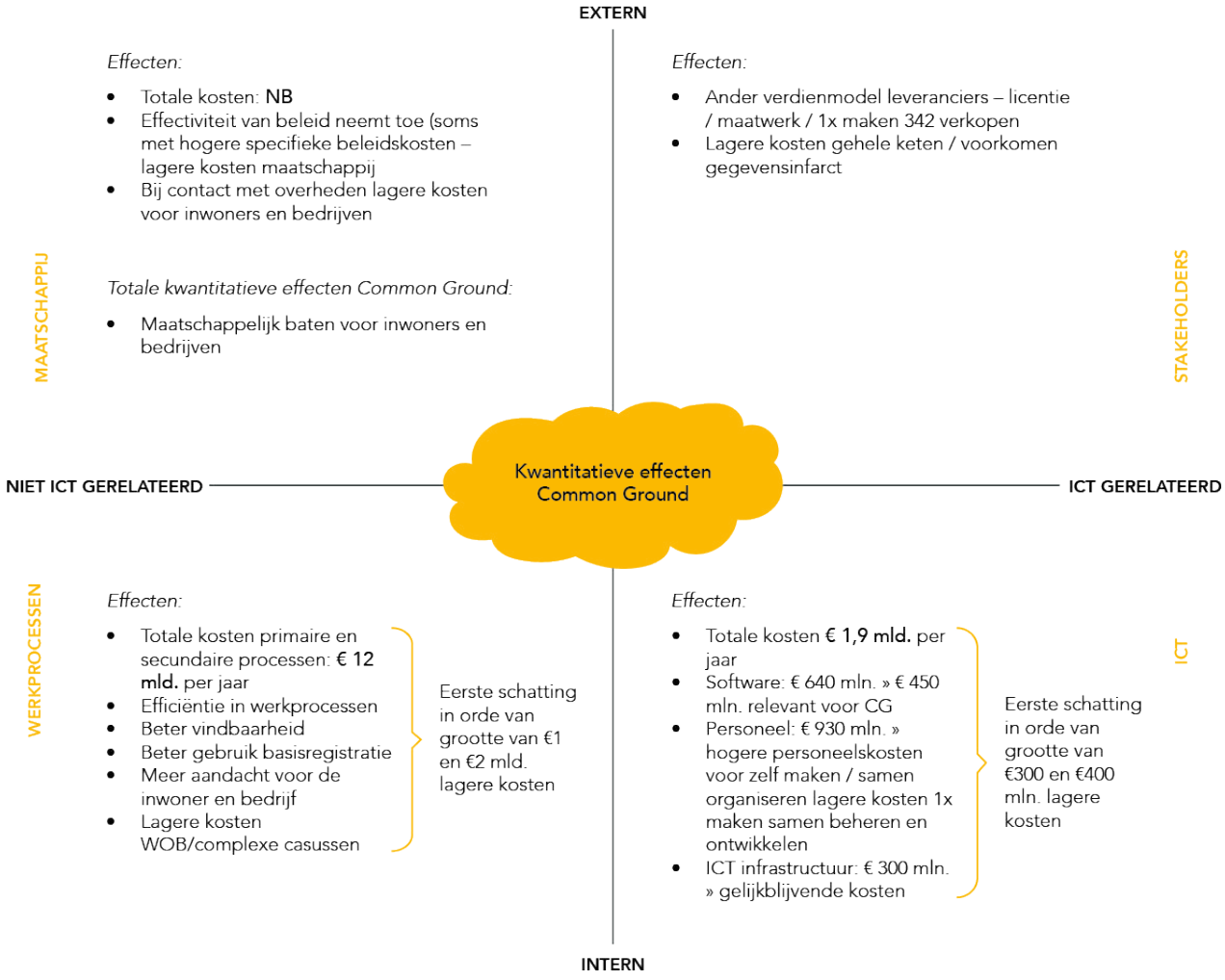
  De totale transformatie zou op basis daarvan wel eens in de orde van grootte van € 3,6 mld. tot € 5,2 mld. kunnen uitkomen. Het betreft in principe eenmalige kosten die gemeenten in eerste instantie zelf moeten dragen. Het betreft kosten die boven op de investeringskosten komen. Pas na het realiseren (die wel 15 jaar kan duren) kunnen deze naar verwachting worden terugverdiend door lagere personeelskosten in de primaire processen.

  Over de omvang van de transitiekosten hebben respondenten geen uitspraak gedaan omdat een beeld daarvan ontbreekt. Dit is een beeld dat door de onderzoekers is opgenomen op basis van literatuuronderzoek en expertise.

Op de volgende pagina staan de bovenstaande punten schematisch weergegeven:

Investering en transitiekosten Common Ground:

- **Eerste grove schatting in orde van grootte van €600 tot €700 mln + transitiekosten in orde grootte van €3,6 tot €5,2 mln.**
- Inrichting laag 1 t/m 3 volgens Common Ground
- Out of pocket investering veel lager / revolving fund
- Op slimme momenten investeren gemeenten / alle gemeenten maken gebruik



Totale kwantitatieve effecten Common Ground:

- Totale besparing **eerste schatting €1,3 tot € 2,4 mld.**

Fig 17 - S Schematische weergave kwantitatieve effecten Common Ground



Dit zijn de risico's: omgeving, acceptatie & geld

Common Ground draait om een ingewikkelde samenwerking tussen verschillende partijen; partijen met mogelijk verschillende belangen.

We zien drie soorten risico's:
1. omgevingsrisico's
2. risico's rondom de wet en afhakers
3. risico's rondom geld

Omgevingsrisico's: andere wegen bewandelen of helemaal niet aanhaken

Het belangrijk risico? Dat andere overheden een andere route inslaan. Bijvoorbeeld BZK met het federatief datastelsel, een doorontwikkelde variant op de basisregistraties die we nu hebben. Daarom werken we intensief samen en houden we de ontwikkelingen in de gaten.

Hier doen we het voor

Een ander omgevingsrisico dat we zien? Dat onze resultaten niet aansluiten bij waar we het voor doen; immers voor betere dienstverlening, slimmere oplossingen voor onze maatschappelijke opgaven en sterkere beleidsafdelingen. Om dit risico te tackelen betrekken we juist collega's uit deze afdelingen. Met hen gaan we samen invoeren en werken we in korte slagen waarin we daadwerkelijk iets laten zien. Zodat er direct terugkoppeling kan worden gegeven. Ook gaan we monitoren en rapporteren, met de businesscase en een nulmeting als basis. Zo houden we de vorderingen van de implementatie in de gaten, net als de toegevoegde waarde die dit oplevert.

Daarnaast sluiten we aan bij de commissie informatiesamenleving van VNG. Zij denkt immers na over de thema's rondom de informatiesamenleving en maatschappelijke opgaven. Ook onderhoudt zij de contacten met andere beleidsdomeinen en infrastructuur. Daarom denkt deze commissie vanuit de inhoud ook na over de koers van vragen waarbij informatie kan ondersteunen.

Risico's rondom rechtvaardiging van het programma en mogelijkheid tot afhaken
Dat iedereen het programma accepteert, kan in gevaar komen door het volgende:
a. Het programma gaat te langzaam vooruit.
b. Het programma sluit niet genoeg aan bij wat gemeenten werkelijk willen/nodig hebben.

Daarnaast speelt een aantal risico's rondom de inrichting van de besturing van het programma:
c. Eén van de grootste risico's: een onduidelijke rol van VNG en de bestaande governance in relatie tot het programma. Om als programma geaccepteerd te blijven moeten we de sturingslijnen goed gebruiken en laten merken dat we als gemeenten, VNG en andere partners samen eigenaar zijn van de Common Ground-principes.

Risico's rondom geld

We zien verschillende risico's als het gaat om geld. Dat vraagt om maatregelen. In 2023 is minder geld toegekend dan waar het plan op is gebaseerd. Daarnaast zijn weinig mensen vrijgemaakt om zonder vergoeding van hun kosten binnen het programma te werken. Of Gemeenten, de VNG of andere partners trekken een deel van hun geld en mensen tussendoor terug. Naast het GGU kijken we naar andere bronnen van financiering. Denk aan Europese subsidies.



Bijlage 1 – Componenten Platform Dienstverlening

Naam component	Beschrijving
Archiefbeheer	De component ondersteunt het beheren van informatieobjecten tijdens de gehele levenscyclus vanaf het eerste ontstaan tot en met definitieve verwijdering via onder andere identificeren, classificeren, archiveren, bewaren en soms vernietigen daarvan. Doelstelling is ondermeer om conform de wettelijke kaders de rechten en plichten van gemeente, burgers en bedrijven te beschrijven. Naast de term "informatieobject" wordt soms ook de term "record" gebruikt. De opslag en ontsluiting van informatieobjecten vindt plaats via de gedeelde functie "Opslaan en ontsluiten informatieobjecten".
Archivering en informatiebeheer	Een component die de benodigde functionaliteit biedt: zodat de informatie opgeslagen in Open Zaak verantwoord en duurzaam toegankelijk blijft en tijdig vernietigd kan worden. We gaan hierbij uit van de standaard ZGW api's, zodat de component in principe ook geschikt is voor andere zaak en documentregistraties dan Open Zaak. We willen ervoor zorgen dat gemeenten geen apart DMS met bijbehorende RMA functionaliteit hoeven aan te schaffen. Als gemeenten er wel voor kiezen om een DMS te koppelen aan de documentenregistratie, moet de te ontwikkelen functionaliteit ook werken.
Berichten	MijnServices uit omnichannel.
Beslisregels	Bijvoorbeeld DMN (decision modelling notation) zit in camonda.
Betalen	Nog niet ontwikkeld, wel in ontwerp : generieke betaalservice om toe te voegen aan het platform.
Document generatie	Kan opgelost worden met smart documents, verder nog geen opensource oplossing voor.
FSC*	FSC is een standaard waarmee gestandaardiseerd wordt op connectiviteit, waardoor handmatige handelingen geautomatiseerd worden en organisaties een stapje richting technische interoperabiliteit zetten.
Gegevens-woordenboek	Vastlegging van informatiemodellen van Producten en Diensten van de gemeente.
GEM	Team Gem ontwikkelt een virtuele assistent, inzetbaar voor 17 miljoen inwoners voor alle Nederlandse gemeenten in meerdere kanalen. Deze virtuele assistent is persoonlijk en intelligent, kan vragen beantwoorden of routeren naar de juiste kanalen (live chat, websites en andere portalen/kanalen).



GGM*	Concreet biedt het GGM informatie modellen die gemeenten helpen om een eenduidige blik te krijgen op alle gegevens van de gemeente waardoor ze versneld kunnen inspelen op informatiegestuurd werken vraagstukken. We weten welke gegevens we hebben en waar ze zitten. Een wereld van mogelijkheden gaat hiermee open om beter te kunnen sturen in beleidsdomeinen die sterk aan verandering onderhevig zijn, denk aan het sociaal domein, gebiedsontwikkeling, ondermijning. Daarnaast draagt het bij aan een van de basisprincipes van common ground (namelijk het lostrekken van gegevens en applicaties).
Haal Centraal	Haal Centraal heeft API's (Application Programming Interfaces) ontwikkeld waarmee uw gemeente basisgegevens rechtstreeks bij de landelijke registraties kan bevragen. Dat is beter, sneller en goedkoper.
Haven*	Haven is een generieke laag die past binnen de diversiteit van IT systemen van een gemeente. Deze laag maakt de verbinding tussen ontwikkelde applicaties en de IT infrastructuur die gemeenten gebruiken. Hiermee zijn applicaties niet meer afhankelijk van één IT infrastructuur. Applicaties kunnen overal gehost worden zonder ze aan te moeten passen aan de specifieke infrastructuur waarop ze moeten draaien.
Huishoudboekje	Huishoudboekje ontzorgt inwoners die beperkt financieel redzaam zijn, voordat financiële problemen ontstaan.
Intergraal klantbeeld	Een integraal klantbeeld bevat alle toegestane relevante klantgegevens die nodig zijn om een optimale dienstverlening te bieden.Een integraal klantbeeld kan een burger, bedrijf of instelling inzicht bieden in welke gegevens er bekend zijn bij een gemeente. Het integraal klantbeeld ondersteunt ook medewerkers. Een medewerker van een klantcontactcentrum kan bijvoorbeeld in het overzicht zien wanneer en met welke medewerker een klant contact heeft gehad.
KISS/KCC	Systeem voor call agents voor ondersteuning call afhandeling en raadplegen van integraal klantbeeld.
Logging	Actief dossier BZK. Rotterdam en Nijmegen hebben het voornemen hier ook mee aan de slag te gaan.
GZAC	Het Generiek Zaakafhandelcomponent (GZAC) is het initiatief van tien samenwerkende gemeentes. Het is een generieke oplossing voor het afhandelen van een breed scala aan gemeentelijke processen. GZAC is een vertaling van het internationale gangbare concept Case Management naar het bij de Nederlandse overheid gebruikelijke Zaakgericht werken.
Meer plugins	Gekoppeld aan een applicaties, je hebt contribution guidelines voor plugings. een stabielere code vorm om systsemen te laten koppelen .



MijnZaken*	Als onderdeel van het VNG-project Omnichannel aanpak zetten gemeenten in op het realiseren van een MijnZaken service. Dit is een gebruiksvriendelijke oplossing die inwoners, ondernemers en medewerkers op een transparante en eenvoudige manier inzicht geeft in de status van de aanvraag van een product of een dienst.
NL Design	Overheidsorganisaties hebben veel overlap in de online diensten die ze bouwen. Die overlap maakt samenwerken logisch. Want als we dezelfde uitdagingen hebben, kunnen we vast ook van elkaar leren in de oplossingen. Van formulieren (eenvoudig of complex) tot zaaksystemen. Van digitale processen tot complexe kaarten. Al dit soort websites en apps willen we toegankelijk, inclusief en gebruiksvriendelijk opleveren.
NL Portal	OpenSource Mijnomgeving voor Mijnservices, mijnzaken , MijnProfiel en gemeentespecifieke thema's zoals sociaal domein, subdisies, parkeren, belasting.
Objectenregistratie	De verschillende bestaande (geo) basisregistraties (waaronder BGT, BAG en WOZ) moeten meer samenhang gaan vertonen. Met de samenhangende objectenregistratie (SOR) kunnen gegevens efficiënt worden gewonnen en bijgehouden. Ook bevordert SOR integraal gebruik van deze gegevens in bestaande werkprocessen (zoals het heffen van belasting) en bij de aanpak van maatschappelijke opgaven in het fysieke domein (zoals de stikstofproblematiek of de energietransitie).
Openformulieren	Met Open Formulieren kunnen beheerders snel slimme formulieren realiseren. Er zitten ontzettend veel mogelijkheden in Open Formulieren. Inloggen via DigiD, eHerkenning, eIDAS of Azure AD voor medewerkers. Velden kunnen uit diverse bronnen worden voor-ingevuld afhankelijk van de inlogmethode. Middels logica regels kunnen allerlei interacties in het formulier worden gebouwd en hele berekeningen worden uitgevoerd. Er kan betaald worden via Ogone en nog veel meer.
OpenKlant	Registratiecomponent voor de opslag en ontsluiting van klantgegevens volgens de Klantinteracties API-specificatie.
Open-stad	OpenStad biedt een open source platform waarmee je eenvoudig interactieve websites kunt maken voor jouw participatieprojecten.
Open-webconcept	Open Webconcept is ontstaan vanuit de overtuiging dat de digitale dienstverlening voor gemeenten innovatiever en voordeliger kan. Het doel is praktisch samenwerken tussen gemeenten en leveranciers om doorontwikkeling, flexibiliteit en continuïteit te realiseren bij de digitale dienstverlening. Binnen het Open Webconcept ontwikkelen gemeenten samen online toepassingen en dataservices.
Openzaak	Open Zaak is een moderne, open source gegevens- en services-laag om zaakgericht werken te ondersteunen zoals voorgesteld in de onderste 2 lagen van het Common Ground 5-lagen model.



Openzaakbrug	Dit team werkt aan een manier om gefaseerd vanuit de oude wereld over te gaan naar het nieuwe Zaakgericht werken. Hiermee wordt het mogelijk om de gegevens in de nieuwe wereld te brengen en de in contract zittende koppelingen te blijven gebruiken.
Patronen en technische communicatie	Onderdeel van dienstverleningsplatform architectuur, uitgewerkt in een centrale wiki: https://raakvlak.notion.site/raakvlak/Common-Ground-patronen-6c5cd1b88fe24953bdfca70a4a61f2c2
Output management	wordt ingevuld met outputmanagement (OMC) in combinatie met notifynl, deze component verzorgt sms, mail, printen, postprinten en koppeling met berichtenbox en kan uitgebreid worden met andere uitgaand kanalen
Inputmanagement	In ontwerp octobox, dat betekent dat je alle kanalen hierboven koppeld aan de zaakregistratie dus aan de datalaag. Het wordt gelijk gekoppeld aan het dienstverleningsplatform conform patroon aanvraag. Zoals de aansluiting van e-formulieren nu ook ontworpen is
Procesbouwblokken	Hoort bij GZAC valtimo . Kleine subprocessen die je in elke procesimplementatie kan hergebruiken (https://gzac.gitbook.io/product-docs/product-management/plugins) Een voorbeeld van een bouwblok is 'Aanmaker Zaak' 'Klantvraag/Taak' 'Zaakstatus zetten' en 'Afsluiten Zaak'
Producten en dienstencatalogus	Gelijk aan Amazon en bol.com, vastlegging van producten- en dienstgegevens ter behoeve van automatisering. Denken aan formulier url, bedrijfsregels
Relaties	Intergraal gezinsbeeld
Signalen	Signalen is de Open Source software van, voor en door Nederlandse gemeenten voor het ontvangen en afhandelen van meldingen uit de openbare ruimte.
Taken	Interne taken voor gemeenten (van gemeenteambtenaar 1 naar gemeenteambtenaar 2)
Taken voor externen	Mijnservices, programma Omnichannel.
Uitrol scripts	Helmcharts, Nodig in de hostinglaag voor uitrol
Verzoeken	Eindproduct van elk aanvraagformulier, een begrip in de datalaag. Het ontkoppelpunt tussen inputmanagement en afhandeling
Virtueel inkomens loket	Het Virtueel Inkomsten Loket is een open source project, dat werkt aan een oplossing waarbij inwoners met een simpele druk op de knop alle regelingen waar zij recht op hebben kunnen aanvragen. Een groot deel van die aanvragen kan ook direct en automatisch worden goedgekeurd via Virtueel Inkomsten Loket.



ZAC Dimpact	Zaakapplicaties voor eenvoudige zaakprocessen
ZWG API	De API-standaarden voor Zaakgericht werken stellen gemeenten in staat om de informatievoorziening rondom zaakgericht werken in te richten volgens de informatiekundige visie Common Ground. Hiermee zetten ze een eerste stap in de richting van de modernisering van het ICT-landschap



Bijlage 2 – Kwalitatieve en kwantitatieve doorkijk

KokxDeVoogd

De staat van morgen. Start vandaag.



Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground

Effecten na implementatie informatiekundige visie

Versie 2.2

12 februari 2024

Norbert de Blaay / KokxDeVoogd

KokxDeVoogd
De staat van morgen. Start vandaag.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 3

1. Context 11

1.1 Inleiding en gekozen uitgangspunten 11
1.2 Aanleiding 12
1.3 Vraagstelling 12
1.4 Afbakening 13
1.5 Werkwijze en verantwoording 15

2. Eindbeeld Common Ground en Samen organiseren 16

2.1 Inleiding 16
2.2 Doel 16
2.3 Basisgedachte Common Ground 17
2.4 Vijflagen architectuur 18
2.5 Autonome ontwikkeling 19
2.6 Termijn 20
2.7 Transformatie en transitie 20
2.8 Softwareleveranciers 20

3. Huidige situatie 22

3.1 Inleiding 22
3.2 Informatievoorziening 22
3.3 Huidige kosten 24

4. Kwalitatieve effecten 27

4.1 Inleiding 27
4.2 Overzicht kwalitatieve effecten 27
4.3 Maatschappij 27
4.4 ICT 28
4.5 Werkprocessen 29
4.6 Stakeholders 29

5. Kwantitatieve effecten 31

5.1 Inleiding 31
5.2 Overzicht kwantitatieve effecten 31
5.3 Maatschappij 31
5.4 ICT 32
5.5 Werkprocessen 32

5.6 Stakeholders 33

6. Investering 35

6.1 Inleiding 35
6.2 Overzicht 35
6.3 Investering 35
6.4 Transitiekosten 37
6.5 (Structurele) Beheerlasten 38

BIJLAGEN 40

BIJLAGEN 1: Huidige kosten 41

BIJLAGE 2: Betrokken organisaties 43

BIJLAGE 3: EffectenArena 44

Managementsamenvatting

Inleiding

Voor u ligt een doorkijk met de kwalitatieve en kwantitatieve effecten van de informatiekundige visie van Common Ground. Deze is door KokxDeVoogd opgesteld in opdracht van het programma Common Ground. De Doorkijk gaat over de effecten van het geheel realiseren van de gemeentelijke informatiekundige visie Common Ground. Het gaat niet over de kosten en baten van de propositie Common Ground waar deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground onderdeel van uitmaakt, maar over effecten voor gemeenten, andere overheden en - op onderdelen – leveranciers, wanneer deze informatiekundige visie op termijn in heel Nederland gerealiseerd zou zijn.

Preambule

Vooraf aan het lezen van deze Kwantitatieve en Kwalitatieve Doorkijk Common Ground is een belangrijke kanttekening te maken; In deze Doorkijk is voor een eerste keer geprobeerd de verschillende kwalitatieve effecten bij elkaar te brengen en naar (financiële) kwantitatieve effecten te vertalen. Dat is niet gemakkelijk gebleken.

Dat komt in de eerste plaats omdat er – aan het begin van de ontwikkeling Common Ground – nog slechts in zeer beperkte mate financiële ervaringsgegevens beschikbaar zijn. Als tweede komt dat doordat er tot nog toe weinig tot geen specifiek onderzoek is gedaan naar financiële effecten van het implementeren van de informatiekundige visie van Common Ground. Er is daardoor beperkte informatie over financiële effecten beschikbaar. Als derde komt dat doordat ICT-kosten, en in het bijzonder -investeringen, bij gemeenten vaak lastig uit de financiële administratie zijn te halen, doordat deze kosten vaak niet specifiek gelabeld zijn. Als vierde komt dat doordat er wel een eenduidig beeld is wat Common Ground is, maar nog verschillend wordt gedacht over de wijze waarop Common Ground door iedereen bereikt kan worden.

Het gevolg van bovenstaande is dat we ons op dit moment moeten beperken tot het beschrijven van een hefboom met daaruit volgend een financiële redeneerlijn voor de realisatie van de informatiekundige visie Common Ground. Dit betreft een hefboom waarbij investeringen in dienstverlening leiden tot lagere kosten in met name de primaire werkprocessen. Bedragen in deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground zijn daarom nooit absoluut, maar bijna allemaal 'in orde grote van', 'grove inschattingen' en veelal gebaseerd op aannames die gemaakt zijn door de schrijvers van dit document. Dat heeft in overleg met de opdrachtgever tot een aanpassing van de opdracht aan KokxdeVoogd geleid. In plaats van de oorspronkelijke vraag om een Business Case op te stellen, is ervoor gekozen om een Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk voor het realiseren van de informatiekundige visie Common Ground op te stellen. Volgens de Board levert de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk in ieder geval belangrijke aanknopingspunten op voor Common Ground.

In deze managementsamenvatting wordt als eerste ingegaan op de samenhang tussen Common Ground en 'Samen Organiseren'. Als tweede en derde wordt kort ingegaan op, respectievelijk, de huidige situatie en

het wekend perspectief van Common Ground. Als laatste staan de conclusies en de aanbevelingen in deze managementsamenvatting opgenomen.

Algemeen

De overheid staat voor grote maatschappelijke opgaven. Bij de Tweede Kamerverkiezingen waren de belangrijkste thema's: bestaanszekerheid, kansengelijkheid, asiel en migratie, zorg en ondersteuning, verduurzaming en de krapte op de arbeidsmarkt[1]. Gemeenten hebben op al deze thema's een belangrijke rol. Al deze thema's vragen van gemeenten een brede kijk, een integrale aanpak en een goede samenwerking met andere stakeholders. Een belangrijke voorwaarde is dat gemeenten beschikken over een moderne gemeentelijke informatievoorziening.

Gemeenten ervaren echter grote knelpunten met de huidige informatievoorziening. Zo is het zeer lastig om gegevens te delen, er wordt langs elkaar heen gewerkt en er zijn wel standaarden maar die worden lang niet altijd door iedereen en overal gebruikt. Als de huidige informatiearchitectuur niet drastisch wordt aangepakt, loopt naar verwachting de gehele gegevensuitwisseling van overheden vast[2], kunnen gemeenten simpelweg niet meer aan de wettelijke eisen voldoen en zullen de huidige kosten van applicaties naar verwachting drastisch blijven stijgen.

Samen Organiseren

Gemeenten werken veel samen. Soms omdat het moet, zoals bij wettelijke verplichtingen, en soms omdat een vraagstuk op regionaal niveau speelt, zoals bij zorg, onderwijs of de arbeidsmarkt. En soms werken gemeenten ook vrijwillig samen omdat dit hen sterker maakt, waarbij het lang niet altijd om het verlagen van kosten gaat, maar bijvoorbeeld om het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening of het verminderen van kwetsbaarheden in de werkprocessen.

'Samen werken aan één krachtige lokale overheid: dat is hét antwoord van gemeenten in deze tijden van snelle digitalisering. 'De burger raakt de weg kwijt', zo melden WRR en Nationale Ombudsman. Het roer moet om, het moet eenvoudiger, sneller en beter. Nieuwe technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Steeds meer gemeenten beseffen dat ze de handen ineen moeten slaan en de krachten nog meer moeten bundelen om de technologische ontwikkelingen optimaal in te zetten.

'Samen organiseren' is het leidende principe van alles wat gemeenten, ondersteund door de VNG, doen binnen de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU). De GGU heeft tot doel als één lokale overheid de dienstverlening te verbeteren door een doelgerichte en efficiënte organisatie op te zetten waarmee gemeenten kunnen anticiperen op de toekomst'.[3].

Samen organiseren is belangrijk voor Common Ground. Common Ground zou in principe zonder kunnen, maar om de mogelijke kwalitatieve en kwantitatieve effecten van de informatiekundige visie uiteindelijk te kunnen realiseren is 'samen organiseren' een essentiële randvoorwaarde.

---

[1] 'Kwesties voor het kiezen 2023, SCP 6 november 2023
[2] Stand van de uitvoering, 2023, pagina 25
[3] Bron: https://vng.nl/samen-organiseren/gemeenten-doen-het-samen.

Huidige situatie

Om ‘Samen Organiseren’ mogelijk te maken moet een aantal knelpunten in de huidige gemeentelijke administratie (producten, diensten en processen) en informatievoorziening (applicaties, apps en infrastructuur) worden opgelost:

- **Samenwerking gemeenten:** Gemeenten werken al lang samen en werken ook steeds intensiever samen. Toch verloopt samenwerking vaak niet naar verwachting, waardoor er een negatief beeld over samenwerkingen met andere gemeenten bestaat. Dit terwijl veel bestuurders weten dat het onmogelijk is om de gemeentelijke taken zonder samenwerking met anderen te realiseren. Het blijkt vaak moeilijk om te komen tot gezamenlijke afspraken over proces of inrichtingen. Vaak ziet men vooral de afwijkingen in plaats van de overeenkomsten.
- **Gebruik van standaarden**: Verder is het berichtenverkeer tussen de verschillende informatiesystemen niet voldoende gestandaardiseerd. De berichtenstandaarden zijn vaak complex en open voor interpretatie waardoor de verwachtingen en het resultaat niet overeenkomen. Dit leidt ertoe dat de gegevensuitwisseling met ketenpartners volledig dreigt vast te lopen.
- **Gebruik gekopieerde data**: In de gemeentelijke informatiearchitectuur is een indeling ontstaan gebaseerd op front-, mid-, en backoffice-systemen. Dit heeft ertoe geleid dat het kopiëren van data voor e-dienstverlening in de hand is gewerkt. Om de gekopieerde data up-to-date te houden zijn er gegevensmagazijnen en distributie- en synchronisatiemechanismes geïntroduceerd wat de informatiearchitectuur complexer heeft gemaakt en daarmee ook duurder en foutgevoeliger.
- **Invulling opdrachtgeversrol**: Zo kunnen gemeenten hun opdrachtgeversrol vaak nog beter invullen. Gemeenten hebben in opdrachtgever/opdrachtnemer-overleggen nu nog onvoldoende invloed op de manier waarop leveranciers verwerking van data binnen die systemen hebben vormgegeven. Dit leidt ertoe dat gemeenten informatiesystemen gebruiken die niet altijd even goed passen binnen de gemeentelijke informatiearchitectuur en niet altijd voldoende aansluiten op lokale gemeentelijke processen, producten, diensten en bedrijfsvoering. Om dat laatste punt toch beter tot stand te brengen is er relatief veel maatwerk nodig. Dit brengt vaak additionele en hoge structurele kosten met zich mee.
- **Aantrekken en vasthouden expertise**: Als laatste is het voor gemeenten lastig om eigen kennis en expertise in huis te halen. Er ontbreken specialisten door de schaal van uitvoering, waardoor er veelal generalistische functies zijn. Dit heeft gemeente afhankelijk gemaakt van de specialistische kennis en expertise die bij leveranciers aanwezig is.

Respondenten hebben aangegeven dat het nul-scenario, ‘niets doen’, oftewel de huidige situatie laten bestaan, geen optie is in het licht van 1) ‘Samen Organiseren’, 2) het betrekken van de juiste expertises en 3) de krapte op de arbeidsmarkt. De informatiekundige Visie Common Ground is dan ook erg belangrijk om door te zetten.

Conclusies

De Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground heeft geleid tot de volgende conclusies:

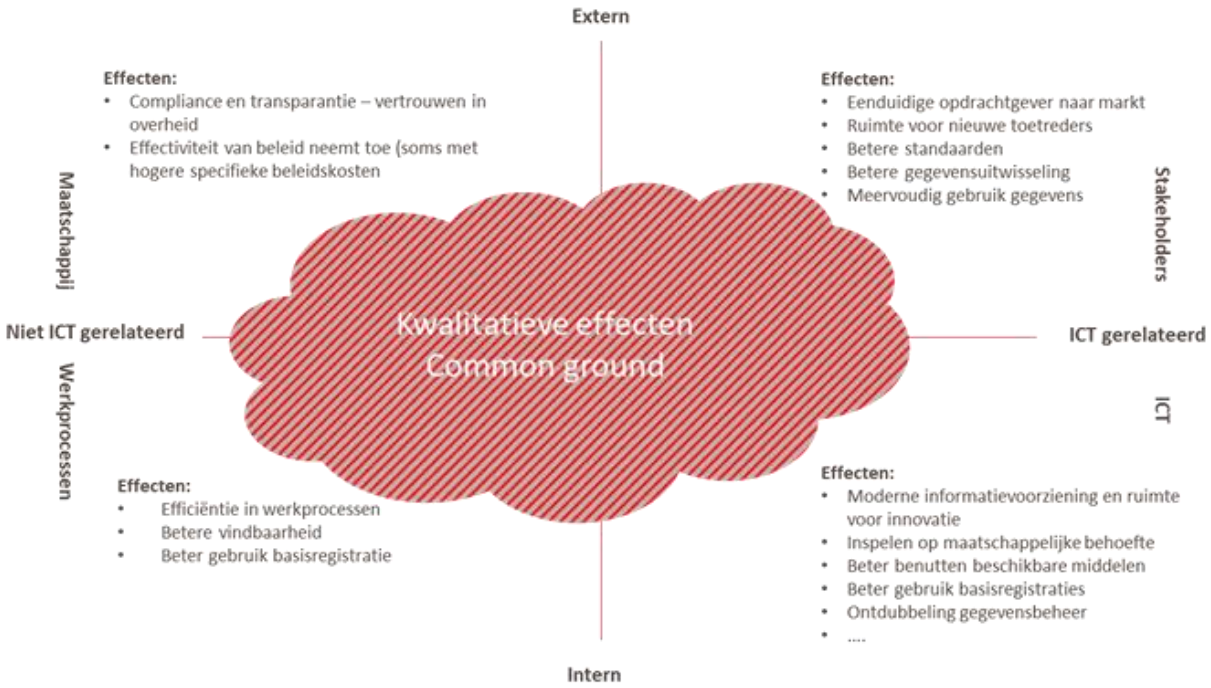
- **Toegevoegde waarde:** Gesprekken, over de mogelijke toegevoegde waarde van de realisatie van de informatiekundige visie Common Ground voor grote groepen gemeenten, leiden tot waardevolle inzichten over welke informatie en beelden er bestaan en wat er nodig is voor een eerstvolgende concrete stap.

  Er zijn initiatieven gebaseerd op Common Ground (bijvoorbeeld Signalen). Het is zeer positief dat deze initiatieven ook daadwerkelijke positieve effecten laten zien die in lijn liggen met de onderliggende rapportage.

- **Kwalitatieve baten:** Respondenten verwachten voldoende kwalitatieve baten voor het realiseren en beheren van een eigentijdse informatievoorziening (zie schema), conform de informatiekundige visie Common Ground.

  De informatiekundige visie leidt tot een moderne ICT-infrastructuur met betere dienstverlening voor inwoners en bedrijven, betere gegevensuitwisseling met andere overheden en stakeholders, efficiëntere en effectievere ambtelijke werkprocessen en nieuwe vormen van (proactieve) dienstverlening.

- **Hefboom**: Naar verwachting leiden, volgens de respondenten, de investeringen (1a en 1b en 3) in de informatiekundige visie (toename van de ICT-kosten) tot lagere kosten in de primaire werkprocessen (2) van de gemeenten. In het onderzoek hebben we dit de hefboom (oftewel de verschuiving van financiële middelen van primaire processen naar ICT) genoemd.



- **Investeringen (1a)**: Voor het realiseren van de informatiekundige visie zijn omvangrijke investeringen nodig. Het betreft investeringen in het bouwen van de verschillende onderdelen op basis van de informatiekundige visie. De investeringen die hiervoor nodig zijn, blijken niet uit eerder onderzoek te halen te zijn.

  Navraag bij respondenten heeft tot zeer beperkte aanvullende bronnen geleid. Ook is onduidelijk of de uiteindelijke investeringen van de gemeenten zijn, of dat het juist de marktpartijen zijn die investeren (en die deze investeringen middels producten en diensten terugverdienen). Dat maakt dat de omvang van de investeringen ook lastig te bepalen zal zijn. Op basis van andere ICT-investeringen[4] is voor de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk toch een eerste grove inschatting van de kosten gemaakt. Te denken valt aan een investering in de orde van grote van € 600 mln. tot € 700 mln.

  Respondenten konden geen *overall* beeld geven van de benodigde investeringen. Op basis van literatuuronderzoek is door de onderzoekers een grove inschatting gemaakt. Nader onderzoek naar de omvang van de investeringen en de kwantitatieve aspecten van de autonome ontwikkelingen is zeer wenselijk (ongeacht of gemeenten of marktpartijen dat financieren)

- **Structurele ICT-kosten (1b)** De structurele gemeentelijke kosten voor ICT zullen naar verwachting eerst stijgen, als gevolg van de ontwikkeling van componenten en implementatie van de informatiekundige visie. Het kost naar verwachting veel capaciteit om te komen tot een gezamenlijke vraag aan de markt en (eventueel) de ontwikkeling van componenten. Maar er zijn mogelijk ook besparingen in de ICT-kosten, doordat er veel meer specialisatie gaat plaatsvinden. Veel van de generalistische functies zullen naar verwachting gaan verdwijnen, waardoor op een grotere schaal de uitvoering kan worden opgepakt. Dat leidt tot mogelijk lagere kosten. Dat zou mogelijk tot een besparing in de orde van grote van € 200 tot € 300 mln. kunnen leiden.

  Ook verandert er mogelijk iets in de wijze waarop met de marktpartijen wordt omgegaan. Dat leidt naar verwachting tot minder licenties (en minder licentiekosten) en tot meer dienstverlening en services van marktpartijen. Dat zou mogelijk tot lagere kosten in de orde van grootte van € 100 mln. kunnen leiden, maar ook dat is niet met zekerheid te zeggen. Het lijkt in eerste instantie echter niet hetgeen waarop de grote besparing van de informatiekundige visie te behalen is.

  Niet alle respondenten hebben aangegeven te verwachten dat deze besparing realistisch is, omdat er naar verwachting andere of nieuwe taken voor terugkomen. De verwachting van deze respondenten is dat er op basis van de implementatie van Common Ground nieuwe vragen ontstaan, waarvoor andere arbeidskrachten nodig zijn, bijvoorbeeld data analisten in plaats van administrateurs.

- **Structurele kosten primaire processen (2):** De verwachting is dat een relatief grote besparing in de primaire werkprocessen te behalen valt. Na implementatie van de informatiekundige visie zullen met name de personeelskosten lager zijn. Werkprocessen worden in het geheel van de implementatie van Common Ground in een zeer grote mate geautomatiseerd, waardoor veel standaard dossiers in de administratieve processen digitaal kunnen worden afgehandeld (zonder of met beperkte tussenkomst

[4] Digitaal Stelsel Omgevingswet, business case Dimpact, en Services.

van de mens). Ook zal het aan inwoners en ondernemers beschikbaar stellen van kwalitatief goede data en statusinformatie over hun dossier, tot besparingen leiden.

Hierdoor zal naar verwachting veel minder personeel nodig zijn (lagere kosten) én zal er ruimte zijn om voor de menselijk maat, doordat de bijzondere dossiers juist wel handmatig opgepakt kunnen worden (hogere kosten). Dat leidt volgens ons uiteindelijk tot lagere kosten. Hoeveel lager de personeelskosten zijn, is niet op basis van een specifiek onderzoek te bepalen. Op basis van onze inschattingen zou dat kunnen leiden tot zeer significante besparingen omdat een groot gedeelte van de gemeentelijke ambtenaren aan deze administratieve processen werkt. Wij denken aan een bedrag in de orde van grote van € 1 tot € 2 mld. per jaar. Het is echt nodig (en zeer wenselijk) om hier nader onderzoek naar te doen.

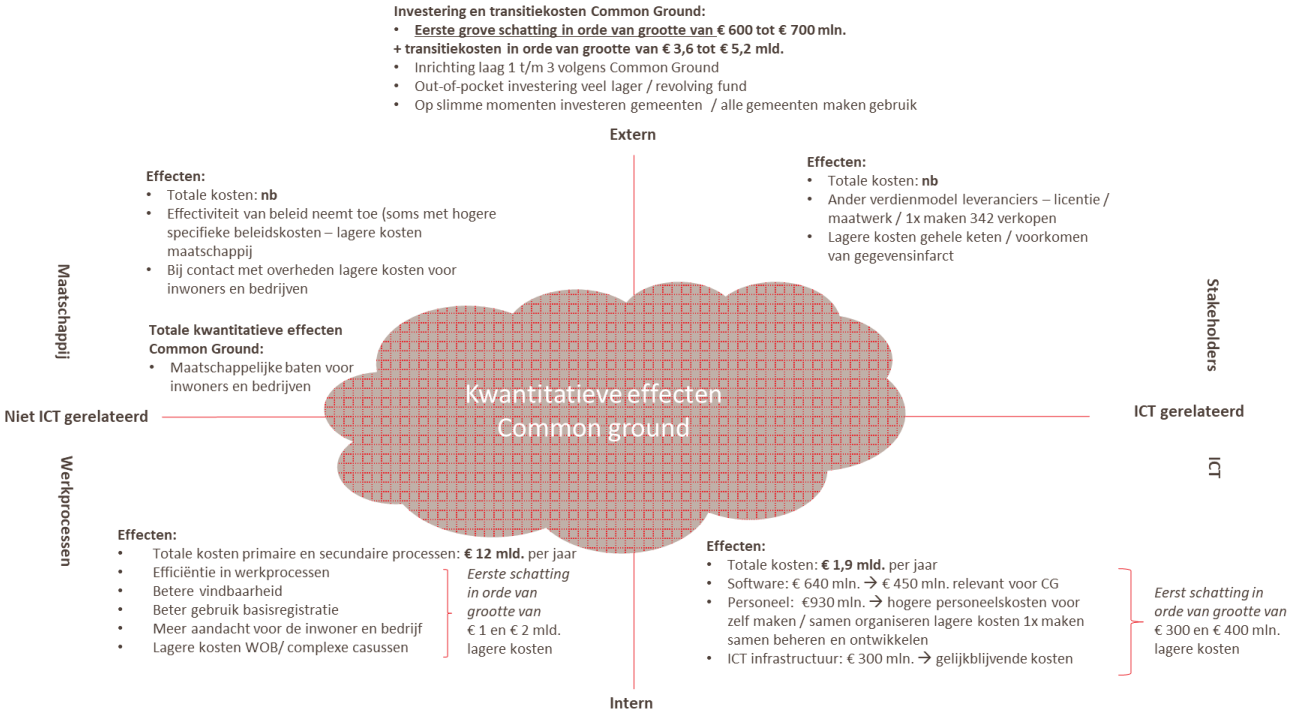
Niet alle respondenten onderschrijven het bovenstaande. Zo stellen respondenten de vraag of bovenstaande besparingen (geheel) toe te schrijven zijn aan het realiseren van een informatiekundige visie Common Ground. Gemeenten kunnen ook zonder de informatiekundige visie Common Ground beslissen om primaire processen anders in te richten. Ook stellen respondenten dat veel van de gemeentelijke processen (zoals met het zaakgericht werken) al hebben geleid tot optimalisatie van werkprocessen. Besparingen zouden daardoor mogelijk kleiner zijn.

- **Transitiekosten (3):** Het implementeren van de informatiekundige visie gaat met een grote gemeentelijke transformatie gepaard. Het vraagt niet alleen het opgeven van een deel van de soevereiniteit, maar ook veranderingen in de gemeentelijke organisatie. Het onderzoek dat daarvoor, naar de transitiekosten voor de implementatie van het DSO, is gedaan, is daarvoor een mogelijk bron.

  De totale transformatie zou op basis daarvan wel eens in de orde van grootte van € 3,6 mld. tot € 5,2 mld. kunnen uitkomen. Het betreft in principe eenmalige kosten die gemeenten in eerste instantie zelf moeten dragen. Het betreft kosten die boven op de investeringskosten komen. Pas na het realiseren, (dat wel 15 jaar kan duren) kunnen deze kosten naar verwachting worden terugverdiend door lagere personeelskosten in de primaire processen.

  Over de omvang van de transitiekosten hebben respondenten geen uitspraak gedaan, omdat een beeld daarvan ontbreekt. Dit is een beeld dat door de onderzoekers is opgenomen op basis van literatuuronderzoek en expertise.

Hieronder staan de bovenstaande punten schematisch weergegeven:



Aanbevelingen

Op basis van voorgaande doen we de volgende aanbevelingen:

- Uitvoeren van nader onderzoek naar de ontbrekende kwantitatieve aspecten. Het betreft onderzoek naar de benodigde investering voor het realiseren van de Informatiekundige visie Common Ground en datgene wat daarvoor nodig is bij gemeentelijke organisaties en bij een centrale regiefunctie.

- Verdiepen van deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground: gezien de korte doorlooptijd en de beperkt beschikbare informatie over met name de kwantitatieve kosten en baten stellen we voor om de Doorkijk in een publiek private samenwerking verder te verdiepen met speciale aandacht voor de gehanteerde aannames. Deze verdieping kan ook leiden tot een nuancering van de kwantitatieve gegevens door autonome technologische ontwikkelingen, d.w.z. de ontwikkelingen in de stand van de techniek die ook zonder de visie Common Ground plaatsvinden, waar gemeenten, softwareleveranciers en ketenpartners van profiteren.

- Om de bovenstaande kwalitatieve en kwantitatieve effecten van Common Ground te kunnen realiseren, is het, naast ‘samen organiseren’, noodzakelijk dat een aantal randvoorwaarden wordt ingevuld. Uiteindelijk kunnen deze effecten naar onze verwachting op termijn alleen worden gerealiseerd als deze randvoorwaarden voldoende worden ingevuld. Dat hoeft allemaal niet direct, en hoeft zeker niet eerst gedaan te worden, maar daaraan zal de komende jaren stap-voor-stap wel gewerkt moeten worden. Het betreft de volgende randvoorwaarden.

- **Urgentie onderkennen – niets doen is geen optie**; als eerste is het van belang dat gemeenten de urgentie onderkennen. Voor een belangrijk deel hebben gemeenten die urgentie ook al onderkend. Er wordt al hard gewerkt o.a. door een groep van koplopergemeenten. Er is echter ook een grote groep van middelgrootte en kleinere gemeenten waar dat minder of niet het geval is. Het is van belang dat ook die gemeenten de urgentie voldoende gaan onderkennen om open te staan voor de ontwikkeling van Common Ground.
- **Klein beginnen en opschalen**: Verschillende gemeenten zijn al begonnen om stap voor stap te werken volgens de informatiekundige visie Common Ground. Dat gaat om vaak kleinere (primaire) werkprocessen waarmee ervaringen worden opgedaan, die vervolgens beschikbaar worden gesteld aan de andere gemeenten. Het is van groot belang voor het slagen van de informatiekundige visie dat deze initiatieven voldoende ruimte krijgen. Dat zorgt voor beweging en voorkomt dat gemeenten op elkaar gaan wachten.
- **Centrale regie organiseren**: Het realiseren van de informatiekundige visie vraagt om een centrale regie. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat deze regie zeer belangrijk is voor het slagen van Common Ground. Een dergelijke regierol zou ervoor moeten zorgen dat een heldere strategie wordt ontwikkeld, een concreet plan van aanpak wordt opgesteld en een realistische planning beschikbaar komt. Dit leidt tot sturing en uitvoeringskracht: afweging en prioritering, kennisopbouw en inzet van capaciteit en financiering en verantwoording. Centrale regie zal zeer behulpzaam zijn bij de positionering van gemeenten (als eigenaar of opdrachtgever) richting marktpartijen. Het zorgt voor grip en sturing op de eigen gemeentelijke informatievoorziening.
- **Afdwingen van standaardisatie**: Dit is een van de centrale onderdelen om de informatiekundige visie technisch te kunnen realiseren. Het vraagt erom dat standaarden met gemeenten en marktpartijen ontwikkeld worden en ook daadwerkelijk als standaard worden vastgesteld.

  Het vraagt er ook om dat het gebruik van de standaarden afgedwongen wordt, zodat ook iedereen conform de standaarden gaat werken en oude standaarden (kunnen) worden uitgefaseerd. Dit zorgt voor een besparing van de kosten bij leveranciers en zorgt ervoor dat schaarse personele capaciteit kan worden vrijgespeeld.
- **Zicht op financiering**: Voor het realiseren van de informatiekundige visie Common Ground zijn financiële middelen nodig voor de investeringen. Dat kan de markt doen, maar de investeringen kunnen ook door de overheden worden gedaan. Voor het realiseren van Common Ground is nog geen concreet financieel plan opgesteld. Er wordt nagedacht over de wijze van financiering, maar nader onderzoek is noodzakelijk.
- **Tijd, betrokkenheid en doorzettingsvermogen**: Een dergelijk traject vraagt, naar onze mening, dan ook in de eerste plaats om tijd; het is onverstandig om dit overhaast te doen. Het vraagt een gedegen voorbereiding en een gedragen plan bij gemeenten. Het vraagt ook om een duidelijke sturing naar het eindresultaat van Common Ground, waarbij eenieder zich conformeert aan de strategie en resultaten. Het vraagt om een duidelijke betrokkenheid van marktpartijen die ook zicht hebben op een redelijk verdienmodel. Het vraagt om betrokkenheid van ketenpartners voor het vinden van gezamenlijke oplossingen binnen de i-Overheid. Het vraagt om doorzettingsvermogen, want er zullen ontegenzeggelijk tegenvallers zijn (zoals de overheid bijna altijd wel heeft bij ICT-projecten).

1. Context

1.1 Inleiding en gekozen uitgangspunten

Deze Doorkijk brengt de kwalitatieve en kwantitatieve effecten van de implementatie van de informatiekundige visie Common Ground in beeld.

De Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground gaat over de kwalitatieve en kwantitatieve effecten van het realiseren van de gemeentelijke informatiekundige visie. Het gaat niet over de kosten en baten van het programma Common Ground zelf maar over de effecten voor gemeenten en stakeholders wanneer deze informatiekundige visie in heel Nederland is gerealiseerd.

In deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground is voor een eerste keer geprobeerd de verschillende effecten bij elkaar te brengen. Dat is niet gemakkelijk gebleken. Dat komt in de eerste plaats omdat er – aan het begin van de ontwikkeling Common Ground – nog slechts in zeer beperkte mate financiële ervaringsgegevens beschikbaar zijn. Als tweede komt dat doordat er tot nog toe weinig tot geen specifiek onderzoek is gedaan naar financiële effecten van het implementeren van de informatiekundige visie van Common Ground. Er is daardoor zeer beperkte informatie over financiële effecten beschikbaar. Als derde komt dat doordat ICT kosten en in het bijzonder investeringen bij gemeenten vaak lastig uit financiële administratie zijn te halen doordat deze vaak niet specifiek gelabeld zijn. Als vierde komt dat doordat er wel een eenduidig beeld is wat Common Ground is maar nog verschillend wordt gedacht over de wijze waarop het effect van Common Ground door iedereen bereikt kan worden.

Bij het opstellen van de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Op hoofdlijnen worden de effecten van de informatiekundige visie Common Ground in kaart gebracht, vanaf het moment dat deze visie bij alle gemeenten volledig is geïmplementeerd;
- Gedetailleerd onderzoek naar kwalitatieve en kwantitatieve effecten van Common Ground ontbreken aan het begin van de ontwikkeling nog. Ons onderzoek is gebaseerd op de beschikbare business cases, beschikbare ervaringsgegevens, openbare bronnen en resultaten uit de gesprekken;
- Er is geen planning voor het realiseren van de informatiekundige visie van Common Ground. Als termijn voor het realiseren van de informatiekundige visie Common Ground is 15 jaren gehanteerd. Dat lijkt een lange termijn, maar gezien de opgave is het nog maar de vraag of dat realistisch is.
- Om de informatiekundige visie te kunnen implementeren wordt gebruikt gemaakt van de gedachte en de filosofie van ‘Samen Organiseren’, dat wil zeggen het 1x ontwikkelen en bij alle gemeente (nu 342 keer) gebruiken;
- In de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground wordt ervan uitgegaan dat het programma Common Ground bijdraagt aan het realiseren van de informatiekundige visie – de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground is geen second opinion op programma Common Ground.

In een aantal van de paragrafen die volgen staan nadere toelichtingen op het gebruik van de bovenstaande uitgangspunten.

1.2 Aanleiding

Deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground is opgesteld in opdracht van het programma Common Ground. Dit programma heeft als doel om ervaringen die op verschillende plekken zijn opgedaan met de toepassing van de visie Common Ground verder te ontwikkelen. Maar ook om de toepassingen in een bredere context toe te passen.

In de huidige situatie zijn de 342 individuele gemeenten verantwoordelijk voor hun eigen informatievoorziening. De informatievoorziening voldoet niet aan de eisen die daaraan door gemeenten worden gesteld. Verder noopt de steeds groter wordende schaarste aan gekwalificeerd personeel en de steeds groter wordende druk op budgetten, tot een collectieve benadering van een richting waarin een veilige, moderne, flexibele en toekomstgerichte gezamenlijke gemeentelijke informatievoorziening zich kan ontwikkelen. Het realiseren van de informatiekundige visie van Common Ground is daarvoor belangrijk.

Het is belangrijk om de informatiekundige visie te baseren op wat nodig is voor de maatschappelijke opgaven. De toekomstbestendige gegevensontsluiting en - uitwisseling is bij al deze maatschappelijke opgaven onmisbaar. Vandaar dat dit als prioriteit centraal staat in de jaarplannen van de GGU waarmee een jaarlijkse uitvoeringsagenda ontstaat die richting geeft aan de nieuwe oplossingen die met Common Ground worden nagestreefd[5].

Deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground is opgesteld om de effecten van de implementatie van de informatiekundige visie Common Ground inzichtelijk te maken en bestuurders inzicht te bieden in een mogelijk wenkend perspectief voor de verdere ontwikkeling.

1.3 Vraagstelling

Op basis van het bovenstaande is voor de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground de volgende opdracht geformuleerd:

1. Stel op hoofdlijnen een Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground op waaruit de effecten van het implementeren van de informatiekundige visie Common Ground bij alle Nederlandse gemeenten inzichtelijk worden gemaakt voor zowel gemeenten als de verschillende andere stakeholders binnen de scope van de opdracht.
2. Maak op hoofdlijnen een raming van de verwachte globale financiële effecten van de transitie om de informatiekundige visie Common Ground te implementeren bij gemeenten (en eventueel bij andere stakeholders binnen de scope)

[5] Uit Common Ground 2020 Concretisering van de meerjarige transitiestrategie, algemener geformuleerd.

Deze opdrachten zijn vertaald in een aantal onderzoeksvragen. In deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground worden deze beantwoord:

a) Wat zijn de huidige jaarlijkse kosten bij gemeenten (van de onderdelen die binnen de scope van het onderzoek liggen)?
b) Wie zijn daarbij de belangrijkste stakeholders? En welke effecten komen bij welke stakeholders te liggen?
c) Wat zijn de globale financiële effecten van de transitie om de informatiekundige visie Common Ground bij gemeenten en stakeholders te implementeren?
d) Wat zijn de jaarlijkse kwantitatieve effecten (financieel) ná implementatie van de informatiekundige visie Common Ground bij gemeenten?
e) Welke kwalitatieve effecten zijn te verwachten van de implementatie van de informatiekundige visie Common Ground?
f) Welke voorwaarden of uitgangspunten zijn belangrijk om de kwalitatieve effecten (maatschappelijk baten) van het Common Ground te realiseren?

De Doorkijk start met een nadere uiteenzetting van de visie Common Ground. Wat houdt de visie precies in en wie zijn de relevante stakeholders? Daarna wordt de huidige situatie met betrekking tot de informatievoorziening van gemeenten in kaart gebracht. Hoe is de informatievoorziening van gemeenten opgebouwd en welke kosten brengt dit met zich mee? Daarna wordt er gekeken naar wat de implementatie van de informatiekundige visie Common Ground inhoudt. Welke componenten van de informatievoorziening veranderen en wat zijn hier de effecten van?

De beoogde effecten zijn (waar dat mogelijk is) beschreven vanuit de situatie dat de volledige informatiekundige visie is geïmplementeerd. Deze effecten zijn waar mogelijk kwantitatief (financieel) uitgewerkt en anders kwalitatief (maatschappelijk). Per effect is gekeken waar deze zich materialiseert; bij gemeenten, stakeholders of leveranciers. Daarnaast is per effect bekeken wat de risico's zijn op het niet materialiseren van het kwalitatieve dan wel kwantitatieve effect. Dit moet een beeld geven van de voor- en nadelen voor de verschillende betrokken stakeholders in de situatie als de informatiekundige visie is geïmplementeerd.

Na het in kaart brengen van de huidige en de toekomstige situatie, is gekeken naar wat er nodig is om van de huidige situatie naar de ideaal situatie te komen. Voor deze transitiefase is er gekeken naar de investeringen die nodig zijn om de visie te implementeren, welke stakeholders hierbij betrokken zijn en wat hun rol is in de transitie.

Als conclusie is er een zeer globaal inzicht van de benodigde investeringen en de mogelijke baten die de implementatie van de informatiekundige visie Common Ground met zich mee brengt.

1.4 Afbakening

Het toepassen van de Common Ground-principes heeft effect op een groot deel van de som van alle ICT-kosten van gemeenten. Op basis van de gesprekken schatten wij het effect in op ongeveer 50 tot 60% van alle ICT-gerelateerde kosten. Te denken valt aan o.a. licentiekosten, maatwerkkosten, de service- en

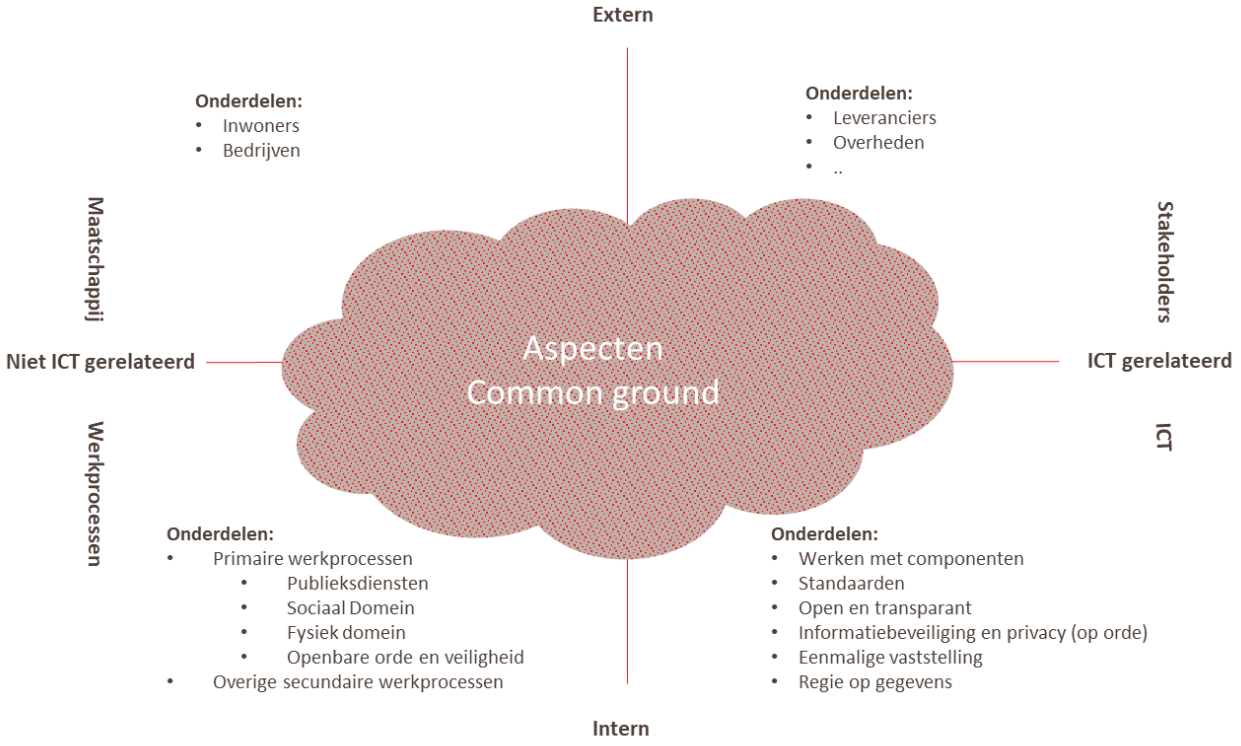
hostingkosten. Het raakt echter niet alle ICT-kosten. Het raakt bijvoorbeeld niet de kantoorautomatisering van gemeenten. Uitgezonderd zijn ook de licenties van bijvoorbeeld Microsoft.

Het realiseren van de informatiekundige visie bij gemeenten heeft niet alleen effect op de structurele ICT-kosten, maar heeft ook effecten op het primaire en secundaire proces van gemeenten. Het betreft primaire processen van de publieke dienstverlening, sociaal domein, werk& inkomen, fysiek domein en leefbaar en veiligheid. Met secundaire processen worden onder andere gedoeld op de werkprocessen van P&C, financiële administratie en HR-processen. Medewerkers van gemeenten die aan de primaire en secundaire processen werken gebruiken daarvoor tenslotte geautomatiseerde softwaresystemen.

Verder heeft Common Ground ook effect op verschillende stakeholders. Dat zijn als eerste de leveranciers van software. Het betreft een aantal grote partijen zoals Centric, Pink Roccade, Visma Roxit en Conxillium en een veelvoud aan, in omvang, kleinere softwareleveranciers van de 400 tot 500 applicaties die gemeenten momenteel gemiddeld hebben aangeschaft. Verder zijn dat ketenpartners van gemeenten. Dat zijn overheden waarmee bijvoorbeeld gegevensuitwisseling plaatsvindt. Het betreft bijvoorbeeld het Kadaster, de Kamer van Koophandel, het UWV en de Belastingdienst.

Inwoners en bedrijven zijn, zij het indirect, misschien wel de belangrijkste stakeholders. Deze nemen de producten en diensten af die overheden aanbieden. Het betreft bijvoorbeeld een uitkering van het werkbedrijf, een bouwvergunning en/of als gebruiker van de openbare ruimte.

Als afbakening van het onderzoek hanteren we de onderstaande vier kwadranten.



1.5 Werkwijze en verantwoording

In de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground is het beperkt bestaande onderzoek gecombineerd met openbare data en expertise van betrokkenen. Er is, zoals in de uitgangspunten (paragraaf 1.1) wordt vermeld, geen aanvullend veldonderzoek verricht. Informatie over de kosten en baten van Common Ground is, in onze constatering, echter zeer beperkt aanwezig. Op basis van de beantwoording van bovenstaande vragen zijn de kwalitatieve en kwantitatieve effecten na implementatie van de informatiekundige visie Common Ground bij alle Nederlandse gemeenten in kaart gebracht.

In eerste instantie is het onderzoek gestart met de vraag om een business case op te stellen. Hierin zouden de kosten en de baten van het implementeren van de informatiekundige visie tegen elkaar worden afgewogen. Al snel werd duidelijk dat de afweging van kosten en baten lastig bleek te zijn omdat betrouwbare cijfers ontbraken. Dit is de aanleiding geweest de uiteindelijk rapportage ook anders in te richten: gericht op kwalitatieve effecten en, slechts waar mogelijk, kwantitatieve effecten en breder dan alleen de directe effecten van Common Ground. Dat heeft bij het opstellen van de rapportage geleid tot discussie of alle kwantitatieve en vooral kwalitatieve effecten ‘toegerekend’ mogen worden aan Common Ground. Sommige ontwikkelingen zouden namelijk ook autonoom kunnen plaatsvinden. Als onderzoekers hebben wij gemeend dat daar nu op basis van het huidige materiaal lastig een knip in te maken is. Vandaar dat in de titel de term ‘doorkijk’ is opgenomen.

Onze werkwijze is verder als volgt geweest:

- Voor het in kaart brengen van deze kwalitatieve en kwantitatieve effecten is verder gebruik gemaakt van interviews met verschillende experts, waaronder vertegenwoordigers van gemeenten en andere stakeholders. Een lijst van betrokken organisaties waarmee is gesproken staat in bijlage 2.
- Verder is een Effectenarena georganiseerd om de kwalitatieve effecten van het implementeren van de informatiekundige visie in beeld te brengen. In bijlage 3 staat een nadere toelichting van de effectenanalyse.
- Verder wordt, uitdrukkelijk op hoofdlijnen, een eerste raming van de verwachte globale effecten gemaakt. Deze raming hebben wij ook financieel vertaald. Dat hebben we gedaan op basis van literatuur en aannames die wij als onderzoekers hebben gedaan. Het betreft expertmatige aannames.
- Met de respondenten van het onderzoek zijn twee validatiesessies gehouden. De conceptrapportages zijn met hen besproken. De resultaten van de validatiesessies hebben tot een aanscherping van de rapportage geleid.
- Op onderdelen herkennen respondenten zich niet in de onderbouwing. Daar waar dat zo is hebben we dat ook aangegeven.

2. Eindbeeld Common Ground en Samen Organiseren

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het toekomstige eindbeeld kwalitatief beschreven. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: *hoe ziet de wereld eruit als de informatiekundige visie van Common Ground door gemeenten is geïmplementeerd?*

Hiervoor wordt als eerste het eindbeeld van Common Ground op hoofdlijnen beschreven (paragraaf 2.2.). Vervolgens staan de basisprincipes opgenomen (paragraaf 2.3). Dit is alleen een beschrijving van het eindbeeld van Common Ground, niet een beschrijving van de weg naar het eindbeeld toe, oftewel de transitie naar het eindbeeld toe. In de gesprekken hebben we gemerkt dat daarover nog verschillende beelden bestaan.

Vervolgens wordt als tweede het eindbeeld schematisch weergegeven (paragraaf 2.4.). Het betreft een beschrijving van het vijflagenmodel, dat als architectuurmodel ten grondslag ligt aan de informatiekundige visie Common Ground.

2.2 Doel

Samen werken aan één krachtige lokale overheid: dat is hét antwoord van gemeenten in deze tijden van snelle digitalisering[6]. De burger raakt de weg kwijt, zo melden WRR en Nationale Ombudsman. Het roer moet om. Het moet eenvoudiger, sneller en beter. Nieuwe technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Bij steeds meer gemeenten komt het besef dat we de handen ineen moeten slaan en de krachten nog meer kunnen bundelen.

Het is nodig om de vernieuwing in de digitale dienstverlening te versnellen. Daarvoor wordt een andere manier van werken gebruikt: vernieuwende componenten worden één keer ontwikkeld om het uiteindelijk bij zoveel mogelijk gemeenten toe te passen. We brengen de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering op gang door deze samen te organiseren.

Hiermee kunnen we:

- Aanzienlijke *efficiency*voordelen in de primaire werkprocessen realiseren;
- Schaarse expertise en kennis van gemeenten bundelen;
- Ruimte creëren voor lokaal maatwerk en autonomie;
- Samen effectief en betrouwbaar zijn richting ketenpartners, het Rijk en marktpartijen.

‘Samen Organiseren’ is belangrijk voor Common Ground. Common Ground zou in principe zonder kunnen, maar om de mogelijke kwalitatieve en kwantitatieve effecten van de informatiekundige visie uiteindelijk te kunnen realiseren is ‘samen organiseren’ een essentiële randvoorwaarde.

[6] Eén krachtige lokale overheid | VNG

Deze Doorkijk gaat uit van het wenkende perspectief van Common Ground en beschrijft de situatie over 15 jaar, waarin alle Nederlandse gemeenten hun informatievoorziening vormgeven volgens de informatiekundige visie Common Ground.

2.3 Basisgedachte Common Ground

Het doel van de informatiekundige visie is om sneller goedkopere, open, innovatieve en flexibele IT-oplossingen te kunnen (laten) bouwen, die gepersonaliseerde (e-)dienstverlening mogelijk maken. De basisgedachte, en daarmee de kern van de beoogde verandering, is dat de gegevens losgekoppeld worden van de toepassingen (applicaties en processen). Dat maakt het mogelijk om de gegevens op een gestandaardiseerde wijze te ontsluiten en uit te wisselen.

Het realiseren van deze informatiekundige visie is randvoorwaardelijk voor 'Samen Organiseren'. 'Samen Organiseren' is de beweging van gemeenten die als doel heeft om samen te werken aan één krachtige lokale overheid. Sommige vraagstukken zijn te complex om lokaal goed te kunnen oplossen of er zijn voordelen te behalen door het met elkaar te organiseren[7].

Ontwikkelen van de moderne informatievoorziening in lijn met de informatiekundige visie Common Ground is daar overigens een voorbeeld van. Om de informatiekundige visie te kunnen realiseren is 'Samen Organiseren' een belangrijke voorwaarde.

De basisgedachte van de informatiekundige visie Common Ground is een logische en fysieke scheiding van processen en gegevens (scheiding van functionaliteiten en data)[8], het mogelijk maken van 'bevragen bij de bron' en het op een geüniformeerde manier uitwisselen van data.

Voor gemeenten betekent deze basisgedachte dat:

- Maatschappelijke vraagstukken eenvoudiger, sneller en tegen lagere kosten kunnen worden opgelost met eigentijdse informatietechnologie (inwoner- en ondernemer-gericht);
- Gemeenten regie voeren op hun informatievoorziening en datagebruik (eigenaarschap);
- Het in gebruik nemen van elders ontwikkelde oplossingen en leren van elkaar de norm is geworden (Samen Organiseren, standaardisatie);
- Controleerbare bescherming van privacy en zorg voor informatieveiligheid in de kern van het primaire proces is ontworpen ('privacy en security by design', 'compliancy', en mogelijkheden voor regie op gegevens);
- Sprake is van een gezonde, levendige marktsituatie waarin volop ruimte is voor innovatie en de mogelijkheid om toepassingen uit andere sectoren te gebruiken.

[7] Informatiekundige visie Common Ground, VNG-realisatie datum 23-8-2021, pagina 8
[8] Opschalingsanalyse Haal Centraal, VNG Realisatie, 10 september 2021, pagina 19

De basisgedachten van de informatiekundige visie van Common Ground zijn op hoofdlijnen als volgt uitgewerkt.

Common ground

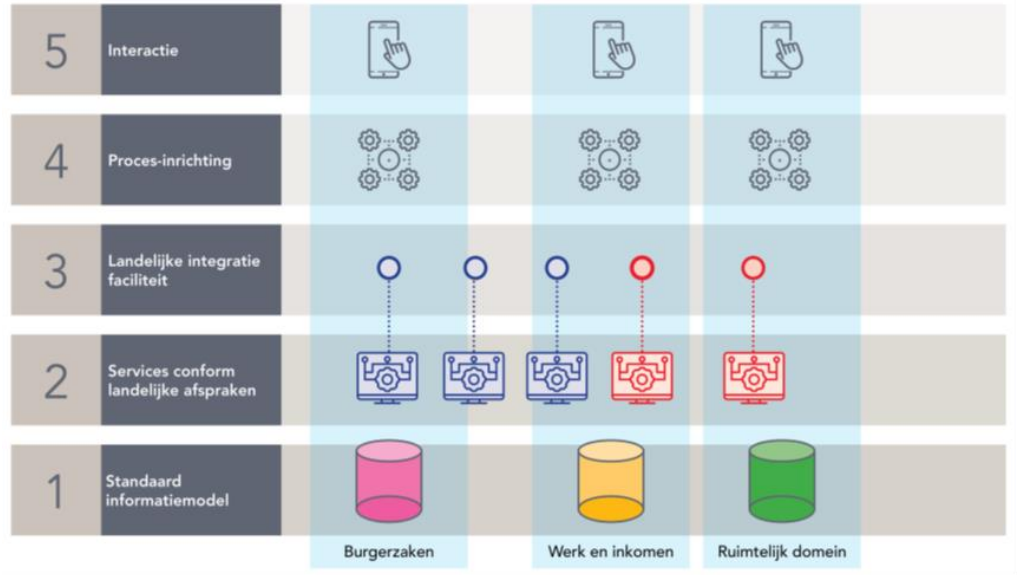
- Community – we werken als community
- Agile - we ontwikkelen incrementeel en iteratief
- Nieuw naast oud - we ontwikkelen nieuw naast bestaand
- Moderne IT – we gebruiken moderne technologie
- Open source - we geven de voorkeur aan open source software[9]
- Lagen-architectuur - we gebruiken een gelaagd architectuurmodel
- FCS als standaard voor integratie

Principes gegevenslandschap

- Component gebaseerd – we werken met componenten
- Open – we zijn transparant waar mogelijk
- Vertrouwd – we zorgen dat informatiebeveiliging en privacy op orde zijn
- Eenmalige vastlegging – we leggen gegevens eenmalig vast en vragen op bij de bron
- Regie op gegevens – we faciliteren regie op gegevens
- Standaard – we standaardiseren maximaal

2.4 Vijflagen architectuur

Binnen Common Ground wordt er gesproken van een vijflagen architectuur. In het onderstaande schematische overzicht is het vijflagenmodel van Common Ground opgenomen.



[9] Bij het opstellen van de Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk blijkt dat hier verschillend over gedacht wordt. Open source, closed source of hybride source oplossingen lijken in de informatiekundige visie van Common Ground heel goed naast elkaar te kunnen bestaan.

Hieronder staat een korte toelichting per architectuur laag.

1) **Het standaard informatiemodel**. Het betreft de onderste laag van het vijflagenmodel. Alle gegevensbronnen moeten uiteindelijk kunnen worden ontsloten conform een standaardinformatiemodel.

Te denken valt aan de landelijke basisregistraties zoals Basisregistratie personen (bestaat uit ingezetenen en niet-ingezetenen), Handelsregister, Basisregistratie Adressen en Gebouwen, Basisregistratie Topografie, Basisregistratie Kadaster, Basisregistratie Voertuigen (kentekenregister), Basisregistratie Inkomen, Basisregistratie Waarde Onroerende Zaken, Basisregistratie Grootschalige Topografie (voorheen GBKN), Basisregistratie Ondergrond. Ook gemeenten zelf hebben belangrijke brongegevens waarvan ze zelf eigenaar zijn. Te denken valt aan personeelsgegevens en financiële gegevens en aan systemen die gebruikt worden voor participatie of het delen van informatie met samenwerkingspartners in maatschappelijke initiatieven.

2) **Standaarden conform landelijke afspraken**: Dit is de tweede laag. De toegang tot data wordt gerealiseerd via zogeheten standaard stekkers die voldoen aan landelijke (API) afspraken, waaronder eisen wat betreft beveiliging en 'logging'. Hierdoor is het straks niet meer nodig om allerlei koppelingen te maken om databronnen te ontsluiten.
3) **Landelijke integratiefaciliteit**: Dit is de derde laag. Door een technische standaard te hanteren wordt het mogelijk om allerlei databronnen te benaderen: gegevens op te halen en te wijzigen.
4) **Procesinrichting**: De processen worden flexibel volgens standaarden ingericht en ondersteund, passend bij de manier waarop een (groep) gemeenten dit willen organiseren. Hier hebben gemeenten dus ruimte om eigen keuzes te maken.
5) **Interactie**: Dit is de laag waar de gebruikers de toepassingen en applicaties zien.

2.5 Autonome ontwikkeling

De realisatie van de informatiekundige visie van Common Ground is gestart als bottom-up beweging, waarbij we innovatieve, veelbelovende initiatieven bij gemeenten en ontwikkelpartners aangrijpen om nieuwe ideeën uit te wisselen en bruikbare componenten te ontwikkelen. Het denken in componenten is niet nieuw. Zonder Common Ground zouden marktpartijen ook steeds meer componenten gaan aanbieden. Common Ground volgt een wereldwijde trend in het denken in componenten en het onder architectuur bouwen van informatievoorziening.

Voor het in kaart brengen van de kwalitatieve en kwantitatieve effecten is het lastig gebleken om een knip te maken tussen de autonome ontwikkeling en de effecten van Common Ground. Wat echter wel duidelijk is, is dat als gemeenten willen dat de inrichting van de informatievoorziening ook echt aansluit op de eigen vraag en behoefte, en er vaart wordt gezet in de gehele ontwikkeling, gemeenten er niet onderuit komen om intensief samen te werken en samen regie te pakken op de gehele ontwikkeling van het werken onder architectuur. Alleen dan worden ook de componenten ontwikkeld die passend zijn voor de producten en diensten die gemeenten leveren aan inwoners en bedrijven. Een centrale regie door samenwerkende gemeenten is daaraan in onze ogen onlosmakelijk verbonden.

2.6 Termijn

De informatiekundige visie van Common Ground is een wezenlijke en fundamenteel andere visie op de wijze waarop gemeenten hun informatiefunctie organiseren. Het realiseren van deze informatiekundige visie is zeker een langdurige operatie. Er ligt nog geen planning of verwachting ten aanzien van de termijn waarop de informatiekundige visie Common Ground gerealiseerd kan zijn. Het vraagt echter - zoveel is duidelijk - , om meerdere jaren focus en commitment van gemeenten, ketenpartners en softwareleveranciers.

Voor deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground is een termijn van 15 jaar gehanteerd. Dat lijkt een lange termijn, maar gezien de opgave is het nog maar de vraag of dat niet te kort is.

2.7 Transformatie en transitie

Het realiseren van de informatiekundige visie als Common Ground vergt een gedegen transitie, die pas voltooid is als de gegevens in alle relevante informatiesystemen worden gescheiden van de applicaties en processen waarin ze worden gebruikt.

Dat klinkt logisch, maar die scheiding is er momenteel nauwelijks. Vandaar dat gemeenten deze opgave samen organiseren, waarbij ze hun schaarse expertise en kennis bundelen, en ook gezamenlijk overleg voeren met Rijk, ketenpartners en marktpartijen. Zo wordt er, waar gewenst, aanzienlijke efficiencyvoordelen nagestreefd. Momenteel maken gemeenten voor hun verschillende applicaties gebruik van kopieën van landelijke databases. Met Common Ground worden deze kopieën van databases uitgefaseerd omdat databronnen realtime benaderbaar zijn. Daarmee kunnen de primaire processen van gemeenten effectiever en efficiënter worden georganiseerd.

De urgentie voor een gedegen transformatie en transitie is met name belangrijk omdat gemeenten in hele verschillende fases zitten: koplopers, slimme volgers en een groep van gemeenten die afwachten. Dat betekent dat ook nog gewerkt moet worden aan draagvlak bij gemeenten. Als alle gemeenten mee moeten dan is het belangrijk dat ze tijdig meegenomen worden. ICT-transities vragen tenslotte, net als de financiële investeringen, een gedegen meerjarige planning.

2.8 Softwareleveranciers

Voor het realiseren van de informatiekundige visie van Common Ground zijn softwareleveranciers zeer belangrijk. Dat kan met ‘open source’, ‘closed source’ of ‘hybride source’ oplossingen die heel goed naast elkaar bestaan. Toch is er nog geen eenduidig beeld over de rol en de positie.

Aan de ene kant brengen de softwareleveranciers veel kennis en kunde in die nodig is voor de uiteindelijke realisatie. Dat kan zijn in een rol als ontwikkelaar maar dat kan ook zijn in een meer dienstverlenende rol. Aan de andere kant kunnen ze, als leveranciers voldoende marktkansen zien, ook zorgen voor financiering van de ontwikkeling van Common Ground.

Dat is veelal een andere rol dan softwareleveranciers nu hebben. Van belang is dat de overheden een eenduidige lijn samen ontwikkelen om deze ook consequent naar de marktpartijen te hanteren. Dat is belangrijk om het potentieel van de softwareleveranciers optimaal te benutten.

Uiteindelijk betekent de informatiekundige visie van Common Ground dat ook marktpartijen zich moeten aanpassen aan de veranderende rol van gemeenten. De ene partij is daar al verder mee dan de andere partij. Het vraagt van alle marktpartijen en gemeenten een open mind om aandacht te hebben voor elkaars positie.

3. Huidige situatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het huidige informatielandschap van gemeenten beschreven. Dit wordt gedaan op basis van bestaande bronnen en geven een gemiddeld beeld van hoe het eruit ziet. Uiteraard is elke gemeente verschillend en zullen ook de informatiesystemen en inrichting van de informatievoorziening er anders uitzien.

Naast een beschrijving van de informatievoorziening worden ook de knelpunten en uitdagingen beschreven die de huidige informatievoorziening met zich mee brengt en zal worden gekeken naar wat de kosten zijn van gemeenten van de huidige informatievoorziening.

3.2 Informatievoorziening

Het informatielandschap van gemeenten bestaat uit een veelheid aan informatiesystemen. Deze informatiesystemen zijn ondersteunend aan een specifiek gemeentelijk taakvlak of aan een algemene taak. De informatiesystemen worden veelal via een aanbesteding op de markt aangeschaft. Bij deze aanbesteding worden veelal generieke eisen door de individuele gemeenten gesteld. Het aanbod is gebaseerd op standaardpakketten van de leveranciers die uitgebreid kunnen worden met maatwerkaanpassingen. Zo kunnen de processen en rekenregels naar specifiek lokaal beleid worden ingericht. De kosten daarvan zijn aanzienlijk omdat bij updates het maatwerk ook weer moet worden aangepast.

In de huidige informatievoorziening zijn de data per beleidsdomein opgesloten in spreekwoordelijke ‘silo’s’. De silo's bevatten zowel gemeentelijke sectorale gegevens, als data uit basisregistraties en landelijke voorzieningen. Binnen het huidige landschap worden data uit basisregistraties door gemeenten veelal gedupliceerd en opgeslagen in sectorale systemen en gegevensmagazijnen. Dit gebeurt onder meer omdat leveranciers zo de robuustheid en performance van systemen kunnen garanderen.

Gedupliceerde basisgegevens worden veelal via een synchronisatie- en distributiemechanisme synchroon gehouden met de oorspronkelijke bron. Ook voor gemeentelijke gegevens geldt dat deze binnengemeentelijk gedupliceerd en hergebruikt worden. In tegenstelling tot de basisgegevens is voor gemeentelijke gegevens meestal geen geautomatiseerd synchronisatie- en distributiemechanisme beschikbaar.

3.2.1 Knelpunten

De huidige gemeentelijke informatievoorziening leidt tot verschillende knelpunten. Op dit moment is het voor gemeenten moeilijk om te voldoen aan de eisen vanuit wet- en regelgeving. Het dupliceren van gegevens kan leiden tot inconsistenties in data, introduceert beveiligings- en privacyrisico’s en staat transparantie ten aanzien van de verwerking van data in de weg. Inzicht en overzicht in datastromen is lastig te verkrijgen waardoor onvoldoende grip op de eigen informatievoorziening aanwezig is. Gemeenten

geven aan zich afhankelijk van hun softwareleveranciers te voelen voor inzicht in de datastromen, wat hun handelingsvrijheid beperkt. Ook bij het overstappen op andere toepassingen zijn ze afhankelijk van de bestaande leverancier om de data beschikbaar te stellen.

Hier liggen verschillende oorzaken aan ten grondslag.

- **Samenwerking gemeenten:** Gemeenten werken al lang samen en werken ook steeds intensiever samen. Toch verloopt samenwerking vaak niet naar verwachting waardoor er een negatief beeld over samenwerking met andere gemeenten bestaat. Dit terwijl veel bestuurders weten dat het onmogelijk is om de gemeentelijke taken zonder samenwerking met anderen te realiseren. Het blijkt vaak moeilijk om te komen tot gezamenlijke afspraken over proces of inrichtingen. Vaak ziet men vooral de afwijkingen in plaats van de overeenkomsten.
- **Gebruik van standaarden**: Verder is het berichtenverkeer tussen de verschillende informatiesystemen niet voldoende gestandaardiseerd. De berichtenstandaarden zijn vaak complex en open voor interpretatie waardoor de verwachtingen en het resultaat niet overeenkomen. Dit leidt ertoe dat de gegevensuitwisseling met ketenpartners volledig dreigt vast te lopen.
- **Gebruik gekopieerde data**: In de gemeentelijke architectuur is een indeling ontstaan gebaseerd op front-, mid-, en backoffice-systemen. Dit heeft ertoe geleid dat het kopiëren van data voor e-dienstverlening in de hand is gewerkt. Om de gekopieerde data up-to-date te houden zijn er gegevensmagazijnen, distributie- en synchronisatiemechanismes geïntroduceerd wat de informatiearchitectuur complexer heeft gemaakt en daarmee ook duurder en foutgevoeliger.
- **Invulling opdrachtgeversrol**: Zo kunnen gemeenten hun opdrachtgeversrol vaak nog beter invullen. Gemeenten hebben in opdrachtgever/opdrachtnemer overleggen nu nog onvoldoende invloed op de manier waarop leveranciers verwerking van data binnen die systemen hebben vormgegeven. Dit leidt ertoe dat gemeenten informatiesystemen gebruiken die niet altijd even goed passen binnen de gemeentelijke informatiearchitectuur en niet altijd voldoende aansluiten op lokale gemeentelijke processen, producten, dienstenen bedrijfsvoering. Om dat laatste toch beter tot stand te brengen is er relatief veel maatwerk nodig. Dit brengt vaak additionele en hoge structurele kosten met zich mee.
- **Aantrekken en vasthouden expertise**: Als laatste is het voor gemeenten lastig om eigen kennis en expertise in huis te halen. Er ontbreken specialisten door de schaal van uitvoering waardoor er veelal generalistische functies zijn. Dit heeft gemeenten afhankelijk gemaakt van specialistische kennis en expertise die bij leveranciers aanwezig is.

3.2.2 Uitdagingen

De bovenstaande knelpunten in het informatielandschap van gemeenten hebben geleid tot uitdagingen in de uitvoering. De belangrijkste uitdagingen zijn:

- **Ondersteunen van de veranderende samenleving:** De technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op en worden ook snel geïntegreerd in het dagelijkse leven van inwoners. Met deze integratie wordt ook verwacht dat inwoners deze technologie kunnen gebruiken in hun communicatie met de overheid. Dat vraagt echter gelijktijdig een wendbare informatievoorziening van de gemeenten om snel op veranderingen in te kunnen spelen.

- **Het ontkokeren van de organisatie:** Gemeenten willen steeds meer integraal gaan werken. Dit houdt in domeinoverstijgend maar ook organisatieoverstijgend. Deze andere manier van werken vraagt ook een andere manier van het indelen van de gemeentelijke informatievoorziening.
- **Het voldoen aan wet- en regelgeving:** De Algemene Wet Bestuursrecht (AWB), de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet digitale overheid (Wdo) en de Wet digitale veiligheid (de opvolger van de Wbni) stellen verplichtingen aan de gemeentelijke informatievoorziening waaraan het huidige informatielandschap niet altijd kan voldoen. Vaak zijn daar nu allerlei tijdrovende stappen voor nodig om daaraan antwoord te geven.
- **Vrije toegang tot gemeentelijke gegevens:** De huidige informatiesystemen zijn niet ingesteld op het beschikbaar stellen van openbare/geanonimiseerde data. Dat is belangrijk voor inwoners maar is lastig te realiseren. Om dit toch voor elkaar te krijgen zijn gemeenten nu afhankelijk van de leveranciers van de informatiesystemen.
- **Vendor Lock-in**: Het gebrek aan de volledige en eenduidige toepassing van goede standaarden, gecombineerd met het gebrek aan regie van gemeenten op de functionaliteit van applicaties, heeft geleid tot een gemeentelijk landschap waarin koppelvlakken en applicatiefunctionaliteiten zeer beperkt zijn gestandaardiseerd. Daar waar geen landelijke standaard beschikbaar is hebben leveranciers zelf specifieke koppelvlakken geïmplementeerd voor de uitwisseling van sectorale gegevens. Niet- of niet volledig juist gestandaardiseerde koppelvlakken kunnen het overstappen naar een andere leverancier ingewikkeld en duur maken.
- **Uitwisselbaarheid van gemeentelijke data:** Door meer integraal te werken en in verschillende samenwerkingen, is het belangrijk dat gegevens kunnen worden ontsloten en gedeeld om de benodigde dienstverlening aan te kunnen bieden.

3.3 Huidige kosten

3.3.1 ICT-kosten gemeenten

Om de kosten van de informatiesystemen van gemeenten te bepalen wordt er gekeken naar de ICT-benchmark gemeenten 2023 van M&I partners. Deze wordt door respondenten gezien als een betrouwbare bron om de huidige ICT-kosten van gemeenten in kaart te brengen.

Deze benchmark onderscheidt drie kostensoorten van gemeentelijke ICT, namelijk infrastructuur, personeel en software. Daarnaast maken ze onderscheid tussen kleine gemeenten (<60.000 inwoners), midden gemeenten (>60.000 en <100.000 inwoners) en grote gemeenten (<100.000 inwoners).

De kosten per inwoner zijn in onderstaande tabel weergegeven:

	Kleine gemeente	Midden gemeente	Grote gemeente	Gemiddeld per inwoner
Software	€ 40	€ 34	€ 35	€ 36
Personeel	€ 48	€ 49	€ 59	€ 53
Infrastructuur	€ 16	€ 15	€ 20	€ 17
Totaal	€ 104	€ 98	€ 114	€ 106

ICT-kosten bestaan uit hardware, infrastructuur, afschrijving, software, Clouddiensten, inrichtingskosten, personeel en beheer. De trend is dat de totale kosten van ICT stijgen (gecorrigeerd voor inflatie), de verwachting is dat deze trend aankomende jaren zal aanhouden door de uitdagingen waar gemeenten komende jaren voor komen te staan.

Met gemiddelde kosten van € 106 euro per inwoner en een inwoneraantal van 18 mln. (17.928.775) zijn de totale gemeentelijke ICT-kosten **€ 1,9 mld**. per jaar (hiervan is ongeveer € 1 mld. aan personeelskosten). Naar verwachting stijgen deze kosten, als er niets wordt gedaan, sterker dan de reguliere inflatie. Dat wordt met name veroorzaakt doordat er veel maatwerkoplossingen zijn die hoge kosten met zich meebrengen in het beheer en onderhoud.

3.3.2 Kosten primaire processen

Alle primaire werkprocessen van gemeenten maken gebruik van de gemeentelijke informatievoorziening. Het betreft de werkprocessen van publieksdienstverlening, fysiek domein, sociaal domein, leefbaar en veiligheid maar ook de ondersteunende processen zoals planning en control, financiële administratie en personeelsadministratie.

Voor het uitvoeren van de werkprocessen zetten gemeenten veel personeel in om databases met juiste volledige en tijdige informatie te vullen. Dit is foutgevoelig. Hierdoor kunnen administraties inconsistenties gaan bevatten waar inwoners de dupe van kunnen worden. Verder wordt er nog steeds standaardinformatie opgevraagd die al lang beschikbaar is bij gemeenten, wat volgens de AWB niet mag.

Het is niet precies in te schatten hoeveel de uitvoering van de afzonderlijke primaire processen kost. Met name de omvang van de administratieve werkzaamheden is lastig te bepalen. Wat wel bekend is, is dat gemeenten samen ongeveer 161.000 formatie eenheden (FTE) in dienst hebben. De totale kosten daarvan bedragen € 12 mld. per jaar.[10]

3.3.3 Kosten stakeholders

Ketenpartners en andere overheden

De huidige kosten van de gegevensuitwisseling van ketenpartners met de gemeenten valt buiten de scope van deze businesscase.

Leveranciers

Een groot deel van de softwareleveranciers verkopen licenties en bieden aanvullende producten en diensten aan. Andere leveranciers hebben voor het gebruik van software of apps een tarief per gebruiker. Daarnaast zijn er ook nog andere vormen op basis van beschikbaarheid (verhuur, abonnementen) of van functionaliteiten op basis van inwonerstaffels.

[10] Personeelsmonitor A&O fonds totale personeelskosten Het is een berekening van 161.000 fte maal de gemiddelde salarissom van € 72.907 per formatieplaats is in totaal formatieplaats € 11,8 mld. Het ICT-personeel is hier voor de berekening buiten gehouden, ongeveer € 1 mld. per jaar. In de verdere berekening wordt met €10,8 mld. gerekend.

Het valt op dat leveranciers veel capaciteit moeten besteden aan de periodieke aanbesteding per gemeente. Het betreft kosten die uiteindelijk worden verdisconteerd in de kosten die de leveranciers bij gemeenten in rekening brengen. De omvang van deze kosten valt buiten de scope van dit onderzoek. Het betreft daarbij ook concurrentiegevoelige gegevens.

3.3.4 Kosten maatschappij

Wat de huidige kosten zijn voor inwoners en bedrijven voor de afname van producten en diensten van de overheid is niet bekend. Het gaat daarbij om aanzienlijke tijdsbesteding voor het indienen van o.a. aanvraag van paspoort, aangifte van geboorte en overlijden, vergunningsaanvraag, aanvraag van subsidies, beantwoording van vragen, melding openbare ruimte etc. Daarvoor dient een aanvraag te worden gedaan en gegevens te worden aangeleverd. Gegevens waarover gemeenten of andere overheden vaak beschikken.

Er kan ook breder worden gekeken naar de kosten van de maatschappij. Als bijvoorbeeld een goed werkende overheid (op basis van gegevensuitwisseling) bijvoorbeeld huisuitzetting kan voorkomen, dan leidt dat tot aanzienlijke besparingen voor de gehele maatschappij. Dat leidt tot significante besparingen en voorkomen van veel leed. In deze doorkijk is dat verder niet meegenomen, maar dat zou een nader onderzoek kunnen zijn.

4. Kwalitatieve effecten

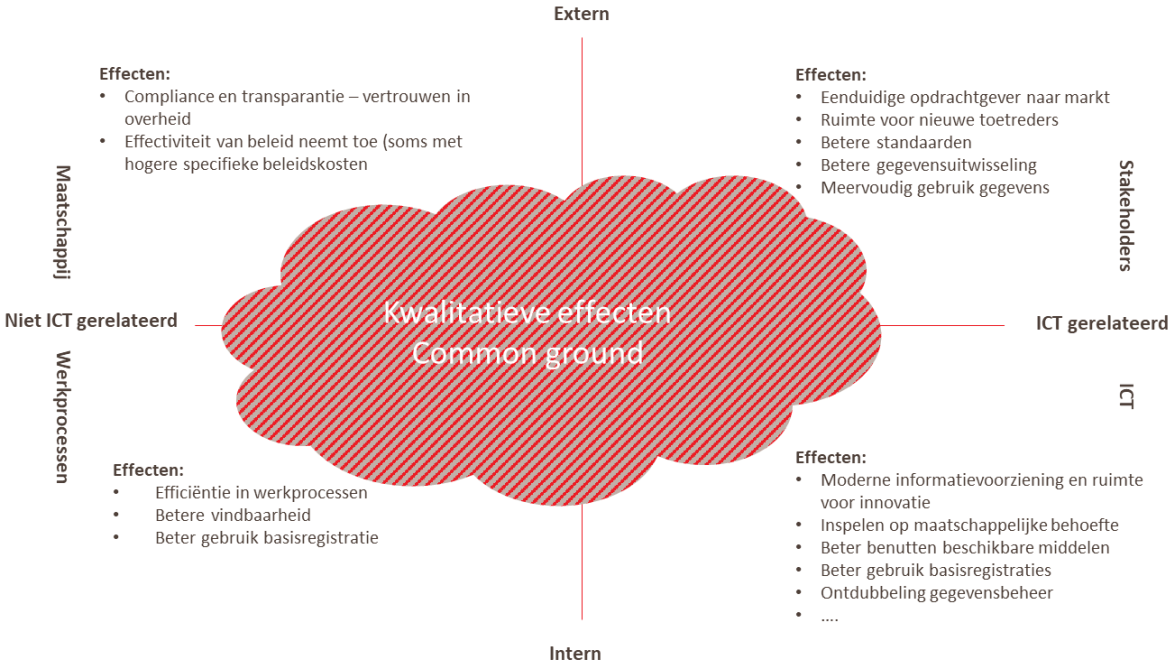
4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de kwalitatieve effecten van de informatiekundige visie Common Ground uitgewerkt.

In paragraaf 4.2 staat een overzicht van de kwalitatieve effecten opgenomen. Vervolgens staat in paragraaf 4.3 een uitwerking van de kwalitatieve effecten voor de maatschappij. In paragraaf 4.4. staan de kwalitatieve effecten voor ICT en in paragraaf 4.5 voor de primaire processen. Als laatste staat in paragraaf 4.6 de kwalitatieve effecten voor stakeholders.

4.2 Overzicht kwalitatieve effecten

Hieronder staat op een schematische wijze de belangrijkste kwalitatieve effecten op de vier kwadranten: maatschappij, ICT, werkprocessen en stakeholders.



In de volgende paragrafen staat een toelichting op de verschillende kwadranten.

4.3 Maatschappij

Op het gebied van compliance en transparantie zijn er belangrijke effecten voor de maatschappij te verwachten.

Voor het vertrouwen in de overheid is het belangrijk dat overheden kunnen voldoen aan wettelijke verplichtingen en (lokale) regelingen. Daar ligt ook een belangrijke opgave in de huidige situatie. Dat is

belangrijk voor AWB[11], AVG[12], Wdo[13], Wdv[14], WOO[15] en toekomstige ontwikkelingen rondom het beschermen van waarden en grondrechten, zeker in het licht van de rol van platforms en AI in werkprocessen, dienstverlening en besluitvorming.

Momenteel kunnen gemeenten soms niet voldoen aan de wettelijke verplichtingen. Dit leidt tot situaties waarin inwoners moeilijk hun recht kunnen halen en van 'het kastje naar de muur gestuurd worden' als informatie in verschillende registraties inconsistent zijn, alsmede tot hoge ambtelijke kosten voor bijvoorbeeld de afhandeling van AVG- of WOB-verzoeken. Ook betekent het dat inwoners en bedrijven telkens weer dezelfde gegevens moeten aanleveren. Dat leidt tot frustratie en onbegrip.

Met een moderne informatievoorziening kunnen gemeenten niet alleen de huidige basis op orde krijgen, maar ook zogeheten 'proactieve' dienstverlening aan inwoners en bedrijven gaan aanbieden; één van de actuele beleidsdoelen in het kader van de bestaanszekerheid. De verwachting is dat daardoor inwoners meer gebruik gaan maken van overheidsinstrumenten, zoals toeslagen en regelingen waar ze recht op hebben. Dat leidt initieel mogelijk tot hogere kosten voor gemeenten in termen van beleidskosten. Op termijn leidt het echter tot effectievere dienstverlening, omdat daarmee problemen van inwoners en ondernemers eerder worden onderkend, aangepakt en opgelost. En uiteindelijk draagt dit bij tot lagere kosten.

Ook maakt een moderne informatievoorziening het mogelijk dat overheden betere integrale dienstverlening aanbieden, waardoor hulpverleners hun inwoners met problemen veel effectiever kunnen helpen. Meer aandacht voor de 'menselijke maat'. Een neveneffect is dat dit naar verwachting ook leidt tot lagere kosten doordat inwoners minder hulp nodig hebben, dan wel voor een kortere periode hulp nodig is. Uiteindelijk leidt dat naar verwachting tot meer vertrouwen in de overheid.

4.4 ICT

Betere standaarden, betere kwaliteit van databronnen en meervoudig gebruik van data zorgt ervoor dat het eenvoudiger wordt om 'de basis op orde' te krijgen. Daarnaast maakt het innovatie mogelijk door een grotere mate van flexibiliteit voor de ondersteuning van de primaire processen en systemen en apps van gemeenten. Hierdoor kan sneller op maatschappelijke behoeften worden ingespeeld.

Als gekozen wordt voor het zelf ontwikkelen (of middels eenduidig opdrachtgeverschap of een opdrachtgever vanuit gezamenlijke gemeenten (vanuit de VNG) door marktpartijen realiseren) van de eerste drie lagen van de informatiearchitectuur, dan gaan gemeenten zelf veel meer regie voeren, waarmee het ICT-landschap veel beter beheerst kan worden. Dat betekent dat deze regie samen georganiseerd moet worden, zowel in capaciteit als in investeringen.

[11] De Awb vermeldt hoe de overheid besluiten moet voorbereiden en bekendmaken. Ook staat hierin binnen welke termijn de overheid een besluit moet nemen en stelt het eisen aan de gegevens die de overheid bij inwoners en ondernemers mag opvragen.
[12] In de privacywet Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) staat dat een persoonsgegeven 'alle informatie is over een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon'.
[13] De Wet digitale overheid heeft als doel het regelen van het veilig en betrouwbaar kunnen inloggen voor Nederlandse burgers en bedrijven bij de (semi-)overheid.
[14] De Wet digitale veiligheid (Wdv); Deze wordt momenteel uitgewerkt en gaat naar verwachting in 2024 in consultatie.
[15] De Wet open overheid (Woo) bevat zowel openbaarmaking uit eigen beweging als openbaarmaking op verzoek.

Als gekozen wordt om softwareleveranciers de investeringen in de systemen te laten doen, dan is het van belang dat er een eenduidige vraag door gemeenten wordt opgesteld en dat ook dwingend gestuurd wordt op standaarden. Dit zijn voorwaarden om het ICT-systeem zodanig in te richten dat van de optimale schaal van de uitvoering gebruik gemaakt kan worden.

Uiteindelijk denken respondenten dat het een mix zal zijn van *open source*, *closed source* en *hybrid source*. Dit zal naar verwachting afhankelijk zijn van een wisselwerking tussen de gemeenten en de marktpartijen.

4.5 Werkprocessen

Een moderne informatievoorziening geeft gemeenten de mogelijkheid om hun werkprocessen effectief en efficiënt en adaptief in te richten. Bijvoorbeeld het verhogen van de vindbaarheid van kwalitatief goede gegevens en beter gebruik van informatie. Veel van het administratieve werk dat nu gedaan wordt, is het vullen van geautomatiseerde systemen en het bewaken van en communiceren over de voortgang van dossiers.

Dat werk wordt in een heel grote mate in de toekomst afgebouwd, omdat de systemen straks voor alle gewone gevallen de uitvoering verzorgt. Dat leidt naar verwachting tot veel administratieve medewerkers. Gelijktijdig stijgt het aantal medewerkers dat data-analyse uitvoert en ruimte om degene die bijzonder zijn afzonderlijk te beoordelen. Hierdoor ontstaat ruimte voor de menselijke maat bij de complexere dossiers. Moderne systemen dragen bij aan inzicht in hun dossier(s) bij alle betrokkenen, verhoogde betrokkenheid bij de kwaliteit en minder vragen aan het klantcontactcentrum.

4.6 Stakeholders

Ketenpartners en andere overheden

De toenemende complexiteit van de samenleving en het werken in ketens maakt samenwerking des te noodzakelijker. Goede gegevensuitwisseling tussen publieke diensten is daarbij essentieel. Deze gegevensuitwisseling verloopt in de uitvoeringspraktijk momenteel zeer moeizaam, zo valt op te maken uit de Stand van de Uitvoering[16].

Als verklaring voor de gebrekkige uitwisseling van gegevens worden soms de verouderde IT-systemen genoemd die onvoldoende in staat zijn om met elkaar te communiceren. Maar vaak wordt ook gewezen op privacywetgeving (AVG) die uitwisseling belemmert of ter bescherming van de eigen organisatie. Om gegevens van individuele burgers over de grenzen van de organisatie met anderen te delen, is een wettelijke grondslag noodzakelijk. De indruk onder experts is overigens dat de AVG regelmatig te streng wordt geïnterpreteerd. In dat geval blijft men liever aan de veilige kant (‘het mag niet’), dan te kijken naar wat er wel mag. Als gemeenten en ketenpartners dit niet afdoende weten te organiseren dan dreigt de gegevensuitwisseling volledig vast te lopen. De kosten daarvan zijn, ons inziens, niet te overzien. Het laat wel de enorme urgentie voor de overheid zien[17].

[16] Stand van de uitvoering, 2022
[17] Stand van de uitvoering, 2022, pagina 25

Wij verwachten dat door de implementatie van de informatiekundige visie Common Ground – mits dat tijdig gebeurt –de overheid niet gedwongen wordt om hoge extra uitgaven te doen voor het repareren van de vastgelopen gegevensuitwisseling.

Leveranciers

Voor leveranciers is het behalen van kwalitatieve effecten op twee onderdelen van groot belang.

Als eerste is het formuleren van een gezamenlijke vraag aan de leveranciers essentieel. Alle leveranciers geven aan dat het enorm belangrijk is dat overheden samen moeten komen tot een eenduidige of zoveel als mogelijke gezamenlijke vraag. Hoe eenduidiger deze gezamenlijke vraag is des te beter leveranciers dan ook hun producten en diensten kunnen ontwikkelen. Dat zorgt vervolgens ook voor het verminderen van talloze kostbare maatwerk voorzieningen.

Het tweede belangrijke punt is voor leveranciers het sturen op standaarden. Met Common Ground worden in het vijflagenmodel gewerkt aan standaarden. Voor leveranciers is het belangrijk dat standaarden dwingend worden opgelegd en vervolgens door alle gemeenten worden gebruikt. Dit voorkomt dat gemeenten en leveranciers nog capaciteit moet inzetten en kosten moet maken om oude standaarden in de lucht te houden. Oude standaarden worden dan afgebouwd.

Met de implementatie van Common Ground is er ook meer ruimte voor nieuwe toetreders, concurrerend op kwaliteit van dienstverlening of gebruiksgemak.

5. Kwantitatieve effecten

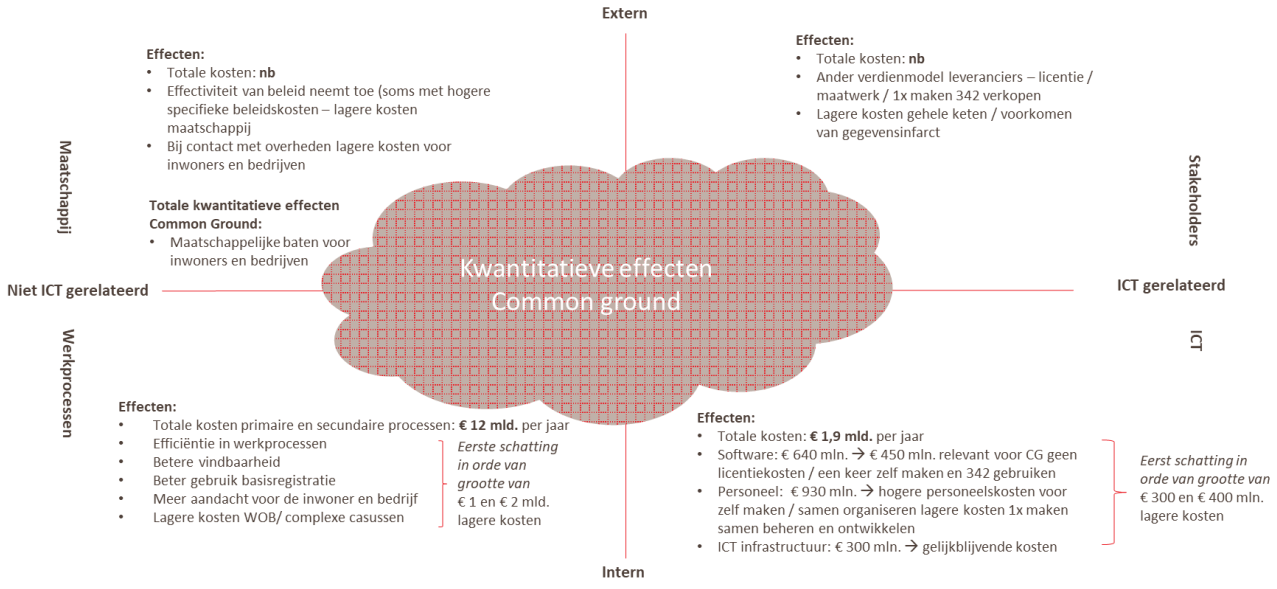
5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve effecten van de informatiekundige visie van Common Ground uitgewerkt.

In paragraaf 5.2 staat een overzicht van de kwantitatieve effecten opgenomen. Vervolgens staat in paragraaf 5.3 een uitwerking van de kwantitatieve effecten voor de maatschappij. In paragraaf 4.4. staat de kwantitatieve effecten voor ICT en in paragraaf 4.5 voor de primaire processen. Als laatste staat in paragraaf 4.6 de kwantitatieve effecten voor stakeholders.

5.2 Overzicht kwantitatieve effecten

Hieronder staat op een schematische wijze de belangrijkste kwantitatieve effecten op de vier kwadranten: maatschappij, ICT, werkprocessen en stakeholders. Alsmede een inschatting van de investering voor het realiseren van de informatiekundige visie van Common Ground.



Totale kwantitatieve effecten Common Ground: Totale besparing **eerste schatting € 1,3 tot € 2,4 mld.**

In de volgende paragrafen staat een toelichting op de verschillende kwadranten.

5.3 Maatschappij

De maatschappelijke kosten van een niet-optimaal functionerende informatievoorziening zijn tot op heden nooit inzichtelijk gemaakt. Het is daarmee nu niet mogelijk om te komen tot een berekening of een schatting van de besparingen als Common Ground wordt gerealiseerd.

5.4 ICT

De huidige ICT-kosten van gemeenten bedragen ongeveer € 1,9 mld.[18] De verwachting is dat als de informatiekundige visie Common Ground over 15 jaar is gerealiseerd dat een besparing kan opleveren. Het betreft een besparing in de orde van grote van € 300 tot 400 mln.

De huidige licentiekosten, SaaS-kosten en maatwerkkosten van gemeenten bedragen ongeveer € 640 mln.[19] Door op een andere wijze met de markt om te gaan, is de verwachting dat de kosten voor licentiekosten gaan dalen. Ook is de verwachting dat de maatwerkkosten veelal komen te vervallen.

Onze verwachting is dat daartegenover wel hogere ondersteuningskosten (of hogere eigen personeelskosten) ontstaan voor het ontwikkelen van software. In de gehele transitie is de verwachting dat de hogere ondersteuningskosten naarmate meer gemeenten meedoen geleidelijk gaan dalen. Dit zou na implementatie van de informatiekundige visie Common Ground over 15 jaar kunnen leiden tot een beperkte besparing in de orde van grootte van € 100 mln.

Als samen regie wordt gevoerd dan is het nodig om daarop samen te werken. Dat vraagt extra formatie en specifieke kwaliteiten. De huidige ICT personele capaciteit kost ongeveer € 1 mld.[20] Momenteel is deze formatie versnipperd over 342 gemeenten en bestaan deze uit veelal generieke functies. De verwachting is dat aanzienlijke besparingen mogelijk zijn doordat de schaal van uitvoering wordt vergroot. Hierdoor is er minder versnippering, meer specialisatie en effectief gebruik van de schaarse personele kwaliteit en capaciteit mogelijk. De verwachting is dat daarmee personeel ook eenvoudiger te binden is. De verwachting is dat als over 15 jaar de informatiekundige visie is geïmplementeerd, dat deze ontwikkeling een besparing kan opleveren in de orde van grootte van € 200 tot ¤ 300 mln.

Verschillende respondenten hebben aangegeven te twijfelen of een dergelijke besparing op termijn van 15 jaar mogelijk is. De verwachting is dat ICT voor gemeenten steeds belangrijker wordt in de uitvoering van de wettelijke taken en dat er nieuwe taken bij de ICT-afdelingen zullen komen. De verwachting van deze respondenten is dat dit op termijn zal leiden tot juiste hogere personeelskosten voor ICT.

5.5 Werkprocessen

In de huidige situatie bedragen de personeelskosten voor de uitvoering van primaire en secundaire processen ongeveer € 12 mld.[21] Onze verwachting is dat over 15 jaar een besparingen op het personeel mogelijk zijn in de orde van grootte van € 1 mld. tot maximaal € 2 mld.

Als de informatiekundige visie is geïmplementeerd is de verwachting dat de primaire en secundaire werkprocessen veel effectiever en efficiënt ingericht en uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor zijn gegevens (ook van samenwerkingspartners in de keten) veel eenvoudiger beschikbaar waardoor aanzienlijke

[18] Bron M&I partners - 2023
[19] M&I geeft aan dat ongeveer € 640 mln. aan licenties, Saas-oplossingen en maatwerkopdrachten wordt uitgegeven. Ongeveer € 200 mln. betreft kantoorautomatisering (o.a. Microsoft). Deze zijn niet meegenomen. Hierdoor resteert een bedrag van ongeveer €440 mln.
[20] Bron M&I partners - 2023
[21] Personeelsmonitor A&O fonds totale personeelskosten Het is een berekening van 161.000 fte maal de gemiddelde salarissom van € 72.907 per formatieplaats is in totaal formatieplaats € 11,8 mld. Het ICT-personeel is hier voor de berekening buiten gehouden, ongeveer € 1 mld. per jaar. In de verdere berekening wordt met €10,8 mld. gerekend.

personele besparingen mogelijk zijn. Capaciteit, die dan niet meer nodig is voor het klaarzetten van, of communiceren over data, kan ingezet worden voor de lastige gevallen of uitzonderingen.

De huidige kosten voor de formatie van primaire en secundaire processen bedragen ongeveer €12 mld. Hierop is een besparing mogelijk De vooral op de meer administratieve functies of functies die veelvuldig met ICT-systemen werken. Er is geen onderzoek gevonden die de effecten van Common Ground op de primaire werkprocessen in kaart heeft gebracht.

Als uitgangspunt voor deze Doorkijk hebben we gekozen dat Common Ground met name effect gaat hebben op een klein deel van de laagopgeleide medewerkers (9%) (onder andere voor het KCC), een groot deel van de medewerkers met een middelbare opleiding (39%) (onder andere administratief medewerkers) en een beperkt gedeelte van de medewerkers met een hoog opleidingsniveau (54%) (onder andere beleidsmedewerkers).[22] Als aanname hebben we daarbij genomen dat de implementatie van de informatiekundige visie op 40% van het gehele personeelsbestand in meer of mindere mate effect zal hebben. Het zou dan gaan om een effect op ongeveer € 4,3 mld. van de totale personeelskosten van gemeenten.[23]

De verwachting is dat door Common Ground een deel van deze formatie komt te vervallen. Daarvoor komen deels andere werkzaamheden voor terug. Met name om de meer complexere casussen op te lossen en ruimte te geven aan de ‘menselijke maat’ maar ook om data-analyse uit te voeren. Desalniettemin leidt dat in onze opinie op termijn tot een kostenbesparing op dit deel van het personeelsbestand. Wij denken dat een besparing van mogelijk 25% tot misschien wel oplopen tot 50% van deze personeelskosten mogelijk zou kunnen zijn. Als Common Ground over 15 jaar is geïmplementeerd zou dat tot een besparing in de orde van grootte van € 1 mld. tot € 2 mld. kunnen leiden. [24]

Enkele respondenten van het onderzoek denken dat deze besparingen overigens niet reëel zijn omdat er naar verwachting andere taken voor terug zullen komen. Ook geven respondenten aan dat facturen, dossiers, zaakgericht werken met archivering of digitale loketten met bijvoorbeeld voor ingevulde formulieren al gemeengoed zijn en besparingen daardoor veel lager zullen uitvallen. Ook geven respondenten aan dat procesoptimalisatie een keus is van de individuele gemeenten of niet is toe te rekenen aan de informatiekundige visie van Common Ground.

In totaal ramen wij de besparing op primaire en ondersteunende processen na implementatie van de informatiekundige visie Common Ground dan ook op minimaal € 1,0 mld. oplopend tot € 2 mld.

5.6 Stakeholders

Ketenpartners en andere overheden

De gegevensuitwisseling met ketenpartners dreigt volledig vast te lopen. De informatiekundige visie Common Ground zou een bijdrage moeten leveren aan het voorkomen daarvan. Sterker nog, Common

[22] Duurzame inzetbaarheid in de gemeentelijke sector Sectoranalyse in het kader van MDIEU, Regioplan, 21 mei 2021, pagina 9
[23] Het betreft 40% van €10,8 mld. = 4,3 mld.
[24] Het betreft 25% van 4,3 mld. = 1 08 mld. Dit is afgerond op € 1 mld. En 50% van 4,3 mld. =2,15. Dit is afgerond op € 2 mld.

Ground zou ertoe moeten leiden dat gegevensuitwisseling veel gemakkelijker en minder foutgevoelig wordt. Zonder allerlei kopieën, koppelingen, verwerkingsovereenkomsten, etc.

Voor ons is het in het kader van deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground op dit moment niet mogelijk om hier een inschatting van eventuele kosten (dan wel besparingen) te maken.

Leveranciers

Bij de leveranciers verandert – als gekozen voor open source of hybrid source - het businessmodel (deels) als de informatiekundige visie is geïmplementeerd. Tot die tijd blijven beide modellen nog bestaan.

Dat betekent dat er een verschuiving van softwareontwikkeling en -beheer naar dienstverlening zal gaan plaatsvinden. Verder levert samen organiseren ook een andere werkwijze op. Zo zal er veel minder capaciteit nodig zijn voor het organiseren van aanbestedingen (en mogelijk accountmanagement).

Voor ons is het in het kader van deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground op dit moment niet mogelijk om hier een inschatting van eventuele kosten (dan wel besparingen) te maken. Dat valt buiten de scope.

6. Investering

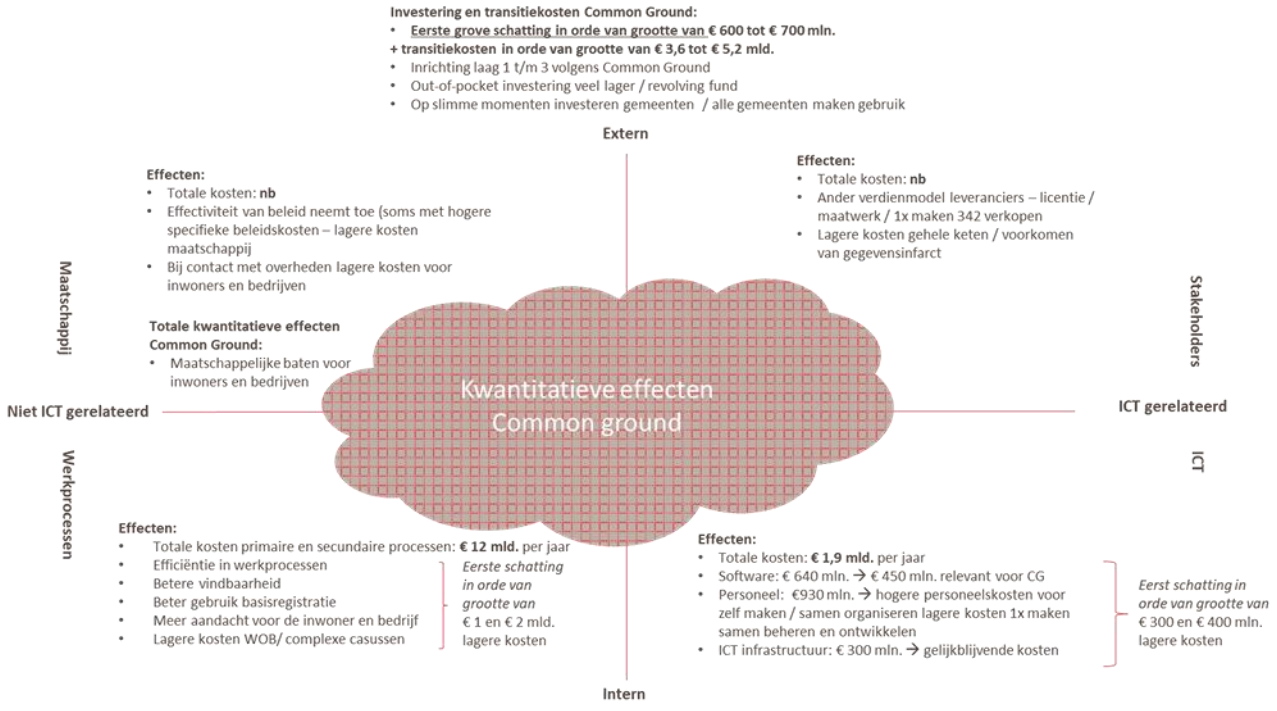
6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat een eerste inschatting van de investeringskosten voor het realiseren van de informatiekundige visie van Common Ground.

In paragraaf 6.2 staat een overzicht van de investeringen opgenomen. Vervolgens staat in paragraaf 6.3 een uitwerking van de investering. In paragraaf 6.4. staat een eerste raming van de transitiekoten. Als laatste is in paragraaf 6.5 een raming gemaakt van de terugverdientijd.

6.2 Overzicht

Hieronder staat een schematisch overzicht van de geraamde besparingen inclusief een raming van de investering die nodig is om de informatiekundige visie van Common Ground te realiseren.



6.3 Investering

Er is nog geen onderzoek gedaan naar de noodzakelijke financiële investeringen voor het realiseren van de informatiekundige visie van Common Ground. Het is daarmee op basis van onderzoek niet mogelijk om aan te geven wat het complete investeringsbudget over een periode van 15 jaar zou moeten zijn. Toch hebben wij gemeend, in het kader van deze Kwalitatieve en Kwantitatieve Doorkijk Common Ground, te komen tot een eerste grove inschatting van de investeringen om in ieder geval daarmee de

aandacht op de noodzaak van het maken van een raming te starten. Het is namelijk anders onmogelijk om te komen tot financiering van het realiseren van een informatiekundige visie, indien dat niet door de markt maar door de overheid of deels door de overheid zal moeten worden gefinancierd. De onderstaande ramingen leiden daarbij, zo hebben wij gemerkt, nogal tot discussie. Op basis van onze aannames worden de investeringskosten voor de implementatie van Common Ground tussen de € 600 mln. en € 700 mln. geschat.

Er zijn enkele lokale businesscases of eerste financiële analyses gemaakt, bijvoorbeeld door Dimpact voor generieke dienstverlening, services die door Amsterdam is ontwikkeld, en Haal centraal. De kosten voor het implementeren voor de 400-500 applicaties inclusief de vier tot vijf grote suites (burgerzaken, belastingen etc.) waarvan gemeenten intensief gebruik maken, worden door ons als omvangrijk ingeschat. Geen van de respondenten kon een eerste inschatting van de totale kosten maken.

We hebben enkele projecten bekeken om een grove inschatting van de investeringskosten te kunnen maken.

- Een eerste project is de ontwikkeling van generieke dienstverlening van Dimpact. Hier werken 21 gemeenten intensief samen om volgens de principes van Common Ground en Samen Organiseren een platform voor dienstverlening (PodiumD) te ontwikkelen. Hiervoor is volgens respondenten nu ongeveer € 40 mln. beschikbaar[25]. Het resultaat komt per product binnen het platform beschikbaar en deze worden de komende jaren binnen de vereniging opgeschaald. Er kan nu nog niet worden gezegd of dit bedrag voldoende voor de gehele ontwikkeling voldoende is.

- Een tweede project is de ontwikkeling van Signalen die door de gemeente Amsterdam is getrokken. Er wordt nu, na oplevering door Amsterdam, door VNG gewerkt aan een landelijke (open source) service voor het registreren, routeren, behandelen en afhandelen van meldingen en signalen (uit de openbare ruimte). De service gebruikt AI voor het automatisch classificeren en routeren van meldingen op basis van informatie van eerdere meldingen. Hiermee worden voorkomen dat meldingen verkeerd gecategoriseerd worden en daardoor ook verkeerd in de route voorkomen. Het doel is een snellere afhandeling van meldingen dat leidt tot besparing in tijd en geld en een hogere klanttevredenheid.

  Het is onduidelijk wat de gehele ontwikkeling precies heeft gekost ,omdat hiernaar geen onderzoek is gedaan. Het is verder onduidelijk wat het kost om het in heel Nederland te implementeren. Er liggen inmiddels afspraken over beheer- en onderhoudskosten. Deze wordt deels door Amsterdam betaald en deels door de gebruikers.

- Een derde project is de ontwikkeling van de landelijk voorziening Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). De afgelopen jaren is dit door de Rijksoverheid in overleg met gemeenten, provincies en

[25] Dit is voor alle kosten: in de lucht houden van de e-Suite, hosten van PodiumD en het ontwikkelen, integreren van PodiumD

waterschappen ontwikkeld. Vanaf 1 januari 2024 wordt met dit systeem in heel Nederland gewerkt. De totale investeringen van het Rijk worden geraamd tussen € 296 mln. en de € 362 mln.[26] Dat is nog los van de transitiekosten en structurele beheer en ontwikkelkosten die voor het Digitaal stelsel Omgevingswet door gemeenten zijn gemaakt.

Er ligt geen onderzoek naar de investeringen die nodig zijn voor het realiseren van Common Ground. Er zijn ook nog geen bruikbare businesscases of ervaringsgegevens opgesteld, om een inschatting te maken van de investeringen van het geheel. Hierdoor resteren ervaringsgegevens over de ontwikkeling en de investeringen van het DSO. Op basis hiervan liggen de investeringen in de orde van grootte van € 600 tot € 700 mln. [27] Of dat voldoende is zal nader onderzoek hiernaar moeten uitwijzen.

6.4 Transitiekosten

Het implementeren van de informatiekundige visie gaat met een grote gemeentelijke transformatie gepaard. Het vraagt niet alleen het opgeven van een deel van de soevereiniteit, maar ook veranderingen in de gemeentelijke organisatie. Het onderzoek dat daarvoor naar de transitiekosten voor de implementatie van het DSO is gedaan, is daarvoor een mogelijk bron. De totale transformatie zou op basis daarvan wel eens in de orde van grootte van € 3,6 mld. tot € 5,2 mld. kunnen uitkomen.

De ontwikkeling van de systemen vraagt veel van de samenwerking van gemeenten. Dat geldt zowel als het gaat om het ontwikkelen van standaarden en dwingend toepassen daarvan als wanneer gemeenten samen naar de markt als één opdrachtgever willen fungeren. Dat vraagt naar verwachting veel afstemming tussen gemeenten, een heldere regie en een acceptatie daarvan.

Als de componenten van Common Ground er eenmaal zijn, dan is het van groot belang dat deze ook worden toegepast en gebruikt. Dat vraagt van gemeenten naar verwachting aanzienlijke aanpassingen in de gehele bedrijfsvoering en de wijze waarop de organisatie is gestructureerd. Er zal verder rekening moeten worden gehouden met aanzienlijke transitiekosten voor het trainen, omscholen eventueel afvloeien van personeel. Dat geldt voor zowel ICT-personeel als personeel dat werkt in de primaire en secundaire werkprocessen.

Verder zal tijdelijk rekening moeten worden gehouden met ‘dubbele’ kosten. Er draaien straks tijdelijk twee systemen naast elkaar. Dat kan kwalitatief betekenen dat de dienstverlening van de huidige systemen steeds minder wordt. Door het ontwikkelen en implementeren organisch te laten verlopen worden de transitiekosten beperkt.

Er ligt geen onderzoek naar de omvang van de transitiekosten voor de informatiekundige visie van Common Ground. Er zijn op basis van ervaringen met de benodigde transitie van Common Ground ook nog

[26] Actualisatie Integraal Financieel Beeld Stelselherziening Omgevingswet, KokxDeVoogd, 16 juni 2023, pag. 5
[27] Uitgaande twee te ontwikkelen domeinen: dienstverlening en sociaal domein op basis van de kosten van DSO = € 600 en € 700 mln. en uitgaande dat het fysiek domein grotendeels omgevormd kan worden naar de informatiekundige visie van Common Ground.

geen inschattingen van kosten te maken. Er is wel uitgebreid onderzoek gedaan naar de transitiekosten van andere trajecten. Met name de transitiekosten die gemoeid zijn met het DSO lijken daarbij interessant – alhoewel mogelijk niet helemaal vergelijkbaar. Voor alle gemeenten tezamen zijn deze geraamd op €1,8 tot € 2,6 mld.[28] [29] Het betreft kosten voor aanpassen van bedrijfsprocessen, het programmateam, opleidingen en competentieontwikkeling, communicatie en cultuurverandering, kosten voor aanpassingen aan een klantcontact centrum, intensivering van burgerparticipatie en eventuele kosten voor uitvoeringsorganisaties en ketenpartners.

Als op basis van het DSO door ons een eerste grove en voorzichtige inschatting gemaakt wordt dan liggen de transitiekosten voor Common Ground in de orde van grootte van €3,6 tot 5,2 mld. [30] Het betreft kosten die boven op de investeringskosten komen. Vanwege de langere doorlooptijd van 15 jaar en het leereffect van gemeenten, is het de vraag of dit één op één te vergelijken is. Het betreft, in principe, eenmalige kosten die gemeenten in eerste instantie zelf moeten dragen. Pas na het realiseren (die wel 15 jaar kan duren) kunnen deze naar verwachting worden terugverdiend door lagere personeelskosten in de primaire processen.

6.5 (Structurele) Beheerlasten

De jaarlijkse beheerlasten betreft de kosten die gemeenten moeten maken om de applicaties, API's en bronsystemen te hosten, te services en verder te ontwikkelen. Naarmate er meer gemeenten gebruik van maken, is de verwachting dat de beheerlasten ongeveer hetzelfde blijven maar over meer gemeenten worden verdeeld (en daardoor per gemeente goedkoper). De jaarlijkse structurele kosten worden geraamd in de orde van grootte tussen de € 140 mln. en € 225 mln.

Er ligt geen onderzoek naar de omvang van de structurele beheerkosten voor de informatiekundige visie van Common Ground. Er zijn op basis van ervaringen met de benodigde transitie van Common Ground ook nog geen inschattingen van kosten te maken. Er liggen wel enkele ervaringsgegevens die mogelijk aanknopingspunten bieden.

Hieronder staan een korte toelichting op de redeneerlijn.

- Bij de ontwikkeling van de generieke dienstverlening van Dimpact is het uitgangspunt dat de hosting, services en doorontwikkeling ongeveer 80% is van de bestaande licentiekosten die 20 gemeenten betalen. Naarmate meer gemeenten er gebruik van maken, is onze verwachting dat de besparing groter wordt als gevolg van de schaal. Als alle gemeenten in Nederland er gebruik van maken, zouden de

[28] Onderzoek Transitiekosten Omgevingswet, KPMG, 3 februari 2021, pagina 23 t/m 27.
[29] Actualisatie Integraal Financieel Beeld Stelselherziening Omgevingswet, KokxDeVoogd, 2023, pagina 53.
[30] Uitgaande twee te ontwikkelen domeinen: dienstverlening en sociaal domein op basis van de kosten van DSO = € 3,6 mld. en 5,6 mld. uitgaande dat het fysiek domein grotendeels omgevormd kan worden naar de informatiekundige visie van Common Ground.

beheerlasten ongeveer 40-50% van de huidige licentiekosten bedragen. Dat zou een bedrag zijn in de orde van grootte tussen de € 180 mln. en € 225 mln.[31] per jaar.

- In het DSO zijn de jaarlijkse beheerlasten geraamd op 20% van de investeringskosten[32]. Uitgaande van een investering van tussen € 600 en € 700 mln. liggen de jaarlijkse beheerkosten tussen de € 120 mln. en € 140 mln.

Als op basis van de bovenstaande onderdelen door ons een eerste grove en voorzichtige inschatting van de beheerlasten gemaakt wordt dan liggen deze voor Common Ground in de orde van grootte van € 140 tot € 225 mln. [33]

[31] Uitgaande van €450 mln. aan licentiekosten betekent dat de beheerkosten op ongeveer € 225 mln. zouden komen te liggen.
[32] Actualisatie Integraal Financieel Beeld Stelselherziening Omgevingswet, KokxDeVoogd, 16 juni 2023, pag. 21
[33] Uitgaande twee te ontwikkelen domeinen: dienstverlening en sociaal domein op basis van de kosten van DSO = € 3,6 mld. en 5,6 mld. uitgaande dat het fysiek domein grotendeels omgevormd kan worden naar de informatiekundige visie van Common Ground.

KokxDeVoogd
De staat van morgen. Start vandaag.

BIJLAGEN

BIJLAGEN 1: Huidige kosten

Huidige structurele kosten ICT

Om de kosten van de informatiesystemen van gemeenten te bepalen wordt er gekeken naar de ICT-benchmark gemeenten 2023 van M&I partners[34].

Deze benchmark onderscheidt drie kostensoorten van gemeentelijke ICT, namelijk infrastructuur, personeel en software. Daarnaast maken ze onderscheid tussen kleine gemeenten (<60.000 inwoners), midden gemeenten (>60.000 en <100.000 inwoners) en grote gemeenten (<100.000 inwoners).

De kosten zijn in onderstaande tabel weergegeven:

	Kleine gemeente	Midden gemeente	Grote gemeente	Gemiddeld
Software	€ 40	€ 34	€ 35	€ 36
Personeel	€ 48	€ 49	€ 59	€ 53
Infrastructuur	€ 16	€ 15	€ 20	€ 17
Totaal	€ 104	€ 98	€ 114	€ 106

ICT-kosten bestaan uit hardware, infrastructuur, afschrijving, software, Clouddiensten, inrichtingskosten, personeel en beheer. De trend is dat de totale kosten van ICT stijgen (gecorrigeerd voor inflatie), de verwachting is dat deze trend aankomende jaren zal aanhouden door de uitdagingen waar gemeenten komende jaren voor komen te staan.

Met gemiddelde kosten van € 106 euro per inwoner[35] en een inwoneraantal van 17.811.291[36] zijn de totale gemeentelijke ICT-kosten € 1,9 mld. per jaar.

Onderscheid naar grootte van de gemeente

Binnen verschillende grote van gemeenten zijn er kleine verschillen waarneembaar tussen de totale ICT kosten per inwoner. Ze hebben een U-vormige relatie wat betekend dat de midden-gemeente de laagste ICT kosten per inwoner hebben en de kleine- en grote- gemeenten hogere ICT kosten per inwoner.

Daarnaast zijn de kosten verschillend opgebouwd binnen de verschillende grote gemeenten. Kleine gemeenten hebben relatief hoge softwarekosten en grote gemeenten hebben relatief hoge personeelskosten[37].

[34] Trends & Conclusies ICT Benchmark Gemeenten 2023, M&I/Partners
[35] Trends & Conclusies ICT Benchmark Gemeenten 2023, M&I/Partners, pag. 7
[36] https://www.vzinfo.nl/bevolking/bevolkingsomvang#:~:text=Op%201%20januari%202023%20telde,t.o.v.%202021%20met%20220.619%20inwoners.
[37] Trends & Conclusies ICT Benchmark Gemeenten 2023, M&I/Partners, pag. 7

Onderscheid naar componenten

Softwarekosten: De kosten voor software zijn met 3 euro gestegen naar 36 euro per inwoner. Deze stijging wordt door M&I voornamelijk toegeschreven aan de verSaaSing, de implementatie van nieuwe wetgeving en de overstap naar Microsoft E5 licenties[38].

Personeelskosten: De personeelskosten zijn toegenomen met 7 euro tot 53 euro per inwoner. Door krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijker om eigen personeel te werven. Gemeenten zijn hierdoor vaker aangewezen op meer en kostbaarder ingehuurd personeel, met hogere kosten als gevolg[39].

Infrastructuurkosten: De kosten voor infrastructuur zijn nagenoeg gelijk gebleven op 17 euro per inwoner. De spraak en beeldkosten zijn verder gedaald ten opzichte van 2021 door een daling van de hardware kosten voor mobiele telefonie. Gemeenten geven meer uit aan data en netwerkinfrastructuur en maken zo een professionaliseringsslag[40].

Verwachte kostenontwikkeling

Vanaf 2018 tot en met 2022 is het percentage van de gemeentelijke begroting uitgegeven aan ICT-kosten gestegen van 2,8% tot 3,2%. De verwachting is dat deze kosten blijven stijgen en dat de gemeentelijke begroting kleiner wordt. Deze ontwikkelingen versterken elkaar in de ontwikkeling van het percentage ICT kosten ten opzichte van de gemeente begroting[41].

[38] Trends & Conclusies ICT Benchmark Gemeenten 2023, M&I/Partners, pag. 12
[39] Trends & Conclusies ICT Benchmark Gemeenten 2023, M&I/Partners, pag. 13
[40] Trends & Conclusies ICT Benchmark Gemeenten 2023, M&I/Partners pag. 14
[41] Trends & Conclusies ICT Benchmark Gemeenten 2023, M&I/Partners, pag. 9

BIJLAGE 2: Betrokken organisaties

De volgende organisatie hebben hun medewerking verleend.

Leveranciers:

- Centric
- GEO-business Nederland
- Conxilium
- Procura

Gemeenten

- Gemeente Rotterdam
- Gemeente Utrecht
- Gemeente Den Haag
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Breda
- Gemeente Buren
- Gemeente Druten-Wijchen

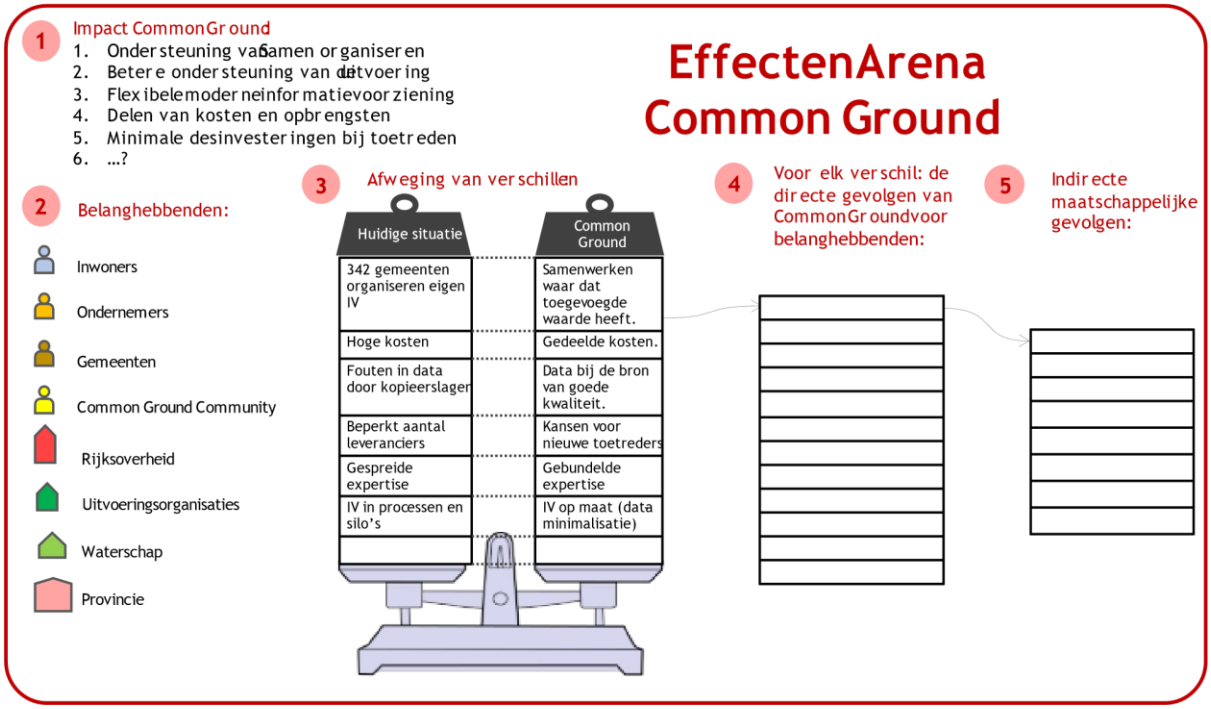
Overige organisaties

- Dimpact
- Vereniging Directeuren Publieksdiensten
- CIO-beraad
- VNG
- VNG-realisatie

BIJLAGE 3: EffectenArena

De EffectenArena is een werkvorm om effecten van de beoogde veranderingen scherp te benoemen. In een sessie met de relevante stakeholders zijn relaties tussen probleemanalyse, alternatieven en effecten gezamenlijk uitgedacht en opgetekend op een A2-vel: de EffectenArena.

Uitgangspunt zijn de verschillende doelen en onderdelen van Samen Organiseren en de informatiekundige visie Common Ground. De huidige situatie is daar tegenover de situatie gesteld als de informatiekundige visie van Common ground is geïmplementeerd.



Het instrument dwingt deelnemers concreet te maken welke effecten en toegevoegde waarde de alternatieven hebben. Er is actief gezocht naar 'drivers' of knoppen van de informatiekundige visie Common Ground. Door stakeholders te betrekken worden redeneringen vanuit de informatiekundige visie opgesteld, gedeeld en getoetst en ervaringskennis opgehaald.

Er heeft een intensieve discussie plaatsgevonden (vandaar de term Arena). De EffectenArena toont niet alleen de effecten op de maatschappelijke doelen, maar ook de consequenties van de keuzes voor stakeholders. De effectenarena geeft goed inzicht in de relevante argumenten en is een goede eerste stap op weg naar een businesscase. Kortom de drivers en knoppen komen goed in beeld.

Ook is in de arena duidelijk geworden bij welke stakeholder de effecten komen te liggen en welke voorwaarden er nodig zijn om een bepaald effect te realiseren of te effectueren.

Bijlage 3 – Artikel Arre Zuurmond in de Volkskrant

Het wantrouwen in de overheid is een groot probleem, maar de oplossing is misschien niet eens zo heel erg moeilijk, zegt regeringscommissaris Arre Zuurmond: breng de informatiehuishouding op orde. Nu is het een zooitje.



Regeringscommissaris Informatiehuishouding Arre Zuurmond heeft zijn termijn van twee jaar net met een half jaar verlengd. Beeld Rebecca Fertinel

'Je kunt praten over een rechtvaardig systeem, zegt Arre Zuurmond, maar mensen moeten het ook ervaren. 'En ze ervaren het niet als ze anderhalf jaar op een wachtlijst staan, als hun kind vijf jaar thuis moet blijven wonen omdat er geen woning beschikbaar is, of als ze de energielasten niet kunnen betalen.'

Dus hebben mensen die niet meer in de praatjes van de politiek geloven – hij kan er weinig anders van maken – een punt. En bij álle grote problemen van dit moment, waarvan er steeds meer crisisachtige proporties aannemen, ziet hij een constante: de gegevens die nodig zijn voor deugdelijk beleid zijn een zooitje.

Zuurmond, die net zijn termijn van twee jaar als regeringscommissaris Informatiehuishouding met een half jaar heeft verlengd, geeft het voorbeeld van de 190 euro energietoeslag die iedereen eind 2022 kreeg. Geroemd als succes, want een eenvoudige, uitvoerbare maatregel. Niet door



hem: 'We hebben in Nederland de informatiehuishouding niet zo op orde dat we kunnen identificeren wie het geld echt nodig heeft en we het direct aan die mensen kunnen overmaken. Na enig steggelen gaan we dan alle Nederlanders, tot multimiljonairs aan toe, 190 euro geven. Als onze informatie op orde was geweest, hadden we dat bedrag over 40 procent van de bevolking kunnen verdelen, waardoor zij ieder 400 euro hadden ontvangen. Maar dat kunnen we niet.

'Zo'n toeslag lijkt rechtsgelijkheid, maar dat is het helemaal niet. Rechtsgelijkheid betekent dat mensen die gelijk zijn, gelijk behandeld moeten worden. Maar naarmate ze ongelijk zijn, moeten ze ongelijk behandeld worden. Mensen die zien dat de overheid dit niet doet, keren zich tegen die overheid.'

Een ogenschijnlijk droge, abstracte term als 'informatiehuishouding' heeft concrete en ingrijpende gevolgen, wil hij maar zeggen. 'Als de overheid beleid wil maken, is een aantal dingen nodig: bevoegdheden, geld en 2 personeel. Deze drie zaken zijn goed geregeld. Maar sinds de jaren zeventig is een vierde instrument nodig: automatisering, of digitalisering, zoals we het zijn gaan noemen. Dit middel is niet te sturen door de overheid, want we hebben het uitbesteed aan de vrije markt.'

Koken voor grotere groep

De overheid koopt ontwikkeling en onderhoud van software in bij bedrijven, weet zelf vaak niet goed wat daarin omgaat en de grote afhankelijkheid van die bedrijven zit het nodige beleid in de weg. 'Terwijl informatiehuishouding voor de overheid is wat de mise-en-place is voor een kok. Wanneer je gaat koken voor een grotere groep, moet je alle benodigdheden klaar hebben staan. Zo moet je ook informatie klaar hebben staan voor de professional die ermee moet werken.

'De voorbeelden zijn soms pijnlijk. Als wij in 2021 ontdekken dat er 1.150 kinderen uit huis zijn geplaatst in gezinnen die getroffen zijn door het toeslagenschandaal, en het idee is dat deze kinderen vaker uit huis worden geplaatst dan in andere groepen, dan wil je weten of dat door de stress komt die het wangedrag van de overheid heeft veroorzaakt. En je wilt dat eventueel ongedaan maken.

'In zo'n geval kost het ons meer dan een jaar om te discussiëren over het samenbrengen van de informatie die we nodig hebben om die kinderen te identificeren. Zoiets wil je meteen doen, de dag nadat je erachter bent gekomen.'

Zuurmond geeft nog een pijnlijk voorbeeld, uit zijn periode als Ombudsman in Amsterdam, van 2013 tot 2021. 'Een man belde mij. Zijn auto stond achter slot en grendel in Friesland, terwijl hij parkeerboetes kreeg uit Amsterdam. Nu is het bekend dat criminelen gestolen auto's gebruiken en er kentekens van andere voertuigen op zetten. In dit geval was de auto met het kenteken van de man in Friesland vijf keer beboet, waarvan twee keer vlak bij het huis van advocaat Derk Wiersum, in de maand voorafgaand aan diens moord. Dat nepkenteken is vermoedelijk gebruikt bij de voorbereiding. Wiersum zal zijn geobserveerd. Maar dat zou pas later blijken. Want de gemeente had van de man uit Friesland een signaal gekregen dat dit een gestolen voertuig kon zijn, maar had dat bureaucratisch behandeld. Het bezwaar was afgewezen zonder de politie te informeren.'



Dat is niet alleen de schuld van die ene ambtenaar. Die krijgt de opdracht om zo snel mogelijk bezwaren af te handelen, legt Zuurmond uit. 'Wat ik beschrijf', zegt hij, 'is het verschil tussen een verkokerde bureaucratie zoals wij die hebben en moderne organisaties die zich afvragen: welke problemen moeten er worden opgelost, wat is daarvoor nodig en wie zetten we daarbij in? In zo'n moderne organisatie hebben de verschillende onderdelen als vanzelfsprekend contact met elkaar, bijvoorbeeld over zo'n kenteken.'

Kun je zeggen dat de informatiehuishouding slecht is over de hele breedte van de overheid?
'Nee, en dat maakt het nog schrijnender. De overheid, zeg ik altijd, heeft een afdeling 'halen' en een afdeling 'betalen'. De afdeling 'halen', die geld van burgers incasseert, is beter op orde. Zie onze voor ingevulde belastingaangifte, waarbij de overheid ervoor heeft gezorgd dat onze verzekerings-, bank- en werkgeversgegevens allemaal up-to-date verzameld zijn. Jij hoeft alleen nog maar 'oké' te zeggen. Daar wordt helemaal geen probleem met privacy gezien. Het is ook best innovatief.

'Dan heb je de afdeling 'betalen', waar de overheid geld of rechten aan burgers moet leveren. Dáár zegt de overheid: ja, het is wel een beetje moeilijk, hè? En innovaties lukken ons niet zo. En het mag ook niet van de privacyregels.'

Nederlanders zijn ook wantrouwend over instanties die data uitwisselen. Er kunnen soms goede redenen zijn voor obstakels.
'Maar voor het innen van belasting wordt ons loonbriefje elke maand naar de Belastingdienst gestuurd. Meer dan een miljard gegevens per jaar. Dat wordt dan geen privacyschending genoemd, omdat er een juridische grondslag voor is. Ik zou zeggen: het is een gelegaliseerde privacyschending. Zo'n grondslag kun je ook creëren als de burger iets van de overheid nodig heeft, in plaats van andersom.'

Zuurmond was al met pensioen toen hij het profiel van regeringscommissaris toegestuurd kreeg met het verzoek om erop te solliciteren. 'Na een week werd ik gebeld: hé, je solliciteert niet. Ik zei: nee, natuurlijk niet, waarom zou ik terugkomen voor een opdracht zonder enige ambitie?
'De aanvankelijke vraag was of ik de informatiehuishouding van de rijksoverheid op orde kon brengen. Maar dat is niet alleen daar nodig, maar in het hele publieke domein: gemeenten, dienstverleners, ziekenhuizen, scholen, woningcorporaties.

'En die eerste vraag ging slechts over het ordenen en kunnen terugvinden van documenten. Omdat documenten belangrijk zijn op de vierkante kilometer in Den Haag', aldus Zuurmond. Dat is erg ingegeven door wat er is gebeurd met het memo-Palmen, vertelt hij. In dat advies uit 2017 waarschuwde toenmalig ambtenaar bij de Belastingdienst Sandra Palmen, tegenwoordig NSC-Kamerlid, al heel precies voor wat bekend zou worden als het toeslagenschandaal. Ondanks ettelijke verzoeken om informatie van de Tweede Kamer en journalisten zou het cruciale stuk pas in 2020 bekend worden via een parlementaire ondervragingscommissie. Mistig bleef in hoeverre de ambtelijke en politieke top de inhoud van het stuk kenden – ze verklaarden onder ede van niet.

Zuurmond: 'Natuurlijk is een goed systeem voor zulke documenten heel belangrijk, zodat de Kamer goed wordt ingelicht. Maar ze zijn slechts een klein deel van alle informatie die de overheid



beter moet organiseren om haar taken te kunnen vervullen. Veel belangrijker zijn de gegevens die ze bij DUO, het CJIB, de Belastingdienst en het UWV nodig hebben in hun dagelijkse werk en voor het contact met burgers. Dat kun je juist ook duidelijk maken aan de hand van de kinderopvangtoeslagaffaire. Want die begon al in 2006, toen het fout ging in de uitvoering en dat had met een heel ander informatieprobleem te maken.

'De overheid vroeg destijds aan mensen met een relatief laag inkomen, mensen die de toeslagen nodig hadden: wat denkt u te gaan verdienen? Hoe lager die mensen hun inkomen inschatten, des te meer toeslag zouden ze krijgen. Die mensen konden liegen of zich vergissen. Ik noem dat een vorm van uitlokking.

'Terwijl diezelfde overheid één deurtje verder, via de inkomstenbelasting, zelf over relevante gegevens had kunnen beschikken. Dat kreeg de overheid niet voor elkaar. In plaats daarvan ging zij drie jaar later controleren of wat die burgers hadden gezegd wel overeenkwam met wat de overheid zelf had kunnen weten. En zo niet, dan zei de overheid: u bent fraudeur. Als dit in het begin goed was geregeld, hadden we, denk ik, in 80 tot 90 procent van de gevallen kunnen voorkomen dat er geld werd teruggeëist van ouders.

'De uitvoerende organisaties kijken nu ook te veel omhoog: wat wil de baas, wat wil de minister? Want daar worden ze op afgerekend. Die gemeenteambtenaar die niets doet met de informatie over een gestolen auto, moet genoeg bezwaarschriftjes per dag afhandelen. Zo bestaat de Nederlandse overheid uit allemaal eilandjes en informatie stroomt niet tussen die eilandjes. Vooral bij complexe opgaven zoals stikstof of woningbouw is dat wel nodig.'

U had twee jaar lang twee dagen per week. In die tijd zult u niet de hele publieke sector anders hebben laten werken. Bent u al ergens gekomen?
'Ik vind van wel. Er wordt een begin gemaakt met de werkomgeving voor de toekomst. Als er nu een Wooverzoek (Wet open overheid, red.) wordt gedaan, doen ministeries daar gemiddeld 160 dagen over. Ze halen de norm van 42 dagen absoluut niet. Duik je in die departementen, dan kom je veel hardwerkende mensen tegen, maar ze werken met heel oude spullen. Ze gebruiken e-mailprogramma Outlook, wat echt oud is. Ze slaan 4 documenten op harde schijven op, wat geen enkele moderne organisatie nog doet. Als vergaderstuk sturen ze dan een bijlage in Outlook naar het secretariaat. Als de baas dat goed wil kunnen lezen, gebruikt hij een app op zijn tablet. Maar daarmee kan hij niet in de documenten schrijven, dus daar gebruikt hij weer een andere app voor.

'Vervolgens zeggen we: je moet al die mailtjes goed archiveren en als er een Woo-verzoek binnenkomt, moet je al die mailtjes doorpluizen. Nee, houd toch op met mailen! E-mail is per ongeluk in de jaren tachtig geïntroduceerd zonder na te denken. Moderne mensen moeten niet willen mailen, maar op een platform samenwerken met professionals uit verschillende disciplines. Daar deel je documenten en daar kun je ze dus ook heel makkelijk vinden als er een Woo-verzoek komt. Zo'n platform zal er komen.'

Zo klinkt het als een technisch dingetje dat moet worden opgelost. Maar in die nieuwe werkomgeving moeten mensen in vertrouwen samenwerken. Mensen houden juist zo van mail omdat ze dan iets hebben vastgelegd, een verantwoordelijkheid hebben afgeschoven, een baas in de cc hebben gezet…



'Jonge mensen willen niet meer zo werken. Maar je hebt gelijk, er zit ook een cultuurkant aan. Bureaucratische culturen kiezen voor bureaucratische informatiesystemen. Andersom werkt het ook zo. In de gemeente Hollands Kroon zeiden ze: we stoppen met een declaratiesysteem op basis van wantrouwen. Daar hoeft geen akkoord meer op declaraties te worden gegeven. Ze doen vijftig steekproeven per jaar op 500 declaraties en mocht blijken dat er iets niet in orde is, dan voeren ze daar een gesprek over. Dat gaat goed.'

'Ik pleit voor een Professional Bevrijdingsfront. We hebben nu veel stafafdelingen, die op ict- en digitaliseringsgebied vaak meer te zeggen hebben dan de uitvoerende professional zelf. Of dat nu een verpleegkundige, een leerkracht of een politieagent is. Die stafafdelingen bevredigen hun controlebehoefte door extra eisen te stellen aan de ict, waardoor de professional steeds meer klem is geraakt.

'We moeten leren de professional weer te vertrouwen in zijn relatie met de burger en ons de vraag stellen: hebben wij er alles aan gedaan om hem te laten excelleren in die relatie? Politieagenten besteden nu de helft van hun tijd aan administratie. Dan zijn ze niet bezig in de wijk, ze zijn stafafdelingen van informatie aan het voorzien omdat die stafafdelingen zo graag controleren. Moet je je voorstellen dat je daar 20 procent van af kunt snoepen. Dan praat je over tienduizend agenten die weer de straat op kunnen.'

Dit is ook waarom de voortdurende boodschappen dat we het met minder zorg moeten doen niet te verteren zijn. Ook daar loop je aan tegen dubbele handelingen en een wildgroei aan organisaties. Je moet als patiënt zelf steeds je gegevens aanleveren…

'Toen mijn broer buiten bewustzijn op de ic lag, werd ik tot drie keer toe gebeld met de vraag wat zijn medicijnen zijn. De laatste keer drie dagen na dato. Ik denk ten eerste: help, hij heeft drie dagen niet de goede medicijnen gekregen. Maar ik denk ook: die arme professionals moeten de goede dingen doen aan het bed en dat kunnen ze niet. Die moeten terug naar een kantoortje lopen en een familielid bellen. Dat is die mise-en-place die niet op orde is. Het kan niet anders of dit leidt tot fouten, waar ook doden door vallen.

'De overheid raakt zo bovendien goede mensen kwijt. Ik ken een briljante jongen die bij justitie werkte maar na drie maanden weg is gegaan, omdat hij elke dag de neiging had om zijn computer uit het raam te flikkeren van 23 hoog. Hij moest met zulke ouderwetse spullen werken en in een ouderwetse cultuur. Jongeren willen dat niet, daar maak ik me zorgen over.'

Zuurmond heeft een Informatiewet geschreven, die de normen regelt waaraan informatiehuishouding moet voldoen. Dat hij langer blijft, is om invoering van die wet dichterbij te brengen. En hij bepleit een minister van Digitalisering met doorzettingsmacht. Een positie vergelijkbaar met die van Financiën. 'Een ministerie dat alle andere ministeries op het vestje kan spugen als dat nodig is.

'We hebben ook net als België een comité nodig waar praktijkmensen naartoe kunnen om te zeggen: om mijn werk goed te kunnen doen, moeten we deze informatie delen en dat mag nu niet van de wet. Zo'n comité kan dan al toestemming geven, ook al duurt het langer om de wet te veranderen. Want, let wel: in Nederland moeten we dan vaak twee wetten aanpassen: één die op

de versturende partij slaat, en één waar de ontvangende partij onder valt. Dan ben je vijf tot zeven jaar verder.'

Toch, uw pleidooi voor een overheid die enorm efficiënt informatie deelt, vraagt veel vertrouwen in die overheid.
'Anders moet je het beleid überhaupt niet maken. Als we zeggen dat 65-plussers recht hebben op een uitkering, moeten we zorgen dat we al die mensen vinden en het geld aan ze geven. Ik vind het ook goed om dat niet te doen. Maar zeggen: we gaan wel een wet maken, maar niet zorgen dat we die ook kunnen uitvoeren, dat vind ik zo ondemocratisch. Want dan worden in de praktijk vooral dingen uitgevoerd als dat de macht goed uitkomt.'

Er zijn veel misstanden geweest waarbij de overheid informatie over burgers heeft misbruikt. Zoals bij DUO, dat studenten van migrantenafkomst vaker als fraudeur aanmerkte. Een democratische meerderheid kan tot gruwelijke maatregelen beslissen. Dan is het lekker werken op uw informatieplatform van de toekomst.

'De beste remedie is grote openbaarheid, zodat journalisten, belangengroepen en burgers tegenmacht kunnen bieden. En ja, voor als er ooit echt foute krachten aan de macht komen, heb je een noodknop nodig om gegevens te kunnen vernietigen. Maar ook dat gaat digitaal een stuk makkelijker, kan ik je vertellen. En uiteindelijk geloof ik dat het wantrouwen dat groeit door een slecht georganiseerde overheid de grootste bedreiging is voor de democratische rechtstaat.'

bron: Interview Arre Zuurmond in de Volkskrant van 13 januari 2024 door Kustaw Bessems

Addendum – Het lonkend perspectief: Denemarken

In maart 2024 ging een Nederlandse delegatie van de Common Ground Board en de Staat van de Uitvoering naar Denemarken, om te leren van het succes van Denemarken op het gebied van digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven. Het gezelschap was breed: CIO's, gemeentesecretarissen, burgemeesters van gemeenten, VNG, Dimpact, de Regeringscommissaris, directeuren van marktpartijen, uitvoeringsorganisaties, zorginstellingen, top management van ministeries, bestuurders van een ziekenhuis. Breed samengesteld en onder de indruk van de samenhorigheid en realisatie kracht van Denemarken.



Afbeelding 1 - Nederlandse delegatie van de Common Ground Board en strategische partners in Denemarken

Al vanaf 2001 werken de Deense landelijke overheid, gemeenten en regio's nauw samen aan een digitale infrastructuur die als basis dient voor betere publieke dienstverlening. Trage en inefficiënte processen, hoge kosten en verouderde IT-systemen vroegen om een koersverandering. Denemarken staat bovenaan op de Europese E-government Development Index en op de 2e plek in de Europese ranking Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Burgers zijn heel enthousiast over de digitale transformatie: 9 op de 10 Denen zijn tevreden over het Deense digitale dienstverleningsportaal Borger.dk en 77% van de inwoners geeft aan vertrouwen te hebben in de digitale dienstverlening. De doorlooptijd van uitvoeringsprocessen is met zo'n 30% gereduceerd. Er zijn behoorlijke kostenbesparingen in de IT, naar schatting zo'n EUR 300 miljoen op jaarbasis.



Een aantal belangrijke gamechangers:

- De introductie van de digitale handtekening (2001), die de basis is van verplicht gebruik van digitale post (2011): digital by default.
- Het digitale platform Borger.DK (2007), het centrale punt om burgers en bedrijven toegang te geven tot niet alleen overheidsdiensten maar ook private diensten.
- In 2009 heeft de gemeentelijke IT-samenwerking een impuls gekregen met de oprichting van KOMBIT. In essentie fungeert het als een intermediair voor de 98 Deense gemeenten en commerciële leveranciers van IT-oplossingen. Er worden gezamenlijke IT- oplossingen en infrastructuur aangeschaft, beheerd, geëxploiteerd en doorontwikkeld. KOMBIT richt zich op verschillende domeinen van gemeentelijke dienstverlening, zoals burgerzaken, sociale diensten, planning en bouw, en gezondheidszorg. Zo verzorgt KOMBIT onder andere de ruim 30 belangrijkste applicaties voor alle (98) gemeenten. Ook kunnen gemeenten eigen applicaties gebruiken, mits deze voldoen aan de afgesproken uitgangspunten en standaarden. Door het collectief eigendom, kritische massa en het beter beheersen van financiële risico's is het een aantrekkelijk model voor alle gemeenten. Zo draagt KOMBIT het risico bij de ontwikkeling van nieuwe oplossingen en betalen gemeenten pas als het operationeel is.
- Als onderdeel van de Digitaliseringsstrategie 2016-2020 is Denemarken gaan bouwen aan een gezamenlijke data-architectuur. Doel is efficiënte, coherente en transparante dienstverlening die aansluit op de specifieke behoeften en situatie van burgers en bedrijven. Met regels, open standaarden, vereisten, referentiearchitectuur en bouwblokken stimuleert het de onderlinge samenwerking en interoperabiliteit. Daarmee draagt het ook in bredere zin bij aan bouwstenen voor de innovatie, groei en ontwikkeling van de samenleving. Het stelsel richt zich op verschillende niveaus van de overheid (centrale, regionale en lokale overheden) en verschillende sectoren, waaronder de gezondheidszorg en arbeidsmarkt.
- De volgende fase in de Deense digitale strategie is de toepassing van Artificial Intelligence (AI). De Deense Nationale Strategie voor Kunstmatige Intelligentie is erop gericht een raamwerk te creëren voor bedrijven, onderzoekers en overheden om het potentieel van AI beter te benutten.

Vier succesfactoren voor de Deense aanpak zijn:

1. **Duidelijke doelen en quick wins.** Kracht van de Deense aanpak is dat verbetering van de publieke dienstverlening het centrale doel is van digitalisering. En dat dit als een gezamenlijke operatie van alle overheidslagen en de private sector is gezien, vanwege de onderlinge afhankelijkheden. Met een gezamenlijke strategie met een duidelijke focus en ambitie, die periodiek geactualiseerd is, werd het mogelijk om samen investeringen te doen op zeer complexe thema's en doelgericht resultaten te bereiken.
2. **Het neerzetten van een infrastructuur.** Vanaf de start van de digitaliseringsstrategie is prioriteit gegeven aan strategische investeringen in de digitale infrastructuur, zie ook de voorbeelden hierboven. Deze infrastructuur is de ruggengraat van de digitaliseringsstrategie. Daarbij kon worden voortgebouwd op het Centrale Persoonsregister (CPR) dat al in 1968 werd gebouwd. Met CPR kregen inwoners een uniek identificatienummer, waardoor het ook gemakkelijker werd om, vele jaren later, burgers toegang te geven tot online overheidsdiensten.
3. **Afstemming tussen alle bestuursniveaus.** Kenmerkend voor de Deense aanpak is dat er een sterke coördinatiestructuur is opgezet, met heldere en stevige mandaten. Zo is in 2005 de Digital Taskforce opgericht, dat als coördinerend en adviesorgaan functioneerde. En met



KOMBIT, dat in 2009 is gestart, heeft Denemarken de intergemeentelijke IT-governance stevig verankerd. Belangrijk factor is daarnaast dat in Denemarken tot 2022 de minister van Financiën ('Finansministeriet') beleidsmatig verantwoordelijk was voor de digitalisering van het openbaar bestuur.

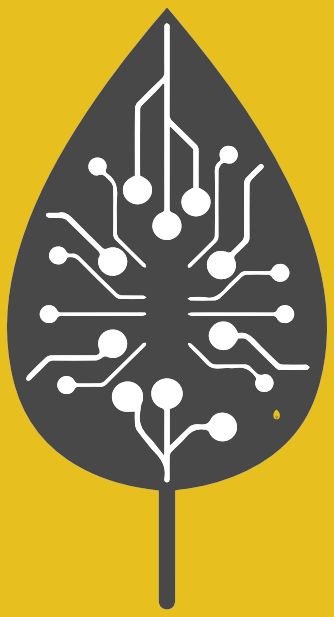
4. **Samenwerking met de private sector.** Denemarken heeft een lange geschiedenis van publiek-private samenwerking op het gebied van digitalisering. Overheidsinstanties werken nauw samen met private bedrijven om digitale infrastructuur op te zetten, innovatieve IT-oplossingen te ontwikkelen en digitale diensten te leveren aan burgers en bedrijven. Door te werken met heldere uitgangspunten, zoals voorwaarden omtrent open standaarden en open source en het ontwikkelen in bouwblokken/componenten, is het gemakkelijker om softwareleveranciers en start-ups in te schakelen.

De uitdagingen zijn te groot om alleen te doen! Betrouwbare dienstverlening, opkomst van AI, gebruik van data, maatschappelijke opgaven, personeelstekorten, krimpende budgetten. En nog veel wat op ons afkomt. Het is belangrijk om klaar te zijn voor de toekomst. Nederland heeft al elementen gerealiseerd, maar alles werkt nog niet in samenhang. We moeten en willen een andere weg inslaan en de Denen maken ons duidelijk dat het kan.

En de overtuiging dat het now or never is. Ploeteren we als 342 gemeentelijke, 12 ministeriële en 12 provinciale manieren voort? Of slaan we de handen in één, zoals de Denen begin deze eeuw deden en vernieuwen en standaardiseren we onze ICT vanuit één filosofie en aanpak. Met uitbreiding naar private partijen en andere overheidsorganisaties! Op naar gezamenlijke architectuur, verplichtend karakter, open source en samen innoveren met marktpartijen!

Hoewel er op diverse aspecten zeker verschillen bestaan tussen Denemarken en Nederland, lijkt de culturele verscheidenheden toch beperkt te zijn. Beide landen hebben een overwegend vlakke bestuursstructuur en delen een vergelijkbare mentaliteit, gekenmerkt door pragmatisme en humor. Van het 1:1 overnemen van het Deense model in Nederland zal dan ook geen sprake zijn. Wel zijn afspraken gemaakt onder de naam 'het pact van Kopenhagen' om door te pakken. 'It is not for cowards, it is for the brave' om de Denen te citeren.

bron: staat van de uitvoering, studiemateriaal Deense Digitale Overheid en Digital Hub Denmark



11. Verantwoording over uitvoering moties ALV-en

(Bijlage bij ledenbrief “Uitnodiging ALV 26 juni 2024” van 29 mei 2024)

Samenvatting
Hierbij legt het VNG bestuur verantwoording af aan de leden over de uitvoering van de moties die zijn aangenomen in de Najaars ALV van 1 december 2023 en over de moties die in deze ALV zijn aangehouden. Bij iedere motie is aangegeven of het bestuur voorstelt om de motie af te doen of langer aan te houden. Uitgangspunt is dat moties worden afgedaan, waarbij de oproep in de motie integraal onderdeel wordt van de VNG-inzet op betreffende onderwerp. Bij uitzondering kan het bestuur om politiek-strategische of meer inhoudelijke overwegingen voorstellen om moties aan te houden. Over de twee moties die zijn aangenomen in de Extra ALV van 24 mei jl. zijn

Bij de toelichting op de verantwoording van de moties wordt uitgegaan van de afspraken met het huidige demissionaire kabinet en wordt nog niet vooruit gelopen op mogelijke gevolgen bij de uitwerking van het Hoofdlijnenakkoord door een nieuw kabinet. Een eerste bredere VNG-analyse van het hoofdlijnenakkoord vindt u hier: https://vng.nl/sites/default/files/2024-05/20240517-eerste-analyse-van-het-hoofdlijnenakkoord-voor-gemeenten.pdf

Voorstel aan de leden
Het bestuur stelt de leden voor om in te stemmen met de verantwoording van het bestuur over de uitvoering van moties, inclusief de voorstellen om de betreffende moties als afgedaan te beschouwen dan wel aan te houden.

Inhoudsopgave verantwoording uitvoering moties

Aangehouden motie:
- Motie Almere en Tilburg “Een uitvoerbaar en betaalbaar inburgeringsstelsel, anders niet acceptabel voor gemeenten deel II” (p.3)
- Motie Hoeksche Waard “Bijdrage structurele financiële middelen van het Rijk voor de uitvoering van de Omgevingswet” (p.4)
- Motie Land van Cuijk “Verhogen NHG norm voor woonwagens en standplaatsen” (p.5).

Aangenomen moties:
- Motie Enschede “Herstel financiële verhouding met nieuwe regering” (p.7)
- Motie Leidschendam-Voorburg “Ondersteuning VNG bij normenkader financiële rechtmatigheid” (p.8)
- Motie Zeist “Duurzame bekostiging transformatie Integraal Zorgakkoord (IZA)” (p.9)
- Motie Bergeijk “Voortgang invoeren inkomensafhankelijke eigen bijdrage” (p.10)
- Motie Brummen “Richtlijn gezamenlijke inzet en financiering praktijk ondersteuner huisartsen Jeugd GGZ” (p.11)
- Motie Súdwest Fryslân en Losser “Aan de slag met bestaanszekerheid voor medewerkers aan de basis” (p.12)
- Motie Schagen en Almere “Oplossingen voor een overvol stroomnet” (p.13)
- Motie Losser “Afspraken Afvalfonds Verpakkingen” (p.14)
- Motie Heemstede “Goed beleid = integraal beleid” (p.15)

Aangehouden moties eerdere ALV-en

Onderwerp:	**Inburgering**
Motie en indiener:	Motie Almere en Tilburg “Een uitvoerbaar en betaalbaar inburgeringsstelsel, anders niet acceptabel voor gemeenten deel II” (aangehouden motie)
Inhoud/oproep: (samengevat)	Draagt het bestuur op: - Zich te blijven inzetten voor een betaalbaar en uitvoerbaar inburgeringsstelsel voor gemeenten - Ervoor te zorgen dat het Rijk zijn verantwoordelijkheid neemt om samen met de gemeenten de gesignaleerde knelpunten, ten aanzien van structurele passende financiën, sturingsmogelijkheden, (ICT)systemen, privacy en verantwoording, aan te pakken en op te lossen, anders wordt de regiefunctie voor gemeenten onuitvoerbaar - Ervoor te zorgen dat gemeenten kunnen leren van (praktijk)ervaringen. Het inburgeringstraject is gebaat bij een adaptief systeem, dat qua wet- en regelgeving aan kan sluiten op nieuwe inzichten en ervaringen uit de praktijk.
Verantwoording:	De uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van het inburgeringsstelsel vraagt nog steeds inzet van de VNG. De VNG is hierover structureel in gesprek met het rijk. De motie ondersteunt die gesprekken en onderschrijft de Wet inburgering Wi) als adaptief en lerend stelsel. De eerdere afspraak dat de Wi2021 uitvoerbaar en betaalbaar moet zijn is herbevestigd in ‘Bestuurlijke afspraken over de doorstroommigratie tussen de VNG, het Veiligheidsberaad, het IPO en het Rijk’ op 26 augustus 2022. Hierin staat o.a. “*Gemeenten worden in staat gesteld alle inburgeraars passende ondersteuning te bieden en ontvangen daarvoor passende middelen”* In 2024 zal gestart worden met de opzet van het betaalbaarheidsonderzoek zodat gemeenten, volgens afspraak, vanaf 2026 structureel passende financiering ontvangen voor de uitvoering van de Wi2021. Ter overbrugging van die termijn, en vanwege de actuele situatie met hogere aantallen inburgeraars, heeft de VNG een financiele claim voor 2024, 2025 en 2026 neergelegd bij het ministerie van SZW. Dit komt afgerond neer op respectievelijk (afgerond) 60 miljoen, 100 miljoen en 100 miljoen euro. De berekening is gebaseerd op de stijging van de uitvoeringskosten vanwege het hogere aantal inburgeraars. Hierop is vooralsnog negatief gereageerd vanuit het Rijk. De VNG blijft zich inzetten voor passende middelen zodat gemeente alle inburgeraars passende ondersteuning kunnen bieden conform de Wi 2021.
Voorstel:	De motie aan te houden.

Onderwerp:	Omgevingswet
Motie en indiener:	Motie Hoeksche Waard “Bijdrage structurele financiële middelen van het Rijk voor de uitvoering van de Omgevingswet” (aangehouden motie)
Inhoud/oproep: (samengevat)	De motie roept het bestuur op om: - Er bij het Rijk op aan te dringen structureel financiële middelen beschikbaar te stellen voor de extra benodigde ambtelijke capaciteit en de hogere inschalingskosten voor een adequate uitvoering van de taken die de Omgevingswet met zich meebrengt en waarmee gemeenten belast worden; - Vanaf 1 januari 2024 tot het moment dat structurele middelen beschikbaar komen, ter overbrugging, de incidentele middelen voor de implementatie van de Omgevingswet, ter compensatie van de extra benodigde capaciteit te verhogen.
Verantwoording:	Reeds geruime tijd bepleit de VNG dat de extra kosten in het kader van de invoering van de Omgevingswet moeten worden gecompenseerd. De motie Hoeksche Waard geeft uitdrukking aan de zorgen die er bij gemeenten en VNG leven over de financiering van beheer en ontwikkeling van het stelsel en dekking van de kosten voor implementatie en uitvoering van de taken in het kader van de wet. Die zorgen en de strekking van de motie zijn en worden dan ook nadrukkelijk ingebracht in de gesprekken met het Rijk en de andere partners. Dit heeft voor de zomer van 2023 geleid tot helderheid over de daadwerkelijke uitkering van de toegezegde middelen voor de financiering van de invoerings- en transitiekosten van de Omgevingswet (de bekende CA-reeks). De middelen voor 2023 zijn via de decembercirculaire beschikbaar gesteld en de middelen voor 2024 en 2025 zijn in de begroting van het rijk opgenomen en zullen via de mei-circulaires beschikbaar worden gesteld. Daarnaast blijft de eerder gemaakte afspraak staan dat in de loop van de transitieperiode evaluatie zal plaatsvinden van de daadwerkelijke kosten en baten. Ten aanzien van de bijdragen voor beheer van het DSO zijn in de zomer van 2023 afspraken gemaakt. De meerjarenbegroting beheer zal voor de zomer beschikbaar komen, passend binnen de in het verleden gemaakte afspraken.
Voorstel:	De motie als afgedaan te beschouwen

Onderwerp:	**Woonwagens**
Motie en indiener:	Motie Land van Cuijk “Verhogen NHG norm voor woonwagens en standplaatsen” (aangehouden motie) Motie Hoorn “Starterslening voor woonwagenbewoners” (afgedaan in Najaars ALV 2023)
Inhoud/oproep: (samengevat)	*Motie Land van Cuijk* Oproep aan bestuur: In contact te treden met de minister van BZK om de NHG-normen voor standplaatsen en woonwagens te verhogen en om samen te bevorderen dat financiële instellingen geen onnodige beperkingen opleggen aan de uitvoering van het landelijke woonwagen- en standplaatsenbeleid. *Motie Hoorn* Oproep aan het bestuur: In overleg te gaan met SVN om het product starterslening ook open te stellen voor woonwagens.
Verantwoording	Voor beide moties, zowel het verhogen van de NHG norm als voor de starterslening is het volgende van belang. Voor de woonwagen geldt dat deze juridisch expliciet omschreven is in wet- en regelgeving en daardoor kwalificeert als roerende zaak geschikt voor permanent verblijf en bewoning, maar géén registergoed is, waardoor er geen hypotheek en/of starterslening verleend wordt. In het verleden waren woonwagens gemakkelijk te verplaatsen of zelfs rijdend op wielen en is deze omschrijving in de wet verklaarbaar, de huidige generatie woonwagens is nauwelijks of bijna niet meer makkelijk te verplaatsen, heeft geen wielen meer en wordt dikwijls verankerd aan een fundering. Maar door de huidige wet- en regelgeving vindt er geen natrekking plaats als de standplaats in eigendom is en vormt het geheel (standplaats en woonwagen) gek genoeg géén registergoed. Hoewel een tiny-house meer overeenkomsten heeft met een woonwagen dan met een grondgebonden woning, wordt een tiny-house op eigen grond in de praktijk (door het notariaat) wel als een registergoed beschouwd, hierdoor is het vestigen van een hypotheekrecht op het geheel wel mogelijk. Een tiny-house is niet expliciet omschreven in wet- en regelgeving en daardoor vindt er wel natrekking plaats op het moment dat de woning op een fundament of grondplaat verankerd wordt.

Onderwerp:	Woonwagens
Verantwoording:	Gezien het hierboven geschetst verleden en vanwege het feit dat er in de wet de huidige definitiebepaling is omtrent de woonwagen, worden er nauwelijks hypotheken en géén startersleningen verstrekt voor de aankoop van een woonwagen. Dit is een belangrijke barrière voor het verstrekken van woningfinancieringen aan de woonwagenbewoner. Gebrek aan zekerheid voor banken en de noodzaak van grote aanpassingen van bancaire systemen voor een kleine doelgroep, maakt deze doelgroep niet aantrekkelijk. Dat maakt nu dat veel gemeenten in dat gat springen en leningen verstrekken, terwijl dat geen taak is van gemeenten. Voor een oplossing op korte termijn is daarom nu in overleg met gemeenten, SvN en ministerie BZK geopperd om: - Een juridische opinie van een gerenommeerd advocatenkantoor en/of in samenspraak met de KNB-beroepsorganisatie op te laten stellen, hoe met gebruikmaking van huidige wet en regelgeving er (net als bij de tiny-houses) toch een recht van hypotheek gevestigd kan worden op een standplaats met woonwagen. De opdracht hiertoe is inmiddels verstrekt aan een gerenommeerd advocatenkantoor - Voor wat betreft de verhoging van de hypotheeknorm en de waardebepaling van de woonwagens is de VNG in overleg met diverse partijen. In ieder geval is het streven om de verhoging van de hypotheek norm met indexering en waardebepaling per 2025 in te laten gaan.
Voorstel:	De motie Land van Cuijk “Verhogen NHG norm voor woonwagens en standplaatsen” aan te houden.

Aangenomen moties in Najaars ALV 1 december 2024

Onderwerp:	Financieel meerjarenperspectief gemeenten
Motie en indiener:	Motie Enschede “Herstel financiële verhouding met nieuwe regering”
Inhoud/oproep: (samengevat)	Oproep aan het bestuur om: - Samen met de nieuwe regering werk te maken van het herstel van de financiële verhouding. Dit zodat de oeverloze strijd over geld kan stoppen en we aan de slag kunnen met de grote maatschappelijke opgaven waar we gezamenlijk voor staan - Hiervoor als voorwaarde bij de nieuwe regering neer te leggen dat de volledige korting op het gemeentefonds van structureel 3 miljard euro moet worden teruggedraaid - Als de nieuwe regering hiertoe onverhoopt niet overgaat zogenaamde "teruggeefgesprekken" te starten waarbij een nader te bepalen takenpakket dat gemeenten in medebewind voor het Rijk uitvoeren wordt teruggegeven aan het Rijk. Dit om daarmee het takenpakket voor gemeenten weer passend te laten zijn bij de beschikbare middelen in het gemeentefonds.
Verantwoording	Op 15 april jl. verscheen de Voorjaarsnota 2024 en 16 mei jl. verscheen het Hoofdlijnenakkoord van de formerende partijen. In de Extra ALV van 24 mei jl. hebben de leden daarop de resolutie “Nieuw kabinet, gebruik en borg de kracht van het lokaal bestuur” vastgesteld en twee nieuwe moties aangenomen. In afwachting van de uitwerking van het Hoofdlijnenakkoord door een nieuw kabinet, gaan wij hier in op de belangrijkste ontwikkelingen in de afgelopen periode en zullen wij u in de Najaars ALV van 29 november a.s. (of in een mogelijke eerdere Extra ALV) op basis van de actualiteit nader informeren. Ontwikkelingen in de afgelopen periode: - Begin maart gaven we een eerste begrotingsadvies als VNG over hoe gemeenten om kunnen gaan met de kortingen in het proces richting de meerjarenbegroting 2025-2028. Kern van het advies was om mogelijke bezuinigingen te inventariseren, maar nog niet in te boeken. Het motto was “prepare for the worst and hope for the best”. Ook is aangekondigd dat we een tweede deel van het advies geven na de meicirculaire - Begin maart was er een BOFv (bestuurlijk overleg financiële verhoudingen), waar is gesproken over de (toereikendheid) van de bbp-systematiek. Daarin zijn onze zorgen over de groei van de kosten voor Wmo door de komende vergrijzing onder de aandacht gebracht bij de fondsbeheerders. Afgesproken is, dit in het BOFv van april en juni verder te bespreken

Onderwerp:	Financieel meerjarenperspectief gemeenten
Verantwoording	- Begin april is er een reeks van BOFv's geweest. Een deze intensieve reeks van gesprekken is de resolutie en deze motie altijd het uitgangspunt geweest. Het resultaat van de gesprekken is geland in de VJN van het rijk. Een deel van de punten zoals in de resolutie bepaald, zijn behaald zoals het schrappen van de oploop van de opschalingskorting, afspraken over passende indexering voor de Wmo en het aanpakken van de wildgroei aan specifieke uitkeringen (SPUKS). Helaas had dit alles ook een prijs: een incidentele korting van € 675 miljoen in 2025. Over de wijze waarop gemeenten dit moeten/kunnen worden meenemen in hun meerjarenbegroting worden momenteel afspraken gemaakt - Aansluitend zijn veel gesprekken gevoerd met leden over de uitkomsten - In de Extra ALV van 24 mei 2024 hebben de leden met de vaststelling van de resolutie "Nieuw kabinet, gebruik en borg de kracht van het lokaal bestuur" en het aannemen van twee moties (opnieuw) de koers bepaald richting de formatietafel en het rijk. Daarbij blijft ook de onderhavige motie Enschede "Herstel financiële verhouding met nieuwe regering" onverminderd van kracht - We zullen na de Extra ALV het tweede deel van ons begrotingsadvies naar buiten brengen - Op 18 juni is een volgend bestuurlijk overleg, waarin verdere uitwerking van de bekostiging en indexering van de Wmo ter bespreking ligt. Ambtelijke voorbereiding hierop is direct na verschijnen voorjaarsnota gestart - Op 26 juni voeren wij in de ALV opnieuw het gesprek op basis van de actuele situatie.
Voorstel:	De motie aanhouden in afwachting van de bespreking van dit onderwerp in de Extra ALV van 24 mei 2024 en de ALV van 26 juni 2024.

Onderwerp:	Gemeentefinanciën
Motie en indiener:	Motie Leidschendam-Voorburg "Ondersteuning VNG bij normenkader financiële rechtmatigheid"
Inhoud/oproep: (samengevat)	Jaarlijks stelt iedere gemeente een normenkader vast. Dit is de basis van de rechtmatigheidscontrole. Deels gaat dit om landelijke wet- en regelgeving en deels over lokale verordeningen. Voor de landelijke wet- en regelgeving vraagt de indiener aan de VNG dit voortaan op te stellen. Dit zodat niet iedere gemeente dit hoeft te doen. Dit is uiteraard efficiënt.
Verantwoording:	Het opstellen van een normenkader van landelijke wet- en regelgeving en jaarlijkse actualisatie van dit normenkader betreft nieuwe dienstverlenging van de VNG. De VNG is in overleg met betrokken stakeholders om te bespreken wat er nodig is om tot een normenkader van landelijke wet- en regelgeving te komen en om deze jaarlijks te actualiseren. De verwachting is dat er rond juni/juli 2024 een eerste aanzet voor een normenkader is. Het VNG bureau zal in het najaar 2024 een voorstel doen aan het VNG bestuur wat er nodig is om tot het normenkader te komen en een jaarlijkse actualisatie hiervan.
Voorstel:	De motie als afgedaan te beschouwen.

Onderwerp:	Zorg
Motie en indiener:	Motie Zeist “Duurzame bekostiging transformatie Integraal Zorgakkoord (IZA)”
Inhoud/oproep: (samengevat)	Roept de VNG op er bij het huidige kabinet op aan te dringen om op korte termijn afspraken te maken met de gemeenten zodat duidelijk wordt dat de transformatie vanuit het IZA duurzaam bekostigd wordt.
Verantwoording:	Gemeenten zijn in december 2022 onder voorwaarden akkoord gegaan met deelname aan het Integraal Zorgakkoord (IZA). De doelen van het IZA sluiten aan bij de beweging beschreven in De waarde van het sociaal domein, namelijk die van ziekte en zorg naar die van gezondheid en gedrag en – ondersteunend daaraan – die van individueel-professionele medische hulp naar collectieve en sociale ondersteuning vanuit gemeenten. Daarnaast moet met het IZA de groei op de zorguitgaven (Zvw) worden geremd. Onze instapvoorwaarden voor deelname waren duidelijk: we willen *geen afschuiving* van medisch naar sociaal, maar gezamenlijke verandering en daarmee ook structurele transformatie *binnen* het medisch domein. Randvoorwaardelijk voor dit alles is voldoende structurele financiële middelen. Er is simpelweg meer evenwicht nodig tussen zorg-gerelateerde en sociale investeringen. Gemeenten ontvangen voor deelname aan het IZA structureel 150 miljoen euro. Het IZA staat echter niet op zichzelf en om de beoogde transformatie op te kunnen vangen is tevens een oplossing nodig voor het ‘ravijn 2026’. Hierover zijn we met het kabinet in gesprek. In de ALV van de VNG is afgesproken dat op de najaars-ALV in december 2024 opnieuw wordt gekeken naar de haalbaarheid en uitvoerbaarheid voor gemeenten van de afspraken in het IZA. Dit afgezet tegen de stand van zaken na twee jaar IZA en tegen de bij ondertekening gestelde instapvoorwaarden. Hierbij kijken we dus ook nadrukkelijk naar het perspectief op voldoende structurele middelen voor gemeenten.
Voorstel:	De motie als afgedaan beschouwen.

Onderwerp:	Zorg
Motie en indiener:	Motie Bergeijk “Voortgang invoeren inkomensafhankelijke eigen bijdrage”
Inhoud/oproep: (samengevat)	Het abonnementstarief in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) blijft zorgen voor hogere uitgaven voor gemeenten. Dat maakt de invoering van een inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo noodzakelijk. Daarbij is van belang dat er een samenhangende visie komt op de toekomst Wmo als onderdeel van het bredere zorgstelsel, inclusief een eigen bijdrage systematiek die daarbij past. De motie roept het bestuur op om: - bij het Rijk te pleiten voor daadwerkelijke invoering van de - inkomensafhankelijke eigen bijdrage Wmo per 1 januari 2026 en niet later.
Verantwoording:	In de bestuurlijke overleggen met de staatssecretaris van VWS is in de afgelopen periode steeds benadrukt dat het wetsvoorstel per 2026 in moet gaan. Dit is ook zo meegeven in de schriftelijke bestuurlijke weging bij het wetsvoorstel, die de VNG aan de bewindspersoon van VWS in februari heeft verstuurd. Het kabinet deelt deze urgentie. Of het haalbaar blijkt zal ook afhangen van de parlementaire behandeling van het wetsvoorstel tweede helft 2024. Er worden stappen gezet om als VNG met VWS en ook de andere betrokken partijen als SWN, Actiz, VGN, ZorgthuisNL en Clientorganisaties te gaan werken aan een Meerjarenagenda Wmo. Wat is er nodig en mogelijk om de Wmo ‘toekomstbestendig’ te maken? Deze Meerjarenagenda heeft raakvlakken met het houdbaarheidsonderzoek Wmo en zal ook afhankelijk zijn wat een nieuw kabinet van plan is te gaan doen met de Wet langdurige zorg in relatie tot de Wmo.
Voorstel:	De motie als afgedaan te beschouwen.

Onderwerp:	Hervormingsagenda Jeugd
Motie en indiener:	Brummen en anderen “Richtlijn gezamenlijke inzet en financiering praktijk ondersteuner huisartsen Jeugd GGZ”
Inhoud/oproep: (samengevat)	De motie bevestigt het belang van de functie Praktijkondersteuner Huisartsen Jeugd en roept op om het gesprek aan te gaan met zorgverzekeraars om een richtlijn te maken, die duidelijkheid geeft over de financiering en verantwoordelijkheden van de POH Jeugd GGZ.
Verantwoording	De VNG is n.a.v. deze motie in gesprek gegaan met Zorgverzekeraars Nederland (ZN), VWS en het Zorginstituut om de mogelijkheden en het proces om te komen tot een richtlijn te verkennen. Uit dit overleg kwam naar voren dat een gedegen analyse van de aard en omvang van dit vraagstuk van belang is om te komen tot een effectieve en breed gedragen richtlijn. Daarom is deze vraag betrokken bij het startfoto-traject dat in het kader van de Hervormingsagenda Jeugd door de VNG in Q1 2024 is uitgevoerd onder de leden. Zoals verwacht zij eind maart zijn de resultaten van deze startfoto opgeleverd. Daaruit blijkt dat ongeveer 20% van de gemeenten werkt met een ‘mengvorm’ van de POH qua taken en financiering. In een navolgend overleg hebben Zorgverzekeraars Nederland, het Zorginstituut, en het ministerie van VWS gereflecteerd op dit resultaat. VNG heeft daarin aangegeven het gerapporteerde resultaat te beoordelen als substantieel en op basis daarvan ZN verzocht, in ruggenspraak met de achterban en in lijn met de brede zorgplicht van zorgverzekeraars, een bijdrage te leveren aan de richtlijn die vanuit de onderhavige motie moet worden opgesteld. ZN heeft bevestigd aan dit verzoek gehoor te geven. Er is een vervolgoverleg gepland in de tweede helft van mei om te bezien welke aanknopingspunten deze consultatie oplevert voor de richtlijn. Hierbij wordt ook de Landelijke Huisartsen Vereniging betrokken als primaire belanghebbende bij deze ontwikkeling. Navolgend zal door de genoemde betrokken partijen worden verder gewerkt aan de richtlijn, waarbij de verbinding zal worden gelegd met de afspraak uit de Hervormingsagenda Jeugd om de Leidraad VNG-LHV te herijken t.a.v. dit thema.
Voorstel:	De motie aan te houden

Onderwerp:	Arbeidszaken
Motie en indiener:	Motie Súdwest Fryslân en Losser “Aan de slag met bestaanszekerheid voor medewerkers aan de basis”
Inhoud/oproep: (samengevat)	Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het bieden van een beschutte werkplek, voor mensen die daarop aangewezen zijn. Zij vallen onder de Cao van de sector waar ze werkzaam zijn en als dat niet haalbaar is onder de Cao Aan de slag. De kosten voor arbeidsvoorwaarden zijn onvoldoende gedekt of slechts incidenteel gedekt. Daardoor is bestaanszekerheid voor deze mensen naar de toekomst toe niet gegarandeerd. Daarom wordt het bestuur verzocht: - met de minister de verantwoordelijkheden en varianten scherp te krijgen - de uitkomst van de enquête -onder de leden- te gebruiken om tot een structurele en duurzame financiële oplossing te komen en hierbij steeds oog te houden voor de bredere groep kwetsbare mensen, dus breder dan enkel Beschut Werk.
Verantwoording:	De motie ging over het afspreken van tussentijdse verbeteringen voor de cao Aan de slag. Die zijn afgesproken in de Cao Aan de slag 2024. De gesprekken met het Kabinet over toekomstige structurele financiering lopen nog. De kans dat er extra geld beschikbaar wordt gesteld voor arbeidsvoorwaarden is bijzonder klein. Huidige cao loopt aan het eind van het jaar af. Ter voorbereiding op een eventuele nieuwe cao worden gemeenten eerder geïnformeerd over de mogelijke inzet, door middel van een ledenraadpleging over de inzet (arbeidsvoorwaardennota).
Voorstel:	De motie als afgedaan te beschouwen.

Onderwerp:	Energie
Motie en indiener:	Motie Schagen en Almere “Oplossingen voor een overvol stroomnet”
Inhoud/oproep: (samengevat)	Oproep aan het bestuur om: - De problematiek rond de netwerkcongestie en de invloed hiervan op o.a. de woningbouw wederom onder de aandacht te brengen van de Tweede Kamer en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat; - De Eerste Kamer te voorzien van de benodigde context waarom de nieuwe Energiewet belangrijk is voor het welslagen van de energietransitie; - Daarbij het rijk op te roepen om de juridische sturingsmogelijkheden van provincies en gemeenten op netproblematiek en het inpassen van vraag en aanbod te verruimen; - Het rijk te vragen hierbij zo mogelijk gebruik te maken van de Crisis- en Herstel Wet, gericht op de versnelling van infrastructurele projecten; - Het rijk tevens te vragen om zich in te zetten op een versnelling van de investeringen in het energienet (o.a. Liander en Tennet) en zo nodig mee te investeren.
Verantwoording:	De problematiek is in hoog tempo op alle agenda's gekomen. De afstemming hierover vindt zowel op nationaal niveau plaats via de sporen van het Landelijk Actie Programma als nu ook regionaal via de energyboards. Voor FGU provincies is de problematiek ronduit urgent. Voor woningbouw is de VNG ook aangeschoven bij overleggen hierover met Minister de Jonge, de problematiek in relatie tot woningbouw is iedereen helder. Via de energyboards wordt hierop nu ook beter afgestemd. Voor de energiewet heeft de VNG in nauwe samenwerking met G40 een stevige lobby opgezet om energiedelen mogelijk te maken en om het verbod van gemeenten op sturing op het energiesysteem (binnen kaders) op te heffen. We hopen in mei dat beide amendementen worden aangenomen. (zie position paper) Voor gemeenten en de VNG is extra capaciteit vrijgekomen (3 fte per NPRES regio) voor ondersteuning van de belangen van gemeenten in het PMIEK proces, energyboards, ruimtelijke inpassingsvragen en (als er dan nog capaciteit resteert) voor ontwikkeling energiehubs. Over energiehubs verwachten we ook een aparte brief met middelen. Hoewel de inspanningen niet minder zullen zijn komende maanden en jaren, is aan de acties uit deze motie opvolging gegeven.
Voorstel:	De motie als afgedaan te beschouwen.

Onderwerp:	Verpakkingen
Motie en indiener:	Motie Losser “Afspraken Afvalfonds Verpakkingen”
Inhoud/oproep: (samengevat)	De indieners geven aan dat het de partijen tot op heden nog onvoldoende is gelukt om de afspraken vanuit de Ketenovereenkomst Verpakkingen verder te verbeteren en inhoud te geven. Verbetering van de afspraken is volgens hen nodig om te voorkomen dat gemeenten geconfronteerd (blijven) worden met kosten, die bijvoorbeeld voorvloeien uit calamiteiten bij sortering en (na)scheiding van verpakkingen. Ook melden diverse gemeenten dat de geldende vergoeding vanuit het Afvalfonds Verpakkingen niet altijd kostendekkend is en dat er bij afkeur geen vergoeding wordt uitgekeerd. Gezien het feit dat gemeenten bovendien behoefte hebben aan meer transparantie inzake de kostenonderzoeken, goed- en afkeur van verpakkingsstromen en een deugdelijke governance (waarin voorzien is in een regierol en onafhankelijke escalatiemogelijkheid vanuit het Rijk), wordt geconstateerd dat nu het moment is aangebroken om de huidige afspraken te herzien en de vigerende Ketenovereenkomst dus niet automatisch verlengd moet worden per 1 januari 2025. Oproep aan het bestuur: - Een verlenging van de huidige (herziene) Ketenovereenkomst of de nieuwe afspraken tijdig aan de leden voor te leggen via de (Najaars) ALV in 2024; - Zich in te zetten om in samenwerking met de vereniging van gemeentelijke afvalinzameling (NVRD) te komen tot nieuwe afspraken primair gericht op maximaal hergebruik/recycling van kunststof verpakkingsafval, duidelijker afspraken over afkeur cq vervuiling en transparantie rondom de totstandkoming van de kostenvergoedingen. - Een nieuw kabinet op te roepen een regierol te nemen ten bate van de maatschappelijke opgave waarin gemeenten en producenten beide een rol hebben.
Verantwoording:	Om de motie uit te kunnen voeren, heeft het VNG bestuur geconcludeerd dat de huidige afspraken binnen de Ketenovereenkomst Verpakkingen niet verlengd kunnen worden per 1 januari 2025 en er toegewerkt zal worden naar nieuwe gedragen afspraken met Verpact. Hiervoor wordt de aankomende periode een traject in gang, waarbij het ministerie van I&W heeft aangegeven een faciliterende rol te spelen. Gemeenten zijn hierover geïnformeerd via de ledenbrief van 30 april jl.
Voorstel:	De motie als afgedaan te beschouwen.

Onderwerp:	Beleid
Motie en indiener:	Motie Heemstede “Goed beleid = integraal beleid”
Inhoud/oproep: (samengevat)	Met de motie signaleert de indiener dat gemeenten met regelmaat geconfronteerd worden met rijksbeleid dat in de praktijk conflicteert. Dit bemoeilijkt de realisatie van grote opgaven waar de overheid voor staat en die zich niet door afzonderlijke beleidsvelden laten afbakenen. Dit vraagt om overheden die op alle niveaus samenwerken aan opgaven en zich daarbij bewust zijn van hoe beleid uitpakt in de praktijk en verschillende beleidsvelden elkaar hierbij raken. De motie roept het VNG bestuur op om bij het rijk aan te dringen op expliciete controle op integraliteit en uitvoerbaarheid van nieuwe en bestaande wetgeving en in onderhandelingen met het rijk tegenstrijdigheden en uitdagingen voor de uitwerking op decentraal niveau tijdig te signaleren en hier stevig op te adviseren. Ook roept de motie op om bij het nieuwe kabinet aan te dringen om één ministerie, bij voorkeur BZK, verantwoordelijk te maken om integraliteit van beleid en wetgeving te toetsen en te bewaken, bijvoorbeeld middels medeondertekening.
Verantwoording:	Betere integraliteit en uitvoerbaarheid van beleid en goede interbestuurlijke verhoudingen zijn randvoorwaardelijk voor het realiseren van opgaven en daarom structureel onderdeel van de VNG-inzet en onze Verenigingsstrategie. Dit gebeurt steeds meer door middel van de Uitvoerbaarheidstoets Decentrale Overheden die het kabinet in 2023 heeft vastgesteld. Deze toets ondersteunt alle departementen om, in nauwe samenwerking met gemeenten, tot betere en beter uitvoerbare wet- en regelgeving te komen. Wij agenderen dit actief bij het rijk en werken hierin nauw samen met de leden om de gemeentelijke (uitvoerings)praktijk in te brengen. De VNG vraagt nog steeds aandacht voor medeondertekening door de minister van BZK bij nieuwe wetgeving of grote wijzigingen die medeoverheden raken. Ook onder de noemer Focus op Uitvoering werken we onder andere aan het verbeteren van uitvoerbaarheid van beleid. Onze Stand van de Uitvoering Gemeenten 2023 benoemt expliciet, vanuit de leefwereld van inwoners en de gemeentelijke uitvoering, de problematiek rondom wetgeving die in de praktijk conflicteert of slecht uitvoerbaar is. Dat beleid altijd tot stand moet komen vanuit de praktijk, inclusief een uitvoeringstoets door gemeenten en dat strijdigheid en complexiteit in bestaande regelgeving aangepakt moet worden zijn in dit kader relevante acties waar we opvolging aan geven. Dat doen we in contacten met individuele departementen, maar ook door samen te werken met het rijk in programma’s als Vereenvoudiging Inkomensondersteuning voor mensen (VIM) en Werk aan Uitvoering (WaU) en daar de gemeentelijke praktijk in te brengen.
Voorstel:	De motie als afgedaan te beschouwen.

Aan de leden

Datum
22 mei 2024
Ons kenmerk
U202400261
Lbr. 24/017
Telefoon
070 3738393

Onderwerp
Bekendmaking voorgedragen kandidaten
VNG-bestuur en -commissies

Geachte leden van college en gemeenteraad,

De Voordrachtscommissie heeft op 16 mei kandidaten voorgedragen voor in totaal 35 vacatures in het VNG-bestuur en de VNG-commissies. In deze ledenbrief leest u een toelichting op deze voordracht en de procedure richting de ALV van 26 juni. Ook wordt de mogelijkheid geopend om andere kandidaten voor te dragen.

Voorgedragen kandidaten

Hierbij geven wij een overzicht van de opengestelde vacatures en de voorgedragen kandidaten.

Bestuur/commissie:	Vacature door (komend) vertrek uit bestuur/commissie:	Voorgedragen kandidaten:
Bestuur (3 leden): • Voorzitter commissie Zorg, Jeugd & Onderwijs • Voorzitter commissie Raadsleden & Griffiers • Lid	• Cathalijne Dortmans, wethouder Helmond • Robbert Lievense, raadslid Schouwen-Duiveland • Cees van den Bos, burgemeester Urk	• Nathalie Kramers, wethouder Leeuwarden • Ojanne Chang, raadslid Heerenveen • Marga Vermue, burgemeester Sluis
Commissie Financiën (1 lid)	Harry Rotgans, wethouder Purmerend	Jeroen Dijsselbloem, burgemeester Eindhoven

Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Nassaulaan 12 Den Haag | Postbus 30435 | 2500 GK Den Haag
070 - 373 83 93 | info@vng.nl

Bestuur/commissie:	Vacature door (komend) vertrek uit bestuur/commissie:	Voorgedragen kandidaten:
Commissie Informatie-samenleving (2 leden)	• Henk Mensink, secretaris Oss • Astrid Nienhuis, burgemeester Heemstede	• Peter Teesink, secretaris Amsterdam • Iris Meerts, burgemeester Wijk bij Duurstede
Commissie Participatie, Schuldhulpverlening en Integratie (1 lid)	Esmah Lahlah, wethouder Tilburg	Erik de Vries, wethouder Helmond
Commissie Zorg, Jeugd en Onderwijs (6 leden)	• Machteld Beukema, wethouder Peel en Maas • Boaz Adank, wethouder Breda • Otwin van Dijk, burgemeester Oude IJsselstreek • Leon Meijer, wethouder Ede • Rinze Broekema, wethouder Lelystad • Janita Tabak, wethouder Fryske Marren	• Jeroen Hoenderkamp, wethouder Maastricht • Dylan Lochtenberg, wethouder Veenendaal • Harmjan Vedder, wethouder Enschede • Froukje de Jonge, wethouder Almere • Marcel Oosterveer, burgemeester Waalre • Ellen Dusseldorp, wethouder Oost-Gelre
Commissie Ruimte, Wonen & Mobiliteit (2 leden)	• Leon Geilen, wethouder Sittard-Geleen • Marinus Biemans, wethouder Deurne	• Gerdien Rots, wethouder Zwolle • Jeroen van den Heuvel, wethouder Uden
Commissie Economie, Klimaat, Energie & Milieu (1 lid)	Pieter Varekamp, wethouder Westland	Attie Mager, wethouder Gorinchem
Commissie Raadsleden & Griffiers (2 leden)	• Anke Oosterhuis, raadslid Westerveld • Karoline de Groot, raadslid Groningen	• Johnny Lukasse, raadslid Goes • Pieter Norder, griffier Het Hogeland
College voor Arbeidszaken (1 lid)	Martijn Breukelman, wethouder Hardenberg	Martijn Breukelman, burgemeester Hoogeveen
Tijdelijke commissie Asiel & Migratie (1 lid)	Anita Bastiaans, wethouder Maastricht	Erik Nijssen, wethouder Peel en Maas

Bestuur/commissie:	Vacature door (komend) vertrek uit bestuur/commissie:	Voorgedragen kandidaten:
Commissie Europa en Internationaal (15 leden)	• Ellen Nauta-Van Moorsel, burgemeester Hof van Twente • Ahmed Aboutaleb, burgemeester Rotterdam • Robert van Asten, wethouder ’s-Gravenhage • Marjon de Hoon-Veelenturf, burgemeester Baarle-Nassau • Guido Rink, wethouder Emmen • Marieke Schouten, wethouder Nieuwegein • Rob Jonkman, wethouder Opsterland • Ellen van Selm, burgemeester Purmerend • Bouke Arends, burgemeester Westland • Jeroen Diepemaat, wethouder Enschede • Ufuk Kähya, wethouder ‘s-Hertogenbosch • Marina Starmans-Gelijns, burgemeester Etten-Leur • Harald Bergmann, burgemeester Schiedam • Arinda Callewaert, burgemeester Bergeijk • Wilma Delissen-Van Tongerlo, burgemeester Peel en Maas	• Sigrid Sengers, burgemeester Druten • Judith Compagner, wethouder Olst-Wijhe • Robert van Asten, wethouder ’s-Gravenhage • Marjon de Hoon-Veelenturf, burgemeester Baarle-Nassau • Guido Rink, wethouder Emmen • Marieke Schouten, wethouder Nieuwegein • Arjen van Gijssel, wethouder Berkelland • Ellen van Selm, burgemeester Purmerend • Bouke Arends, burgemeester Westland • Jeroen Diepemaat, wethouder Enschede • René Jansen, wethouder Dongen • Jacques Smeets, wethouder Venlo • Axel Boomgaars, wethouder Hoorn • Paul de Bruijn, wethouder Voorschoten • Jack van den Hoek, burgemeester Schouwen-Duiveland

Toelichting op overwegingen en werkwijze Voordrachtscommissie

In totaal stelden 175 burgemeesters, wethouders, secretarissen en raadsleden zich kandidaat voor de 35 vacatures. De Voordrachtscommissie heeft voor een goede en representatieve samenstelling van het bestuur en de commissies gekeken naar de profielschetsen en persoonlijke motivaties van de kandidaten. Daarnaast zijn aanbevelingen meegenomen van provinciale afdelingen, gemeentelijke netwerken (G4, G40, M50, P10, K80 en R8), verenigingen van doelgroepen (VGS, VvG en NVvR) en de Scoutingscommissie lokale partijen.

Met het oog op een herkenbare samenstelling voor de achterban heeft de Voordrachtscommissie zich bovendien gericht op de criteria: geslacht, partijpolitieke samenstelling, functiegroep, gemeentegrootte, provincie en diversiteit. Bij de selectie voor de commissie Europa & Internationaal hield de Voordrachtscommissie rekening met Europese vereisten aan kandidaten, dat zijn onder meer geslacht, functie en politieke partij.

Openstelling mogelijkheid tot stellen van andere kandidaten en besluitvorming in ALV

Met deze ledenbrief wordt de mogelijkheid geopend tot het stellen van andere kandidaten voor de kandidaten die door de Voordrachtscommissie zijn voorgedragen. Alleen de vacatures voor het lidmaatschap van de commissie Europa & Internationaal zijn hiervan uitgezonderd. De 15 voorgedragen leden van deze commissie zijn inmiddels benoemd door het VNG-bestuur, conform het Reglement van de commissie Europa & Internationaal. De door de voordrachtscommissie voorgedragen kandidaten en eventuele andere kandidaten worden in de ALV van 26 juni aan de leden voorgelegd.

De procedure voor het stellen van andere kandidaten loopt als volgt:

- Tot uiterlijk drie weken voor de ALV (5 juni) kunnen per vacature andere kandidaten worden gesteld. Deze kandidaatstelling kan alleen gedaan worden door het lid van de Vereniging waarvan de kandidaat lid is van een bestuursorgaan of de secretaris of de griffier is en dient mede ondersteund te worden door tien andere leden van de Vereniging.
- Het bestuur brengt uiterlijk twee weken voorafgaand aan de ALV, 12 juni, de namen van alle voorgedragen kandidaten en andere kandidaten ter kennis van de leden.

Met vriendelijke groet,
Vereniging van Nederlandse Gemeenten



mr L.K. Geluk
Algemeen directeur