



# VNG

# JAAARVERSLAG

# 2018

# Cijfers Dienstverlening

Totaalaantal bezoekers  
praktijkvoorbeelden

48.743

Totaalaantal  
bezoekers vng.nl

1.994.970

Deelnemers  
online platforms

(VNG-fora en ROM-Netwerk)

15.298

Gemiddeld aantal  
weergaven per dag  
op twitter

6.696

Top 5 onderwerpen  
waar vragen  
over werden gesteld

747

Wet maatschappelijke  
ondersteuning

579

Politieke  
ambtsdragers

562

Arbeidsvoorwaarden  
overig

403

Gemeentewet

338

Vereniging

# Jaarverslag **2018**

#### 4 VISIE EN MISSIE

### **Sterk, soepel en wendbaar**

#### 10 SAMEN VERSCHIL MAKEN

### **Partnerschap, overeenkomsten en eigenheid**

#### 13 IBP

### **Gelijkwaardig samenwerken als één overheid**

#### 15 GOVERNANCE

### **De terugkerende puzzel van de adviescommissie**

#### 18 EEN DERDE STATUTAIRE PIJLER

### **Samenwerken aan uitvoeringskracht**

#### 22 LEEFOMGEVING

### **Over grenzen**

#### 29 VNG REALISATIE

### **Oplossingen voor realisatie**

#### 32 INCLUSIEVE SAMENLEVING

### **Problematische schulden aanpakken**

#### 40 VNG KENNISCENTRUM HANDHAVING EN NALEVING (KCHN)

### **Toezicht en handhaving: vangrail van de samenleving**

#### 44 INFORMATIESAMENLEVING

### **Een ongekeerde technologische revolutie**

#### 54 VEILIGHEID

### **Veiligheid raakt aan alles**

#### 58 LOKALE DEMOCRATIE

### **Naar een nieuw democratisch samenspel**

#### 62 EUROPA

### **Gemeenten in Europa**

#### 66 VNG INTERNATIONAL

### **Wereldwijd lokaal bestuur versterken**

#### 70 CONGRES- EN STUDIECENTRUM VNG

### **Van en voor onze leden**

#### 72 VNG RISICOBEBEER

### **De natuurlijke opvolger van VNG Verzekeringen**

#### **Colofon**

Dit is een uitgave van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van de uitgever worden overgenomen.

#### **Tekst en concept**

Marjan Arenoe en Jolanda van Ham

#### **Ontwerp en realisatie**

VormVijf

#### **Fotografie**

Theo Bianchi (p.36), Jiri Büller (p.60), Gemeente Deventer (p.57), Flickr (p.62), Jordi Huisman (omslag, p.8-9, 20-21, 30-31, 42-43, 52-53, 68-69), Ernst Klip (p.61), Studio Koot (p.3, 10, 67, 70), Frans Lahaye (p.55), Light at Work Photography (p.22), Serge Ligtenberg (p.5), Arie Raaphorst (p.17, 27, 32, 39, 45, 48, 72), Cees van der Wal (p.35), Kick Smeets (p.59), Pixabay (p.24, 56, 64), Gregor Servais (p.71), Shutterstock (p.41, 46)

# Inhoud



Heeft u dat nou ook? Elk jaar in december denk ik weer: mijn gemeente moet nog voor het einde van het jaar af. Dan bekruipt mij het gevoel dat we in een paar weken tijd nog bergen werk moeten verzetten. De jaarplannen, nota's, de laatste raadsvergadering... voor je het weet is het jaar voorbij. Gelukkig begint er in januari gewoon weer een heel nieuw jaar. Een nieuwe kans om ons beste beentje voor te zetten in het belang van onze inwoners. Dat is het mooie, maar ook het moeilijke aan ons vak: een gemeente is nooit klaar.

Vóór u ligt het jaarverslag 2018 van onze vereniging. Een jaar waarin er gemeenteraadsverkiezingen plaatsvonden en er dus ook bij de VNG een nieuw bestuur en nieuwe commissies werden gevormd. Na een zorgvuldige selectieprocedure, we kregen veel meer aanmeldingen dan we vacatures te vergeven hadden, stond er begin september een nieuwe ploeg aan de start. Een team waarin ook steeds meer raadsleden en lokale partijen vertegenwoordigd zijn. Want de VNG wil een vereniging zijn waarin al haar leden zich herkennen.

2018 was ook het jaar waarin onze ontwikkeling naar een netwerkorganisatie steeds meer vorm kreeg. Niet alleen in de contacten tussen gemeenten onderling, maar vooral ook in de samenwerking met provincies, waterschappen en het Rijk. Met het Interbestuurlijk Programma pakken de verschillende overheden gezamenlijk grote opgaven aan. En die zijn er genoeg.

Neem bijvoorbeeld de energietransitie. Onze belofte om een bijdrage te leveren aan de CO<sub>2</sub>-reductie moeten en willen we waarmaken. Maar dat

betekent niet dat de kosten daarvoor bij onze inwoners terecht moeten komen. De VNG laat dat geluid duidelijk horen bij het Rijk en in de media. Wij gaan niet akkoord met maatregelen die onze inwoners onevenredig belasten.

In 2018 was er ook veel te doen rond de tekorten op het sociaal domein. Extra financiële ondersteuning was hard nodig. Het Rijk ziet inmiddels in dat er oplossingen moeten komen en we zijn blij met die erkenning. Maar we zijn er nog niet. Tijdens de Buitengewone ALV in november benadrukten we dat er in het voorjaar van 2019 boter bij de vis moet komen. Laten we hopen dat we hier in het jaarverslag van 2019 positief over kunnen berichten.

En dan nog een thema dat mij persoonlijk aan het hart gaat: veiligheid voor mensen met een publieke taak. In 2018 stond het, helaas, weer op de agenda. Geweld tegen bestuurders en anderen met een publieke taak is ontoelaatbaar. Asociaal gedrag mag geen gewoonte worden. Als vereniging maken we ons er hard voor dat iedereen, bestuurder en inwoner, hulpverlener en loket-medewerker, buschauffeur en docent, veilig moet kunnen wonen en werken in elke Nederlandse gemeente.

U voelt hem vast al aankomen. Ook dit jaar zullen we in december weer het gevoel hebben dat we nog lang niet klaar zijn. Dat de gemeente nog lang niet af is. Maar dan kan ik u nu alvast gerust stellen: uw gemeente zal nooit af zijn. Laten we vooral ons uiterste best blijven doen voor onze inwoners.

Jan van Zanen,  
voorzitter Vereniging  
van Nederlandse Gemeenten

# Voorwoord

Wendbaarheid zit in mensen. In de oneindige variëteit van samenwerkingsrelaties tussen mensen. Steeds meer krijgt de eerder ingezette ontwikkeling van de VNG naar een netwerkorganisatie vorm. De vereniging vergaart en deelt kennis, samen met de leden spelen we soepel en wendbaar in op de veranderende opgaven van deze tijd.

Klimaatadaptie, de energietransitie, de grote bouwopgave. Alle grote vragen van nu overschrijden de grenzen van gemeenten en zelfs de landsgrenzen. Niet de schaal van overheden en organisaties, maar de reikwijdte van de opgaven dicteert het handelen.

Samenwerken is noodzakelijkerwijs onze eerste natuur. Met andere gemeentelijke netwerken (G4, G40, P10 enzovoorts), met de provincies en de waterschappen en steeds meer als gelijkwaardige partner met het Rijk. En ook met ketenpartners en marktpartijen. Onze missie is en blijft om samen met alle gemeenten te werken aan een krachtige lokale overheid. Dit doen we door agendasettend te zijn op voor gemeenten relevante vraagstukken en ontwikkelingen, en door de lokale uitvoering centraal te stellen bij maatschappelijke opgaven.

Als belangenbehartiger zijn we gesprekspartner van het Rijk en van maatschappelijke organisaties. Het zijn essentiële contacten; als geen ander staan gemeenten voor de taak om burgers en bedrijven te faciliteren en waar nodig te ondersteunen. Zo beschouwd is de gemeente de werkvloer van de overheid. Dáár gebeurt het. Als dienstverlener ondersteunt de VNG gemeenten bij het uitvoeren van de (nieuwe) nationale wet- en regelgeving met kennis, praktische ondersteuning en vooral door te verbinden. De kennis wortelt niet in Den Haag, maar in alle Nederlandse gemeenten.

De VNG verenigt de voorlopers en de midden-groep. We brengen de verbeeldende kracht van 380 gemeenten en alle andere gesprekspartners samen. Mensen uit gemeenten zijn de trekkers op de grote dossiers. Gemeentelijk eigenaarschap is een sleutelwoord in 2018.

## VISIE EN MISSIE

# Sterk, soepel en wendbaar



## BESTUUR EN COMMISSIES

246

leden in  
VNG-bestuur en -commissies



52% wethouder

009

commissies



27% burgemeester

002

colleges



11% raadslid

650

sollicitanten



6% griffier



5% secretaris

Landelijke organisaties

Ferwerder  
Hattum  
Heerenveen  
Kollumerland en Nieuwkruisland  
Leeuwarden  
Ooststellingwerf  
Opsterland  
Schiermonnikoog  
Smalling  
Súdwest-Fryslân

## 6 Jaarverslag 2018



A woman with short brown hair, smiling, stands in a cobblestone square. She is wearing a long black coat over a dark top and black boots. In the background, there are historic European buildings with many windows. A red flag is visible on the left, and a statue is in the middle ground. A white truck is parked on the left side of the square.

### **Annemarie Penn-te Strake Burgemeester van Maastricht**

‘Het was heerlijk om tijdens het VNG-Jaarcongres zoveel collega’s te mogen ontvangen in Maastricht. Door onze geografische ligging nabij Duitsland en België gaan wij in deze regio vanzelfsprekend over grenzen. Het was prachtig weer, het congres was goed georganiseerd, de sfeer was goed, het waren zeer geslaagde dagen.’

**MAASTRICHT**



'Als je in het openbaar bestuur zit, moet je je elke keer weer afvragen: hoe kan ik het nog net iets beter doen, hoe kan ik de dienstbaarheid aan de inwoners nog meer versterken? Je moet lef hebben, grote stappen durven zetten, om je heen kijken, kansen creëren of het muizengaatje opzoeken waar je doorheen kunt gaan. Ook dat noem ik over grenzen gaan.'

'In 2018 hebben we samen met de universiteit en de provincie de werkplaats Working on Europe opgezet. Midden in de stad, op het Onze Lieve Vrouweplein, hebben we nu een plek waar onderzoek wordt gedaan naar Europa, het Verdrag van Maastricht en de EU, waar culturele programma's worden georganiseerd en waar iedereen welkom is om over Europa te debatteren.'

Samenwerken over de grenzen van overheden, domeinen en organisaties is nodig om verschil te kunnen maken in het leven van burgers. Dat iemand met een psychische kwetsbaarheid bijvoorbeeld zelfstandig kan wonen en meedoen dankzij de samenwerking tussen de gemeente, zorgaanbieders en woningcorporaties. **Samen verschil maken** zijn drie trefwoorden voor »

\*  
'Ook de VNG zat lang op de lijn dat wat de VNG deed, moest gelden voor alle gemeenten. Daar kantelen we in. We proberen nu juist de variëteit in Nederland te laten zien, verschil te maken.'

Jantine Kriens,  
algemeen directeur van de VNG



'Bijna alle gemeenten hebben te maken met de financiële problematiek in het sociaal domein. We zijn hard aan het werk om onze inzet hierop te verzilveren. Maar we zijn er nog niet. Er blijft werk aan de winkel.'

Jan van Zanen,  
VNG-voorzitter en  
burgemeester van Utrecht

\*

## SAMEN VERSCHIL MAKEN

# Partnerschap, overeenkomsten en eigenheid

**2018. Verschil maken is ook: onderscheid maken tussen regio's. Een thema als ondermijning manifesteert zich anders in Maastricht dan in de haven van Rotterdam. Dat vraagt om een regio-specifieke aanpak met een daarop toegesneden structuur. Niet meer honderd verschillend geldstroompjes maar **meer algemene financiële armslag** voor gemeenten. »**

#### VNG-inzet voor de financiële afspraken met het Rijk

- Gelijkwaardig samenwerken, meer vrij besteedbare middelen
- Het gemeentefonds groeit mee met alle rijksuitgaven (niet alleen die van de ministeries)
- Oplossen hardnekkige financiële problemen in het sociaal domein

#### Het resultaat

- De koppeling tussen het gemeentefonds en de rijksuitgaven blijft gehandhaafd
- Nieuw is de koppeling van het gemeentefonds aan de brede Rijksbegroting (dus inclusief de uitgaven aan de zorg en sociale zekerheid)
- Gemeenten bepalen zelf hoe ze het geld in de gemeente inzetten en waar ze de prioriteiten leggen

#### Meer algemene financiële armslag

De verhouding tussen het Rijk en de gemeenten is flink opgefrist in 2018; het is gelijkwaardiger geworden. Dat heeft geleid tot energie en een nieuwe drive om grote vragen samen op te pakken: het IBP. Andries Kok, team Financiën bij de VNG: 'De basis onder het IBP zijn de financiële afspraken die we met het Rijk hebben gemaakt. We hadden al de trap-op-trap-af-systematiek; het gemeentefonds groeide (en kromp) mee met de uitgaven van de ministeries. Nu is afgesproken om deze systematiek te hernieuwen door het gemeentefonds te koppelen aan de rijksbrede uitgaven. Dat betekent dat ook de uitgaven aan zorg en sociale zekerheid doorwerken in het gemeentefonds. Die uitgaven gaan groeien, het gemeentefonds groeit dan mee. Dit is van groot belang vanwege alle nieuwe taken in het sociaal domein. De afspraken zijn meteen in 2018 ingegaan en gaan vanaf 2020 ook gelden voor het sociaal domein.'

Vanaf 2020 moeten gemeenten alle kosten in het sociaal domein betalen uit de groei van het gemeentefonds. Sinds 2015 zijn er echter een aantal financiële knelpunten ontstaan waarvoor gemeenten extra budget nodig hebben. De VNG heeft zich ingezet voor het oplossen van vier knelpunten: De stapeling van tekorten bij een aantal gemeenten; de tekorten op de budgetten voor de bijstandsuitkeringen (BUIG); de volumegroei in de uitgaven voor jeugd; de gevolgen beperken van open-einderegelingen in de zorg.

Nog niet alle knelpunten zijn opgelost, maar er zijn goede stappen gezet. Er is een Fonds tekortgemeenten ingesteld om gemeenten met grote tekorten op het terrein van jeugd en Wmo over de jaren 2016 en 2017 deels te compenseren. Gemeenten en Rijk dragen elk € 100 miljoen bij aan het fonds. In december hebben 77 gemeenten een financiële bijdrage ontvangen uit deze zogenaamde stroppenpot.

Daarnaast is de Raad voor het Openbaar Bestuur (Rob) gevraagd om voor de Algemene Ledenvergadering van 2018 een advies uit te brengen over de systematiek van de BUIG (Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten). Op basis van dit advies is het kabinet met voorstellen gekomen om het macrobudget vanaf 2018 beter en transparanter te ramen, onder andere door te kijken naar de verhoogde instroom van statushouders. Ook zijn er voorstellen gekomen om de gevolgen van de tekorten uit 2016 en 2017 af te vangen.

Wat betreft de knelpunten in de uitgaven voor jeugd hebben VNG en Rijk in het najaar van 2018 afgesproken dat er een onderzoek komt naar de volumegroei op dit terrein. In het voorjaar van 2019 moet dit de bouwstenen bieden voor een oplossing.

Over het beperken van de financiële risico's van de open-einderegelingen in de zorg zijn geen afspraken gemaakt.

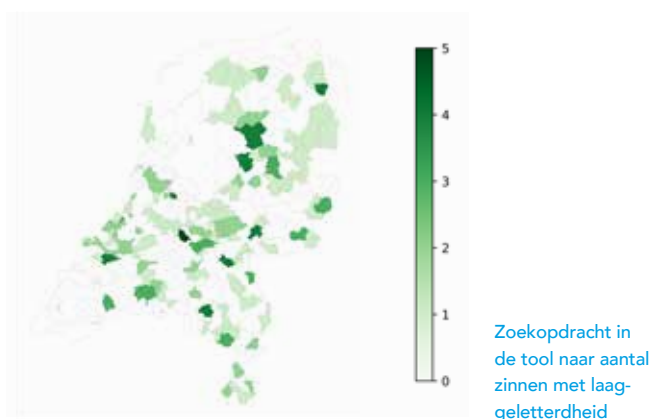
Daarover hebben we in 2018 afspraken kunnen maken met het Rijk. In het gemeentefonds is een substantieel hoger bedrag vrij beschikbaar gekomen; het accres neemt de komende jaren toe. Samen verschil maken is ook: als gemeenten **samen kennis ontwikkelen en delen**. Maar uiteindelijk zijn het de mensen die echt het **verschil maken**.

### Verschilmakers in het lokaal bestuur

Overall in het lokaal bestuur brengen mensen door eigen inzet veranderingen tot stand. Op initiatief van Jantine Kriens, algemeen directeur van de VNG, heeft communicatie-expert Guido Rijnja in 2018 tien bestuurders en gemeentesecretarissen geïnterviewd over hun drijfveren. De interviews zijn als een keten van verhalen verschenen op vng.nl en gebundeld in de publicatie 'Verschilmakers'.

Wie bepaalt nu dat iemand het verschil maakt, waar meet je dat aan af? Jantine Kriens: 'Het gaat erom dat je er als politiek bestuurder persoonlijk durft te staan. Ik herinner me hoe ik als wethouder van Rotterdam een zaal vol boze Rotterdammers ervan moest overtuigen dat er een opvang voor dak- en thuislozen moest komen. Op zo'n moment is het belangrijk dat mensen voelen dat je iets verdedigt waar je werkelijk in gelooft.'

Een voorbeeld uit 'Verschilmakers' is Hanne van Aart, burgemeester van Loon op Zand. Anderhalve week voor de raadsverkiezingen van 2014 waren er geruchten dat er stemmen werden geronseld door een van de politieke partijen. Hanne van Aart heeft er toen voor gezorgd dat de politiek niet uit elkaar werd gespeeld. Zij heeft het initiatief genomen om samen met alle politieke partijen een verklaring op te stellen en daarmee het belang van een zuiver democratisch proces gesteld boven het eigen partijbelang.



### Pionieren met big data

Big data, wat kunnen gemeenten ermee? Hoe kun je ermee aan de slag? We probeerden het uit met de pilot 'Analyse Coalitieakkoorden 2018'. Sindsdien staat datagedreven werken op de kaart. De coalitieakkoorden geven een goed beeld van de ambities van alle gemeenten en bevatten daarom waardevolle informatie voor de VNG. 'Met de ontwikkelde tool kun je gemakkelijk allerlei informatie nazoeken,' vertelt beleidsmedewerker Petra Bassie. 'Je moet de uitkomsten nog wel goed analyseren, maar je ziet heel snel hoeveel gemeenten bijvoorbeeld bezig zijn met laaggeletterdheid of wat er in de akkoorden staat over uitkeringen en tegenprestaties. We hebben in korte tijd een tool neergezet waarmee de analyse mogelijk is. Dat was qua ICT behoorlijk ingewikkeld, ik ben trots dat ik erbij betrokken was. We hebben veel geleerd over wat technisch wel en niet mogelijk is, maar ook hoe belangrijk het is dat je goed nadenkt over de woorden die je in de tool gebruikt. Beleidstermen in gemeenten lopen niet altijd gelijk met de termen in Den Haag. In de coalitieakkoorden komt bijvoorbeeld het woord "wijkteams" weinig voor. Dan krijg je uit je analyse dus informatie die op zichzelf wel klopt maar die een verkeerd beeld geeft. Met de term "team" vind je wel de juiste informatie. De volgende stap is deze werkwijze verder ontwikkelen en bekijken of we zo'n tool ook beschikbaar kunnen stellen voor gemeenten.'

In het Interbestuurlijk Programma (IBP) hebben we als gemeenten met het Rijk, de provincies en de waterschappen afgesproken om de grote vraagstukken van nu gezamenlijk aan te pakken. Daarbij werken we **gelijkwaardig samen** als één overheid en staat de opgave centraal, niet het systeem. Binnen het IBP hebben we »

#### Gelijkwaardige samenwerking in alle opzichten

Sinds het aantreden van het kabinet-Rutte III is de inzet van gemeenten richting het kabinet gericht op drie doelen: gelijkwaardig samenwerken, meegroeien van het gemeentefonds met de totale rijksuitgaven en het oplossen van hardnekkige financiële problemen in het sociaal domein.

De uitgangspunten voor gelijkwaardige samenwerking zijn vastgelegd in het Interbestuurlijk Programma (IBP) dat op 14 februari 2018 is ondertekend door Rijksoverheid, gemeenten, provincies en waterschappen.

Programmamanager IBP Renske Steenbergen: 'Voor de oorsprong van het IBP moeten we terug naar de Vierde beschouwing van de Raad van State over de interbestuurlijke verhoudingen. Daarin werd gezegd dat de samenwerking tussen overheden beter kan. Ook binnen de verschillende overheidslagen speelde al langer de vraag of we nu dé formule hebben om gezamenlijk te werken aan de opgaven waar Nederland voor staat. Vervolgens is besloten om te experimenteren met andere werkwijzen. Het kabinet-Rutte III is daarin meegegaan met als resultaat het Interbestuurlijk

Programma. Daarin zijn 10 opgaven benoemd en 26 deelopgaven waar we als overheidslagen samen de schouders onder moeten zetten.'

De werkwijze volgens het IBP hoeft overigens niet tot deze lijst beperkt te blijven. Het gaat bij het IBP om een nieuwe werkwijze die ten grondslag zou moeten liggen aan elke samenwerking tussen overheidslagen. Overheden worden daardoor gelijkwaardig.

Renske Steenbergen: 'Met het IBP hebben we nu iets in handen. Via het IBP kunnen we als gemeenten tegen het Rijk zeggen: jullie zijn nu te veel top-down bezig, wij zijn niet geconsulteerd. Dat werkt soms heel goed. We zien dat er in 2018 al veel meer vanuit de brede opgave wordt gewerkt. Maar soms schiet het Rijk nog in een oude reflex. Een voorbeeld daarvan is de woonagenda. Die heeft het Rijk opgezet zonder gemeenten te consulteren, terwijl gemeenten daar een hele grote rol in spelen. De VNG heeft deze woonagenda dan ook niet ondertekend. Nu onderzoeken we hoe we tóch als overheden de dialoog over deze opgave verder kunnen brengen.'

## IBP

# Gelijkwaardig samenwerken als één overheid

**tien opgaven** gedefinieerd. Goede voorbeelden die al in 2018 zijn opgestart en deels gerealiseerd, zijn: **Vitaal platteland** en Problematische schulden (zie thema Inclusieve Samenleving). Het werken als één overheid om het voor burgers en bedrijven beter te doen, is ook een van de pijlers van de Omgevingswet. •

#### De 10 opgaven in het IBP

##### Fysiek

1. Samen aan de slag voor het klimaat
2. Toekomstbestendig wonen
3. Regionale economie als versneller
4. Naar een vitaal platteland

##### Sociaal

5. Merkbaar beter in het sociaal domein
6. Nederland en migrant goed voorbereid
7. Problematische schulden voorkomen en oplossen

##### Overkoepelend

8. Goed openbaar bestuur in een veranderende samenleving
9. Passende financiële verhoudingen
10. Overkoepelende thema's

#### Herziening Code Interbestuurlijke Verhoudingen

Met het Rijk en andere overheden werken we aan een herziening van de Code Interbestuurlijke Verhoudingen. In de Code Interbestuurlijke verhoudingen staan de afspraken tussen bestuurslagen voor het proces rondom nieuwe wet- en regelgeving vanuit het Rijk: hoe worden nieuwe wetten getoetst en welke stappen moeten daarvoor worden doorlopen. Het IBP werkt precies andersom: eerst kijken wat nodig is, wat de opgave is, en pas daarna de vraag hoe we dat gaan doen. De VNG bekijkt hoe de werkwijze volgens het IBP verwerkt kan worden in de herziene code.

#### Vitaal platteland

Het platteland is een voorbeeld van hoe het IBP een thema kan verbreden. Tot nu toe was platteland vooral een landbouw- en natuurdossier van het Ministerie van LNV waar gemeenten nauwelijks bij betrokken waren. In 2018 hebben het Ministerie van LNV, IPO, VNG en Unie van Waterschappen een samenwerkingsovereenkomst getekend met als doel om gezamenlijk breder naar het platteland te kijken. Bijvoorbeeld: wat betekent krimp voor de economische mogelijkheden van een gebied, wat zijn de sociale gevolgen? Er wordt veel meer naar het totaalplaatje gekeken.

\*

**'We gaan nu veel meer kijken naar het totaalplaatje. Bijvoorbeeld: wat betekent bevolkingsdaling voor de economische mogelijkheden van een gebied, wat zijn de sociale gevolgen, wat betekent het voor een gebied als er landbouwgrond wordt opgekocht om zonneparken aan te leggen? Om dat goed te kunnen doen, hebben we een uitvoeringsstructuur nodig. Het opzetten daarvan wordt in 2019 verder uitgewerkt.'**

**Patricia Hoytink-Roubos, wethouder in Berkelland. Zij heeft als portefeuillehouder Landelijk Gebied van de VNG de samenwerkingsafspraken ondertekend.**

Het is elke vier jaar een complexe puzzel. De selectie van de kandidaten voor het VNG-bestuur en de **VNG-commissies** en -colleges. De **adviescommissie** onder leiding van Paul Depla maakte een voordracht op basis van de statutaire regels en de adviezen van de netwerken in het land. De buitengewone ALV nam de lijst op 30 november 2018 over. »

### Indeling commissies

Op grond van het advies van de commissie-Deetman uit 2017 is de indeling van de VNG-commissies gewijzigd. De voormalige drie commissies in het sociaal domein zijn vervangen door twee nieuwe commissies: de commissie Zorg, Jeugd & Onderwijs (ZJO), en de commissie Participatie, Schuldhulpverlening & Integratie (PSI). In het ruimtelijk domein zijn de thema's anders geclusterd. Met de nieuwe indeling sluiten de commissies beter aan op de organisatie van de departementen. In verband met de nieuwe statutaire pijler Gemeenschappelijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU) is het College van Dienstverlening ingesteld. En na een succesvolle pilot in de vorige periode is nu ook definitief de commissie Raadsleden & Griffiers ingesteld. Deze commissie ziet erop toe dat de gemeenteraden goed in positie zijn om hun rollen te vervullen; de commissie bemoeit zich daarom met het werk van alle andere commissies.

### Vrouwen

Een aandachtspunt van de adviescommissie was de vertegenwoordiging van vrouwen. Het aandeel van vrouwen in bestuur en commissies is in deze vacatureronde vergroot van 20% naar 30%. Dit terwijl het aantal vrouwelijke kandidaten circa 25% bedroeg, maar er voor enkele commissies nauwelijks vrouwelijke kandidaten waren.

## GOVERNANCE

# De terugkerende puzzel van de adviescommissie

Ongeveer 650 mensen solliciteerden, **215 kregen een plek**. 'Helaas hebben we veel geschikte kandidaten moeten teleurstellen. Dat is pijnlijk maar inherent aan het beperkte aantal plekken', zegt voorzitter Jan van Zanen. Een deel van de vacatures (23) is opengehouden in verband met de herindelingen in onder meer Groningen. Deze plekken zijn ingevuld in 2019. •

### VNG Denktank

Hoe ga je succesvol vraagstukken te lijf die de gemeentegrenzen overstijgen? Wat zijn succesfactoren en faalrisico's bij regionaal samenwerken? De vierde VNG Denktank, voorgezeten door burgemeester Milo Schoenmaker van Gouda, onderzocht wat nodig is voor werkende samenwerking. Het onderzoek ging specifiek over economische regionale samenwerking. De Denktank trok daaruit lessen voor grensoverschrijdende samenwerking in het algemeen. Dit leverde een handreiking op en een routekaart met tien 'wegwijzers'. Een handelingsperspectief voor raadsleden en bestuurders. Een belangrijke les is dat er een attractieve agenda moet zijn waarin alle partijen een deel van hun eigen agenda herkennen. Daarnaast is het essentieel dat er een gedeelde manier van denken en doen is binnen de samenwerking. De handreiking Werkende Samenwerking en de tien wegwijzers staan op de website van de VNG.

\* **'Het gaat binnen de samenwerking om individuen, om structuur én om een bepaald weefsel'**

**Martijn van der Steen,**  
bestuurskundige

### Lokale partijen

Naast het aantal vrouwen was de vertegenwoordiging van lokale partijen het tweede aandachtspunt bij de invulling van bestuur en commissies.

Na een verdubbeling van 10% naar 20% in 2014 is het aantal bestuurs- en commissieleden vanuit lokale partijen in 2018 verder gestegen naar 25%. De vertegenwoordiging van lokale partijen komt daarmee dicht in de buurt van de uitslag van de raadsverkiezingen waarin lokale partijen 28,65% van de stemmen kregen. Ook deze ronde was de scoutingcommissie onder leiding van Marco Pastors actief om mensen uit lokale partijen te werven.



## Frans van de Waart, sr. beleidsmedewerker Bestuurszaken De ondankbare puzzel: 'Wie van de drie?'

Het in goede banen leiden van de werving van ruim 200 nieuwe bestuurs- en commissieleden is een vierjaarlijkse krachttoer voor het VNG-bureau, in het bijzonder voor Frans van de Waart. Hij is degene die de contacten onderhoudt met alle gremia die adviseren over de te benoemen kandidaten en hij ondersteunt de adviescommissie bij het selecteren van kandidaten.

*Zo'n gevoelige klus, hoe doet de commissie dat op een eerlijke manier?*  
Omdat het zowel een vertrouwelijke als zichtbare klus is, maakt de adviescommissie van tevoren gedetailleerde afspraken over de uitgangspunten. Daarnaast vragen wij de provinciale afdelingen en andere netwerken om aanbevelingen te doen voor de kandidaten uit hun achterban. Het betreft enerzijds gemeentelijke netwerken G4, G40, Platform Middelgrote Gemeenten en P10. Anderzijds doen ook de beroepsverenigingen van raadsleden, burgemeesters, wethouders, gemeentesecretarissen, en griffiers aanbevelingen. Vanaf 2014 adviseert ook het VNG-bureau op basis van de ervaring met zittende bestuurs- en commissieleden.

*Hoe weegt de adviescommissie al die adviezen?*

Naast enkele statutaire verplichtingen, over bijvoorbeeld de vertegenwoordiging van raadsleden, griffiers en andere doelgroepen in het bestuur, is er nog een aantal uitgangspunten. Bijvoorbeeld dat elke provincie in elke commissie vertegenwoordigd moet zijn en dat in elke commissie twee bestuurders zitten die zijn aanbevolen door de G4. Ook zit in elke commissie minimaal een gemeentesecretaris voor de band met de gemeentelijke organisatie en de uitvoering. Een uitgangspunt is ook dat bestuur en commissies herkenbaar moeten zijn. Dat hoeft niet exact

representatief te zijn, maar je wilt niet dat bijvoorbeeld de grotere politieke partijen, de G4, de G40, kleinere gemeenten ontbreken.

*Hoe loopt het gesprek daarover in de adviescommissie?*

Van de gemiddeld twintig zetels in een commissie zijn de eerste tien tot vijftien zetels meestal een logisch gevolg van de aanbevelingen en uitgangspunten. Het gesprek ontstaat over een beperkt aantal posities. Allerlei argumenten kunnen een rol spelen: dat er opeens acht mensen uit Zuid-Holland in zitten, of geen enkele vrouw, of maar één lid van een grote politieke partij. Dat is geen wiskunde; in het gesprek moet de adviescommissie verschillende belangen tegen elkaar afwegen. Het is de adviescommissie ook deze keer gelukt om er in goed overleg uit te komen in een vergadering van een middag. Dat was nodig om het nieuwe bestuur en de nieuwe commissies in september te laten beginnen. Het is wel zo dat aan de keuze van de commissievoorzitters iets meer vooroverleg vooraf is gegaan. Dat zijn de bestuurlijke kanonnen van de VNG die in bestuurlijke overleggen met ministers en staatssecretarissen de belangen van alle gemeenten moeten kunnen behartigen.

*Wat heb je nodig om in jouw baan het verschil te maken?*

Strikte vertrouwelijkheid en grote zorgvuldigheid zijn van belang, daarnaast is het de kunst om binnen de begrenzungen zo open en transparant mogelijk te communiceren.

## Chemie

De nieuwe commissie-indeling is bedoeld om een betere uitgangssituatie te scheppen voor het overleg met de departementen. Het is nog te vroeg om te stellen dat dit er in de praktijk uitkomt, maar er is goede chemie; mogelijk door de optelsom van de nieuwe commissies en het elan van een nieuwe enthousiaste ploeg bestuurders. Dit leidde tot onder meer goede afspraken over het BUIG-budget (bijstandsuitkeringen) en het onderzoek naar de kosten van de Jeugdhulp.

Gezamenlijk werken aan uitvoeringskracht is voor gemeenten van groot belang. Door samen te werken vergroten we onze uitvoeringskracht en maken we risico's kleiner. Het samen vormgeven van niet onderscheidende onderdelen van de gemeentelijke organisatie, schept ruimte voor lokaal maatwerk en lokale autonomie. De **grotere samenwerking** leidde tot een »

#### Daarom Samen organiseren

- Samen optrekken op generieke functies en standaardisatie schept ruimte voor maatwerk en autonomie binnen gemeenten.
- Bundelen schaarse expertise en kennis.
- Optreden als één sector maakt ons sterk en we creëren samenhangende dienstverlening.
- Het is efficiënt om samen in te kopen, ontwikkelen en beheren.

In de loop van de tijd zijn gemeenten steeds meer samen gaan doen in de uitvoering. Het begon tien jaar geleden met het gezamenlijk ontwikkelen van model-architectuur voor informatie en processen, gegevensmodellen en ICT-standaarden. Daarna volgden onder meer de Informatiebeveiligingsdienst, het Gemeentelijk Gegevens Knooppunt Sociaal Domein en het Kenniscentrum Dienstverlening. Dit heeft geleid tot meer kwaliteit, betere dienstverlening en kostenbesparingen.

Een gevolg is ook dat VNG-onderdelen steeds beter en vaker multidisciplinair samenwerken. Beleid en uitvoering gaan hand in hand.

#### EEN DERDE STATUTAIRE PIJLER

# Samenwerken aan uitvoeringskracht

**derde statutaire functie** van de VNG: het ondersteunen van de gezamenlijke gemeentelijke uitvoering. In 2017 hebben gemeenten onder de noemer Samen organiseren een beweging vormgegeven op het gebied van dienstverlening, werkprocessen en ICT, met als motto: éénmaal ontwikkelen, in alle gemeenten toepassen. Een mijlpaal om trots op te zijn. •

#### Structuur derde statutaire pijler

##### Het College van Dienstverleningszaken

Voor de derde statutaire peiler, gezamenlijk werken aan uitvoeringskracht, is het College van Dienstverleningszaken (CvD) ingesteld. Burgemeester Henri Lenferink van Leiden is voorzitter van het CvD en lid van het VNG-bestuur.

Het College adviseert het bestuur over standaarden in de gezamenlijke gemeentelijke uitvoering, bijvoorbeeld ICT-oplossingen, werkprocessen, architectuur etc. Het College adviseert ook over de besteding van de middelen uit het Fonds GGU.

##### Commissie Informatiesamenleving

De Commissie Informatiesamenleving (voorheen de Commissie Dienstverlening en Informatiebeleid) werkt nauw samen met het College van Dienstverleningszaken. In de commissie gaat het over de informatiesamenleving in brede zin. De commissie adviseert ook over de verbinding tussen informatievraagstukken en de infrastructuur en standaarden die binnen de GGU worden ontwikkeld.

##### Taskforce Samen organiseren

Het College van Dienstverleningszaken wordt geadviseerd door de Taskforce Samen organiseren. Deze ambtelijke taskforce bestaat uit gemeentesecretarissen, en vertegenwoordigers van de brancheverenigingen voor informatiemangers, managers dienstverlening (VDP) en een vertegenwoordiger vanuit de ketenpartners (Manifestgroep, te weten SVB). De Taskforce neemt initiatieven, monitort en voert initiatieven uit die bijdragen aan de doelen van Samen organiseren. In het bijzonder is de Taskforce gericht op het versnellen en opschalen van genomen initiatieven.

De Taskforce heeft een belangrijke rol in het leggen van de verbinding tussen de gezamenlijke activiteiten en de gemeenten, de koepel- en brancheverenigingen en de ketenpartners. De Taskforce heeft een aanjagende rol, geen formele plaats in de governance van de VNG.

#### GGU \*

Het Fonds GGU is in de Algemene Ledenvergadering (ALV) van juni 2017 ingesteld, en is sinds 1 januari 2018 in werking. De hoogte van het Fonds GGU is over 2018 € 52,3 miljoen, net als in 2019. Gemeenten dragen circa € 3 per inwoner bij. De VNG is fondsbeheerder. Ruim de helft van het budget van het fonds wordt besteed aan meerjarige activiteiten waarover eerder in verschillende ALV's is besloten. Concreet gaat het in 2018 en verder om € 28,6 miljoen. Het Fonds GGU is niet de enige bron van financiering voor de gemeenschappelijke uitvoering. Medewerkers van gemeenten leveren veel inzet: in werkgroepen, als projectleider van een pilot of als deelnemer aan een praktijkproef of fieldlab.

\* Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering

#### Projectenportefeuille

Meer over de projectenportefeuille van de GGU staat in dit bestuurlijk jaarverslag onder het thema Gemeenschappelijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU). Voorbeelden van GGU-projecten staan ook onder de beleidsthema's waar deze projecten inhoudelijk bij horen.

Zie voor de volledige verantwoording Gemeenschappelijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU) het GGU-verslag 2018 op [vng.nl](http://vng.nl)

A full-page photograph of Peter Teesink, a man with glasses, wearing a grey suit jacket over a white shirt. He is standing in a large, modern atrium with a high, glass-paneled ceiling supported by a metal framework. The background shows architectural details of the building, including a curved glass wall on the left and a red structure on the right.

**Peter Teesink**  
**Gemeentesecretaris van Amsterdam**  
**en lid College van Dienstverlening**

‘De basistechniek voor ICT-infrastructuur kan overal hetzelfde zijn, dat kun je dus ook samen doen. Het wenkend perspectief is: niet onnodig veel tijd besteden aan administratieve processen. Zo speel je tijd en capaciteit vrij voor de dingen waar het echt om gaat. Maatwerk en individueel contact met inwoners.’

AMSTERDAM



'De ICT-wereld kijkt sceptisch naar de beweging van Samen organiseren. Zo van: het is gemeenten nog nooit gelukt om het echt samen te gaan doen. Maar de tijd is er rijp voor. We hebben nu een VNG-poot voor uitvoeringsondersteuning, er is een College van Dienstverleningszaken en er is geld. Alle randvoorwaarden voor samenwerken in de uitvoering zijn nu geregeld.'

'Ik weet dat Common Ground voor veel mensen erg abstract is. Maar er is niemand die het besturingssysteem van Apple ter discussie stelt. Iedereen vindt het fijn dat al z'n appjes erop werken. Waarom zouden wij als gemeenten dan allemaal ons eigen besturingssysteem moeten hebben?'

Werken vanuit de opgave over de grenzen van overheden, en over de grenzen van beleidsthema's. In de leefomgeving liggen de grote opgaven die vragen om een integrale blik. Gemeenten staan aan de lat om de CO<sub>2</sub>-ambitie (49% minder uitstoot in 2030) waar te maken, samen met medeoverheden, maatschappelijke partners en het »

#### Klimaat en energie

##### Gemeenten en de klimaattafels

Via de VNG hebben gemeenten bestuurlijk aan tafel gezeten aan alle klimaattafels. In 2018 maakten we als overheden (Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen) in het Interbestuurlijk Programma IBP de afspraak om samen te werken aan een Klimaatakkoord. Ook met het brede maatschappelijke veld van burgers, marktpartijen, netbeheerders, en maatschappelijke organisaties.

De opgave is om de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 49% terug te dringen in 2030 (t.o.v. 1990). Het gesprek met alle overheden en het maatschappelijk veld vond plaats aan vijf klimaattafels: gebouwde omgeving, landbouw/landgebruik, industrie, elektriciteit en mobiliteit. De VNG organiseerde dat gemeenten zowel ambtelijk als bestuurlijk aan tafel zaten. Wat de inbreng van gemeenten moest zijn, hebben we breed uitgevraagd op verschillende bijeenkomsten en op een grote werkconferentie. 'Het is uiteindelijk goed gelukt om met een gedegen inbreng te komen,' zegt Paul Picauly, programmasecretaris Energie bij de VNG. 'Voor gemeenten ligt de nadruk logischerwijs op de gebouwde omgeving, het inpassen van de duurzame elektriciteitsopgave en bij mobiliteit.'



## LEEFOMGEVING

# Over grenzen

bedrijfsleven. In vrijwel alle collegeprogramma's van 2018 staan de **klimaatadaptatie en de energietransitie** bovenaan het prioriteitenlijstje. De energietransitie is definitief op de agenda gekomen, nu breekt de tijd aan om systematisch aan de slag te gaan. Woningen moeten van het gas af, er moeten warmtenetten worden aangelegd en er moet »

Drie essentiële randvoorwaarden voor de gemeenten zijn:

- De energietransitie moet haalbaar en betaalbaar zijn voor gemeenten en hun inwoners (woonlastenneutraal).
- Gemeenten moeten de nodige bevoegdheden hebben (bijvoorbeeld wijken kunnen aanwijzen die van het aardgas worden afgekoppeld).
- Het speelveld moet goed zijn (voldoende opgeleide technici en installateurs, mogelijkheden om investeringen in woningen te financieren etc).

De resultaten van de klimaattafels, inclusief de inbreng van gemeenten, zijn op 21 december 2018 door de voorzitter van het Klimaatberaad Ed Nijpels aangeboden aan minister Wiebes van Economische Zaken en Klimaat. Het Nationaal Klimaatakkoord wordt in 2019 voor instemming voorgelegd aan de leden van de VNG.

**'De formele bevoegdheid om bestaande wijken van het gas af te kunnen sluiten is geregeld. Dat is belangrijk om te kunnen experimenteren'**

**Lian Merckx,**  
manager team Energie



### **Succesvolle lobby**

De klimaatopgave brengt nieuwe taken en extra werk voor gemeenten. Wat betekent dit financieel? Met het Rijk hebben we afgesproken dat dit wordt onderzocht volgens artikel 2 van de Financiële verhoudingswet.

Door een gezamenlijke inspanning van de VNG-teams Energie en Omgevingswet heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen die gemeenten nu al op basis van de Crisis- en Herstelwet de bevoegdheid geeft om wijken aan te wijzen die van het gas worden afgesloten.

duurzame energie worden opgewekt. Maar met een eenzijdige focus op energie ontstaat er geen draagvlak. Om bij inwoners binnen te komen, is meer nodig: maatregelen voor een betere wijk als geheel, ook in sociaal opzicht en het haalbaar en betaalbaar houden van ieders bijdrage. In 2018 hebben we lijnen uitgezet voor de **Regionale Energie** »



#### Regionale Energie Strategie (RES)

Het nationaal programma Regionale Energie Strategie is in 2018 gestart. In Nederland zijn 30 regio's gevormd waar overheden en het brede maatschappelijke veld samen gaan werken aan een energiestrategie. De som van alle RES'en moet 35 terawatt aan duurzaam opgewekte energie zijn. Na ondertekening van het Nationaal Klimaatakkoord hebben de 30 regio's een jaar de tijd om een RES te maken. De regio's zijn al gevormd, een aantal is al actief bezig om plannen te maken. Het nationaal programma RES gaat de regio's ondersteunen met kennis, instrumenten en praktijkvoorbeelden. Dit programma zit niet bij de VNG. We zijn mede-opdrachtgever samen met de ministeries van BZK, EZK, het IPO en de Unie van Waterschappen. 'Het is belangrijk dat je regionaal aan de slag gaat, dat de energietransitie wordt gezien als een opgave die van onderaf vorm moet krijgen,' zegt manager Wim Fred Dil van het VNG-team Energie. 'Het ruimtelijk inpassen van de energietransitie is lokaal maatwerk, al zijn er landelijke kaders, zoals beschermde natuurgebieden of Defensie terreinen.' De RES'en worden doorgerekend door het Planbureau voor de Leefomgeving.

**Strategieën**. De eerste plannen voor **aardgasvrije wijken** zijn gemaakt in 27 gemeenten. Vanuit die projecten heeft de VNG een kennis- en leerprogramma opgezet. De energietransitie is een historische uitdaging die vraagt om een nieuwe manier van samenwerken tussen overheden, netbeheerders, maatschappelijke organisaties en burgers. »

### Kennis- en leerprogramma (KLP)

Samen met de ministeries van BZK en EZK, het IPO en de Unie van Waterschappen voeren we het interbestuurlijk programma Aardgasvrije wijken uit. De VNG is daarbinnen verantwoordelijk voor het Kennis- en Leerprogramma. Eind 2018 is dit programma begonnen. Het is gericht op alle gemeenten. Het programma heeft een drieledig doel:

- Ondersteunen van gemeenten met expertise en het uitwisselen van kennis tussen gemeenten onderling.
- Realiseren van meer bewustwording van gemeenten gericht op hun nieuwe rol om te komen tot aardgasvrije wijken en het maken van een Transitievisie Warmte uiterlijk in 2021.
- Het agenderen van knelpunten waar gemeenten in de praktijk tegenaan lopen.

In de Transitievisie Warmte moet een planning staan wanneer welke wijk van het aardgas wordt afgekoppeld. Voor de wijken die voor 2030 aan de beurt zijn moeten gemeenten inzichtelijk maken wat de mogelijke alternatieve warmtebronnen zijn. Vanzelfsprekend zijn stakeholders hierbij betrokken, zoals de netbeheerders, de woningcorporaties en eventuele vertegenwoordigers van bewoners en marktpartijen.

Het Kennis- en Leerprogramma maakt bij het ondersteunen van gemeenten gebruik van de ervaringen van de 27 proeftuinwijken. Dit programmaonderdeel wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van BZK. In 2019 komt het Kennis- en Leerprogramma op stoom. Gemeenten die willen meedoen met kennisuitwisseling en expertise-opbouw of op de hoogte gehouden willen worden van het Kennis- en leerprogramma kunnen zich aanmelden via [klp@vng.nl](mailto:klp@vng.nl)

Bij de **Omgevingswet** is dezelfde beweging van nieuwe interbestuurlijke samenwerkingsvormen aan de gang. De wet biedt meer ruimte voor integrale, lokale afwegingen. Dat betekent dat mensen uit verschillende werelden (veiligheid, milieu, ruimtelijke ordening, juristen, beleid) samenwerken. Ze moeten elkaars taal verstaan en elkaars »

## LEEFOMGEVING / OMGEVINGSWET

### Een jaar van doen en ervaren

Leren. Ervaren. Oefenen. Gemeenten zijn in 2018 in de 'doe-stand' gekomen. Steeds meer mensen raken betrokken bij de invoering van de Omgevingswet. Professionals uit alle hoeken komen elkaar tegen in het domein van de Omgevingswet. Van directeurs van stedelijke ontwikkeling en dienstverlening, informatiemanagers tot beleidsmedewerkers, juristen en de mensen uit de hoek van de fysieke leefomgeving. Dat is nodig, want er moet veel gebeuren: nieuwe wettelijke instrumenten, digitaliseren en anders werken. Dit is een breed gedeelde notie: de Omgevingswet wordt genoemd in driekwart van de coalitieakkoorden die in gemeenten zijn gesloten na de raadsverkiezingen van 2018.

Veel gemeenten zijn bezig: het opstellen van bestuurlijke ambitie, financiering en plan van aanpak gaat over in het maken van de omgevingsvisie, het ontwerpen van nieuwe dienstverleningsconcepten om straks binnen acht weken een vergunning te kunnen verlenen. In 2018 zijn we, gevoed vanuit gemeenten, intensief betrokken geweest bij het nog lopende wetstraject. Gemeenten zijn, kortom, volop aan de slag, een groot deel van de wetgeving is afgerond.

### Cijfers

- 40 pilots en praktijkproeven DSO-Collectief Gemeenten
- 1 e-learning module voor raadsleden
- 83 gemeenteraden bezocht en geïnformeerd
- 6 ateliersessies rond het DSO
- 3 instrumenten voor gemeenten gemaakt: de roadmap, het Omgevingswet Kompas en het lagenmodel
- 2 goed bezochte Wetgevingsupdates voor juristen en beleidsmakers georganiseerd
- 1 Omgevingswandeling bij VNG Jaarcongres gemaakt met 60 bestuurders
- 4 staalkaarten voor het omgevingsplan

**'De klimaatopgave en het omgevingsrecht keken elkaar in 2018 voor het eerst diep in de ogen. Dat gaf een vonk en de behoefte elkaar beter te leren kennen'**

**Maarten Engelberts,**  
jurist VNG-team Omgevingswet

**'De Omgevingswet en de energietransitie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Die verbinding, het gezamenlijk doen met elkaar, leidt tot synergie binnen deze twee domeinen waar een grote maatschappelijke opgave ligt.'**

**Regina Koning,**  
jurist VNG-team Energietransitie

beroepsblik begrijpen. Dat gaat niet vanzelf. Vanuit het programma Invoering Omgevingswet ondersteunen we gemeenten: bij het werken met de nieuwe juridische instrumenten, bij anders werken en bij het aansluiten »

### Omgevingswet en klimaatopgave komen samen

De klimaatopgave en de Omgevingswet kwamen in 2018 bij elkaar. Dat gebeurde in interbestuurlijk verband, met de departementen en in huis bij de VNG: Daar hebben de teams Energie en Omgevingswet hun samenwerking versterkt. Meer samenwerking tussen de klimaatopgave en de Omgevingswet is nodig en leidt tot resultaat in de lobby:

- Een stevige bijdrage aan het ontwerp-klimaatpakkoord (via de klimaattafel gebouwde omgeving).
- Een succesvolle lobby op de Transitiewet omgevingsrecht.
- Een wijzigingsspoor energie in de Omgevingswet om de energietransitie gemakkelijker ruimtelijk te kunnen inpassen

### Netwerk Managers Omgevingswet

Via diverse netwerken vindt kennisuitwisseling plaats met gemeenten. In 2018 is een netwerk ontstaan op directuurniveau van gemeenten, de ambtelijke opdrachtgevers in eigen huis. Voorheen waren er voornamelijk contacten op het bestuurlijk of tactisch/operationeel niveau. Nu zijn de eindverantwoordelijken in de ambtelijke organisaties betrokken. Drie maal per jaar komen ze bijeen (Netwerk Managers Omgevingswet). Ze worden geïnformeerd over de laatste ontwikkelingen en wisselen kennis en ervaring uit.



Kristel Lammers, programma-manager Omgevingswet VNG  
**'De deuren staan voor elkaar open'**

'Het interbestuurlijk samenwerken krijgt vaste vorm. In 2018 hebben we een beheerovereenkomst gesloten voor het beheer van het DSO-LV. Namens het Rijk, de gemeenten, de provincies en de waterschappen gaat het Kadaster het tactisch beheer doen. Het gaat onder meer over hoe we de doorontwikkeling, exploitatie en gebruik van DSO-LV regelen, de gebruikersbetrokkenheid borgen en over hoe de middelen op tafel moeten komen. Dit is een mijlpaal omdat er nu zekerheid is waardoor we nu vooruitlopend op de wet in 2020 kunnen oefenen met een werkende versie van het DSO-LV. De beheerorganisatie gaat gemeenten en leveranciers ondersteunen bij de aansluiting met bijvoorbeeld handreikingen en een helpdesk. De beheerovereenkomst tekent het vertrouwen tussen overheden; je weet dat er af en toe uitdagende vragen zullen zijn en toch zetten we samen deze stap. Illustratief voor het vertrouwen is ook de hechte verbinding die is ontstaan tussen de wetgeving en de uitvoeringspraktijk. Gemeenten krijgen van het Rijk een bruidsschat mee voor het beleid dat wordt gedecentraliseerd: voorlopige regels om te voorkomen dat er gaten vallen. We weten nog niet hoe dit in de praktijk uitpakt. Onze zorgen en ideeën hebben we gedeeld met de directie Eenvoudig Beter van het Ministerie van BZK. Via een praktijkproef gaan we er samen naar kijken. Zo leidt het oefenen in de praktijk tot betere wetgeving, nog voordat die is vastgesteld. Je ziet dat overheden elkaar vasthouden, de deuren staan voor elkaar open en er is vertrouwen. Dat werkt heel erg fijn.'

op het landelijk **Digitaal Stelsel Omgevingswet** (DSO). Interbestuurlijk werken we samen in het programma Aan de slag met de Omgevingswet. Overal zijn praktijkproeven aan de gang om te oefenen met standaarden, dienstverleningsconcepten, toepasbare regels etc. •

#### GGU \*

##### Informatieopgave en inhoud gaan samen

De Omgevingswet brengt een flinke informatiekundige uitdaging met zich. Het programma Omgevingswet van de VNG ondersteunt gemeenten bij het werken met, en het aansluiten op het Digitaal Stelsel Omgevingswet.

Dat gebeurt integraal in multidisciplinaire teams waarbij ICT'ers samen optrekken met juristen en professionals uit de hoek van ruimtelijke ordening en milieu. In 2018 is nadrukkelijk verbinding gezocht en gevonden met gemeenten en andere belanghebbenden, zoals Omgevingsdiensten en leveranciers.

In 2018 zijn door het programma onder meer nieuwe versies van de checklist en handreiking nulmeting en de bedrijfs- en informatiearchitectuur opgeleverd. Daarmee kunnen gemeenten hun eigen plan maken om de informatievoorziening op orde te brengen voor de Omgevingswet. In de checklist wordt verwezen naar diverse andere bronnen van informatie en instrumenten die door het programma Omgevingswet zijn ontwikkeld.

\* Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering

# 006

ateliersessies DSO  
Collectief Gemeenten

# 021

praktijkproeven en  
19 pilots

# 060

aan de Omgevingswet  
gerelateerde pilots op  
[www.depilotstarter.nl](http://www.depilotstarter.nl)

Gemeenten maken deel uit van een veranderende samenleving, waarin de digitalisering van de informatievoorziening één van de belangrijkste ontwikkelingen is. Samen met gemeenten werkt **VNG Realisatie** aan oplossingen om de gemeentelijke uitvoering te verbeteren. Zodat gemeenten optimaal aan de slag kunnen met maatschappelijke opgaven. •

#### Gezamenlijke oplossingen voor de gemeentelijke uitvoering

VNG Realisatie bedenkt en ontwikkelt oplossingen voor de gemeentelijke uitvoering. We voeren samen met gemeenten projecten en programma's uit op het terrein van informatievoorziening, dienstverlening, gezamenlijke inkoop, bedrijfsvoering en medebewindstaken. Daarnaast beheert VNG Realisatie voorzieningen, standaarden en ICT-infrastructuur.

De afgelopen jaren zijn op dit gebied al flinke stappen gezet. Denk aan de ontwikkeling van een gezamenlijke modelarchitectuur voor informatie en processen, gegevensmodellen en ICT-standaarden. Het aantal terreinen waarop gemeenten kiezen voor een gemeenschappelijke aanpak groeit, net als de manieren waarop die samenwerking wordt ingevuld. In werkgroepen, pilots en hackathons werken gemeenten samen aan het ontwikkelen van nieuwe oplossingen. Dit leidt tot betere dienstverlening voor inwoners en ondernemers, en tot efficiënte inzet van middelen. Daarvoor is veel coördinatievermogen, organisatie- en uitvoeringskracht, kennis en expertise nodig. VNG Realisatie helpt gemeenten bij het bundelen van hun kennis en krachten om zo gezamenlijk de gemeentelijke uitvoering te verbeteren.

#### KING wordt VNG Realisatie

Vanaf 1 januari 2018 ging het voormalige KING verder als VNG Realisatie. De naamsverandering markeert dat het bedrijf steeds meer een onderdeel is geworden van de VNG. Uitvoering en ICT-vraagstukken hangen met elkaar samen. Dat vereist integraal werken in multidisciplinaire teams.

#### Regionale bijeenkomsten

In juni organiseerde VNG Realisatie vijf regionale bijeenkomsten: de VNG Realisatiedagen. Gemeenten organiseerden inhoudelijke workshops en leerden er van elkaar.

In cijfers: 51 workshops, totaal 204 deelnemers, 110 unieke gemeenten/samenwerkingsverbanden, beoordeeld met een 7,8.

## VNG REALISATIE

# Oplossingen voor realisatie



'Niet het uitvoeren van de Jeugdwet, maar de rechten van kinderen en jongeren moet voorop staan. Dat leidt in Tilburg tot een ander soort programma. Daarbij is de belangrijkste notie: wonen doe je thuis. Dat betekent gezinsopvang in plaats van maatschappelijke opvang, en ondersteuning zo organiseren dat kinderen in principe thuis kunnen blijven wonen. Daar investeren we in.'

'Denken in algemeenheden is een valkuil. Je moet je afvragen: wat betekent dit beleid in de praktijk voor een kind? Het koersplan jeugdbeleid van onze regio Hart van Brabant is daarom geschreven door jongeren. We zijn van 140 geschreven pagina's naar acht praatplaten gegaan.'



**Marcelle Hendrickx**  
**Wethouder Jeugd in Tilburg**

‘De transformatie in het sociaal domein lukt als je eigen kracht echt respecteert. Projecten steunt die door jongeren of professionals zelf bedacht zijn. Wij hebben bijvoorbeeld via ons Innovatienetwerk Jeugd geïnvesteerd in een app waarmee jongeren hun eigen hulpverlener kiezen. Dat maakt jeugdhulp minder institutioneel en meer gericht op het individu.’

**TILBURG**

Niet genezen, maar voorkomen. Dat is de omslag die we nastreven in het sociaal domein. In 2018 is het gelukt om de **problematiek van problematische schulden** samen met het Rijk\* op te pakken. Dat is ongelooflijk belangrijk; aan veel problemen liggen schulden ten grondslag. Samenwerken met het Rijk is cruciaal, door regelingen »

\* met 7 departementen en 6 grote uitvoerders zoals CJIB en Belastingdienst

#### Aanpak problematische schulden

Problematische schulden aanpakken, dat kunnen gemeenten niet alleen. In 2018 hebben we daarom met het Rijk, maatschappelijke organisaties, wetenschap en de grote uitvoerders de handen ineengeslagen. Begin 2018 presenteerde de VNG in een rondetafel-bijeenkomst in de Tweede Kamer een positionpaper. Hier staan we als gemeenten voor:

- Beter gegevens uitwisselen om eerder zicht te krijgen op betalingsproblemen
- Financiële educatie op school
- Snellere schuldhulpverlening
- Een eenvoudiger stelsel van toeslagen en inkomensregelingen
- Sociale incasso

\*  
**‘De Rijksoverheid is een van de grootste schuldeisers, dat brengt verantwoordelijkheid met zich mee. Wanneer zet je dwangmiddelen in, wanneer kun je beter een lijntje leggen naar de gemeentelijke schuldhulpverlening?’**



Jeannette de Ridder,  
VNG-beleidsmedewerker en trekker  
aanpak problematische schulden

INCLUSIEVE SAMENLEVING

# Problematische schulden aanpakken

van het Rijk ontstaan schulden of ze staan een snel herstel van schulden in de weg. Het stelsel van wetten en regels rond schuldhelpverlening werkt ook niet mee. In het **kader van het IBP** gaan we in een groot aantal **pilots** op zoek naar betere oplossingen. De opvang van personen zonder recht op verblijf of rijksopvang, beter bekend »

#### Voorbeeld van een pilot

##### **Gezamenlijke dienstverlening op locatie van de gemeente**

In 5 gemeenten (Amsterdam, Leeuwarden, Enschede, Breda en Maastricht) zitten de gemeente en de grote uitvoerders DUO, CAK, SVB en het Juridisch Lokaal één dag in de week bij elkaar in het gemeentehuis. Ook zijn er directe lijnen met UWV en de Belastingdienst. Inwoners die liever persoonlijk worden geholpen, digitaal niet vaardig zijn, schulden hebben of complexe problemen, kunnen aan deze balies terecht. Zo maken we dienstverlening passend: persoonlijk, in de buurt en op één plek. De gezamenlijke dienstverlening blijkt in de praktijk goed te werken. Problemen worden opgelost en inwoners zijn tevreden.

#### **IBP – een gezamenlijke aanpak**

In 2018 is het (Interbestuurlijke Programma) IBP ondertekend. De overheden hebben afgesproken om gezamenlijk met drie thema's aan de slag te gaan.

- Sociale incasso
- Preventie & vroegsignalering en het voorkomen van problematische schulden
- Effectieve en integrale schuldhelpverlening en beschermingsbewind

In de praktijk krijgt dit vorm in een actieagenda voor de korte en lange termijn. In verschillende gemeenten worden pilots uitgevoerd die worden opgeschaald als het een succes blijkt.

#### **Zo werkt dat in de praktijk**

In Maastricht komt een inwoner aan het loket die pensioengerechtigd is, daardoor vervalt zijn bijstandsuitkering. Zijn jongere partner heeft recht op een aanvulling vanuit de bijstand. Maar het formulier daarvoor is zoek geraakt tussen Sociale Zaken en de SVB. Het gevolg: veel minder inkomen. De medewerker van Sociale Zaken klopt aan bij z'n collega van de SVB. Binnen drie dagen is het allemaal geregeld. Ook speelt er een onterechte juridische vordering, die kan worden opgelost door het Juridisch Lokaal. Het CAK inde bij dit stel bestuursrechtelijk de zorgpremie omdat er sprake was van een betalingsachterstand bij de zorgverzekeraar. Het Juridisch Lokaal maakt de bestuursrechtelijke boete ongedaan. Zo kan voor dit stel een reeks van problemen snel worden opgelost.

#### **Kloosterhoeveberaad**

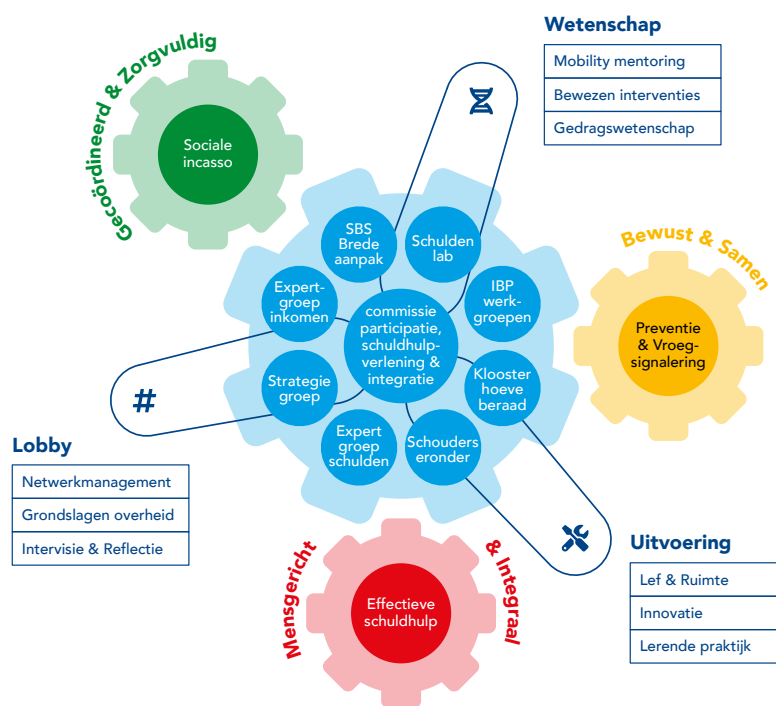
Bovenstaande pilot is voortgekomen uit het Kloosterhoeveberaad, waarin gemeenten en grote uitvoeringsorganisaties samenwerken om de dienstverlening van de overheid te verbeteren.

als **'bed-bad-brood'**, was jaren een heet hangijzer tussen Rijk en gemeenten. In 2015 en 2016 hebben gemeenten en Rijk onderhandeld over de opvang van deze doelgroep, maar zijn ze niet tot een akkoord gekomen. In 2018 is er een samenwerkingsafspraken tussen Rijk en VNG getekend. In 2018 was er veel te doen rond de tekorten op »

### Eerste stappen op weg naar de LVV

Een belangrijke succesfactor was het open gesprek dat zowel ambtelijk als bestuurlijk is gevoerd met respect voor elkaars positie. 'En dat heeft resultaat gehad,' aldus Josephine Maasland van VNG-team Migratie en Integratie. 'Op 29 november 2018 hebben VNG en Rijk samenwerkingsafspraken getekend. Daarin is afgesproken om in vijf gemeenten, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Groningen en Eindhoven, in pilots aan de slag te gaan met de ontwikkeling van Landelijke Vreemdelingenvoorzieningen (LVV). Via deze pilots ontwikkelen gemeenten in de praktijk stap voor stap voorzieningen en kunnen ze oefenen met een werkwijze rondom de doelgroep. Belangrijk onderdeel hiervan is de samenwerking tussen lokale partijen, NGO's, de dienst Terugkeer en Vertrek en de IND. Doel is om gezamenlijk tot een bestendige oplossing te komen. Dit kan zijn terugkeer naar land van herkomst, legalisering van verblijf of mogelijk iets anders.

Het is de bedoeling om de LVV's op termijn uit te breiden tot een landelijk dekkend netwerk. De pilot wordt gefinancierd door Rijk en gemeenten samen.



Bij de aanpak van problematische schulden grijpt alles in elkaar. De inzet op betere wet- en regelgeving, het meer gebruikmaken van wetenschappelijke inzichten in de hulpverlening, en betere uitvoering. Coördinatie, mensgericht werken en samenwerken over de grenzen van domeinen zijn daarbij sleutelwoorden.

het sociaal domein. Er is een **Fonds tekortgemeenten** ingesteld waarin € 200 miljoen, beschikbaar was; gemeenten hebben daarvan € 100 miljoen zelf bijgedragen. Uiteindelijk kwamen 77 gemeenten in aanmerking voor middelen uit het fonds. Vernieuwing en verbetering van de jeugdzorg komt nog onvoldoende op gang. »

**'Het Fonds tekortgemeenten was een staaltje solidariteit tussen de leden. Alle gemeenten hebben eenmalig meebetaald aan de gemeenten die het diepst in het rood stonden. Het was een spannend traject.'**



**Geert Schipaanboord,**  
projectleider Jeugdhulp VNG



#### **Fonds tekortgemeenten**

Tijdens de ALV in juni 2018 hebben gemeenten besloten om een Fonds tekortgemeenten op te richten. Het fonds is bedoeld om gemeenten met grote tekorten op het sociaal domein te compenseren (Jeugd, Wmo en de Integratie Uitkering Sociaal Domein). Gemeenten en Rijk hebben elk een bedrag van € 100 miljoen beschikbaar gesteld voor het Fonds tekortgemeenten. Een onafhankelijke commissie beoordeelde de aanvragen bij het fonds. Binnen zes weken na de sluitingsdatum was al duidelijk dat 77 gemeenten geld uit het fonds kregen. Het gaat om een eenmalige actie om de grootste problemen in de tekortgemeenten op te lossen.



## Joke van der Meulen, lid van het Schakelteam en moeder 'Je wordt gestraft voor een terugval'

Joke van der Meulen is moeder van een zoon met verslavingsproblematiek. Het gaat vaak tijden goed met hem, maar soms valt hij terug. Als hij niet de juiste zorg krijgt, kan hij verward raken. Van der Meulen was lid van het Schakelteam Personen met Verward Gedrag. Het team heeft verschil gemaakt, vindt ze. Al is het nog niet klaar.

### *Wat vindt u de belangrijkste opbrengst van het Schakelteam?*

De opbrengst is dat er in het hele land beweging is gekomen. Partijen zijn aan tafel gekomen, er zijn schotten doorbroken. In het begin werd verward gedrag vooral gezien als een veiligheidsprobleem. De insteek was: wat hebben we hier als maatschappij toch veel overlast van. Dit is omgedraaid, de perceptie is nu meer dat er een probleem is met een groep mensen die schreeuwt om zorg, en dat het moeilijk is die zorg te organiseren.

### *Wie zijn de betrokken partijen die bij elkaar zijn gaan zitten?*

De gemeenten, zij hebben hier de regierol, de politie en de zorgaanbieders. Ook zitten gelukkig inmiddels vrijwel overal ook de mensen om wie het gaat en hun naasten aan tafel.

### *Hoe hebt u zelf het verschil kunnen maken in het Schakelteam?*

Bij veel partijen leeft het gevoel dat je als je wilt, de zorg kunt krijgen die je nodig hebt. Dit is maar ten dele waar. In de praktijk is het organiseren daarvan behoorlijk complex. Dat heb ik in het schakelteam goed onder de aandacht kunnen brengen. Bovendien zal de groep die het betreft, nooit zo goed geformuleerd hulp vragen. Het beeld is dat bemoeizorg nodig is voor de groep kwetsbare zwervers, en dat alle anderen zelf hulp vragen. Mijn ervaring is dat een grote groep

ertussenin zit. Vaak mensen waarbij verslavings- en/of gedragsproblematiek een rol speelt. Het is voor hen moeilijk om zorg te krijgen en te houden.

### *Waar gaat het dan mis?*

Iemand met verslavingsproblemen wordt bijvoorbeeld gestraft voor een terugval. Je zit in beschermd wonen, het ging goed, maar bij een herhaalde terugval zegt de instelling: dit accepteren we niet, we beëindigen het zorgcontract. Instanties en hulpverleners laten een cliënt te snel los. Dit vraagt om een vangnet, iemand die op zo'n moment de regie over de zorg wil en kan voeren. Ik weet hoe hard er gewerkt wordt door bijvoorbeeld de GGD in mijn regio, maar de werkelijkheid is nog steeds heel weerbarstig.

### *Is daar iets mee gebeurd in het Schakelteam?*

Ja, er was zeker wel aandacht voor, maar we hadden niet genoeg tijd om dit proces af te maken. Hier sluit de aanpak nog niet. Signalen komen niet vanzelf op de goede plek. Beschermd wonen heeft bijvoorbeeld niet de verplichting om een vangnet in te schakelen voordat ze het zorgcontract beëindigen. Het kan ook gebeuren dat iemand naar een andere regio gaat en daar verward gedrag gaat vertonen. Het is dus niet klaar, maar ik vind wel dat er veel is verbeterd dankzij de inzet van het Schakelteam.

**Kwetsbare kinderen moeten beter in beeld komen. Voor de ondersteuning van kinderen met complexe problematiek »**

## Landelijke inkoop Jeugd en Wmo

Weinig voorkomende specialistische jeugdzorg en Wmo zintuigelijk gehandicapten koopt de VNG landelijk in. Met verschillende partijen zijn daarvoor raamovereenkomsten gesloten. Gemeenten willen meer grip krijgen op de uitgaven; de zorg wordt ingezet door huisartsen en medisch specialisten en niet door gemeenten zelf. Om dit beter in de greep te krijgen is in 2018 een administratieprotocol opgesteld. Iedereen gebruikt nu het berichtenverkeer op dezelfde manier en aanbieders moeten binnen een maand factureren. Daarnaast is afgesproken dat aanbieders twee maal per jaar financiële en beleidsinformatie leveren aan de hand van een CBS-uitvraag. Het gaat over aantallen cliënten, in- en uitstroom, en behandelingsduur. Deze informatie wordt per jeugdregio verspreid zodat gemeenten inzicht hebben in deze gegevens.

worden regionale expertteams opgezet. De 42 jeugdregio's hebben in 2018 plannen ingediend om de **organisatie van de jeugdzorg te verbeteren**. Verder zijn we vorig jaar in het kader van het IBP begonnen met het beter verbinden van de domeinen zorg en veiligheid. Die domeinen komen onder meer samen in de problematiek van »

### Zorg voor de Jeugd

Uit de eerste evaluatie van de Jeugdwet (januari 2018) bleek dat de doelen van de wet nog niet genoeg in zicht waren. Na drie jaar Jeugdwet zijn in 2018 daarom flinke stappen gezet om de transformatie echt op gang te krijgen.

Om de vernieuwing van het jeugdhulpstelsel een impuls te geven, stelden de VNG en het Rijk een Transformatiefonds in. Van 2018 tot 2020 is via het Transformatiefonds jaarlijks € 36 miljoen beschikbaar; in totaal € 108 miljoen, waarvan de helft beschikbaar is gesteld door de gemeenten. Het Transformatiefonds is onderdeel van het programma Zorglandschap Jeugd (vanaf 2019 Actieprogramma Zorg voor Jeugd). Gemeenten kunnen via een van de 42 jeugdzorgregio's een aanvraag indienen.

In alle 42 jeugdzorgregio's zijn Regionaal Expertteams gevormd. De gemeente heeft daarin een rol op de achtergrond, in de teams zitten cliëntenorganisaties, professionals en vertegenwoordigers van zorgaanbieders. De expertteams zetten zich in voor:

- Maatwerkoplossingen in complexe casussen waar de reguliere hulpverlening niet uitkomt.
- Beter opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap en betere samenwerking tussen jeugdzorgregio's en zorgaanbieders.
- Een lerende omgeving waarin jeugdzorgregio's en (specialistische) zorgaanbieders (van elkaar) leren, zich ontwikkelen en meer gebruikmaken van bestaande wetenschappelijke kennis.

In 2018 is besloten dat vanaf 2019 een Ondersteuningsteam vanuit de VNG het programma faciliteert. Dit team heeft een belangrijke rol in het verbinden van regio's die met dezelfde dingen bezig zijn. Stel dat een jeugdzorgregio wil investeren in kleinschalige gezinsgerichte voorzieningen, dan kan het team deze regio in contact brengen met regio's die daar al ervaring mee hebben opgedaan. Het Ondersteuningsteam kan ook het overleg tussen regio's rond specialistische bovenregionale instellingen faciliteren.

mensen met verward gedrag. Het Schakelteam **Personen met Verward Gedrag** is in 2018 gestopt. Hiervoor in de plaats komt een team van de VNG dat gemeenten gaat ondersteunen op het terrein van verward gedrag, de Wet verplichte ggz, en de transitie van beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Na jaren lobbyen ging een belangrijke »

#### Personen met verward gedrag Snel de juiste zorg, minder bureaucratie

Als je je zorgen maakt over iemand met verward gedrag, moet je snel de juiste instantie kunnen inschakelen. Die meldingen horen niet thuis bij 112, maar bij een regionaal meldpunt.

Verscheidene regio's hebben zo'n meldpunt opgezet. Staatssecretaris Blokhuis van Volksgezondheid werkt aan het opzetten van een landelijk publieksnummer, gekoppeld aan die meldpunten. Dit is mede het resultaat van het Schakelteam Personen met Verward Gedrag dat z'n werkzaamheden in 2018 afrondde. De VNG was samen met de ministeries van V&J, BZK en VWS opdrachtgever. Het team, geleid door Onno Hoes, fungeerde twee jaar als aanjager voor betere zorg voor mensen met verward gedrag. Tweederde van de gemeenten heeft nu een aanpak gemaakt en er wordt beter samengewerkt tussen zorgorganisaties en hulpdiensten. In alle regio's zijn speciale beoordelingslocaties en steeds vaker wordt passend vervoer ingezet in plaats van een politieauto.

#### GGU \*

##### Optimalisatie berichtenverkeer Sociaal Domein

Via het Gemeentelijk Gegevens Knooppunt Sociaal Domein zijn in 2018 meer dan 10 miljoen berichten – zorgopdrachten en facturen – uitgewisseld tussen gemeenten en zorgaanbieders. De iWmo-standaard en de iJw-standaard voor het aanbieden van zorg en het factureren zijn geoptimaliseerd. Vanuit de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Uitvoering hebben we gemeenten ondersteund bij het eenduidig gebruiken van de standaarden, bijvoorbeeld de productcodes. Dit is essentieel om de administratieve lasten voor zorgaanbieders te verminderen, wat veel onnodige kosten bespaart.

\* Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering

## wens in 2018 in vervulling: gemeenten krijgen de **regie op de inburgering van nieuwkomers**.

### Regie op inburgering

Op het gebied van inburgering heeft de VNG in 2018 resultaten geboekt. In juni 2018 heeft de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in zijn contourenbrief aan de Tweede Kamer meegedeeld dat inburgering teruggaat naar gemeenten. Gemeenten hebben de afgelopen jaren flink gelobbyd voor terugkeer van hun regierol op inburgering. Op deze manier kunnen gemeenten de verbinding leggen met andere beleidsterreinen, ze kunnen bijvoorbeeld werk en geïntegreerde trajecten op maat aanbieden.



### Michiel Geuzinge, team Veiligheid van de VNG **'Inhoudelijk werken aan opgaven, samen met partners'**

Michiel Geuzinge van het VNG-team Veiligheid nam in 2018 het initiatief voor structurele samenwerking tussen het sociaal domein en veiligheid. Zo maakte hij de verbinding tussen zorg en veiligheid.

*Waarom moesten zorg en veiligheid bij elkaar gebracht worden?*

'Het is al langer duidelijk dat veel veiligheidsvraagstukken een relatie hebben met zorg. Denk aan personen met verward gedrag. Bovendien kunnen gemeenten nu makkelijker verbindingen leggen dankzij de taken die ze er in het sociaal domein bij hebben gekregen. Je gaat als VNG'er dan thema's en vraagstukken bij elkaar brengen en kijken hoe je gemeenten daarin kunt helpen. Maar ook de VNG zelf moet op zoek naar een nieuwe vorm van werken.'

*Hoe heb je dat aangepakt?*

'Als kwartiermaker van de samenwerking tussen zorg en veiligheid heb ik een intern netwerk opgezet van VNG-medewerkers zorg en veiligheid. Deze medewerkers zoeken elkaar maandelijks op. Ze delen de belangrijkste ontwikkelingen met elkaar, organiseren de belangenbehartiging en beleidsvoorbereiding en zorgen dat deze ontwikkelingen op een gestructureerde manier aan de orde komen in de directie en de VNG-commissies.

Op landelijk niveau heb ik de VNG met een aantal partners bij elkaar gebracht in de Landelijke Stuurgroep Zorg en Veiligheid. In deze stuurgroep onder voorzitterschap van Jantine Kriens, wordt op bestuurlijk niveau nagedacht over het verbeteren en versterken van de inhoudelijke samenwerking tussen zorg, welzijn en veiligheid.'

*Zie je al resultaten?*

'In veel bestuursoverleggen bestond de neiging te denken vanuit belangen en posities. Dat kan niet meer, we werken nu in een tijd waarin je samen met partners vanuit de inhoud opgaven aanpakt. Dat is het mooie van die landelijke stuurgroep zorg en veiligheid. We spreken er op een ontspannen manier over de inhoud en kijken hoe we daar richting aan kunnen geven. Verder zie ik dat de verbinding tussen zorg en veiligheid breed erkenning krijgt. Gemeenten benaderen de VNG vaker voor ondersteuning en steeds meer landelijke partijen willen zich aansluiten bij de stuurgroep.

Een belangrijk resultaat in 2018 is ook het voorstel van staatssecretaris Blokhuis van VWS voor een landelijke ondersteuningsstructuur zorg en veiligheid waarin verschillende landelijke deelprogramma's op het gebied van zorg en veiligheid worden samengebracht. Bijvoorbeeld de stuurgroepen verwarde personen en Wet verplichte ggz. Wij hebben daar als VNG hard voor gelobbyd.'

Voor toezicht en handhaving is bestuurlijk gezien vaak weinig belangstelling. Totdat er iets fout gaat, totdat bijvoorbeeld een groep kwetsbare burgers slachtoffer wordt van malafide ondernemers die fraude plegen met geld dat voor de zorg bedoeld is. VNG KCHN adviseert en ondersteunt gemeenten op het terrein van toezicht, »

#### VNG KCHN in 2018 in cijfers

- 379 gemeenten hebben gebruikgemaakt van de ondersteuning van VNG KCHN
- 137 gemeenten hebben meer dan 10 keer gebruikgemaakt van ondersteuning door VNG KCHN
- 52 gemeenten maken al gebruik van extra dienstverlening via het abonnement dat in 2018 is geïntroduceerd
- 62 mensen werken voor het kenniscentrum: 42 mensen in dienstverband met daaromheen een schil van zo'n 20 mensen die onder meer zijn gedetacheerd vanuit ketenpartners en bedrijven waarmee we samenwerken; met daaromheen nog een schil met zzp'ers
- 4 regionale teams werken in het noorden, oosten, zuiden en westen van het land
- 9 regionale platforms waarin gemeenten kennis delen. De platforms bestaan uit wethouders, leidinggevenden in gemeenten en regionale leidinggevenden van politie, UWV, SVB, Belastingdienst etc.
- 1 landelijke Stuurgroep Interventieteams waar alle kennis uit de platforms bij elkaar komt.'

379

gemeenten hebben  
gebruikgemaakt van  
ondersteuning

137

gemeenten hebben  
meer dan 10 keer  
gebruikgemaakt van  
ondersteuning

052

gemeenten maken  
al gebruik van extra  
dienstverlening

## VNG KENNISCENTRUM HANDHAVING EN NALEVING (KCHN)

# Toe- zicht en hand- having: vangrail van de samenleving

handhaving en naleving ter versterking van de uitvoeringskracht van gemeenten. Begin 2018 is VNG KCHN gestart met een onderzoek naar wat er moet veranderen binnen gemeenten om regelovertreding en fraude vaker te voorkomen. Dat heeft geleid tot het **'Whitepaper toezicht en handhaving: vangrail van de samenleving!'** •



## Whitepaper

### Toezicht en handhaving: vangrail van de samenleving

VNG KCHN gaat gemeenten ondersteunen bij het maken van een omslag van handhaving (repressie) naar toezien (preventie). Ad van Mierlo, directeur VNG KCHN: 'We zitten nu nog te veel aan de achterkant. We repareren, waardoor handhaving vrijwel altijd repressief is. Het is belangrijk om te voorkomen dat mensen de fout ingaan. Het komt veel voor dat mensen onbedoeld regels overtreden. Mensen die een stuurfout maken, moeten we op de weg houden; kwetsbare mensen beschermen. Tegelijkertijd moet je de echte fraudeurs en kwaadwillenden aanpakken.'

Belangrijk in de aanpak van VNG KCHN is de verbinding van toezicht en handhaving tussen het sociaal domein, het fysieke domein en het openbare-ordedomein. Ad van Mierlo: 'Als je een scheiding houdt waarbij openbare orde rechts in het stadhuis zit, het sociaal domein, de Participatiewet en toekenningen links, en handhaving er een beetje tussenin, dan blijf je achter de feiten aan lopen. Breng het bij elkaar en je ziet sneller wat er fout gaat, dan kun je problemen voorkomen.'

Een voorbeeld. Als een kind vanwege problemen thuis op straat gaat zwerven en daardoor in het criminele circuit belandt, kom je daar nu vaak pas achter als er al volop problemen zijn en het kind bijvoorbeeld wordt aangemeld bij Bureau Halt. Verbind je echter het sociaal domein met het openbare-orde- en veiligheidsdomein via een buurtregisseur of een wijkagent dan zie je de problemen veel sneller en kun je ingrijpen voordat het kind de fout in gaat.'

Ad van Mierlo: 'In ons whitepaper hebben wij de lijn neergezet die we de komende jaren met gemeenten willen doorzetten. Namelijk:

- het sociaal domein sluitend maken (P-wet, Jeugdwet en Wmo),
- een verbinding maken tussen het sociaal domein, het fysieke domein, het openbare-ordedomein en de rol die toezicht en handhaving daarbinnen heeft,
- zodat je steeds verder aan de voorkant komt,
- zodat handhaving steeds minder nodig zal zijn,
- zodat handhaving steeds meer toezicht gaat worden,
- zodat toezicht toezien wordt,
- zodat je uiteindelijk een balans krijgt tussen repressie en preventie.'

VNG KCHN heeft een model ontwikkeld om gemeenten hierbij te ondersteunen. Ad van Mierlo: 'Een belangrijk onderdeel in dit model is het bij elkaar brengen van versnipperde kennis. De ene gemeente is heel goed in Wmo, de andere in P-wet of openbare orde. Dat brengen wij bij elkaar. Je zet de kennis van een ander in en komt daardoor snel op vlieghoogte. Andersom kan de andere gemeente de kennis gebruiken van de onderwerpen waar jij goed in bent. Zo koppelen we kennis en kunnen gemeenten elkaar versterken. Een werkwijze die past in de kanteling die de VNG maakt met Samen organiseren. In 2018 hebben we onze plannen ontwikkeld en vastgelegd; 2019 wordt het pilotjaar voor de uitvoering.'



'Het is moeilijk om op basis van signalen uit een krant morgen beleid te maken, zeker als dat gaat over de grote maatschappelijke opgaven waar we samen voor staan. Het IBP is daarom ontzettend belangrijk en zie ik als een stevig fundament om te bereiken wat we samen voor ogen hebben: Nederland klaar maken voor de toekomst.'

'Mijn ervaring als wethouder is een voordeel, denk ik. Je herkent het vuur in de ogen van de ander, je weet hoe het is als de werkelijkheid je dicht op de huid zit. Zo kun je ervoor waken dat je als minister te veel op afstand komt te staan. En dat zorgt ervoor dat we elkaar in moeilijke situaties kunnen vinden, goed naar elkaar kunnen luisteren en elkaars belangen serieus nemen en respecteren.'



**Hugo de Jonge**  
**Minister van Volksgezondheid, Welzijn**  
**en Sport, viceminister-president**

‘Ik denk niet dat er veel is veranderd. In beide gevallen stuur je een grote tent met ambtenaren aan en heb je te verantwoorden tegenover de volksvertegenwoordiging. Natuurlijk zit ik nu met een andere verantwoordelijkheid en onder een groter vergrootglas aan de andere kant van de tafel. Maar gelukkig blijft het dezelfde vertrouwde tafel waaraan ik graag samenwerk om dat ene doel te bereiken: het verschil maken in het leven van mensen.’

**DEN HAAG**

De digitalisering heeft een ongeken­de technologische revolutie veroorzaakt. Ontwikkelingen gaan razendsnel in de informatiesamenleving. Dit leidt tot tal van nieuwe mogelijkheden voor betere dienstverlening, **informatie-uitwisseling** en slimme toepassingen in de publieke ruimte. In de digitale parallel van de stad kun je bijvoorbeeld over een paar jaar digitaal een »

#### Wet open overheid (Woo)

##### Transparantie versus uitvoerbaarheid

Maximale transparantie is cruciaal, maar het moet uitvoerbaar blijven. Dat is het dilemma van het Wetsvoorstel open overheid (Woo). Voor een goed democratisch proces is het essentieel dat overheden transparant werken en open zijn. Alle informatie over het bestuur moet toegankelijk zijn voor inwoners. Iedereen is het eens over het belang daarvan. Maar zorgen zijn er ook: over de uitvoerbaarheid en de kosten.

De huidige Wet openbaarheid bestuur (WOB) regelt al dat overheidsinformatie grotendeels openbaar is. De Woo gaat een stap verder met de verplichting voor overheden om informatie actief openbaar te maken.

Bij het actief openbaar maken hoorde in het oorspronkelijke wetsvoorstel een registerplicht (zie follow-up). Het idee was dat er een uniform online register moest komen waarin alle ingekomen en uitgaande stukken (ook e-mails) toegankelijk waren. Maar de kosten daarvan zijn gigantisch. Een impactanalyse uitgevoerd door ABD Topconsult op verzoek van de minister van BZK en op aandringen van de VNG (2016) bevestigt dit. De eenmalige aanloopkosten bedragen alleen voor de gemeenten en provincies al € 1 miljard, de structurele kosten lopen in de honderden miljoenen tot zelfs meerdere miljarden euro's.

De Eerste Kamer heeft in 2018 de behandeling van het wetsvoorstel opgeschort om ruimte te geven voor nader overleg tussen de betrokken partijen om de Woo beter uitvoerbaar en minder kostbaar te maken. De VNG heeft aan dit overleg deelgenomen.

## INFORMATIESAMENLEVING

# Een ongeken­de technologische revolutie

modelgebouw plaatsen in de bestaande gebouwde omgeving. In een oogopslag scan je de kaart-lagen. Wat past (niet) in de omgeving? Of je betreft de omwonenden op de platform-functie bij het initiatief. Gemeenten experimen- »

**‘Na zeven jaar van discussie en debat ligt er nu mede dankzij de VNG een uitvoerbaar Wetsvoorstel open overheid.’**

**Christiaan de Vlieger,  
teamleider Gemeenterecht  
bij de VNG**



#### Follow-up

De indieners van het Wetsvoorstel open overheid hebben begin 2019 een wijzigingswet ingediend bij de Tweede Kamer. Daarin is rekening gehouden met de kritiekpunten van gemeenten over de uitvoerbaarheid. Belangrijke verbeteringen zijn het vervallen van de verplichting om een online informatieregister in te richten (de registerplicht).

In plaats daarvan is nu een overheidsbreed meerjarenplan opgenomen, gericht op een verbeterde informatiehuishouding en informatievoorziening door overheden en een fasegewijze invoering van de verplichte actie openbaarmaking van documenten. Uit de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) blijkt dat de kosten in vergelijking met het oorspronkelijke wetsvoorstel sterk zijn gereduceerd.

In het nieuwe wetsvoorstel is bovendien de vertrouwelijkheid van het overleg, de zogenoemde beleidsintimiteit, in het democratisch proces geborgd met een bepaling die vergelijkbaar is met eenzelfde bepaling in de huidige Wob.



**Ank Jongman, senior beleidsmedewerker Informatiesamenleving**  
**Reisdocumentincident: Geen paniek dankzij gesmeerd samenwerken**

Het is potentieel scenario voor gedoe, stress en veel extra werk. Vlak voor de zomervakantie – op 29 juni 2018 – komt een technisch probleem aan het licht bij de productie van vijfduizend reisdocumenten. Het kan zijn dat daardoor een van de echtheidskenmerken niet werkt.

‘Het was meteen groot alarm,’ vertelt Ank Jongman, senior beleidsmedewerker Informatiesamenleving. ‘We wilden voorkomen dat mensen problemen zouden krijgen aan de grens van niet-Schengenlanden. Het was ook belangrijk om paniek te voorkomen en toestanden bij de gemeenteloketten.’

De Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG), de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB) en de VNG zetten onmiddellijk een hotline op, de samenwerking liep als een lier. ‘Ieder bracht de kennis van de eigen praktijk in; zo hebben we de oplossingen uitgewerkt. Stap één was de Koninklijke Marechaussee en alle grensbewakingsautoriteiten informeren dat er een probleem kon ontstaan. Vervolgens zijn de betrokken reisdocumenthouders geïnformeerd, evenals de burgemeesters, gouverneurs en ketenpartners. De RvIG ontwikkelde razendsnel een app waarmee mensen zelf konden (laten) controleren of ze een reisdocument met een fout hadden. Mensen konden waar nodig kosteloos een nieuw reisdocument aanvragen en de kosten voor het maken van pasfoto's werden vergoed. Gemeenten werden met een handreiking van NVVB en VNG geholpen bij de aanpak aan de balie. In november hebben we het incident geëvalueerd. Conclusie: dankzij de perfecte en zeer plezierige samenwerking is alles goed verlopen, is het incident onder controle gebleven en is de overlast voor burgers en gemeentemedewerkers minimaal gebleven.

teren er al volop mee. De mogelijkheden van digitalisering zijn ongekend, maar niet onbegrensd. Het zou ideaal zijn om alle informatie met elkaar te kunnen verknopen voor een effectieve terrorismebestrijding, of het aanpakken van georganiseerde criminaliteit. Maar privacy is een groot goed. Hoe weeg je deze belangen? Wie heeft er grip op beslissingen als »

### Smart Society

Hoe kunnen gemeenten goed omgaan met digitalisering in de publieke ruimte? Het lokaal bestuur heeft de verantwoordelijkheid de snelle ontwikkeling van technologie en datagebruik in de slimme stad in goede banen te leiden. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met de data die 'slimme lantaarnpalen' genereren? Wie is de eigenaar van die gegevens, hoe borg je de privacy? Digitalisering brengt complexe technische, sociale, juridische en ethische vraagstukken met zich mee. Gemeenten bepalen mee hoe de lokale informatiesamenleving eruit komt te zien. De gemeenten Amsterdam en Eindhoven stelden vanuit hun ervaringen principes op voor de digitale stad. De VNG ondersteunt het verder ontwikkelen van deze principes tot een set die door alle gemeenten kan worden onderschreven. Met het kabinet wordt verkend of de set ook overheidsbreed zou kunnen gelden. De VNG en staatssecretaris Knops (BZK) maakten afspraken om samen te werken aan het versnellen van innovatie, het ontwikkelen van standaarden en aan opschaling. De G5 en de G40 dragen daarvoor icoonprojecten aan.

Het Kennisnetwerk Smart Society (VNG) ondersteunt gemeenten in kennisdeling en -ontwikkeling op tal van vragen die opkomen bij het inzetten van data en technologie. Zo is samen met BZK en landsadvocaat PelsRijcken onderzocht hoe het juridisch kader voor sensoren in de publieke ruimte in elkaar steekt. De VNG werkt dit voor haar leden uit in een modelverordening. Deze manier van werken zorgt voor een gestructureerde en gefocuste inzet van technologie en data in onze gemeenten.



die door algoritmen tot stand zijn gekomen? **Politieke vragen waar ook gemeenten mee te maken hebben**. Hoe gaan we om met Airbnb en Uber? Kunnen we met datagedreven werken mensen en middelen effectiever inzetten? De VNG is partner in de samen met het kabinet geformuleerde **strategie Nederland Digitaal** en in Agenda Digitale Overheid. »

### Strategie Nederland Digitaal

De informatiesamenleving in goede banen leiden, vraagt goed samenspel tussen overheden. De ministeries van EZK, JenV en BZK presenteerden in juni 2018 de strategie Nederland Digitaal. De VNG-inbreng in de agenda is gericht op het vraagstuk van technologische mogelijkheden versus de publieke waarden. Daarnaast is het van belang samen op te trekken op het terrein van verbindingen. Zo is de ontwikkeling van 5G een voorwaarde om ontwikkelingen zoals autonoom rijden mogelijk te maken. Het derde belangrijke punt is de verbinding tussen maatschappelijke opgaven en de informatiesamenleving. Voorbeelden zijn: de economische agenda, de inclusieve samenleving en cybersecurity. In gemeenten en regio's zijn veel netwerken en proeftuinen rond deze vraagstukken ontstaan.

### Innovatie

De Nederlandse digitaliseringsstrategie is uitgewerkt in NL DIGIbeter – de Agenda Digitale Overheid. Werken vanuit de maatschappelijke opgave en innovatie zijn de sleutelwoorden. Digitalisering moet vorm krijgen vanuit de behoeften van burgers en uitmonden in persoonlijke dienstverlening en toegankelijke overheidsinformatie. Dat gebeurt in samenwerking tussen overheden, het bedrijfsleven en de wetenschap. De VNG is trekker van 22 van de 76 actiepunten van Agenda Digitale Overheid. Een voorbeeld is de uitwerking van het nieuwe Basis Register Personen (BRP). Moeten we daarbij voortborduren op de bestaande werkwijze of juist naar een hele andere manier van denken? Waar liggen de nieuwe kansen van de informatiesamenleving? Informatietechnologie inzetten voor betere oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, daar gaat het om in de Agenda Digitale Overheid. Vanuit de gemeentelijke praktijk kan de VNG onderwerpen en knelpunten interbestuurlijk agenderen aan de zogenaamde oplooptafel met alle publieke en private partners.

In onze inbreng ligt de focus op de relatie tussen de informatiesamenleving en publieke waarden. Samen met andere overheden en ketenpartners willen we bouwen aan een welvarende, veilige en inclusieve informatiesamenleving . •

#### ICT en beleidsdossiers gaan hand in hand

In elk beleidsdossier is digitalisering essentieel om in de gemeente het verschil te kunnen maken. Of het nu gaat om de Wmo en de Jeugdwet, het stemproces of de Omgevingswet. Nico Romijn ondersteunt de beleidsdirecties van de VNG bij de informatiekundige opgaven. Dat houdt in dat hij waar wet- en regelgeving wijzigt, zo vroeg mogelijk met de informatiekundige opgave aan de slag gaat. Welke ICT is nodig, hoe richt je het project in? Wat is er al aan basisinfrastructuur? Welke standaarden moet je hanteren? Digitalisering is overal: het gaat over de Omgevingswet, autonoom autorijden, slimme lantaarnpalen en 5G, en ook over de tablets van wijkteamleden. Het jaar 2018 stond voor Romijn in het teken van het kwartiermaken, het 'neerzetten van de rol van Chief Information Officer-functie.' De meerwaarde daarvan bleek bijvoorbeeld in het gevoelige dossier van de ICT voor de uitvoering van het pgb. De zorgsector ontwikkelde het pgb 2.0-systeem. De CIO-functie van de VNG stuurde erop aan – in een complexe interbestuurlijke omgeving – dat dit systeem past in de gemeentelijke uitvoeringspraktijk. Naast het verbinden van beleid en ICT zit Romijn in verscheidene besturen van organisaties die voor gemeenten ICT-taken uitvoeren. Of hij adviseert de gemeentelijke bestuurders die in deze besturen zitten. Het Inlichtingenbureau, het gemeentelijk knooppunt voor de Suwiketen, is een voorbeeld van zo'n bestuur. Net als Logius, de organisatie achter DigiD.

\*

**'Het is relatief nieuw om de informatiekundige vraag in een vroeg stadium mee te nemen. Het is noodzakelijk want ICT is alomtegenwoordig in de gemeentelijke uitvoering'**

**Nico Romijn,  
kwartiermaker CIO-functie**



**Met gemeenten samenwerken aan flexibele, toekomstbestendige dienstverlening en een optimale bedrijfsvoering, dat is GGU. Beleidsarme taken en diensten samen ontwikkelen, schept ruimte om waar nodig lokaal maatwerk te kunnen bieden. De Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering wordt gefinancierd uit het Fonds GGU, waaraan alle gemeenten naar rato »**

#### De 4 GGU winstpakkers

1. Ruimte creëren voor lokaal maatwerk en autonomie waar dat gewenst is
2. Bundelen van schaarse expertise en kennis
3. Samen sterk staan in overleg met Rijk, ketenpartners en marktpartijen
4. Aanzienlijke efficiencyvoordelen realiseren

#### De 9 prioriteiten van GGU

1. Gemeenten als één: gezamenlijke basisprocessen en dienstverlening
2. Inzet op digitale identiteit
3. Gezamenlijke basis in informatievoorziening
4. Datagedreven samenleving en sturing
5. Informatieveiligheid en privacy
6. Realisatie en beheer
7. Gezamenlijke inkoop
8. Fysiek Domein: Omgevingswet
9. Doorontwikkeling sociaal domein

In het eerste jaar (2018) is gewerkt langs de lijnen van een negental thema's, die vanaf 2019 zijn vertaald in bovenstaande prioriteiten. Een volledig overzicht van de in 2018 per prioriteit behaalde resultaten vindt u in het digitale GGU-jaarverslag 2018 op [vng.nl](http://vng.nl). In dit bestuurlijk jaarverslag vindt u verspreid door het jaarverslag enkele voorbeelden.

#### Uniforme inkoopvoorwaarden

Met GIBIT hanteren gemeenten dezelfde inkoopvoorwaarden voor hun ICT. Zo weten ze zeker dat de geleverde producten en diensten aan hun kwaliteitseisen voldoen en werken ze met heldere afspraken.

De GIBIT in cijfers:

- Eind 2018 gebruikte 86% van de gemeenten deze inkoopvoorwaarden.
- Met de online 'GIBIT generator' kunnen gemeenten en samenwerkingsverbanden heel eenvoudig een modelovereenkomst op maat maken. De website met deze en andere informatie over de GIBIT telde in 2018 11.122 bezoekers. Gemiddeld 925 unieke bezoekers per maand.

**'Alle gemeenten lijken in hun bedrijfsvoering op elkaar, dus hier kunnen we echt veel meer samenwerken. Ik ben blij dat we als gemeenten binnen de VNG het initiatief voor Samen organiseren hebben genomen. We zullen daar allemaal aan moeten bijdragen, het samen vormgeven. Dan is de slagingskans het grootst.'**

**Rob Welten,**  
burgemeester van Haaksbergen

**'Het is efficiënt om zoveel mogelijk collectief te doen waar het gaat om dingen die we allemaal gebruiken. Zoals datacommunicatie en voorwaarden voor de inkoop van ICT. Zo houden we tijd en energie over voor zaken die lokaal echt belangrijk zijn.'**

**Miranda de Vries,**  
burgemeester van Etten-Leur

bijdragen (ongeveer € 3 per inwoner). Het jaarprogramma GGU wordt voorbereid door het College van Dienstverleningszaken. De Taskforce Samen organiseren, die grotendeels bestaat uit gemeentesecretarissen en directeurs van gemeenten, adviseert het college vanuit de dagelijkse lokale praktijk. Een belangrijk onderdeel van GGU is Common Ground. »

**GGI-Veilig is een unieke kans om samen op te trekken in het realiseren van onze belangrijkste doelstelling: het bieden van veilige dienstverlening.'**

**Raymond van Kooten,**  
CISO van het ICT-samenwerkingsverband  
van fusiegemeente Hoeksche Waard  
(ISHW).

### **Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur**

Gemeenten willen een veilige, eigentijdse en samenhangende digitale infrastructuur: de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI). Dit is een technische basis die onder meer bestaat uit een GGI-Netwerk en GGI-Veilig.

Met een GGI-Netwerk beschikken gemeenten over snelle, betrouwbare en veilige verbindingen met landelijke registraties, andere overheden en ICT-leveranciers. In 2018 is de basis gerealiseerd, in 2019 wordt het door veel gemeenten in gebruik genomen. GGI-Veilig bestaat uit een reeks producten en diensten om de digitale weerbaarheid op een hoger plan te krijgen. Technische producten en expertise van ICT-beveiligingsexperts worden in een collectieve aanbesteding gecontracteerd. Een groep specialisten van gemeentelijke organisaties – de GGI Veilig Expertgroep – heeft namens de gemeenten de eisen en wensen bepaald. Met GGI-Veilig kunnen gemeenten zich beter beschermen tegen cyberaanvallen. Aan de aanbesteding van GGI-Veilig doen ruim 350 gemeentelijke organisaties mee.

Zo'n grote aanbesteding brengt risico's met zich mee. Na een extra analyse bleek dat de normering in juridische zin niet waterdicht was. De VNG stelde de aanbesteding daarom uit. Dit gebeurde laat in het proces, maar gemeenten en marktpartijen reageerden redelijk positief op het besluit. De aanbesteding is nu verplaatst naar het eerste kwartaal van 2019.

### **Digitale identiteit**

Een goed werkende digitale identiteit is een randvoorwaarde voor veilige dienstverlening. In 2018 is samen met het Ministerie van Binnenlandse Zaken het digitale identiteitslab opgezet met lokale experimenten. In drie sprints hebben groepen gemeenten geëxperimenteerd met vernieuwende vormen van digitale identiteit. Zo kunnen gemeenten nu veel scherper aangeven aan welke eisen een digitale identiteit voor gemeenten moet voldoen op techniek, organisatie en privacy.

### **Privacy**

Bij de omgang met persoonsgegevens hebben gemeenten een grote verantwoordelijkheid. De VNG heeft gemeenten ondersteund bij het in lijn brengen van hun gegevensbescherming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die op 25 mei 2018 van kracht is geworden.

Common Ground is een nieuwe, toekomstbestendige ICT-infrastructuur voor het uitwisselen van gegevens binnen en tussen gemeenten en met hun partners. Common Ground wordt ontwikkeld door gemeenten, VNG en andere overheden. De eerste contouren werden in 2018 zichtbaar en in een aantal **fieldlabs** succesvol beproefd in de gemeentelijke praktijk. •

#### Podia en platforms voor en door gemeenten in cijfers

- 2000 bezoekers per maand op De Pilotstarter
- 520.248 bezoekers op Waarstaatjegemeente in 2018
- 101.991 bezoekers op Gemma Online in 2018 (referentie-architectuur voor ICT en processen)
- 56.813 bezoekers op de Softwarecatalogus
- 6.000 tests door ruim 100 leveranciers op het StUF-testplatform

#### Fieldlabs

##### Samen in een paar dagen een probleem oplossen

In twee fieldlabs van een week werden in 2018 prototypes en werkende oplossingen gebouwd die de digitale dienstverlening echt verbeteren. Het bleek een zeer inspirerende en energieke manier van samenwerken, waarin teams met verschillende expertises en achtergronden samen de uitdaging aangingen. Dit versnelde niet alleen de ontwikkeling van Common Ground, het zorgde ook dat er in 2018 een groeiende community rondom Samen organiseren en Common Ground is ontstaan.

IT- en domeinhoudelijk specialisten van gemeenten, het Ministerie van Binnenlandse Zaken, het Kadaster, samenwerkingsverbanden, leveranciers, ICT'ers en informatie-architecten werkten in de fieldlabs samen aan het oplossen van uitvoeringsvraagstukken.

Tijdens het field lab in Eindhoven werd gewerkt aan de basis: het operationeel maken van de principes van Common Ground. Dit is een opzet van de informatievoorziening in lagen, die de gegevens loskoppelt van de processen. Zodat gegevens bij de bron (zoals de basisregistraties) worden ontsloten voor gebruik. Bij die bron wordt ook de privacy gewaarborgd, want daar kun je vastleggen wie welke gegevens mag raadplegen. 'In Eindhoven hebben we bewezen dat het model van Common Ground werkt,' zegt Theo Peters, VNG Realisatie, programmasturing Common Ground.

Welke dienstverlening is mogelijk via Common Ground? Dat was het thema van het fieldlab in Zwolle. Teams presenterden na een paar dagen hard werken nieuwe dienstverleningsconcepten, bijvoorbeeld een werkende toepassing om bij de slijterij met een groen vinkje te bewijzen dat je boven de 18 bent (in plaats van met je ID-kaart).

Meer dan

# 400

mensen van 170 organisaties werkten in de verschillende fieldlabs samen aan verschillende toepassingen.

A man in a dark blue suit and red tie is looking upwards and to the right. The background is a blurred cityscape with buildings and a bright light source, possibly the sun, creating a lens flare effect.

**Frank Tierolff**  
**Lid Raad van Bestuur van het Kadaster**

'Overheden werken steeds meer als één organisatie samen bij het onderling uitwisselen van data en informatie. Zo treden we meer eenduidig naar buiten. Met de VNG werken we nauw en goed samen. We hebben gedeelde uitgangspunten, bijvoorbeeld in Common Ground: data ophalen bij de bron, transparant zijn voor burgers en bedrijven, en regie houden op gegevens.'

**KADASTER**



'Haal Centraal is ook een voorbeeld van de samenwerking. Met 5 grote gemeenten, de Kamer van Koophandel en de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens werken we eraan om data van de basisregistraties bij de bron op te halen. Als iedereen op hetzelfde moment kan beschikken over dezelfde informatie voorkom je het onnodig heen en weer sturen van data, en data zijn actueler.'

'Data op orde is cruciaal voor goede beleidsbeslissingen. Burgers en bedrijven moeten daarbij een gelijkwaardige informatiepositie hebben. Het Kadaster gaat de rol van tactisch beheerder van de Landelijke Voorziening Digitaal Stelsel Omgevingswet (LV) vervullen. Samen met onze partners gaan we ervoor zorgen dat dit als geheel goed functioneert. Gemeenten zijn daarbij essentieel. We hebben er veel vertrouwen in dat het ons samen gaat lukken.'

Georganiseerde criminaliteit ondermijnt de rechtsstaat: bestuurders worden bedreigd, agrariërs worden de drugswereld in gelokt en er ontstaan parallelle samenlevingen. Het is dan ook essentieel om normalisering van criminele activiteiten te voorkomen en de **verwevenheid van boven- en onderwereld** aan te pakken. De VNG-commissie Bestuur en Veiligheid »

\*  
**'Het stoplichtmodel is stopgezet omdat het omdat het juridisch niet steekhoudend zou zijn. Maar er is geen alternatief voor in de plaats gekomen, terwijl de urgentie om de verwevenheid van boven- en onderwereld aan te pakken groot is.'**

Anton Ederveen,  
burgemeester van Valkenswaard  
en lid van de VNG-commissie  
Bestuur en Veiligheid

#### **Snel een alternatief voor het stoplichtmodel**

Een weerbare samenleving is heel belangrijk bij het tegengaan van verwevenheid tussen boven- en onderwereld. Gemeenten, politie en justitie moeten de samenleving daarbij helpen. Iris Koopmans, VNG-team Veiligheid: 'Daarom is het zo jammer dat de minister van Veiligheid en Justitie het 'stoplichtmodel' heeft stopgezet. Wat je namelijk veel ziet is dat criminelen hun geld gebruiken om dure auto's of panden te huren die ze cash betalen. Daar kwam het stoplichtmodel te pas. Verhuurders die er geen goed gevoel bij hadden konden in zo'n situatie contact opnemen met de politie. Bij een rood sein was er iets aan de hand, bij groen kon de ondernemer met een gerust hart met de betreffende klant zaken doen. Een heel praktisch middel dus om het businessmodel van criminelen te frustreren en te doorbreken. Criminelen hebben namelijk niets aan geld als ze er niet ook iets mee kunnen.'

## **VEILIGHEID**

# **Veiligheid raakt aan alles**

heeft in 2017 een visiedocument geschreven over ondermijning. De VNG is ermee aan de slag gegaan en daarmee is het thema in 2018 definitief op de agenda gekomen. Onder andere met het opzetten van het **Netwerk Weerbaar Bestuur**. We zijn blij met de aandacht die het kabinet nu heeft voor het tegengaan van ondermijning en de tijdelijke »

#### Veilig en zonder angst besturen

De VNG heeft in 2018 samen met een groot aantal partners (ministeries, raadsledenvereniging, wethoudersvereniging, politieke partijen, waterschappen etc.) het Netwerk Weerbaar Bestuur opgezet. Daarin spreken partners uit dat ze zich ten volle willen inspannen voor een weerbaar bestuur, voor politieke ambtsdragers die open in de samenleving kunnen staan, die veilig, vrij en zonder angst hun werk kunnen uitoefenen, ondersteund door een weerbaar en integer ambtelijk apparaat. Met de voortgaande digitalisering is er steeds meer informatie beschikbaar en worden ook ambtenaren kwetsbaarder. Denk aan vergunningverleners, analisten, hoofden veiligheid, mensen die in gemeenten op een informatiepositie zitten.

Het Netwerk Weerbaar Bestuur richt zich in eerste instantie op bestuurders, politieke ambtsdragers en raadsleden. Zij kunnen als ze te maken hebben met bedreigingen, intimidatie of een probleem van integriteit, hulp vragen via het netwerk: acuut en preventief; en ze kunnen er terecht voor nazorg. Daarnaast moet het netwerk uitgroeien tot een platform met een verzameling handreikingen, instrumenten, protocollen en best practices.

\*



**‘Het is onaanvaardbaar dat een burgemeester als Jos Wienen niet veilig over straat kan gaan, dat hij maandenlang in een safe house moet wonen en 24 uur per dag beveiligd moet worden.’**

**Theo Weterings,**  
burgemeester van Tilburg  
en voorzitter van de VNG-commissie  
Bestuur en Veiligheid

impuls van € 100 miljoen. Het geld wordt vooral ingezet in de regio's: gemeenten en kabinet zijn het erover eens dat de aanpak van ondermijning vraagt om regionaal maatwerk en een **stevige juridische basis**. De VNG blijft zich inzetten voor structurele financiering voor de aanpak van ondermijning. Ook het **wietexperiment** waarbij een keten wordt »



#### **Geef burgemeesters ruimte in wietexperiment**

De verkoop van wiet in coffeeshops is geregeld via een gedoogconstructie. De inkoop, de 'achterdeur', is niet geregeld; coffeeshophouders kopen hun wiet in via het illegale circuit. Met als gevolg gezondheidsissues voor gebruikers, drugscriminaliteit en illegale kwekerijen. Lokale bestuurders maken zich daar al jaren zorgen over. In 2017 heeft het Rijk besloten om een wiet-experiment op te zetten om de toevoer van softdrugs naar coffeeshops te reguleren en daar een keten met legale wiettelers voor in te richten.

Burgemeesters willen graag een experiment maar dan wel onder de juiste voorwaarden. De voorwaarden voor het wietexperiment zoals ze er nu uitzien stemmen tot zorg. De minister van Justitie en Veiligheid legt deelname van alle coffeeshops als verplichting op. Ook op het gebied van controle op het ingezetenencriterium lijkt er weinig lokale ruimte.

\*

**'Ik vind het goed dat de minister een instrument aanbiedt om de in- en verkoop van coffeeshops te reguleren, maar ik zou pleiten voor meer mogelijkheden voor burgemeesters om met lokale omstandigheden rekening te kunnen houden.'**

**Theo Weterings,**  
burgemeester van Tilburg  
en voorzitter van de VNG-commissie  
Bestuur en Veiligheid

#### **Naar een stevige juridische basis voor het delen van informatie**

Om de georganiseerde criminaliteit te kunnen terugdringen, moeten gemeenten alle informatie die ze in huis hebben, naast elkaar kunnen leggen, met elkaar delen en verwerken om zo tot casussen te komen. Iris Koopmans van VNG-team Veiligheid: 'Het is belangrijk dat de linkerhand in de gemeente weet en mag weten wat de rechterhand doet. Wij willen een stevige juridische basis voor het delen van informatie binnen gemeenten en tussen gemeenten. We hebben daar hard voor gelobbyd en gezorgd dat het onderwerp nu hoog op de agenda van de Tweede Kamer en de Raad van State staat. De voorzitter van de VNG-commissie Bestuur en Veiligheid en burgemeester van Tilburg, Theo Weterings, is hier nauw bij betrokken. Daarnaast zijn er binnen de commissie een aantal portefeuillehouders ondermijning onder leiding van Anton Ederveen die zich sterk maken voor een stevige aanpak.'

opgezet om coffeeshops te voorzien van legale wiet is een goede stap in de aanpak van ondermijning. Veiligheid gaat ook om de directe leefomgeving: om foutparkeren, om zwerfvuil, om de openbare orde in wijken en buurten. Met een grotere inzet van buitengewoon opsporingsambtenaren (BOA's) kunnen hier goede resultaten behaald worden. •

### Gemeenten hebben BOA's nodig

Iedereen is het erover eens dat er een tekort is bij handhaving en toezicht in de openbare ruimte. Buitengewoon opsporingsambtenaren (BOA's) zijn hard nodig om dit tekort op te vullen. In 2018 is er een kleine uitbreiding gerealiseerd van BOA-bevoegdheden.

Martine Meijers, team Veiligheid bij de VNG: 'In 2018 hebben gemeenten opnieuw gepleit voor uitbreiding van de bevoegdheden en taken van BOA's, bijvoorbeeld bij het handhaven van lichte verkeersovertredingen, de controle op taxiboordcomputers en vaartoezicht. Belangrijk is wel dat we daarbij goed kijken naar opleiding en inzet van de BOA, dat we goede afspraken maken op lokaal niveau met de politie. Bijvoorbeeld in de vorm van een lokaal handhavingsarrangement.'



### GGU \*

#### IBD ondersteunt bij digitale weerbaarheid

Informatie van gemeenten moet beschikbaar, actueel en betrouwbaar zijn. Maar dat niet alleen, de informatie moet ook goed beveiligd zijn en alleen toegankelijk voor wie daartoe bevoegd is. De Informatiebeveiligingsdienst (IBD), een initiatief van alle gemeenten, helpt gemeenten bij hun informatiebeveiliging. Dat gebeurt door kennisdeling, voorlichting, ondersteuning bij calamiteiten en samenwerking met bijvoorbeeld het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC).

Een paar cijfers over digitale dreigingen in 2018 bij gemeenten:

- 1373 vragen binnengekomen bij de IBD, waaronder 179 incidentmeldingen
- 2049 kwetsbaarheidswaarschuwingen door de IBD aan gemeenten verstuurd, waarvan 18 geclassificeerd als ernstig
- 35 valide responsible disclosure-meldingen (zwakke plek in het gemeentelijk systeem) heeft de IBD ontvangen van ethische hackers of computeronderzoekers

\* Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering

De verhouding tussen burgers en overheden is veranderd. In de moderne netwerksamenleving is horizontaal samenwerken de norm. Ook de decentralisaties in het sociaal domein en de Omgevingswet komen uit dit nieuwe denken voort. Besluitvorming ligt nu dichterbij de inwoners. Dit vereist een krachtige lokale democratie, een nieuw democratisch »

GGU \*

#### Open Raadsinformatie

Het project Open Raadsinformatie is opgezet om documenten van de gemeenteraad (besluiten, agenda's, moties, amendementen en beleidsstukken) eenvoudig en collectief toegankelijk te maken. Meer dan honderd gemeenten doen inmiddels mee.

Raadsinformatie was altijd al openbaar, maar niet makkelijk toegankelijk en uitsluitend per gemeente beschikbaar. Met Open Raadsinformatie wordt het voor iedereen mogelijk om landelijk, regionaal, per gemeente of zelfs per wijk op te zoeken wat er speelt op een bepaald thema. Alle documenten zijn beschikbaar als open data, gestandaardiseerd en herbruikbaar. Daarmee kunnen appbouwers, websitebeheerders en media de informatie eenvoudig gebruiken en publiceren. De eerste apps zijn al ontwikkeld. Bijvoorbeeld WaarOverheid, een app die op basis van algoritmen raadsinformatie op een kaart weergeeft.

\* Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering

GGU \*

#### Waar is mijn stemlokaal

Bij de gemeenteraadsverkiezingen van 21 maart 2018 konden kiezers heel eenvoudig de locaties van alle stemlokalen in alle 380 Nederlandse gemeenten vinden. Op de site 'waar is mijn stemlokaal' konden zij zoeken op een landkaart of open databestanden downloaden.

Voorheen waren de locatiegegevens van de stembureaus verdeeld over 380 gemeentelijke websites en in 380 verschillende vormen beschikbaar. VNG Realisatie stelde specificaties op voor het aanleveren van de gegevens van stembureaus. Daardoor konden alle gemeenten op een uniforme wijze hun lijst met stembureaus aanleveren aan de Open State Foundation. Die stelde de onderliggende datasets gestandaardiseerd beschikbaar. Het platform 'Waar is mijn stemlokaal' maakte deze data vervolgens inzichtelijk op een website. De site werd door circa 100.000 mensen bezocht.

## LOKALE DEMOCRATIE

# Naar een nieuw democratisch samenspel

samenspel. Hoe betrek je inwoners en relevante spelers bij alle ontwikkelingen? Met het Ministerie van BZK werken we samen in het **programma Democratie in Actie**. Hiermee willen we de gemeenteraad versterken, politieke ambtsdragers goed toerusten en inwoners meer betrekken bij ontwikkelingen. Met als uiteindelijk doel een vitale democratische »

\*  
**‘Waar ik trots op ben is het programma dat wij hebben ontwikkeld om de lokale driehoeken van burgemeesters, griffiers en gemeentesecretarissen te versterken. In die driehoek zit zowel de gemeenteraad, alsook het ambtelijk apparaat en de bewoners.’**

**Frank Speel,**  
Programmamanager Lokale Democratie

#### **Programma Democratie in Actie: Meervoudige democratie**

Het programma Democratie in Actie is van start gegaan op 16 november 2018 tijdens de Dag van de Lokale Democratie. Het is een nieuw samenwerkingsprogramma van de VNG met de beroeps- en belangenverenigingen van burgemeesters, wethouders, raadsleden en griffiers. Dit programma is de opvolger van twee programma's die in 2018 zijn afgerond: Lokale Democratie in Beweging en Democratic Challenge.

Frank Speel van het VNG-team Lokale Democratie: 'Deze twee programma's hebben mooie resultaten opgeleverd. Op 16 november 2018 tijdens de Dag van de Lokale Democratie hebben we bijvoorbeeld een instrumentenkist gepresenteerd van goede voorbeelden uit het land die we hebben ontdekt, uitgewerkt en vertaald in concrete producten. Daarin zit bijvoorbeeld een handreiking burgerbegroting, een handreiking voor gemeenten met veel kernen (hoe kunnen zij die kernen betrekken bij de democratie) en een handreiking loting. In de handreiking loting gaat het over het betrekken van bewoners. Stel, je bent bezig met de herontwikkeling van een wijk en je wil bewoners laten meedoen. Dan kun je bewoners via een loting vragen of verleiden om mee te denken over het hele traject. Deze bewoners worden dan in feite toegevoegd aan de gemeenteraad die gekozen is en dan ontstaat er een soort meervoudige democratie, een maatschappelijke democratie.

Waar ik ook trots op ben is het programma dat wij hebben ontwikkeld om de lokale driehoeken van burgemeesters, griffiers en gemeentesecretarissen te versterken. In die driehoek zit zowel de gemeenteraad, alsook het ambtelijk apparaat en de bewoners. We hebben voor deze driehoek een training ontwikkeld en een handreiking met onder andere een vragenlijst. Uit de antwoorden op die vragenlijst blijkt dat burgemeesters, griffiers en gemeentesecretarissen elk voor zich druk bezig zijn met het voorbereiden van de raadsvergaderingen, terwijl ze ook een rol hebben in de breedte van de lokale democratie. Met dit programma zetten we die driehoek in positie om hun rol in de breedte te kunnen vervullen.'



gemeenschap. Belangrijk voor het versterken van de democratie is de verhoging van de **raadsledenvergoeding** in kleine gemeenten (minder dan 24.000 inwoners). Ruim 2400 raadsleden in 147 gemeenten krijgen er geld bij. Deze ruimere vergoeding geeft hen ruimte om meer tijd vrij te maken voor het raadswerk. »

#### **Raadsledenvergoeding in kleinere gemeenten omhoog**

In 2018 is het eindelijk gelukt om de raadsledenvergoeding voor raadsleden in kleinere gemeenten te verhogen. Het was een landurig traject, maar in 2018 heeft de minister van BZK het rechtspositiebesluit gewijzigd.

Frank Speel van VNG-team Lokale Democratie: 'Over de hele linie is de zwaarte van het raadslidmaatschap met de jaren steeds groter geworden en daarin is het verschil tussen grote en kleine gemeenten niet aan de orde. Een raadslid in een kleinere gemeente moet over dezelfde dossiers praten als een raadslid in een grotere gemeente. Uit onderzoeken is ook gebleken dat de vergoeding voor raadsleden in kleinere gemeenten onevenredig laag is in vergelijking tot de werkdruk. Met de hogere vergoeding kunnen raadsleden in hun agenda thuis of op het werk ruimte maken en hun werkdruk verlagen.'



**'De VNG zet zich samen met de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden al jaren in voor een beloning van raadsleden die past bij de zwaarte en verantwoordelijkheden van het raadswerk. Ik ben dan ook blij dat de raadsledenvergoeding voor kleine gemeenten nu verhoogd is.'**

**Robbert Lieveense,**  
raadslid in Schouwen-Duiveland  
en voorzitter van de VNG-commissie  
Raadsleden en Griffiers

Met de dualisering in 2002 is de rol van raadsleden in het lokaal bestuur versterkt. De rol van raadsleden is daarmee belangrijker geworden. Dat is nu ook in het bestuur van de VNG verankerd door de Commissie Raadsleden en Griffiers een vaste plek te geven in de bestuurlijke governance.●

**‘Van alle sectoren waar \* genormaliseerd wordt, zijn wij de eerste waar een cao klaar ligt. Daar zijn wij trots op. Gemeenten zaten daar ook om te springen. Gemeenten kunnen nu met deze forse klus aan de slag en ervoor zorgen dat straks op de jaarwisseling 2019/2020 alle 160.000 gemeenteambtenaren geruisloos de overstap kunnen maken naar het Burgerlijk Wetboek.’**

**Roel Cazemier,**  
burgemeester van Krimpenerwaard  
en voorzitter van het College voor  
Arbeidszaken



#### **Normalisering rechtspositie ambtenaren De grote verhuizing van ambtenarenrecht naar Burgerlijk Wetboek**

De Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) die 1 januari 2020 in werking treedt, regelt dat ambtenaren zoveel mogelijk dezelfde rechten en plichten krijgen als werknemers in het bedrijfsleven. Dat betekent een verhuizing van het ambtenarenrecht naar het Burgerlijk Wetboek voor alles wat te maken heeft met arbeidsvoorwaarden, rechtspositie en personeelsbeleid van ambtenaren.

Michiel Drucker, adjunct-secretaris van het College voor Arbeidszaken: ‘Voornaamste uitdaging voor de VNG in 2017 en 2018 was: zorgen dat de hele rechtspositie (CAR-UWO) werd omgezet naar een cao. Een behoorlijk arbeidsintensieve klus: 200 pagina’s gedetailleerde bepalingen moesten door werkgevers en vakbonden samen één voor één worden omgezet in een nieuwe tekst. Alles is gewogen en opnieuw geschreven. Er ligt nu een mooie cao, die qua omvang nog maar ongeveer een vijfde is van de CAR-UWO. Modern geschreven, toegankelijk, overzichtelijk, en keurig op tijd. Voor werkgevers is het heel belangrijk dat de cao een jaar voor invoering van de Wnra klaar is. Voor hen is de cao namelijk het startpunt voor eigen regelingen die moeten worden omgezet.’

Eind 2018 heeft de VNG een ledenraadpleging gehouden over de nieuwe cao-tekst. De uitkomsten daarvan zijn februari 2019 bekendgemaakt.

De VNG werkt aan een sterke positie van Nederlandse **gemeenten en regio's** in Europa. Ze doet dat via belangenbehartiging, het bieden van een platform en het informeren van de achterban. De VNG begeleidt onder meer delegaties van bestuurders naar Europese organen, met name het Comité van de Regio's en het Congres van lokale en regionale »

#### Erkenning als medeoverheid

Frans Timmermans, eerste vicevoorzitter van de Europese Commissie, heeft in 2018 een taskforce Subsidiariteit en Proportionaliteit ingesteld. VNG en IPO hebben bij de taskforce via een position paper onder de aandacht gebracht hoe belangrijk het is om gemeenten en regio's als medeoverheden bij het Europese besluitvormingsproces te betrekken. Het advies van de taskforce aan Timmermans heeft geresulteerd in een rapport van de Europese Commissie waarin ze concludeert dat lokale overheden eerder en beter bij beleidsprocessen in Brussel betrokken moeten worden. Dat is dus feitelijk een erkenning van de rol van gemeenten en regio's als medeoverheden.

\*  
**'Onze Unie kan niet worden opgebouwd zonder de actieve en gelijkwaardige participatie van lokale autoriteiten, EU-instellingen en elk bestuursniveau ertussenin. Ik hoop dat de leiders van de andere instellingen en de nationale autoriteiten deze overweging net als ik centraal stellen bij de toekomstige werkzaamheden van onze Unie.'**

Jean-Claude Juncker,  
voorzitter van de Europese Commissie



## EUROPA

# Gemeenten in Europa

overheden van de Raad van Europa. VNG en IPO werken hierin nauw samen. Beide organen werken met vakcommissies waar adviezen worden opgesteld. Een voorbeeld is ons advies over het **Europees semester- en cohesiebeleid**. Deze rapporten gaan naar plenaire vergaderingen waar ze formeel worden vastgesteld. »

#### **Beleidsruimte regionale fondsen ingeperkt?**

In 2018 hebben we onze leden begeleid op vijf adviezen van het Comité van de Regio's. Een daarvan gaat over het Europees semester- en cohesiebeleid: het beleidskader voor lidstaten met landenspecifieke aanbevelingen. Bas van den Barg, medewerker Europa: 'De landenspecifieke aanbevelingen zijn heel breed: dan moet je denken aan aanbevelingen over ons pensioenstelsel of de hypotheekrenteaftrek. De Europese Commissie wil nu naast landenspecifieke aanbevelingen ook aanbevelingen opnemen over de regionale fondsen. Hiermee hoopt de Commissie de meerwaarde van het beleid te vergroten, want daar is in sommige lidstaten veel kritiek op. Ook in Nederland. Via die nieuwe aanbevelingen wil de Commissie meer invloed krijgen op de programma's van de regionale fondsen. Dat raakt aan het beleid van gemeenten en regio's. Dan komen ze dus in ons vaarwater terecht. Op lokaal en regionaal niveau wordt nu gevreesd dat Europa dat dwingend gaat inzetten en dat daardoor de beleidsruimte voor gemeenten bij de Europese programma's wordt ingeperkt. Dat raakt aan de subsidiariteit en proportionaliteit: gaat dit niet te ver, mag Europa dit wel doen?'

**\*  
'In de voorbereiding van mijn advies voor het Comité bleek dat gemeenten en regio's in veel lidstaten nauwelijks betrokken worden door hun nationale overheid bij de landenspecifieke aanbevelingen. Het Comité is een goed platform om dit probleem in Brussel aan de kaak te stellen en biedt daarmee ook de Nederlandse gemeenten een plaats in het Europese debat.'**

**Rob Jonkman,**  
wethouder in Opsterland, auteur van  
het advies en lid van de VNG-commissie  
Europa en Internationaal

**Bas van den Barg, medewerker Europa: 'Wij bereiden voor onze leden die vergaderingen voor en geven advies mee; als er een Nederlandse rapporteur is en het om een onderwerp gaat dat valt binnen de prioriteiten van de VNG, dan schrijven wij het advies. Grote onderwerpen in 2018 waren het **partnerschapsbeginsel**, de beleidsruimte voor »**

### Strijd om het partnerschapsbeginsel

Op dit moment wordt er in Europa onderhandeld over investeringen in regio's en steden. De Europese Commissie stelt voor dat het partnerschapsbeginsel zoals vastgelegd in een wettekst, gehandhaafd wordt. Dat betekent dat nationale overheden verplicht zijn om lokale en regionale overheden als partners te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van regionale programma's. Nationale overheden echter, willen dit beginsel juist beperken.

Caspar Sluiter, medewerker Europa: 'De lobby van het Comité van de Regio's en van onze Europese koepel CEMR richting het Europees Parlement is gericht op handhaving van de huidige wettekst. Daarin staat heel specifiek dat lokale en regionale overheden directe partners zijn en meer zijn dan stakeholders. Wij zijn medeoverheid. Wij dragen financiële verantwoordelijkheid voor die programma's. Daarin verschillen wij van bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties; die voeren alleen maar projecten uit. Wij zijn verantwoordelijk voor een heel programma. Het Europees Sociaal Fonds bijvoorbeeld wordt in Nederland geïnvesteerd via de arbeidsmarktregio's. Daar wordt een financiële en politieke verantwoordelijkheid aan gekoppeld.'

### De Brexit

De VNG werkt op het Brexit-dossier nauw samen met Kenniscentrum Europa decentraal. Europa decentraal heeft een Brexit-loket ontwikkeld waar gemeenten terecht kunnen met hun vragen over de Brexit. Daarnaast heeft Europa decentraal een Brexit-scan voor decentrale overheden ontwikkeld. Met die scan kunnen gemeenten zien wat voor hen de mogelijke gevolgen zijn van een harde of zachte Brexit. Soms met verrassende uitkomsten. Zo bleek bij een aantal gemeenten dat hun documenten in de cloud op servers staan die zich op Brits grondgebied bevinden. Nu vallen deze servers nog onder Europese regels, maar wat als daar straks nationale Britse wetgeving op van toepassing is?

Jody van Diemen, medewerker Europa: 'Verder staan wij in nauw contact met de ministeries van Binnenlandse en van Buitenlandse Zaken om onze achterban continu op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen en geven wij signalen door als dat nodig is.'



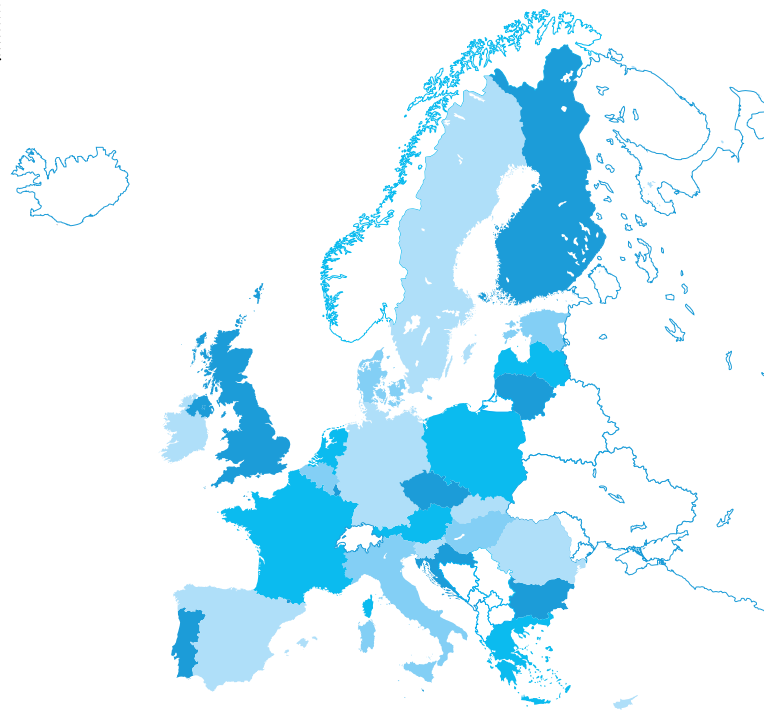
regionale fondsen en subsidiariteit en proportionaliteit, energie, circulaire economie en onze dienstverlening rondom de **Brexit**. Daarnaast hebben we tijdens het VNG Jaarcongres een bijeenkomst georganiseerd om **grensoverschrijdende samenwerking** onder de aandacht te brengen bij de verschillende overheidslagen.' •

### Grensoverschrijdende samenwerking op de kaart gezet

Tijdens het VNG Jaarcongres in Maastricht verzorgde het VNG-team Europa, samen met de gemeente Maastricht en de provincie Limburg een genodigdenprogramma over grensoverschrijdende samenwerking. Staatssecretaris Knops, verantwoordelijk voor grensoverschrijdende samenwerking was hierbij aanwezig. 'Daarmee is het gelukt om zowel de nationale als de provinciale en de gemeentelijke overheden bij elkaar te krijgen om te spreken over het verbeteren van grensoverschrijdende samenwerking,' zegt Jody van Diemen, medewerker Europa.

Voor de grensregio's is die grensoverschrijdende samenwerking heel belangrijk. Tegelijk is het ingewikkeld: je hebt te maken met een nationaal dossier waar het gaat over afspraken die we als land maken met onze burens België en Duitsland. Daar komt bij dat België en Duitsland federale staten zijn en je dus ook te maken hebt met deelstaten. Dan is er nog een Europees dossier: veel geld voor investeringen komt uit Europa en er is Europese wet- en regelgeving van toepassing, bijvoorbeeld een voorstel voor een Europees grensmechanisme. Hiermee worden grensoverschrijdende samenwerkingsprojecten makkelijker: grensregio's kunnen ervoor kiezen om de wet van één van beide landen te laten gelden voor een concreet project. Dat maakt het makkelijker als buurlanden in de grensregio een spoorlijn willen aanleggen, een ziekenhuis bouwen of bijvoorbeeld de brandweer aan beide kanten van de grens willen inzetten.

Jody van Diemen: 'De aanwezigheid van staatssecretaris Knops, maar ook een vertegenwoordiging van de Europese Commissie en de Commissaris van de Koning van Limburg maakte duidelijk dat er echt momentum is voor grensoverschrijdend samenwerken: er zijn nu belangrijke bouwstenen voor betere en slimmere samenwerking.'



VNG International **werkt wereldwijd in gemeenten** aan de versterking van het lokaal bestuur. Op eigen initiatief met financiering van een donor, of in opdracht van bijvoorbeeld de Wereldbank. De **Global Goals**, 17 ambitieuze doelen voor duurzame ontwikkeling, komen terug in alle grote gemeentelijke opgaven: verminderen van ongelijkheid, »

#### Voorbeelden van projecten in verschillende landen wereldwijd

##### Ghana

Veel steden halen minder belasting op dan potentieel mogelijk is. Ze hebben een zogenoemde tax gap. Zonder belastingen geen gemeentelijke dienstverlening. In Ghana hebben we gemeenten geholpen bij het opzetten van een samenhangende aanpak en een gedegen administratie voor het innen van belastingen.

##### West Beqaa

In West Beqaa hebben we met de gemeenten Almere en Den Haag expertise ingezet om de situatie rondom vuilstortplaatsen te verbeteren en de hoeveelheid afval te beperken. Daarmee verbetert de leefkwaliteit en gezondheid van de lokale bevolking én van de vluchtelingen die in de omgeving van de stortplaatsen wonen. Het mes snijdt dus aan twee kanten.

##### Colombia en de Filipijnen

In Colombia en op de Filipijnen hebben we met onze 'City Deals-benadering' gemeenten geholpen om hun organisatie zo in te richten dat de samenwerking met burgers en maatschappelijke organisaties concreet gestalte krijgt. Daarnaast hebben we ervoor gezorgd dat verantwoordelijkheden duidelijk belegd zijn en een issue niet van het ene naar het andere bureau wordt doorgeschoven.

#### Rheden: Meest inspirerende Global Goals Gemeente 2018

De jaarlijkse prijs voor de gemeente die zich in 2018 op de meest inspirerende wijze heeft ingezet voor de Global Goals, is gewonnen door de gemeente Rheden

Dorus Klomberg, wethouder gemeente Rheden: 'De inzet van gemeenten is onmisbaar om veel van de Global Goals lokaal waar te maken. Denk aan het terugdringen van ongelijkheid, maatschappelijke integratie, en een leefbare en veilige leefomgeving.'

Rheden heeft in 2018 de gemeentelijke organisatie volledig gebaseerd op 5 clusters waarin de Global Goals een plek hebben gekregen. De nieuwe indeling van de organisatie geeft de gemeente een kapstok om de Global Goals te vertalen naar local goals. Een prijsvraag onder scholieren en studenten leverde een 18e Global Goal op: deel en geef door (share and pass on). Dit doel is nu ook opgenomen in het gemeentelijk beleid in Rheden.



VNG INTERNATIONAL

# Wereldwijd lokaal bestuur versterken

integratie, duurzame productie en consumptie, leefbaarheid en participatie. VNG International ondersteunt en stimuleert gemeenten om te werken vanuit de Global Goals. VNG International heeft in 2018

**Sint Maarten** ondersteund bij de wederopbouw. •

### Sint Maarten orkaanbestendig wederopbouwen

In 2017 raasde een orkaan over Sint Maarten. VNG International was vanaf het begin betrokken bij de hulp, samen met het Rode Kruis. Een aantal gemeenten doneerde geld voor noodhulp en wederopbouwprojecten. Na het inventariseren van de behoeften koos VNG International voor twee hoofdthema's: orkaanbestendige wederopbouw en crisisbeheersing voor de toekomst. De uitvoering begon in 2018 onder projectmanagement van VNG International.

VNG-voorzitter Jan van Zanen en plaatsvervangend algemeen directeur Pieter Jeroense hebben in oktober de zes Caribische eilanden bezocht.



**'Het is essentieel dat we onderdeel zijn van de VNG. Wij zijn geworteld in het lokaal bestuur in Nederland, dat geeft enorme meerwaarde. Voor Nederlandse ambtenaren is het ook een verrijking hun kennis in te zetten in een andere context.'**

**Peter Knip,**  
directeur VNG International

\* **'Bij een ramp van dergelijke omvang is het logisch dat je de kennis en expertise die je in huis hebt, inzet om hulp te bieden. Dat doen we samen met meerdere gemeenten.'**

**Renske Steenberg,**  
tijdelijk projectleider wederopbouw  
Sint Maarten

### VNG International in cijfers

- In 30 landen over de hele wereld werkzaam aan projecten ter versterking van het lokaal bestuur
- € 26 miljoen omzet in 2018
- 307 experts ingezet
- 10.000 expertdagen georganiseerd, deels met inzet van 50 Nederlandse gemeenten
- 61 Global Goals Gemeenten

A photograph of a red brick building with ivy growing on its facade. There are three rectangular windows on the upper floor and three arched windows on the lower floor. In the foreground, there is a garden with a bronze statue of a person in a dynamic pose, a large green topiary tree, and several white benches. The scene is captured in a slightly blurred, artistic style.

'Gelukkig snapt het kabinet heel goed dat we het samen moeten doen, dat we elkaar nodig hebben om op een goede manier de bijstand, de jeugdhulp en de Wmo te kunnen uitvoeren. Ik merk dat het kabinet dat inziet en accepteert dat gemeenten financiële tekorten hebben. Ik heb er vertrouwen in dat we eruit gaan komen.'

'De uitgaven voor ziekenhuiszorg en langdurige zorg zijn vele malen hoger dan die voor bijvoorbeeld het Nationaal Preventieakkoord en het Nationaal Sportakkoord. Voor een effectief preventief volksgezondheidsbeleid moeten we daarom toe naar een bekostiging die preventie belooft in plaats van afremt.'



**Sven de Langen**  
**Wethouder in Rotterdam (zorg,**  
**volksgezondheid, ouderen en sport)**

‘De decentralisatie van de zorg is de beste verandering in decennia. Nu kunnen we de zorg écht dicht bij de mensen organiseren. Sommige randvoorwaarden hadden beter gemoeten, zoals de financiële. Toch ben ik blij dat we doorgezet hebben; we hebben zorg kunnen geven aan de mensen die het nodig hadden.’

**ROTTERDAM**

Maatschappelijke opgaven, kennis, trends en netwerken van bestuurders en ambtenaren. Het komt allemaal samen in het Congres- en Studiecentrum VNG (CS-VNG). CS VNG heeft drie businessunits: **VNG Congressen**, de VNG Academie en VNG Trainees. CS-VNG werkte in 2018 aan een nieuwe **toekomstvisie** in samenspraak met gemeenten, de VNG en »

**'Met en voor gemeenten \*  
de lokale overheid  
verder ontwikkelen  
en toekomstbestendig  
maken door het verbin-  
den en bundelen van  
expertise en kennis;  
dat is de opgave waar  
CS VNG de komende  
jaren voor staat.'**

Wendelien Tönjann,  
directeur CS VNG



#### De grootste congressen (aantal deelnemers)

Op jaarbasis organiseren we samen met de VNG Academie meer dan 500 evenementen, met als hoogtepunt het VNG Jaarcongres. In 2018 in Maastricht, getiteld 'Over Grenzen'. Voor de selectie van de gastgemeente van het jaarcongres hebben we in 2018 met een tender gewerkt. In een bidbook staan de randvoorwaarden voor het aanbod en de wijze van scoren. Dit is transparanter dan de oude werkwijze. Voor het Jaarcongres 2019 is Barneveld als gastgemeente uit de bus gekomen. Andere grote en succesvolle evenementen waren de Voor de Jeugd Dag, de Dag van de Stad en de Sociale Top.

#### Top 5 grootste congressen in cijfers

|                               |                              |                            |
|-------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| MAART<br>VNG Realisatiedag    | JUNI<br>VNG Jaarcongres      | OKTOBER<br>Dag van de Stad |
| 1500                          | 3200                         | 1700                       |
| NOVEMBER<br>Voor de Jeugd Dag | NOVEMBER<br>Privacy Festival |                            |
| 1500                          | 900                          |                            |

CONGRES- EN STUDIECENTRUM VNG

# Van en voor onze leden

kennispartners. Het aanbod van evenementen en trainingen volgt de veranderende rol van ambtenaren en draagt bij aan een optimale bestuurlijk-ambtelijke samenwerking. •

### VNG Trainees

Hoe kunnen we het VNG-traineeprogramma nog beter maken? Die vraag leidde tot nieuwe ontwikkelingen in 2018. De trainees krijgen voortaan een contract voor twee jaar (in plaats van drie contracten). Dit geeft arbeidsvoorwaardelijk rust. Daarnaast is het opleidingsprogramma kritisch tegen het licht gehouden en zijn we in gesprek gegaan met opdrachtgevers. Dit leidt ertoe dat we in het programma meer aandacht gaan besteden aan persoonlijke ontwikkeling. In 2018 waren er gemiddeld 40 VNG-trainees aan de slag bij opdrachtgevers.

### De VNG Academie

In verband met de raadsverkiezingen ontwikkelden we een e-learning voor (nieuwe) gemeenteraadsleden. Een innovatief product, zo succesvol dat we het ook ontwikkelen voor Statenleden en de algemeen bestuurders van de waterschappen. De VNG Academie verzorgt trainingen en een opleidingsaanbod voor ambtenaren.

### Cijfers VNG Academie

- 238 opleidingsdagen
- 123 open aanbod trainingen
- 64 incompany trainingen
- 18.000 unieke paginabezoeken op het Leerplatform raadsleden
- 390 inschrijvingen op e-learning Suwinet
- 2789 inschrijvingen op e-learning i-Bewustzijn Overheid



Luuk de Vries, businessmanager  
VNG Congressen

### 'Net die ene baanbrekende denker binnenhalen'

Meer dan twee decennia is Luuk de Vries spin in het web bij de congressen van de VNG. Altijd met één been op het bureau in Den Haag en het andere ergens op locatie in het land. Nog steeds voelt hij zich every inch thuis in z'n baan. 'Want', zegt hij, 'het gaat goed met de VNG.'

Je zag het op de kerstborrel met z'n ongelooflijk positieve sfeer. Het tekent de energie en de drive die er is in de organisatie. Ook doordat er zoveel gebeurt in het lokaal bestuur. Vroeger kon je een vijfjarenplan maken, nu kun je nog geen jaar vooruit kijken.' Het Jaarcongres 2018, Over grenzen, was zeer geslaagd. Het aantal deelnemers (3200) was het grootst sinds 2009. 'Het jaarcongres is altijd het leukst en het spannendst: het vlaggenschip en het visitekaartje van de VNG. De locatie was misschien wel de mooiste ooit. We hadden heel goede sprekers, burgemeester Annemarie Penn-te Strake maakte indruk met haar verhaal, en we hebben nog nooit zoveel publiciteit gehad dankzij die ene boude opmerking van die beroemde Nederlandse schrijver.' Het congres is met z'n vijftig middagsessies ook een treffen van VNG-medewerkers. 'Dat vraagt bedrijfsbreed samenwerken. We zijn in 2018 begonnen met een nieuwe project- en programmastructuur. Niet meer de mix van werksessies en excursies, nu slaat elke middagsessie een brug tussen de lokale praktijk en de theoretische aspecten: beleid en wetenschap. Iedereen loopt op z'n tenen die dag, maar het is heerlijk.'

De Vries houdt van de reuring in z'n werk en van de maatschappelijke context. 'Met grote congressen kun je misschien een haartje verschil maken in de opgave van gemeenten. We zijn met alle facetten bezig om kennis bij elkaar te brengen en net die ene baanbrekende denker binnen te halen.' Het allermooist is het ontwikkelen van nieuwe evenementen. De Dag voor de Jeugd is De Vries persoonlijke favoriet omdat het zo'n gevarieerde festivalopzet heeft. 'Je ziet er de verbinding tussen gemeenten, de jeugdzorg en de jeugdbescherming, en ook de jeugdigen zelf. Zij krijgen steeds meer een stem in de zorg die voor hen is bedoeld. Zo moet het ook. In de festival-opzet experimenteren we met speelse vormen, juist om de inhoud zo goed mogelijk te laten beklijven. Het is prachtig werk.'

Op 1 mei 2018 is VNG Verzekeringen overgegaan in VNG Risicobeheer. VNG Verzekeringen is ooit opgezet om verzekeringen af te sluiten voor alle gemeentelijke werknemers. De bekendste is de ziektekostenverzekering. •

### Bredere portefeuille

Bij VNG Risicobeheer is de portefeuille verbreed. Het afsluiten van verzekeringen is slechts een van de instrumenten om risico's te beheren. VNG Risicobeheer kijkt breder: waar kun je tegenaan lopen als gemeente, hoe kun je risico's bij grote projecten beheren, hoe kun je de veiligheid borgen, wat kun je vooraf doen om risico's te beperken?

Als eerste is VNG Risicobeheer begonnen met het bij elkaar brengen van de grote groep gemeenteambtenaren die actief betrokken is bij risico's. Denk aan concerncontrollers, of risk officers die werken op grote buitenterreinen waar je met veel risico's te maken kunt hebben.

\* 'Het vroegere VNG Verzekeringen is een van de oudste producten die de VNG levert. De overgang naar VNG Risicobeheer past naadloos in de beweging van Samen organiseren: samen collectieve producten ontwikkelen voor alle gemeenten zonder daarbij regionale verschillen uit het oog te verliezen. Voor een deel hebben gemeenten allemaal met dezelfde problemen te maken; VNG Risicobeheer wil het platform worden voor gezamenlijke oplossingen op het gebied van risicobeheer en de plek waar je terecht kunt voor individueel advies, voor maatwerk.'

Chris Ravensbergen,  
adviseur VNG Risicobeheer



VNG RISICOBEBEHEER

# De natuurlijke opvolger van VNG Verzekeringen

# Financiële kerncijfers van de VNG

(bedragen x € 1.000)

| Geconsolideerde balans van de VNG per ultimo | 2018     | 2017     |
|----------------------------------------------|----------|----------|
| Vaste activa                                 | 69.933   | 71.308   |
| Vlottende activa                             | 70.917   | 70.596   |
| Groepsvermogen                               | (61.975) | (65.530) |
| Voorzieningen                                | (2.068)  | (1.189)  |
| Kortlopende schulden                         | (76.807) | (75.185) |
|                                              | 0        | 0        |

| Geconsolideerde staat van baten en lasten van de VNG | 2018    | 2017    |
|------------------------------------------------------|---------|---------|
| Contributie                                          | 21.921  | 20.890  |
| Baten                                                | 132.575 | 157.002 |
| Lasten                                               | 134.284 | 158.457 |
| Bedrijfsresultaat                                    | (1.710) | (1.455) |
| Financiële baten en lasten                           | 1.262   | 2.225   |
| Vennootschapsbelasting                               | (431)   | (562)   |
| Resultaat boekjaar                                   | (879)   | 209     |

| Het aandeel in het resultaat van de VNG-bedrijven in het resultaat van de Vereniging is als volgt opgebouwd | 2018  | 2017  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Congres- en Studiecentrum VNG B.V.                                                                          | 179   | 740   |
| VNG Risicobeheer B.V.                                                                                       | 580   | 626   |
| VNG International B.V.                                                                                      | 144   | 282   |
| VNG Realisatie B.V.                                                                                         | 25    | 21    |
| VNG Kenniscentrum Handhaving en Naleving Advies B.V.                                                        | 454   | 155   |
| VNG Diensten B.V.*                                                                                          | (50)  | (97)  |
|                                                                                                             | 1.332 | 1.727 |

\*VNG Diensten B.V. fungeert als houdstermaatschappij van de VNG-bedrijven

Zie voor de volledige financiële verantwoording over 2018 het Financiële Jaarverslag 2018 op [vng.nl](http://vng.nl)

VERBEELDEN

VERBINDEN

VERSCILMAKEN