



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

## Aan de leden

informatiecentrum tel.  
(070) 373 8393

uw kenmerk

bijlage(n)

betreft  
Financieel jaarverslag 2012

ons kenmerk  
BB/U201300693  
Lbr. 13/045

1  
datum  
16 mei 2013

Geacht college en gemeenteraad,

In de ledenbrief van 8 mei jl. heeft u de agenda en bijlagen voor de ALV van 5 juni a.s. ontvangen, waaronder de digitale versie van het Financieel Jaarverslag 2012. Daarbij hebben wij u aangekondigd dat u ook nog een schriftelijk exemplaar zou worden toegezonden.

Bijgaand ontvangt u dit schriftelijk exemplaar van het Financieel Jaarverslag 2012. In de ALV van 5 juni a.s. zal dit verslag ter vaststelling aan u worden voorgelegd.

Hoogachtend,  
Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Mevrouw A. Jorritsma-Lebbink  
Voorzitter

GEMEENTE HAARLEM	
Zaak nr.: 2013/212540	Doc. nr.:
Afd.: CS/CC	Kopie: <i>griffie</i>
Reg. datum: 21 MEI 2013	
Afdoen. datum:	Ontv. bew.
Behandelaar:	Paraaf afgedaan

Deze ledenbrief staat ook op [www.vng.nl](http://www.vng.nl) onder brieven.

Beste auteur, denkt u aan het  
afschrift van het antwoord!  
s.v.p. sturen aan de Griffie

Nr. Reg. raadsst.:	Raadsst. verg. d.d.
voor kennisgeving brengen.:	
in h. b&w om preadvies:	
in h. b&w ter afdoening	
in h. burg. ter afdoening	
art. 38 RVO, vragen raadslid	



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

# Financieel jaarverslag

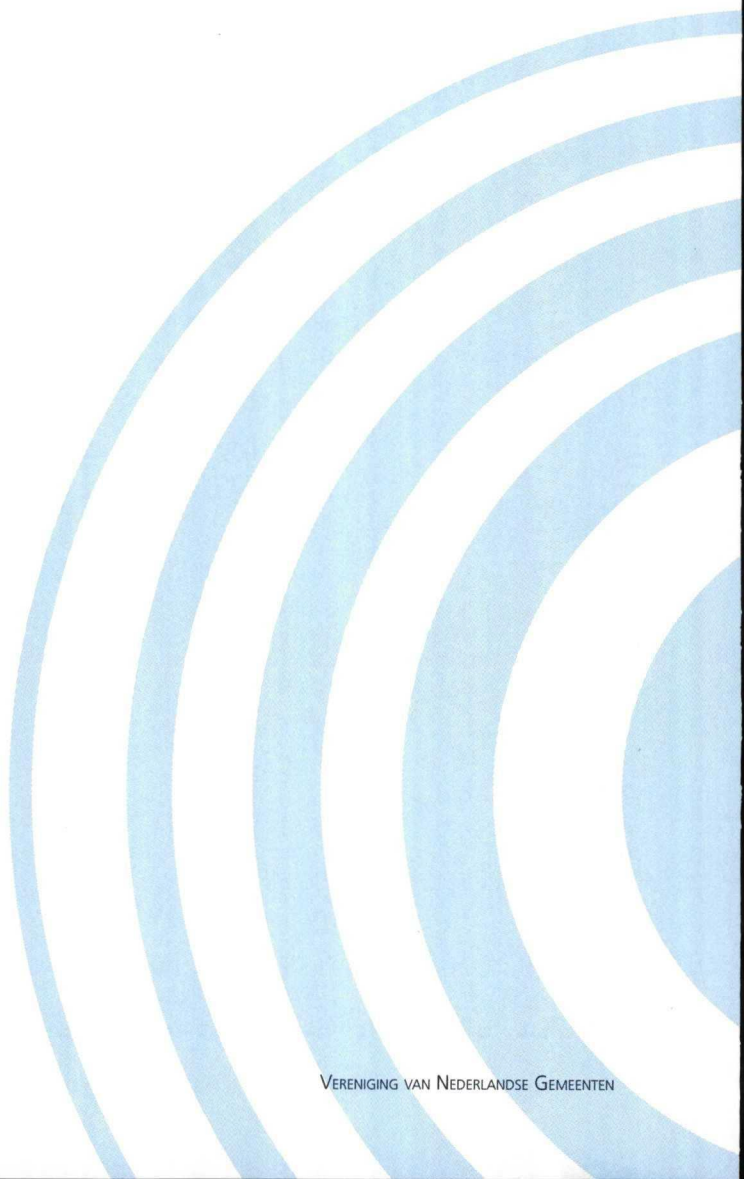
## VNG 2012

... en boer Delfzijl Groningen Grootegast Haren Hoogezaand  
...ldhorn Dongeradeel Achtkarspelen Ameland het Bildt Franekeradeel Harlingen  
... Schiermonnikoog Smallingerland Terschelling Vlieland Weststellingwerf Assen Coevorden Emmen  
...endoorn Hengelo Kampen Losser Noordoostpolder Oldenzaal Ommen Raalte Staphorst Tubbergen Urk  
...g Doesburg Doetinchem Druten Duiven Ede Elburg Epe Ermelo Geldermalsen Groesbeek Harderwijk Hat  
...n Renkum Rheden Rozendaal Scherpenzeel Tiel Ubbergen Voorst Wageningen Westervoort Winterswijk  
...nshotsen Eemnes Houten Leusden Lopik Montfoort Renswoude Rhenen Soest Utrecht Veendaaal Wou  
...t-De Rijp Anna Paulowna Beemster Bergen (NH.) Beverwijk Blaricum Bloemendaal Bussum Castricum Die  
...arspel Heemskerk Heemstede Heerhugowaard Heiloo Den Helder Hilversum Hoorn Huizen Niedorp Lan  
...gen Texel Uitgeest Uithoorn Velsen Weesp Schermer Wieringen Wieringermeer Zandvoort Zijpe Zeevang  
...Capelle aan den IJssel Delft Dirksland Dordrecht Goedereede Gorinchem Gouda 's-Gravenhage Hardinxv  
...l IJssel Leerdam Leiden Leiderdorp Lisse Maassluis Middelharnis Bernisse Nieuwkoop Nieuw-Lekkerland  
...Papendrecht Ridderkerk Rotterdam Rijswijk Schiedam Schoonhoven Sliedrecht Cromstrijen Spijkenisse Al  
...den Zoetermeer Zoeterwoude Zwijndrecht Nederlek Ouderkerk Gaasterlan-Sleat Borsele Goes West Ma  
...en Tholen Veere Vlissingen Lingewaal De Ronde Venen Tytsjerksteradiel Aalburg Asten Baarle-Nassau Be  
...eertruidenberg Gilze en Rijen Goirle Grave Haaren Helmond 's-Hertogenbosch Heusden Hilvarenbeek Le  
...Rucphen Schijndel Sint-Michielsgestel Sint-Oedenrode Someren Son en Breugel Steenbergen Waterland  
...oudrichem Zundert Wormerland Onderbanken Landgraaf Beek Beesel Bergen (L.) Brunssum Gennep Hee  
...veld Stein Vaals Venlo Venray Voerendaal Weert Valkenburg aan de Geul Lelystad Horst aan de Maas Ou  
...w Eemsmond Gemert-Bakel Halderberge Heeze-Leende Laarbeek De Marne Reusel-De Mierden Roerdal  
...de Wolden Noord-Beveland Wijdmeren Noordenveld Twenterand Westerveld Sint Anthonis Lingewaard  
...Chaam Bergeijk Bladel Gulpen-Wittem Tynaarlo Midden-Drenthe Overbetuwe Hof van Twente Neder-B  
...khorst Sittard-Geleen Kaag en Braassem Dantumadiel Zuidplas Peel en Maas Oldambt Zwartewaterland  
...porburg Pijnacker-Nootdorp Montferland Menterwolde Appingedam Bedum Bellingwedde Ten Boer De  
...aal Slochteren Veendam Vlagtwedde Zeewolde Skarsterlan Winsum Boarnsterhim Zuidhorn Dongerade  
...nd Leeuwarden Leeuwarderadeel Lemsterland Ooststellingwerf Opsterland Schiermonnikoog Smallinger  
...melo Borne Dalfsen Deventer Enschede Haaksbergen Hardenberg Hellendoorn Hengelo Kampen Losser  
...ten Apeldoorn Arnhem Barneveld Beuningen Brummen Buren Culemborg Doesburg Doetinchem Druten  
...Maasdriel Millingen aan de Rijn Nijkerk Nijmegen Oldebroek Putten Renkum Rheden Rozendaal Scher  
...n Nunspeet Dronten Neerijnen Amersfoort Baarn De Bilt Bunnik Bunschoten Eemnes Houten Leusden Li  
...tein Zeist Nieuwegein Aalsmeer Alkmaar Amstelveen Amsterdam Graft-De Rijp Anna Paulowna Beemste  
...uizen Haarlem Haarlemmerliede en Spaarnwoude Haarlemmermeer Harenkarspel Heemskerk Heemstede  
...Medemblik Muiden Naarden Oostzaan Opmeer Ouder-Amstel Purmerend Schagen Texel Uitgeest Uitho  
...phen aan den Rijn Barendrecht Bergambacht Drechterland Boskoop Brielle Capelle aan den IJssel Delft D  
...voetsluis Hendrik-Ido-Ambacht Stede Broec Hillegom Katwijk Krimpen aan den IJssel Leerdam Leiden L  
...ut Oegstgeest Oostflakkee Oud-Beijerland Binnenmaas Korendijk Oudewater Papendrecht Ridderkerk F  
...rijen Vianen Vlaardingen Vlist Voorschoten Waddinxveen Wassenaar Woerden Zoetermeer Zoeterwoude  
...burg Giessenlanden Graafstroom Liesveld Reimerswaal Zederik Terneuzen Tholen Veere Vlissingen Linge  
...r Boxtel Breda Deurne Pekela Dongen Eersel Eindhoven Etten-Leur Geertruidenberg Gilze en Rijen Goir  
...enen, Gerwen en Nederwetten Oirschot Oisterwijk Oosterhout Oss Rucphen Schijndel Sint-Michielsgeste  
...veldhoven Vught Waalre Waalwijk Werkendam Woensdrecht Woudrichem Zundert Wormerland Onder  
...c en Middelaar Nederweert Nuth Roermond Schinnen Simpelveld Stein Vaals Venlo Venray Voerendaal V  
...relug Oost Gelre Koggenland Lansingerland Leudal Maasgouw Eemsmond Gemert-Bakel Halderberge H  
...ouwen-Duiveland Aa en Hunze Borger-Odoorn Cuijk Landerd De Wolden Noord-Beveland Wijdmeren  
...Echt-Susteren Sluis Drimmelen Bernheze Ferwerderadiel Alphen-Chaam Bergeijk Bladel Gulpen-Wittem  
...o Olst-Wijhe Dinkelland Westland Midden-Delfland Berkelland Bronckhorst Sittard-Geleen Kaag en Braa  
...euwijk Eijsden-Margraten Stichtse Vecht Menameradiel Leidschendam-Voorburg Pijnacker-Nootdorp M  
...ren Hoogezaand-Sappemeer Leek Loppersum Marum Almere Stadskanaal Slochteren Veendam Vlagtwed  
...ldt Franekeradeel Harlingen Heerenveen Kollumerland en Nieuwkruisland Leeuwarden Leeuwarderade  
...ellingwerf Assen Coevorden Emmen Hoozeveen Meppel Littenseradiel Almelo Borne Dalfsen Deventer



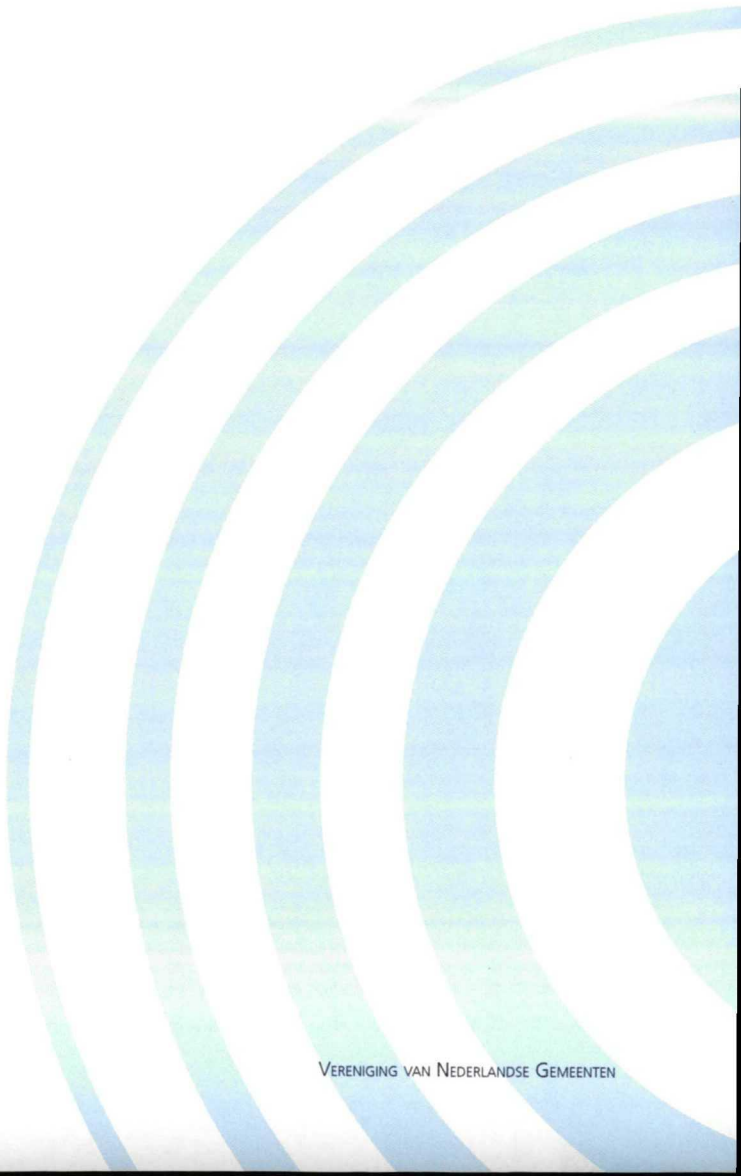
# INHOUDSOPGAVE

<b>A</b>	<b>Bestuursverslag</b>	<b>5</b>
	Voorwoord	7
A.1	Algemene gang van zaken gedurende het verslagjaar	9
A.2	Resultaatontwikkeling van de Vereniging	25
A.3	Kerninformatie van de VNG	31
A.4	Samenstelling bestuur en directie VNG	32
<b>B</b>	<b>JAARREKENING 2012</b>	<b>33</b>
B.1	Toelichting algemeen	35
B.2	Enkelvoudige jaarrekening 2012	39
	B.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2012	40
	B.2.2 Toelichting op de enkelvoudige balans	42
	B.2.3 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2012	47
	B.2.4 Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	48
B.3	Geconsolideerde jaarrekening 2012	55
	B.3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2012	56
	B.3.2 Toelichting op de geconsolideerde balans	58
	B.3.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2012	63
	B.3.4 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	64
	B.3.5 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	66
	B.3.6 Overzicht mutatie eigen vermogen	67
<b>C</b>	<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>69</b>
C.1	Overige zaken betreffende de jaarrekening	71
C.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	72



# A Bestuursverslag





# VOORWOORD

In 2012 hebben de Gemeenten en de VNG in het bijzonder uitvoering gegeven aan de decentralisaties, het bestuursakkoord en bezuinigingen. In het politieke proces rondom de decentralisatie thema's speelt de VNG een cruciale rol als belangenbehartiger voor en als dienstverlener aan gemeenten. Om de rol van belangenbehartiger en dienstverlener nog meer aan te laten sluiten bij de behoefte van gemeenten is de VNG in 2011 tot de conclusie gekomen dat veranderingen in de strategische koers nodig waren. Dit heeft geresulteerd in een koers, waar ledengerichtheid nog centraler is komen te staan. In 2012 heeft de VNG invulling gegeven aan deze veranderde koers door middel van het programma "VNG verbindt".

Resultaat van dit programma is onder andere dat de leden meer directe invloed krijgen op de VNG thema's. Daarnaast worden medewerkers van gemeenten waar mogelijk direct betrokken in de uitvoering van de dienstverlening en de belangenbehartiging door de VNG. Ten slotte wil de VNG door het opzetten van een programmabureau, een denktank en een raadsledenprogramma de dienstverlening aan leden verder verbeteren. De VNG beoogt met deze initiatieven een verdere impuls te geven aan haar doelstelling om dé organisatie te zijn, die staat voor de kracht en kwaliteit van het lokaal bestuur. Het financieel resultaat over 2012 is hoger uitgekomen dan voorzien in de begroting. Dit ondanks het feit dat de contributie een dalende trend laat zien en directe subsidies verminderen. Vooral het resultaat bij de dochterondernemingen, de uitgevoerde projecten en de financiële baten hebben bijgedragen aan dit resultaat. Het betreft vooral eenmalige meevallers. Het in 2011 gestarte kostenbesparingsprogramma ligt op schema.

Het jaarverslag is opgesteld conform de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en bestaat uit:

- Het bestuursverslag van de Vereniging, dit geeft inzage in alle ontwikkelingen bij de VNG
- De enkelvoudige gegevens van de Vereniging. Dit omvat:
  - een enkelvoudige balans, inclusief toelichting
  - een enkelvoudige staat van baten en lasten, inclusief toelichting
- De totale financiële gegevens van de VNG. Dit omvat:
  - een geconsolideerde balans, inclusief toelichting
  - een geconsolideerde staat van baten en lasten, inclusief toelichting
- De overige gegevens betreffende de jaarrekening

Het jaar 2012 was een bewogen jaar. Het jaar van het honderdjarig bestaan van de VNG, maar ook een jaar waarin het woord 'economische crisis' vaak viel. Ook in 2013 staan de VNG en de gemeenten gezamenlijk weer voor een aantal forse uitdagingen. De belangrijkste is wel om uitvoering te geven aan de drie decentralisaties (werk, zorg, jeugd) en deze zo slim mogelijk en met voldoende middelen te organiseren. De VNG heeft de ambitie om zoals elk jaar door middel van specifieke programma's voor leden, de leden te ondersteunen in het waarmaken van hun ambities en te ondersteunen bij actuele ontwikkelingen en vraagstukken. Vanaf 1 maart 2013 zal dit niet meer onder de dagelijkse leiding van de heer Ralph Pans gebeuren. Na tien jaar zal Ralph Pans de VNG verlaten. De VNG dankt hem voor zijn tomeloze inzet en betrokkenheid bij de VNG.

*drs. C.J.G.M. de Vet*

*Waarnemend Voorzitter Directieraad*





# A.1 ALGEMENE GANG VAN ZAKEN GEDURENDE HET VERSLAGJAAR

2012 stond in het teken van de val van het kabinet en de vervroegde verkiezingen. Voor een goede inzet van de VNG richting politieke partijen en het nieuwe kabinet zijn versneld diverse processen in gang gezet. Daarnaast is er gewerkt aan de voorziene ontwikkelingen zoals een sterke inzet op de decentralisaties, de uitvoering van de Bestuursafspraken, de viering van VNG 100 jaar en het strategisch traject.

## Strategische thema's VNG

Na de val van het kabinet is een traject gestart om te kijken hoe het mogelijk is om te komen tot betere decentralisatievoorstellen bij een integrale aanpak in het sociale domein. Dit heeft geleid tot de publicatie 'Bouwen op de kracht van gemeenten', die tijdens de BALV van 12 oktober is gepresenteerd en die de steun heeft van de leden. In afwachting op de uitkomst van het overhedenoverleg is intern de verbinding tussen de drie decentralisaties verder versterkt. Dit heeft er toe geleid dat er een brief naar het kabinet is gestuurd vanuit de drie decentralisaties gemeenschappelijk. Ook is er een decentralisatiekader opgesteld waarin de uitgangspunten zoals opgenomen in 'Bouwen op de kracht van burgers' verder zijn uitgewerkt. Deze gemeenschappelijke thema's worden intern in gezamenlijkheid opgepakt.

Op de drie sporen, werk, wmo en jeugdzorg vonden de volgende transitie gerichte activiteiten plaats:

### Werk

Bij Werk is overeenstemming bereikt met het ministerie van SZW over het voortzetten van het bestuurlijk ondersteuningsprogramma. Dat richt zich tot maart 2013 op de thema's werkgeversdienstverlening, incl. regionale samenwerking en de veranderingen in de sociale werkvoorziening. In de afgelopen maanden hebben diverse bijeenkomsten met bestuurders plaatsgevonden waarin deze thema's besproken zijn. De commissie Werk en Inkomen is tussentijds geïnformeerd over de voortgang. Inmiddels wordt gewerkt aan het einddossier: een soort dashboard voor bestuurders, waaruit inzichtelijk wordt op welke factoren zij invloed kunnen uitoefenen en op welke wijze daar in den lande uitvoering aan wordt gegeven.

De contouren van de nieuwe Participatiewet zijn duidelijk en het ministerie heeft inzicht gegeven in de financiële effecten van de Participatiewet. Een nadere eigen analyse met inschakeling van Cedris en Divosa duidt op majeure financiële en maatschappelijke knelpunten. Met G4 en G32 is intensief overleg over de lobby en strategie. Met het ministerie zijn gesprekken gestart over de ondersteuning van gemeenten bij de implementatie van de nieuwe wet.

### WMO

Over de diverse operaties rond de Wmo vond zowel bestuurlijk als ambtelijk veelvuldig overleg plaats met VWS. Het gaat om de decentralisaties van de begeleiding en de verzorging, de korting op de huishoudelijke hulp, de maatwerkregeling inkomensondersteuning en de extramuralisering van de zorgzwaartepakketten 1 t/m 4. De grootste onderhandelingspunten waren: de toekomst

van de compensatieplicht, het PGB, het toezicht, en de uitvoeringskosten. Het Transitiebureau VWS-VNG gaat door met activiteiten waarover overeenstemming is en/of die niet controversieel zijn. Met de G4 en G32 vindt afstemming plaats over de inzet bij de diverse overleggen.

### Jeugdzorg

De decentralisatie van de Jeugdzorg gaat onverminderd door. Het regeerakkoord was een belangrijke steun in de rug. De Jeugdzorg, inclusief de J-GGZ gaat integraal over naar gemeenten per 1 januari 2015. Het VNG-team Jeugd is in de breedte en diepte versterkt. In de zomer van 2012 lag er een conceptwetsvoorstel in consultatie dat inherent zwak was, maar ook voor gemeenten zou leiden tot grote problemen. De VNG heeft zich sterk verzet, zowel ambtelijk als bestuurlijk tegen het voorliggend voorstel. Door VWS is hier op een goede wijze mee omgegaan door de gemeenten intensief te betrekken bij het aanpassen van het voorstel. Een sterk verbeterd voorstel wordt begin 2013 verwacht. Belangrijk aandachtspunt is op dit moment het financieel arrangement. Op korte termijn moet duidelijk zijn welk budget over gaat en hoe dit wordt verdeeld. Daarnaast zal op korte termijn duidelijkheid moeten komen over de overgangsproblematiek en bovenlokale samenwerking. De inrichting van landelijke functies kan nu op korte termijn ter hand worden genomen. Bijzondere aandacht heeft de intensivering van de samenwerking met de branches, in het bijzonder ZN, J-GGZ en JGZ. Het Transitiebureau Jeugd is nu van de grond gekomen. De gemeentelijke vertegenwoordiging in het Transitiebureau is versterkt.

### Slim samenwerken

Bovenlokale samenwerking heeft de aandacht, zowel nationaal als lokaal. Slim Samenwerken voorziet met het ondersteuningsprogramma duidelijk in een behoefte, dit bleek ook tijdens de ALV waar het als één van de vijf belangrijkste thema's voor 2013 uit een peiling kwam. Behalve het verspreiden van kennis en ervaring via gemeentelijke voorbeelden, worden gemeenten ook actief met elkaar in contact gebracht. Dit alles door inzet van de website, sociale media en fysieke ontmoetingen waarbij gebruik wordt gemaakt van innovatieve methodes gebruikt zoals simulatiespelen en bustours langs voorbeelden van samenwerking. Maar ook ondersteuning op maat, indien gemeenten hun samenwerking (verder) willen vormgeven, behoort toe het aanbod. Daarnaast wordt ook gevolgd hoe de bovenlokale samenwerking vorm krijgt bij de decentralisaties, bijvoorbeeld via de 'Eerste impressie Bovenlokale samenwerking transitie jeugdzorg'.

### Vervroegde verkiezingen

Door de val van het kabinet zijn er versneld processen in gang gezet, om de inzet van gemeenten richting de politiek te kunnen formuleren. De politieke partijen zijn in een vroeg stadium geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen bij gemeenten op verschillende terreinen. Bij het uitkomen van de partijprogramma's zijn deze geanalyseerd op de diverse terreinen en gebruikt voor de verdere voorbereidingen van de kabinetsformatie.

Tijdens de kabinetsformatie is gewerkt aan twee sporen; het eerste spoor met een aanbod aan het kabinet om samen sterker uit de crisis te komen via nieuw partnerschap, in het tweede spoor is verder uitgewerkt hoe een integraal sociaal domein eruit zou kunnen zien en welke randvoorwaarden daarbij van belang zijn. Dit heeft geleid tot de notitie 'Bouwen op de kracht van burgers'.

Met name de inzet van de VNG bij de uitwerking van de randvoorwaarden voor het sociale domein heeft zijn plek gevonden in het regeerakkoord en de werkwijze van het nieuwe

kabinet. Ingezet is op doorzetten van de decentralisaties en met daarbij niet alleen oog voor de transitie van taken naar gemeenten, maar ook hoe het vernieuwde sociale domein optimaal kan functioneren. Dit heeft geresulteerd in een decentralisatiebrief van het kabinet met haar visie op de randvoorwaarden voor de decentralisaties. In deze brief staan veel noties die benoemd zijn in 'Bouwen op de kracht van burgers'.

### VNG 100 jaar

Op 28 februari 2012 bestond de VNG 100 jaar. Dit eeuwfeest hebben we met onze leden gevierd tijdens het VNG-jaarcongres op 5 en 6 juni in Den Haag. Eregast hierbij was koningin Beatrix. Zij ontving uit de handen van Annemarie Jorritsma het lustrumboek 'Tussen traditie en moderniteit: 100 jaar lokaal bestuur in beeld en verhaal'.

Het jubileumjaar startte op 9 januari met de lancering van de jubileumsite [vng100jaar.nl](http://vng100jaar.nl). Een goedbezochte website met historische feiten en leuke wetenswaardigheden over de rijke historie van de VNG.

'Verleden, heden en toekomst' was het thema van het VNG-jaarcongres. De eerste dag stond voornamelijk in het teken van het verleden met onder meer een speciale aflevering van Andere tijden VNG. Deze aflevering staat samen met andere filmpjes die gemaakt zijn tijdens het congres op het YouTubekanaal van de VNG ([www.youtube.com/vngemeenten](http://www.youtube.com/vngemeenten)).

Het lustrumboek 'Tussen traditie en moderniteit' werd tijdens het congres overhandigd aan Hare Majesteit de Koningin. Wat ziet de burger als hij naar het lokaal bestuur kijkt? Wat was en wat is het gezicht van het lokaal bestuur? Deze en ander vragen werden beantwoord in het lustrumboek. Het boek is geschreven door Martijn van der Steen, directeur denktank Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en Mark van Twist, bestuurder NSOB en hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit.

Op 6 december sloot de VNG haar jubileumjaar af met een blik op de toekomst aan de hand van dé grote thema's voor gemeenten in de komende tijd waaronder de financiën van gemeenten, de woningmarkt, de bestuurlijke inrichting en een integrale aanpak in het sociale domein. Minister Plasterk lichtte zijn plannen toe voor de komende kabinetsperiode.

### Strategisch Traject

Tegen de achtergrond van de nieuwe eisen die aan gemeenten en dús de VNG worden gesteld, werkt de VNG zowel bij de bestuurlijke als ambtelijke organisatie aan focus, zichtbaarheid en ledengerichtheid. Hiervoor is in 2012 gestart met het Strategisch Traject "Krachtige gemeenten, Sterke VNG". Als uitgangspunt hebben we daarbij de uitkomsten genomen van de in 2011 gestarte trajecten. Er is gekozen voor een ontwikkel gerichte aanpak, waarin we ons niet vastpinnen op een eindplaatje maar per fase kijken wat er nodig is om de gewenste verandering verder te brengen. Deze voorbereidingen hebben geleid tot een implementatietraject "VNG Verbindt" In dit traject zijn de volgende zaken uitgewerkt:

### VNG Agenda

Waarin de leden aangeven wat de belangrijkste onderwerpen zijn die de VNG moet oppakken. Na een peiling op de ledenvergadering in juni is de VNG Agenda 2013 vastgesteld op de buitengewone Algemene Ledenvergadering in oktober 2012. De gekozen onderwerpen zijn de drie grote decentralisaties, wonen, Slim Samenwerken en de financiële agenda.

### Projectbureau en afwegingskader

Op 1 september is het Programmabureau opgericht om de thema's van de VNG Agenda projectmatig op te pakken. Om ook in de thema's die buiten de VNG Agenda vallen meer focus aan te brengen is een Afwegingskader ontwikkeld om scherpe keuzes te kunnen maken in de onderwerpen die de VNG oppakt. Dat schept extra ruimte voor de inzet op de thema's waarop de VNG wil excelleren.

### VNG Connect

Om de uitwisseling mogelijk te maken van kennis en kunde van medewerkers van gemeenten en de VNG is VNG Connect gestart.

### Uitvoeringskracht van gemeenten

De toenemende complexiteit van maatschappelijke en bestuurlijke vraagstukken vraagt om een naadloze aansluiting tussen beleid en uitvoering. De VNG werkt samen met KING en andere partners om gemeenten te ondersteunen bij het ontwikkelen en organiseren van uitvoeringskracht.

### Betrekken bestuurders bij Governance

De VNG wil meer bestuurders actief betrekken bij de Vereniging betrekken door:

- het instellen van ad hoc commissies zoals eerder bij de commissie Jeugd;
- het organiseren van "Bestuurdersdagen"

### Raadsledenprogramma

Uit gesprekken met raadsleden, griffiers, burgemeesters, wethouders, hun koepels en andere partijen is gebleken dat het VNG-aanbod richting raadsleden beter gestructureerd mag worden. Het Raadsledenprogramma gaat hiermee aan de slag.

### Banden met provinciale afdelingen en andere groepen gemeenten

Voor een goede binding met de geledingen binnen de Vereniging worden de banden verder aangehaald met de provinciale afdelingen en ook andere groepen van gemeenten.

### Denktank

De VNG wereld om ons heen verandert, net als de wereld van de gemeenten. Om verder te kijken dan de waan van de dag, wil de VNG denktank gemeenten een perspectief voor de langere termijn schetsen. Met als vragen: Wat kunnen gemeenten zelf doen? Waar hebben zij anderen nodig? En hoe agenderen we de juiste vraagstukken bij gemeenten en andere stakeholders?

## Bedrijfsvoering

### Organisatiestructuur en besturingsfilosofie

#### *Organisatiestructuur*

In de visie van de VNG staat ledengerichtheid centraal en zal de VNG nog meer dan voorheen inspelen op de behoefte van de leden. Er staat de VNG een professionele en betrokken VNG-organisatie voor ogen, die gefocust en samen met de leden werkt aan de ontwikkeling van krachtige gemeenten. Gewerkt wordt aan een flexibele organisatie om zo optimaal in te kunnen spelen op ontwikkelingen bij de leden en in de omgeving van de VNG.

De uitgangspunten voor de organisatiestructuur zijn:

1. Slagvaardige organisatie
2. Ledengerichte organisatie
3. Professionele organisatie
4. Resultaatgerichte organisatie
5. Een organisatie die aansluit op de VNG Governance (de bestuurlijke organisatie van de VNG)

De bestuurs- en de governancestructuur van het VNG Bureau bestaat uit de Algemene Ledenvergadering, het bestuur, provinciale afdelingen, VNG commissies en de directieraad van het VNG Bureau. Per 31 december 2012 bedraagt de bezetting 209,07 fte (inclusief formatie van de projecten en gelieerde instellingen).

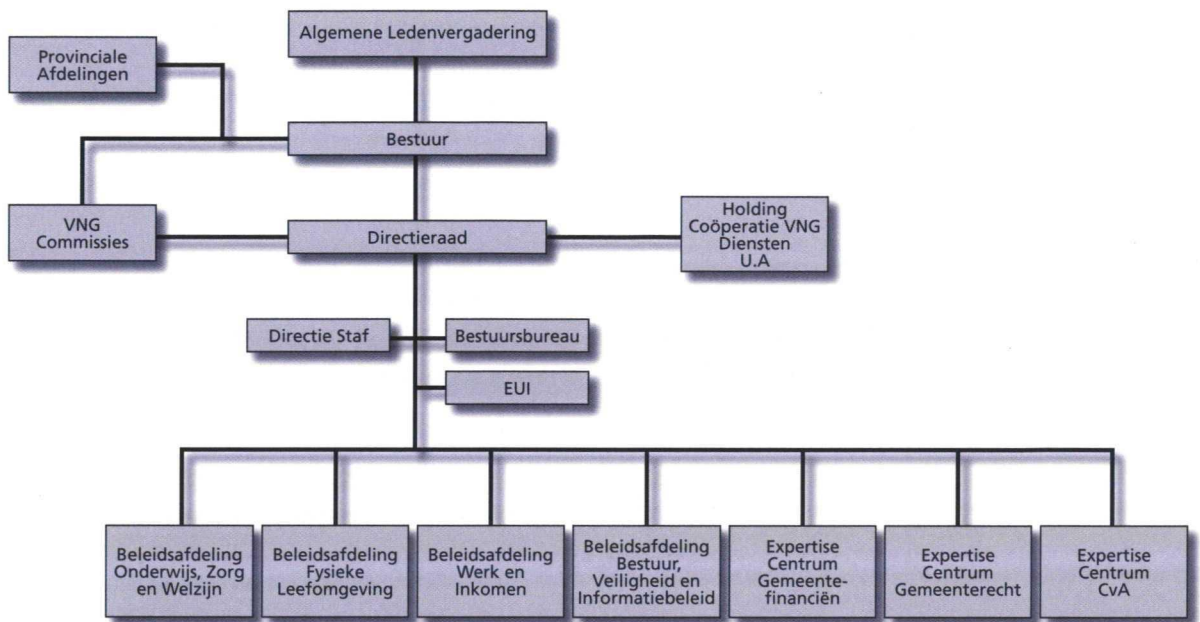
Onder het Bureau wordt verstaan:

1. Directieraad
2. Beleidsafdelingen en Expertisecentra
3. Bestuursbureau
4. Europa en Internationaal
5. Directie Staf
6. Holding Coöperatie VNG Diensten U.A.

In 2012 zijn de voorbereidingen gestart om Stafafdeling Communicatie uit de directie Staf te halen en om te vormen tot een aparte directie, welke rechtstreeks onder de directieraad valt. Reden was de wens om Communicatie meer strategisch te positioneren, dan in de situatie van een ondersteunde Stafafdeling mogelijk was. In 2013 zal het programmabureau worden gevormd welke ook rechtstreeks door de directie zal worden aangestuurd. Tot nog toe werden de belangrijkste VNG thema's projectmatig door de verschillende beleidsafdelingen opgepakt. Vanaf 2013 worden deze ondergebracht bij het Programmabureau.

Per 1 januari 2013 zal het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten als dochteronderneming aan de holding Coöperatie VNG Diensten U.A. worden toegevoegd.

## Organogram VNG



De Directieraad is belast met de aansturing van het Bureau. In het verlengde van het algemene ondersteuningsaanbod van de VNG aan haar leden, bieden de VNG Bedrijven producten en diensten op maat aan, als betaalde dienstverlening. Om de bedrijven slagvaardiger te maken en om de Vereniging te vrijwaren van risico's verbonden aan de commerciële activiteiten, zijn de VNG Bedrijven verzelfstandigd. De verzelfstandiging is verankerd in een holding/dochter - constructie. De holding VNG Diensten U.A., is de houdster van de ledenparticipaties, de VNG Bedrijven. Onder andere om de verbondenheid met het VNG bureau en de leden te benadrukken en vanwege belastingtechnische redenen is gekozen voor een coöperatiestructuur.

### *Besturingsfilosofie*

De directieraad neemt, ondersteund door de directie Staf en het Bestuursbureau, besluiten over voorstellen van VNG-leidinggevenden die niet aan dit middenkader zijn gemandateerd. De directie Staf heeft hierbij een adviserende rol.

Deze besturingsfilosofie is vertaald in de structuur en procedures. In 2012 lag het accent op het implementeren en sturen van de door het Bestuur vastgestelde wijziging van de strategische koers en ook op de te realiseren beleidsdoelstellingen van de betreffende beleidsafdelingen. De Staf zorgt per trimester voor een sturingsrapportage waarmee de directieraad in overleg kan treden met het middenkader over de realisatie van de doelen.

## Personeelsbeleid

### *Ontwikkeling medewerkers*

In 2012 stond net als alle andere jaren, de individuele ontwikkeling van medewerkers centraal. Daarom is het opleidingsbudget 2011 gedecentraliseerd naar de afdelingen en dit principe is in 2012 ook gehanteerd. De hoogte van het opleidingsbudget bedroeg in 2012 2,5% van de loonsom.

### *Verlagen van het ziekteverzuim*

De norm voor het ziekteverzuim is in 2012 teruggebracht van 4% naar 3,5%. Het ziekteverzuimpercentage voor 2012 is uitgekomen op 3,19% exclusief zwangerschappen en is daarmee fors gedaald ten opzichte van 2010 (4,68%) en ook weer gedaald ten opzichte van 2011 (3,44%). De meldingsfrequentie is uitgekomen op 1,07. Dit is net iets boven de vastgestelde norm van 1 maar lager dan in 2011 (1,5).

Sinds 1 maart 2012 heeft de VNG er voor gekozen het verzuimbeleid en begeleiding veel meer in eigen regie uit te voeren. Er is een nieuwe bedrijfsarts aangesteld en het management geeft zelf sturing aan verzuimbegeleiding van medewerkers. De eerste resultaten zijn positief.

### *Arbeidsvoorwaarden*

De VNG heeft een eigen rechtspositieregeling en eigen loongebouw, maar volgt in primaire sfeer (salarisontwikkeling en beloningscomponenten) de 'CAO-rijk'. In 2012 is de CAO-rijk niet gewijzigd op de primaire componenten en daarmee is ook de rechtspositieregeling van de VNG niet gewijzigd op deze componenten.

De VNG kent sinds 2009 het persoonsgebonden budget (PGB) – in te zetten voor persoonlijke ontwikkeling, verhoging van de reiskostenvergoeding woon- werkverkeer, verhoging pensioen, levensloop of de aanschaf van een fiets - dat elk jaar opnieuw wordt vastgesteld. In 2012 is de PGB in hoogte gelijk gebleven aan 2011.

De VNG heeft per 1 januari 2013 de werkkostenregeling ingevoerd.

### *Uitstroom*

Om de continuïteit in de bedrijfsvoering te kunnen waarborgen streeft de VNG naar een aanvaardbaar niveau van uitstroom. In 2012 is het uitstroompercentage uitgekomen op 9,64 (2011: 7%). Gezien de ongewijzigde slechte arbeidsmarkt wisselen weinig medewerkers van baan. De uitstroom in 2012 was dan ook voornamelijk het gevolg van natuurlijk verloop, afronding reorganisatie van de Facilitaire Dienst en het beëindigen van een aantal tijdelijke contracten.

### *Welzijn*

Eind 2012 heeft er volgens afspraak en planning een actualisatie van de Risico Inventarisatie & Evaluatie plaatsgevonden, waarvan de acties in 2013 worden opgepakt.



## Communicatiebeleid

### *Organisatie van communicatie*

Onder het motto 'Krachtige gemeenten, sterke VNG' werkt de VNG aan versterking van de focus, ledengerichtheid en zichtbaarheid. De VNG gaat een regie- en netwerkrol vervullen op een aantal strategische issues. Hierbij is een cruciale rol voor communicatie weggelegd en met name functies als Public Affairs, woordvoering en ledencommunicatie kunnen het verschil maken. Binnen deze context is er begin 2012 advies uitgebracht over de versterking van de strategische communicatiefunctie van de VNG. De focus van communicatie komt te liggen op:

- Proactieve communicatie met leden, media en stakeholders
- Effectieve lobby / Public Affairs (agendasetting, issuesmanagement)
- Verbinden VNG en omgeving (communicatief beleid maken, factor C)
- Ondersteunen communicatieve organisatie

Daarbij is ook gekeken naar een passende inrichting van de afdeling Communicatie, inclusief de benodigde functies. Op basis hiervan besloot de Directieraad tot een reorganisatie van de afdeling communicatie. Voor de planvorming en de begeleiding hiervan is een kwartiermaker aangetrokken. In juli stelde de DR het overgangsplan vast en, na vaststelling van een sociaal plan, kreeg vanaf oktober de feitelijke reorganisatie vorm. De nieuwe organisatie gaat in 2013 van start, onderdeel van de plannen is een programma 'communicatiever maken' van de VNG. Dit programma wordt in 2013 uitgevoerd.

### *DR on tour*

DR on tour is in 2010 ingezet om, na de gemeenteraadsverkiezingen, hernieuwd kennis te maken met gemeenten en de banden met de leden te versterken. Ook in 2012 gingen Ralph Pans en Kees Jan de Vet elke dinsdag het land in. In totaal bezochten zij 116 gemeenten, verspreid van Maastricht tot Uithuizen. Tijdens deze persoonlijke kennismaking met bestuurders, griffiers en gemeentesecretarissen luisterden ze naar wat er leeft, waar de zorgen en maar ook de uitdagingen van gemeenten liggen. Dit leverde niet alleen heel veel gespreksstof op maar ook belangrijke inzichten voor zowel gemeenten als de VNG.

### *Zichtbaar in de media*

In 2012 heeft de VNG op diverse onderwerpen aandacht gegenereerd in de media. Na de val van het kabinet vroeg de VNG direct om duidelijkheid over de gevolgen voor bijvoorbeeld de drie decentralisaties. In het voorjaar bereikten de VNG en de bonden na intensieve onderhandelingen een akkoord over de CAO Gemeenten. Ook ontstond in die periode een discussie over het jubileumcongres van de VNG en de kosten daarvan. Op diverse momenten door het hele jaar heen kregen de onderhandelingen over een nieuw verpakkingenakkoord veel aandacht, vooral door de afschaffing van het statiegeld door de Tweede Kamer. In de aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen en de formatie van het nieuwe kabinet, presenteerde de VNG de inzet voor het sociale domein: Bouwen op de kracht van burgers. Ná de kabinetsformatie ontstonden nieuwe zorgen over onder andere de Wet Hof en het Schatkistbankieren, waarmee de VNG de media heeft opgezocht.

### *Interne communicatie*

De VNG toekomstbestendig maken vraagt om een flexibele organisatie die luistert naar en spreekt met haar leden. Een belangrijk deel van de interne communicatie houdt daarom verband met 'VNG Verbindt', een ambitieus plan om de focus, zichtbaarheid en ledengerichtheid van de VNG te vergroten. Tijdens de start in april leverden bestuurders, deskundigen en medewerkers van de VNG hun ideeën aan tijdens zogenaamde snelkookpanssessies. Een van de concrete resultaten daarvan is de VNG agenda: 10 punten die volgens de leden absolute prioriteit van de VNG dienen te krijgen. Andere resultaten zijn personeelsuitwisseling van gemeenten naar VNG en vice versa,

een raadsledenprogramma, betrekken van meer bestuurders bij de organisatie, resultaatgericht werken, aanhalen van de banden met provinciale afdelingen en versterken van de lobby. 'VNG Verbindt' is in 2012 grotendeels op touw gezet en krijgt in 2013 nog een vervolg.

#### *Vng.nl*

Ook in 2012 zette de stijgende lijn in de bezoekersaantallen van vng.nl zich door. Zij komen voor het nieuws en de dossiers over allerlei gemeentelijke beleidsonderwerpen: van afval tot wmo en van sociaal domein tot gemeentefonds. Het aantal bezoekers van de de VNG-site is over de eerste 9 maanden van 2012 uitgekomen op 1.488.544. Dit ligt boven het aantal bezoekers in de eerste negen maanden van 2011. Na september heeft, in verband met de cookie-wetgeving, geen registratie meer kunnen plaatsvinden van het aantal bezoekers.

In september presenteerde de VNG een volledig vernieuwde website. Uitgangspunt hierbij was om de grote hoeveelheid informatie nog beter toegankelijk te maken. De introductie van de onderwerpenindex en een verbeterde zoekmachine moeten hier onder meer voor zorgen. De vormgeving is moderner. Het nieuws op de voorpagina krijgt extra aandacht met beeldmateriaal als foto's en een indeling in kolommen. De dossiers bij de beleidsvelden zitten in een nieuw overzichtelijk jasje. En tot slot, het gebruikte lettertype is iets groter dan op de vorige site om de leesbaarheid te verbeteren.

#### *Social media*

Het aantal volgers op twitter blijft groeien. Het centrale VNG-twitteraccount (VNGemeenten) had eind december ruim 9.500 volgers. Ook de twitteraccounts over de drie decentralisaties blijven succesvol. Het account over Begeleiding had ruim 2600 volgers en over Jeugdzorg had in december ruim 3000 volgers. De ontwikkelingen rond de Wet werken naar vermogen lagen door de val van het kabinet stil. Het aantal volgers van dit account bleef hierdoor ook achter met 900 volgers. Verder is de VNG met drie nieuwe accounts gestart: VNGbelastingen (ruim 200 volgers), VNGGemfinanciën (240 volgers) en VNGomgeving (ruim 100 volgers).

Naast Twitter was de VNG in 2012 ook actief op YouTube, Flickr en LinkedIn.

#### *Financieel beleid*

Het financieel beleid is in hoofdzaak gericht op een stabiele begroting en het te allen tijde kunnen voldoen aan (betalings-) verplichtingen. De belangrijkste elementen van het financieel beleid zijn: balans in de samenstelling van baten en lasten, rendement op het vermogen en de liquiditeitspositie.

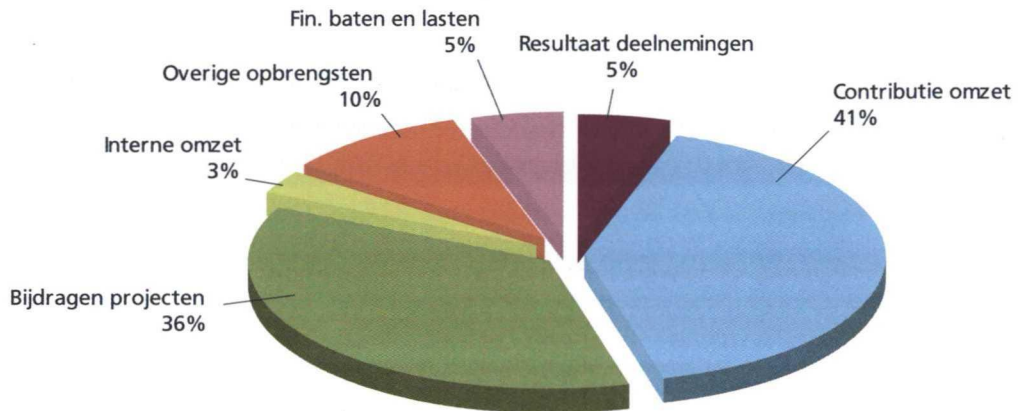
#### *Evenwicht in de samenstelling van baten en lasten 2012*

Onder evenwicht in de samenstelling van baten en lasten wordt verstaan dat de vaste kosten (totaal van de kosten exclusief incidentele kosten, kosten gesubsidieerde projecten en kosten gelieerde instellingen) van de Vereniging zoveel mogelijk gedekt worden uit de contributie-inkomsten. Dit is van belang omdat andere inkomstenbronnen sterk kunnen fluctueren.

De vaste lasten worden onderverdeeld in twee delen, te weten de contributie gefinancierde personeelslasten en de overige vaste lasten. Voor de personeelslasten geldt dat deze meer dan volledig door de contributie-inkomsten gedekt worden. Het dekkingspercentage bedraagt 106%, deze bedroeg in 2011 nog 116%. De overige vaste lasten bestaan uit afschrijvingslasten en de overige vaste bedrijfskosten, het dekkingspercentage van de totale vaste lasten is in 2012 uitgekomen op 71%, dit was in 2011 80%. De daling van de dekkingsgraad is het gevolg

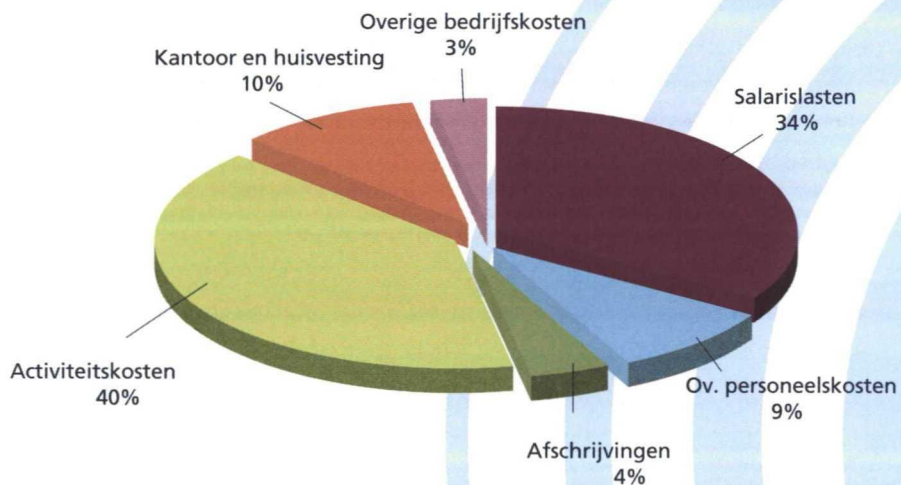
van dalende contributieopbrengsten en gestegen kosten voor onder andere Outsourcing en onderhoud.

De vaste lasten welke niet gedekt kunnen worden uit de contributie-inkomsten, worden gedekt uit structurele maar niet vaststaande financiële baten en lasten, bedrijfsopbrengsten, overige opbrengsten en uit bijdragen van de projecten.



Het aandeel van de contributie in de baten van de Vereniging bedraagt 41% en is ten opzichte van 2011 verder gedaald (2011: 46%). Deels wordt deze daling veroorzaakt door dalende contributie-inkomsten welke het gevolg zijn van de op de BALV 2010 goedgekeurde contributieverlaging. Hiernaast nemen de bijdragen uit projecten zowel in absolute als relatieve omvang verder toe. Deze toename van projecten in 2012 betreft de via het gemeentefonds gefinancierde projectactiviteiten. In feite betreft het hier middelen die voor KING zijn bestemd. Het aandeel van de projecten in de baten is ten opzichte van 2011 gestegen van 30% naar 36%. De overige opbrengsten, interne dienstverlening, resultaat deelnemingen en financiële baten en lasten hebben in 2012 een nagenoeg gelijk aandeel in de baten als in 2011.

De opbouw en samenstelling van de lasten geeft het volgende beeld:



Door de stijgende projectvolumes zijn de activiteitskosten van 36% in 2011, gestegen naar 40% in 2012. Hierdoor zijn de andere kosten verhoudingsgewijs wat lager worden. De salarislasten dalen van 41% naar 34% door de in 2011 in gang gezette formatiereductie. De overige personeelskosten stijgen door een dotatie aan de voorzieningen van € 0,825 mln ten gevolge

van de reorganisatie van de afdeling Communicatie, het afronden van de reorganisatie van de Facilitaire Dienst en het beëindigen van tijdelijke contracten. De kantoor- en huisvestingskosten stijgen ten opzichte van 2011 door extra ICT- beheerkosten, het ontwikkelen van een nieuwe website VNG.nl, upgrades voor software en hardware en het oplossen van incidenten. De afschrijvingen en overige bedrijfskosten blijven in absolute zin gelijk ten opzichte van 2011, het relatieve aandeel daalt licht ten opzichte van 2011.

#### Sturen op rendement beleggingsportefeuille

In 2012 is binnen de categorie vastrentende effecten de weging gewijzigd. Gezien de specifieke risico's binnen de obligatiemarkt is de weging van staatsobligaties in de portefeuille teruggebracht (van minimaal 45% en maximaal 65% naar minimaal 30% en maximaal 50%) en de weging van bedrijfsobligaties verhoogd (van minimaal 10% en maximaal 30% naar minimaal 25% en maximaal 45%). Kern van de strategie blijft dat de vermogensbeheerder voldoende vrijheid heeft om binnen de vastgestelde restricties, te handelen naar de gewijzigde marktomstandigheden zonder vooraf toestemming te vragen aan het bestuur van de VNG.

Huidige strategie:

Totale portefeuille	Minimum weging	Maximum weging	Samenstelling portefeuille	
			eind 2012	eind 2011
Aandelen	0	20%	10,1%	7,5%
Onroerend goed*	0	15%	6,2%	5,3%
Absoluut rendement producten*	0	20%	9,7%	10,3%
Vastrentend	60%	85%	70,6%	72,2%
Staatsobligaties	30%	50%	31,6%	53,2%
Bedrijfsobligaties	25%	45%	39%	19%
Liquiditeiten	0	5%	3,4%	4,7%

\* *Participaties in onroerend goed en absolute returnproducten worden aangehouden in de vorm van aandelen.*

In 2012 is het aandeel van aandelen in de portefeuille iets toegenomen. Oorzaak is het aantrekken van de koersen van aandelen. Door de herschikking en de stijging van de koers van de effecten is het aandeel in de portefeuille van liquide middelen afgenomen. Gezien de risico's met betrekking tot staatsobligaties is het aandeel hiervan teruggebracht naar 31.6 procent. In de portefeuille zijn per ultimo 2012 enkel staatsobligaties van AAA landen en Frankrijk aan te treffen.

#### Prestatie ten opzichte van benchmark

De vermogensbeheerder van de Vereniging belegt volgens een benchmark.

Voor vastrentende waarden is dit; Bank of America Lynch Austrian, Finnish, French, German and Dutch Government index (40%), iBoxx Euro Corporate Overall TR index (40%), iBoxx Euro Corporate Non Financial TR index (15%),

Voor onroerend goed is dit; GPR 250 index UK adj. 20% (5%),

Voor aandelen is dit; de MSCI World index in euro (10%),

Voor absoluut rendement is dit; HFRX Global INDEX (euro) (10%)

Het rendement is in 2012 uitgekomen op 11,5% voor management- en custodiakosten en voor inhouding dividendbelasting. Dit is 1,1% beter dan de met de vermogensbeheerder overeengekomen benchmark.

### Samenstelling resultaat beleggingsportefeuille

Het resultaat op de beleggingsportefeuille na aftrek van management en custodiankosten bedraagt € 4,831 miljoen. Dit is als volgt samengesteld:

Coupon	0
Dividenden	1.077
Rente	4
<b>Netto inkomsten</b>	<b>1.081</b>
<hr/>	
Koersresultaat	3.688
<b>Resultaat voor overige vergoedingen</b>	<b>4.779</b>
<hr/>	
Overige vergoedingen en stortingen	62
<b>Resultaat</b>	<b>4.831</b>

Het cumulatieve ongerealiseerde resultaat ultimo 2012 (= de herwaarderingsreserve) bedraagt € 4,673 miljoen positief.

### Waarde beleggingsportefeuille

De waarde van de beleggingsportefeuille ultimo 2012 komt uit op € 47,903 miljoen. Dit is inclusief het saldo rekening courant (€ 0,166 miljoen) dat de beheerder van de beleggingsportefeuille gebruikt voor aan- en verkopen.

## Sturen op liquiditeitspositie en werkkapitaal

### Liquiditeitspositie

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

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

De Vereniging is met haar 100% deelnemingen, voor wat betreft haar betalingsverkeer, verenigd in het rente- en saldocompensabel stelsel. Dit betekent dat de bank slechts één saldo beziet voor de renteberekening, te weten het saldo van de gezamenlijke rekeningen.

De liquiditeitspositie is het saldo van de liquide middelen en de kortlopende schulden aan kredietinstellingen. Ultimo 2012 bedraagt de liquiditeitspositie van de Vereniging € 18,935 miljoen, bestaande uit € 0,166 miljoen op de rekening bij de effectenbeheerder, € 7,501 miljoen op de lopende (hoofdrekening) en € 11,267 miljoen op bedrijfsspaarrekeningen, dit laatste is inclusief een 1 jaardeposito van € 4 miljoen.

Vorig jaar kwam het saldo uit op € 14,595 miljoen, bestaande uit € 0,435 miljoen op de rekening van de effectenbeheerder, € 8.070 miljoen op de hoofdrekening, en € 6,091 miljoen op

bedrijfsspaarrekeningen. De stand ultimo boekjaar is ten opzichte van eindstand 2011 € 4,340 miljoen hoger. De oorzaak is dat in 2012, het aantal uit het gemeentefonds voorgefinancierde projecten verder is uitgebreid, tevens heeft de Stichting KING tijdelijk (tot begin 2013) geld aangehouden op de hoofdrekening van de VNG. Ultimo 2012 bedroeg de bijdrage van KING aan het saldo liquide middelen € 4,000 miljoen.

Hiernaast zijn de saldo's op rekening bij de effectenbeheerder en op de bedrijfsspaarrekeningen afgenomen. Het saldo op de rekening van de effectenbeheerder is het gevolg van aan en verkoop transacties en is een tijdelijk overloop saldo.

#### *Werkkapitaal*

Het werkkapitaal is een algemeen aanvaarde maatstaf voor de beoordeling van de liquiditeit. Het werkkapitaal is het deel van het vermogen dat beschikbaar is voor de financiering van vlottende activa en geeft een indruk van de mate waarin de Vereniging in staat is aan haar lopende financiële verplichtingen te voldoen.

Het werkkapitaal van de Vereniging bedraagt ultimo het boekjaar € -16,563 miljoen. Ten opzichte van het vorige boekjaar betekent dit een verslechtering van het werkkapitaal met € 2,385 miljoen. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat in het afgelopen boekjaar vanuit VNG Diensten geen dividend is uitgekeerd. Geconsolideerd gezien komt het werkkapitaal uit op € -5,723 miljoen. Ten opzichte van het voorgaande jaar is dit een verslechtering van het geconsolideerde werkkapitaal van € 0,077 miljoen.

Het werkkapitaal geeft enigszins een vertekend beeld van de kwaliteit van de financiële positie van de Vereniging. Het vermogen dat is belegd kan elk moment liquide worden gemaakt. Wordt ook het belegde vermogen betrokken in de analyse dan is de financiële positie van de Vereniging als gezond te kwalificeren.

#### **Doel van het aanhouden van vermogen**

De VNG heeft als gevolg van de verkoop in het verleden van enkele deelnemingen een vrij vermogen, dat in een effectenportefeuille wordt aangehouden. Reden was dat anders de contributie verhoogd diende te worden ter compensatie van het wegvallen van de winstbijdrage uit deze dochterondernemingen. Zonder het rendement uit het belegd vermogen zou om een sluitende begroting te kunnen presenteren in 2013 sprake moeten zijn van een contributiestijging van 7,8% in plaats van de doorgevoerde contributieverlaging van 2,4%. Naast de bijdrage in de exploitatie, dient dit vermogen om het negatieve werkkapitaal van € 16,563 miljoen te financieren, om toekomstige risico's op te vangen en ter financiering van de negatieve jaarlijkse begroting van € -1,200 miljoen als gevolg van de renovatie van de Willemschhof. In 2007 is besloten de kosten veroorzaakt door de herhuisvesting ten laste van het eigen vermogen te laten komen. Tot en met 2031 wordt rekening gehouden met een totale onttrekking van € 11,667 miljoen.

Het belangrijkste risico voor de VNG is het WW-risico. De VNG is eigenrisicodragers voor de WW en Bovenwettelijke WW. In de situatie dat de VNG op enig moment sterk zou moeten inkrimpen en de VNG zou aan een groot deel van haar medewerkers een uitkering moeten verstrekken, zal daar een voorziening voor nodig zijn van om en nabij € 35 miljoen. Gemiddeld genomen hebben de medewerkers een opgebouwd WW- en BWW-recht van ongeveer 2 keer het jaarsalaris.

Voorts dient het vermogen ook nog om onvoorziene kosten op te kunnen vangen die het gevolg zijn van tegenvallers in de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld kosten die in relatie staan met mogelijke extra dienstverlening aan de leden. Tot slot zijn er kosten die mogelijk voortkomen uit de

garantiestelling ten behoeve van projecten van VNG International (€ 1,22 miljoen).

## Vraagafhandeling en informatievoorziening aan leden

### *Kengetallen Vraagbaakfunctie en Postafhandeling*

In 2012 zijn 28.214 geregistreerde vragen van leden door de VNG beantwoord. 98% van deze vragen is binnen de afgesproken termijn van vijf werkdagen afgehandeld. De gemeenten Amsterdam, Sittard-Geleen en Apeldoorn stelden de meeste vragen. Top 3 onderwerpen waarover vragen werden gesteld in 2012 waren Arbeidsvoorwaarden, Kinderopvang en Gemeentewet. Ongeveer 75% van de vragen werd gesteld via e-mail en 25% per telefoon.

Het aantal geregistreerde vragen is in 2012 ten opzichte van 2011 met meer dan 10% gedaald. Van 32.675 in 2011 naar 28.214 vragen in 2012. Hiermee wordt de dalende trend sinds voortgezet. Een belangrijke verklaring is de intensievere communicatie naar leden en de inzet van social media. Tevens kan niet worden ontkend dat door de oprichting van KING een deel van de vragen nu via KING verlopen.

De VNG heeft in 2012 900 brieven ter beantwoording ontvangen. Hiervan is 75% binnen de vastgestelde termijn van drie werkweken afgehandeld. De ambitie om 90% van de brieven binnen drie weken af te handelen is hiermee niet gehaald. De oorzaak is een in oktober uitgevoerde ledenraadpleging welke een grote hoeveelheid briefverkeer opleverde. Ten opzichte van 2011 is sprake van een verslechtering, in dat jaar werd 85% binnen de vastgestelde termijn behandeld.

### *Praktijkvoorbeelden*

De VNG beheert een databank met praktijkvoorbeelden van gemeenten. Deze wordt dagelijks geactualiseerd en jaarlijks opgeschoond, opdat de zoekresultaten actueel en relevant zijn. De databank bevat ruim 2400 praktijkvoorbeelden en is goed voor bijna 10.000 bezoeken per maand. In 2012 hebben gemeenten 112 voorbeelden zelf aangeleverd. Overige voorbeelden worden gezocht en geplaatst door medewerkers van het Informatiecentrum. Ook wordt er dagelijks getwitterd over inspirerende voorbeelden door gemeentelijke tweets te retweeten en (nieuwe) voorbeelden uit de databank uit te lichten. Dit twitteraccount heeft inmiddels 1.800 volgers.

### *Databank Jurisprudentie en wetgevingskalender*

Het gemiddeld aantal bezoekers per maand in 2012 voor de besloten jurisprudentiedatabank is ca. 2.700. Van de wetgevingskalender zijn alleen de cijfers over de eerste drie kwartalen bekend, gemiddeld ca. 1.600 per maand.

## ICT ontwikkelingen

De aanhoudende problemen – storingen van soms enkele dagen – met de ICT-voorzieningen dwongen tot ingrijpen. Door het aantrekken van een ICT-crisismanager is een ontwikkeling in gang gezet om de ICT-voorzieningen weer stabiel en betrouwbaar te maken. Er is op drie niveaus geacteerd, namelijk: technische infrastructuur, sturing op contract en ICT-organisatie. Technisch zijn er verschillende veranderingen en verbeteringen in de hardware en software doorgevoerd, waaronder de back-up voorziening, verhoging van de reken- en opslagcapaciteit, welke hebben geresulteerd in een daling van het aantal grote incidenten van 4 per jaar naar 1 per jaar. Het ICT-netwerk kan nu als redelijk stabiel worden aangemerkt. Ook in 2013 zal de VNG investeren in verbeteringen door de software van werkplekondersteuning te vernieuwen. Het contractmanagement is steviger ingericht en de leverancier wordt gehouden aan het nakomen van de gemaakte contractuele afspraken. Dit wordt onder andere gerealiseerd door een scherp

offertetraject en de fix-price afspraken. Om te voorkomen dat de VNG wederom in een dergelijke situatie komt, wordt er momenteel gewerkt aan ICT- en Informatie beleid. Daar het ICT-netwerk weer redelijk stabiel is, is er ook weer ruimte voor de gewenste ontwikkelingen, welke de doelstellingen en werkwijze van de VNG en de bedrijven in de Willemshof ondersteunen in het nastreven van hun ambities.

### Facilitaire ontwikkelingen

In het afgelopen jaar hebben twee ontwikkelingen centraal gestaan.

Het toepassen van een delingsgraad van de werkplekken van 60%, waardoor er een herindeling van de beschikbare ruimten noodzakelijk was. Hiermee zijn een aantal huisvestingsknelpunten voor KING en de gelieerde Verenigingen opgelost en is een deel van de noodzakelijke bezuinigingen op de overheadkosten gerealiseerd.

De tweede ontwikkeling was de implementatie van de aanbesteding facilitaire diensten. De facilitaire diensten: gebouwbeheer, chauffeursdiensten, catering, schoonmaak, receptie en beveiliging zijn nu ondergebracht bij een multi supplier. Dit betekent dat de uitvoerende taken zijn uitbesteed en door derden wordt uitgevoerd en dat de VNG zelf het beleid en regie blijft voeren. De verwachte kwaliteitsverbeteringen en het waar mogelijk realiseren van kostenbesparingen zijn tot nog toe nog niet gerealiseerd.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De VNG is een maatschappelijke organisatie en onderstreept het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De VNG ondersteunt en initieert dan ook veel initiatieven met een maatschappelijk karakter op landelijk en gemeentelijk niveau. Zo is onder andere in het verleden het klimaatakkoord tussen rijk en gemeenten gesloten.

In de interne organisatie is er vooral aandacht voor het verder terugdringen van het papier- en energieverbruik. Ook wordt nagegaan hoe ook de VNG in 2015 de doelstellingen met betrekking tot duurzaam inkopen, zoals geformuleerd in het klimaatakkoord, kan bereiken.

### Deelnemingen

De deelnemingen die de VNG ultimo 2012 aanhoudt zijn de volgende:

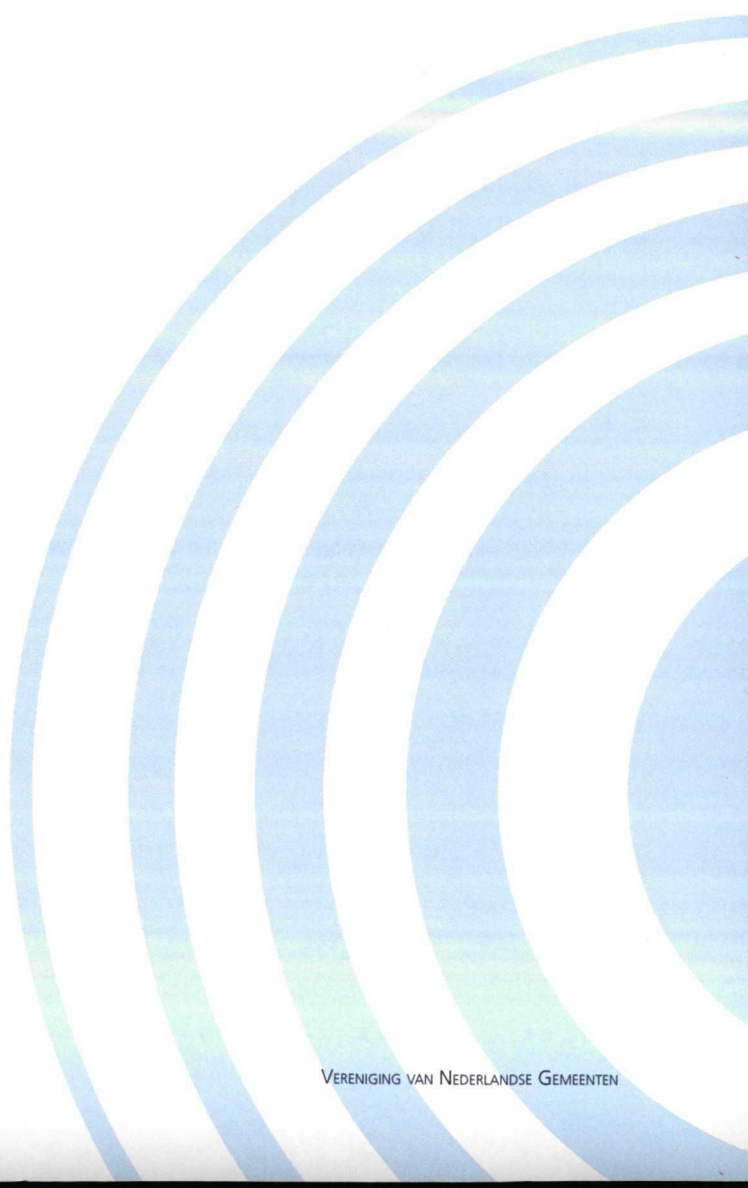
*Coöperatie VNG Diensten U.A.:* Fungeert als houdstermaatschappij van de hieronder vermelde coöperaties.

*Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.:* Organiseert congressen, workshops, trainingen en studiebijeenkomsten over gemeentelijke onderwerpen en beleidsterreinen.

*Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.:* Bemiddelt in, adviseert over en ontwikkelt verzekeringsproducten voor gemeenten. Onder andere brandverzekeringen voor gemeentelijke eigendommen en scholen, rechtsbijstandverzekeringen voor collegeleden en ambtenaren en ongevallenverzekeringen brandweer. Een volledig overzicht is te vinden op [www.vngverzekeringen.nl](http://www.vngverzekeringen.nl).

*Coöperatie VNG International U.A.:* Werkt aan versterking van het democratisch lokaal bestuur wereldwijd. Het bedrijf ondersteunt Nederlandse en Europese gemeenten bij beleidsinnovatie door gebruik te maken van Europese netwerken. VNG International ondersteunt het internationale werk van Nederlandse gemeenten. Het Servicebureau Europa (een samenwerking van REGR en VNG) is bij VNG International gevestigd.





## A.2 RESULTAATONTWIKKELING VAN DE VERENIGING

De jaarrekening omvat twee jaarrekeningen, de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening. De enkelvoudige cijfers worden aangeduid als de Vereniging, de geconsolideerde gegevens als de VNG.

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

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2011	Begroting 2012	Realisatie 2012	Begroting 2013
Bedrijfsopbrengsten	40.244	41.081	45.188	41.550
Bedrijfslasten	41.669	45.914	49.608	45.611
Bedrijfsresultaat	(1.425)	(4.833)	(4.420)	(4.061)
Financiële baten en lasten	2.086	1.597	2.675	1.595
Resultaat deelnemingen	2.487	2.057	2.293	2.287
<b>Resultaat (voor bestemming)</b>	<b>3.148</b>	<b>(1.179)</b>	<b>548</b>	<b>(1.179)</b>

### *Vergelijking realisatie 2012 met begroting 2012*

Het gerealiseerde resultaat is uitgekomen op € 0,548 miljoen positief. Het resultaat is daarmee € 1,727 miljoen beter dan begroot. Zowel het bedrijfsresultaat (+ € 0,413 miljoen) als de deelnemingen (+ € 0,236 miljoen) en de financiële baten en lasten (+ € 1,078 miljoen) zijn beter dan begroot.

Het bedrijfsresultaat is € 0,413 miljoen minder negatief dan begroot. De bedrijfslasten zijn ten opzichte van de begroting minder toegenomen dan de bedrijfsopbrengsten.

De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- De overige bedrijfsopbrengsten zijn € 1,831 miljoen hoger uitgekomen dan begroot. Dit komt onder andere door hogere opbrengsten als gevolg van een hogere afname van de dienstverlening, hogere doorbelasting van salarissen aan de gelieerde instellingen, hogere bijdragen uit de overeenkomst van de modellenverordeningen en detacheringovereenkomsten;
- Een hoger gerealiseerd projectvolume. De nieuwe projecten beïnvloeden het bedrijfsresultaat. Een hogere dan begrote inzet van intern personeel zorgt voor een extra dekking van de overheadkosten;
- De hogere projectbijdrage wordt mede veroorzaakt door de gemeentefonds gefinancierde projecten (+ € 2,273 miljoen). Tegenover deze projecten staat een nagenoeg gelijke stijging van de projectlasten;
- Lagere salarislasten, het budget voor salarislasten wordt ten opzicht van de begroting met € 1,101 miljoen onderschreden wat het gevolg is van uitstroom van medewerkers. In 2012 is het uitstroompercentage uitgekomen op 9,64%. De uitstroom in 2012 was voornamelijk het gevolg van natuurlijk verloop, afronding reorganisatie Facilitaire Dienst en het beëindigen van een aantal tijdelijke contracten. Tegenover de lagere uitnutting van salarislasten staat een hogere inhuur van personeel derden (+ € 1,000 miljoen).
- De overige personeelskosten overschrijden de begroting met € 2,737 miljoen. Deels heeft deze

betrekking op extern gefinancierde projecten (€ 0,974 miljoen) welke bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. € 1,000 miljoen betreft vervangende inhuur ten gevolge van de bovengenoemde uitstroom van medewerkers. Het afronden van de reorganisatie FD, het reorganiseren van de afdeling Communicatie en het beëindigen van (tijdelijke) contracten leidt hiernaast tot een benodigde dotatie aan de voorzieningen van € 0,647 miljoen

De financiële baten en lasten en het resultaat uit de deelnemingen dragen voor het grootste deel bij aan het positief resultaat.

- Financiële baten en lasten: De realisatie is € 1,078 miljoen hoger dan begroot. Het hoger uit komen dan begroot, is voornamelijk het gevolg van het gericht uitzetten van een groter liquiditeitssaldo dan voorzien en de herschikking van staatsobligaties naar bedrijfsobligaties waardoor er positieve gerealiseerde koersmutaties hebben plaatsgevonden;
- Deelnemingen: De realisatie is € 0,236 miljoen beter dan begroot. Het resultaat van Coöperatie VNG Verzekeringen U.A. en Coöperatie VNG International U.A. presteerden € 0,190 miljoen boven begroot. Voornaamste reden van het boven begroot uitkomen wordt gevonden in het feit dat omzet beter was dan voorzien.

#### *Vergelijking realisatie 2012 met realisatie 2011*

Het resultaat van de Vereniging is in 2012 uitgekomen op € 0,548 miljoen positief. Ten opzichte van het resultaat van € 3,148 miljoen positief over 2011 is dit een verslechtering van € 2,600 miljoen. Zoals hierboven al genoemd liggen er hier diverse mee- en tegenvallers, aan ten grondslag. Zo zijn ten opzichte van 2011 de lasten relatief meer gestegen dan de baten.

Het bedrijfsresultaat is in 2012 € 2,995 miljoen lager dan in 2011. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- Hogere projectbijdragen van € 4,526 miljoen, welke voor een groot deel gerealiseerd wordt door de gemeentefonds gefinancierde projecten;
- Hogere overige opbrengsten, € 0,614 miljoen, als gevolg van de dienstverlening aan derden zoals KING en KED en de dochterbedrijven, en hogere opbrengsten voor de modellenverordeningen;
- Lagere personeelslasten, - € 0,278 miljoen, als gevolg van de vacaturestop, en het naar voren halen van personeelsbezuinigingen;
- Hogere overige personeelslasten, + € 2,025 miljoen, als gevolg van de extra dotatie van voorzieningen, inhuur voor extern gefinancierde projecten, vervangende inhuur ten gevolge van de uitstroom van medewerkers en hogere opleidingskosten;
- Hogere activiteitskosten, + € 5,054 miljoen, deels als gevolg van hogere kosten adviezen derden ten behoeve van de externe projecten. Deze kosten zijn grotendeels resultaatneutraal, daar zij gedekt worden uit de hierboven genoemde projectbijdragen;
- Hogere kantoor- en huisvestingskosten + € 1,278 miljoen, als gevolg van gestegen ICT kosten voor het oplossen van de ICT storingen, VNG.nl 4.0 upgrades van hardware en software.

Het resultaat uit deelnemingen is € 0,194 miljoen lager. Tegenover de lagere resultaten van Coöperatie VNG Verzekeringen U.A. en Coöperatie Congres en Studiecentrum VNG U.A. (- € 0,407 miljoen), staan de hogere resultaten van Coöperatie VNG Diensten U.A. en Coöperatie VNG International U.A. (€ 0,212 miljoen). Coöperatie VNG Diensten U.A. had in 2011 een verlies als gevolg van een correctie op de vorderingen uit voorgaande jaren.

Door omzetting van de effecten portefeuille van staatsobligaties naar bedrijfsobligaties zijn ten opzichte van 2011 meer koerswinsten gerealiseerd die via de exploitatierekening worden geboekt. Voorts was er een hoger liquiditeitssaldo wat bijgedragen heeft aan hogere rentebaten.

## Toelichting op de bedrijfsrisico's

Elke organisatie loopt in de dagelijkse uitvoering van activiteiten risico's. Zo ook de VNG. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de belangrijkste risico's die de financiële positie van de VNG kunnen aantasten.

### *Projecten*

De VNG voert namens derden diverse projecten uit. Hiervoor ontvangt zij bijdragen van deze derden. Uit de ontvangen bijdragen worden projectmedewerkers gefinancierd. Het betreft hier niet alleen medewerkers met een tijdelijke aanstelling maar ook medewerkers met een vaste aanstelling. Gezien de omvang van het aantal projecten is een vaste kern van projectmedewerkers verantwoord. Het laatste betekent echter wel dat vaste kosten gefinancierd worden met variabele inkomsten. Risico bij wegvallen van projecten is dat er onvoldoende dekking is voor de salarislasten en eventueel kosten voor afvloeiing van projectmedewerkers. Ten einde de risico's te beheersen worden alleen die projecten begroot die zeker gerealiseerd zullen worden. Voorts wordt voor de uitvoering van projecten zo veel mogelijk tijdelijk personeel aangenomen. Deze maatregelen dammen de risico's van de gevolgen van het wegvallen van projecten enigszins in. Verwacht wordt dat dit risico toe zal nemen omdat mogelijk het volume van de projecten als gevolg van de economische tegenwind kan afnemen.

### *Subsidies*

In het kader van projecten ontvangt de VNG ook subsidies. De VNG loopt het risico dat achteraf het subsidiebedrag naar beneden wordt bijgesteld indien de VNG niet aan de subsidievoorwaarden heeft voldaan, terwijl de kosten al wel zijn gemaakt. Dit risico wordt o.a. beperkt door een strikt tijdschrijfbeleid te handhaven zodat projecturen na afloop te verantwoord zijn en het voeren van tussentijdse overleggen met de subsidieverstrekker.

### *Resultaat Bedrijven*

VNG loopt het risico dat resultaten van bedrijven tegenvallen door ontwikkelingen op de markt waar deze bedrijven opereren. Als aandeelhouder deelt de VNG in het ondernemingsrisico van de deelnemingen naar rato van het belang in de bedrijven. Omdat een deel van de omzet voortkomt uit lange termijn contracten, ligt voor 2013 een deel van de omzet al vast. Dit mitigeert het risico van een tegenvallende ontwikkeling van het resultaat bedrijven.

### *Resultaat op de effectenportefeuille*

De VNG loopt koersrisico over het belegd vermogen. Indien de koersen van aandelen en obligaties dalen dan zal dit een negatief effect op het vermogen hebben. Tevens kan het een negatief effect op het resultaat hebben omdat begrote inkomsten uit beleggingen niet worden gerealiseerd. Behoudens de situatie van een algehele malaise op de effectenmarkten is door spreiding in de portefeuille aan te brengen het risico op een negatief effect op het vermogen beperkt. Er is gekozen voor een middellange beleggingsstrategie wat inhoudt dat verwacht wordt dat optredende koersdalingen op de middellange termijn weer goed gemaakt worden en de vermogenspositie dus niet structureel wordt aangetast. Een eventueel negatief effect op het jaarresultaat van de VNG is niet altijd op voorhand uit te sluiten. Wel wordt dit eventuele negatieve effect gedempt door te werken met een herwaarderingsreserve. Het risico kan verder beperkt worden door een tijdige aanpassing van de portefeuillevreiding in tijden van verslechterende marktomstandigheden.

### *Eigenrisicodragers WW en Boven Wettelijk WW (BW)*

Het VNG bureau draagt het volledige risico voor alle WW- en BW uitbetalingen. Dit kan leiden tot aanzienlijke tegenvallers. Voor alle uitstaande WW verplichtingen is in het verleden een

voorziening gevormd. Om het ontstaan van eventuele nieuwe WW verplichtingen te beperken, zal de VNG zoeken naar maatregelen die liggen in de sfeer van vergroting van de interne en externe mobiliteit en daar waar mogelijk te werken met tijdelijke contracten.

#### *ICT-voorziening*

De risico's in de ICT zijn tweeledig. Claims van bedrijven die de ICT-diensten van de VNG afnemen en door uitval niet kunnen werken. Het andere risico is dat door wegvallen van netwerkcomponenten bedrijfsgegevens verloren gaan. Beide risico's worden als gemiddeld gekwalificeerd. De VNG zal daarom in 2013 extra in het netwerk investeren om de risico's verder te beperken.

Om bovengenoemde risico's in een vroeg stadium te kunnen herkennen en tot een minimum te beperken, heeft de VNG diverse beheersingsmaatregelen opgenomen in haar bedrijfsvoering.

## Vooruitblik 2013

Het honderdjarig bestaan ligt achter ons. In de honderd jaar van haar bestaan ontwikkelde de VNG zich tot een sterke vereniging. Het jaar 2013 is het eerste jaar van een nieuwe toekomst, niet in de laatste plaats gezien de plannen van het kabinet gericht op gemeenten. Zeker is dat over weer honderd jaar de VNG en bestuurlijk Nederland er anders uitziet dan nu.

In een snel veranderende omgeving is het maar de vraag of de VNG nog wel de juiste dingen doet? Weliswaar waarderen ambtenaren en bestuurders de VNG, ze vinden echter ook dat het beter kan. De vraag die de VNG in het lustrumjaar aan zichzelf, bestuurders en andere partners stelde, luidde 'Als we de VNG vandaag zouden oprichten, wat zouden we dan beter doen'? De uitkomst is dat de VNG de relatie met de leden wil versterken. De VNG zal scherper moeten kiezen, waar ze zich op richt, de resultaten moeten beter zichtbaar zijn, en de leden moeten meer betrokken zijn bij het werk van de VNG. Verder wil de VNG zich nog nadrukkelijker ontwikkelen als een netwerkorganisatie. De spin in het web van lokaal bestuurlijk Nederland. In 2013 zal nagegaan worden of de ingeslagen strategische koers het gewenste effect heeft.

Gemeenten staan in 2013 onverminderd voor de uitdaging nieuwe ontwikkelingen door te voeren. De gevolgen van de financieel economische crisis en het rijksbeleid zijn uiteraard van invloed op besluitvorming en dienstverlening van gemeenten. Deze ontwikkelingen staan centraal in het beleid en de initiatieven van de VNG voor 2013. Voor 2013 zijn de drie decentralisaties (werk, zorg, jeugd) de belangrijkste speerpunten. De VNG wil samen met de gemeenten bekijken hoe het vernieuwde sociale domein optimaal kan functioneren zodat de VNG samen de leden staat voor de kracht en kwaliteit van het lokale bestuur, juist in turbulente tijden. De VNG heeft daarom samen met de leden gekozen voor zes brede thema's:

1. Overheveling AWBZ naar gemeenten;
2. Jeugdzorg;
- 3 Werk;
- 4 Slim Samenwerken
- 5 Financiële agenda;
- 6 Wonen.

De gekozen thema's en overige prioriteiten worden uitgediept, waarbij wordt onderzocht met welke beleidsmatige consequenties gemeenten mogelijk te maken krijgen en hoe zij daar op in kunnen spelen. De door het VNG bestuur vastgestelde thema's moeten de mogelijkheid bieden trendsetkend te zijn en binnen de daarvoor vastgestelde periode zichtbare en concrete resultaten voor raad, college en ambtenaren opleveren.

In de begroting 2013 is € 1,000 miljoen beschikbaar gesteld voor de thema's en het strategische traject.

Het investeringsniveau zal in vergelijking met 2012 stijgen van € 0,250 miljoen naar ongeveer € 0,600 miljoen. Reden is het oplossen van problemen met het ICT netwerk.

De personele bezetting zal in 2013 blijven dalen. In 2013 dient een formatiereductie van 5,2 FTE gerealiseerd te worden waarna per 1-1-2014 de taakstelling van een 10%-formatiereductie is gerealiseerd. Hiernaast wordt verwacht dat de uitstroom van medewerkers op het niveau van 2012 zal blijven. Als gevolg van de veranderende omstandigheden op de arbeidsmarkt is het de verwachting dat zowel de uitstroom van medewerkers als de instroom op het huidige niveau stabiliseert.

Ten aanzien van de financiering en de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en de rentabiliteit van de organisatie afhankelijk is, worden voor als nog geen ingrijpende veranderingen ten opzichte van 2012 voorzien. Wel zal de begroting 2013 onder druk staan. Als gevolg van een aantal forse onvoorziene extra kostenposten voor de drie decentralisaties en het onderzoek naar het sociale domein wordt verwacht dat de VNG in 2013 op een aanzienlijk tekort afstevent. Ter dekking van deze kosten (inclusief enkele overige onvoorziene overschrijdingen) zal een beroep gedaan worden op dat deel van het vermogen dat toe is genomen als gevolg van het positieve resultaat 2012.

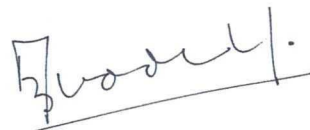
Gezien de nog steeds onzekere marktomstandigheden op de financiële markten is momenteel niet exact aan te geven wat de impact zal zijn op het rendement van het uitstaande vermogen. In de begroting 2013 wordt rekening gehouden met een rendement van 3,5%. Verder wordt verwacht dat de bereidheid van andere organisaties om projecten volledig of gedeeltelijk te financieren, als gevolg van bezuinigingen laag zal blijven.

Om een sluitende begroting te kunnen blijven presenteren is een bezuinigingsoperatie oplopend naar € 2,350 miljoen in 2014 in gang gezet. De financiële positie van de VNG is hierdoor onveranderd gezond.

Het bestuur, 11 april 2013



Mw. A. Jorritsma-Lebbink,  
Voorzitter



drs. F.H. Buddenberg,  
penningmeester

## A.3 KERNINFORMATIE VAN DE VNG

(bedragen x € 1.000)

<b>Geconsolideerde balans van de VNG per ultimo</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Vaste activa	66.433	62.717
Vlottende activa	44.300	35.175
Groepsvermogen	(58.809)	(55.553)
Voorzieningen	(1.902)	(1.518)
Kortlopende schulden	(50.023)	(40.820)
	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Geconsolideerde staat van baten en lasten van de VNG</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Contributie	20.302	20.499
Baten	68.637	61.051
Lasten	70.847	60.178
Bedrijfsresultaat	(2.209)	873
Financiële baten en lasten	2.759	2.275
Resultaat boekjaar	548	3.148

Het aandeel in het resultaat van de VNG-bedrijven in het resultaat van de Vereniging is als volgt

<b>opgebouwd:</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.	661	703
Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.	1.360	1.725
Coöperatie VNG International U.A.	245	205
Coöperatie VNG Diensten U.A.	27	(145)
	<b>2.293</b>	<b>2.487</b>

<b>Personeelsgegevens van de Vereniging</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Bezetting in fte's per 31 december	209,07 fte	237,7 fte
Uitstroompercentage bij de Vereniging	9,6%	7,0%
Ziekteverzuimpercentage (incl. zwangerschappen)	3,59%	4,22%
Ziekteverzuimpercentage (excl. zwangerschappen)	3,19%	3,44%
Salarislasten in procenten van de bedrijfslasten	34%	41%

<b>Vraagbaakfunctie van de Vereniging</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Aantal binnengekomen vragen via de Frontoffice	28.214	32.675



# A.4 SAMENSTELLING BESTUUR EN DIRECTIE VNG

(per 31 december 2012)

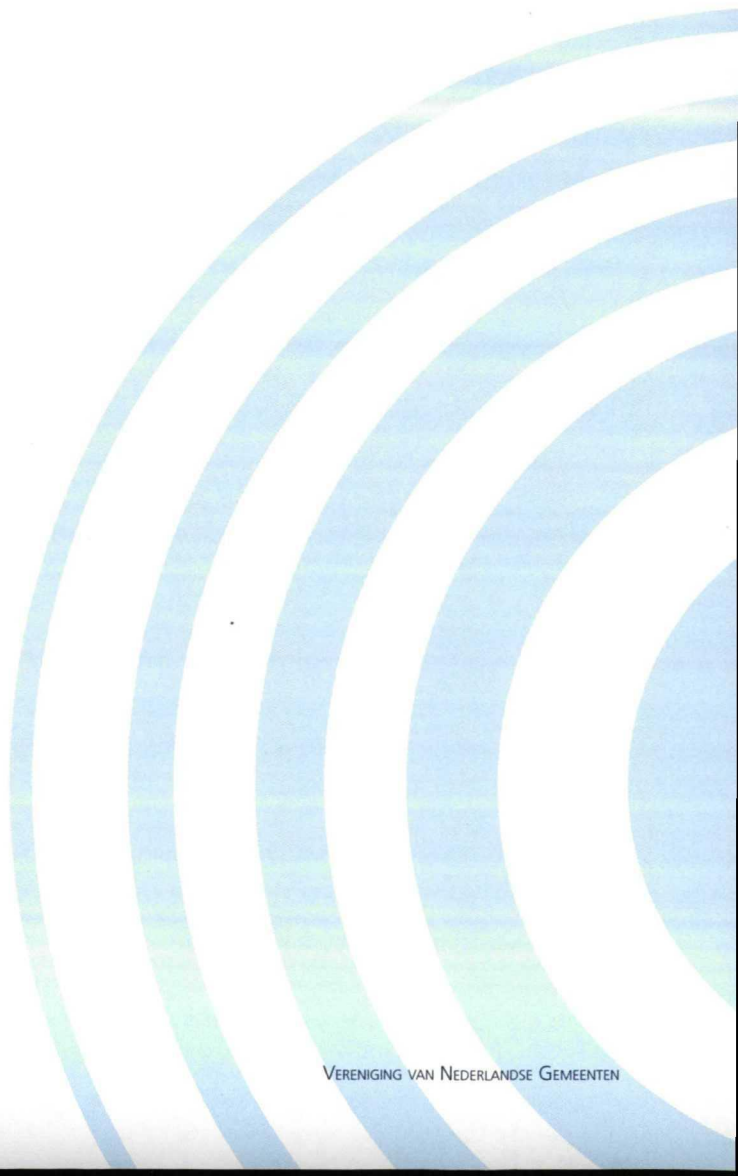
## Bestuur

A. Jorritsma-Lebbink	Voorzitter	Burgemeester	Almere
mr. J. C. Westmaas	Wvd. Vice-voorzitter	Burgemeester	Meppel
drs. F.H. Buddenberg	Penningmeester	Burgemeester	Pijnacker-Nootdorp
drs. A. A. M. Brok	Secretaris	Burgemeester	Dordrecht
H.A.J. Aalderink	Lid	Burgemeester	Bronckhorst
A.C.P. Balk-Lampe	Lid	Raadslid	Cranendonck
drs. P.J. Buijtels	Lid	Secretaris	Maastricht
E. van der Burg	Lid	Wethouder	Amsterdam
drs. G. J. M. Cox	Lid	Burgemeester	Sittard-Geleen
H. J. Dannenberg	Lid	Wethouder	Zwolle
Ing. J.H.M. Finkenflügel	Lid	Raadslid	Oude IJsselstreek
drs. J. Hamming	Lid	Burgemeester	Heusden
drs. I. J. Gehrke	Lid	Griffier	De Wolden
ir. A. P. Heidema	Lid	Burgemeester	Deventer
J. Kriens	Lid	Wethouder	Rotterdam
W. Nuis	Lid	Burgemeester	Tholen
P. A. Otten	Lid	Raadslid	Zeist
drs. J. M. M. Polman	Lid	Burgemeester	Bergen op Zoom
dr. J. P. Rehwinkel	Lid	Burgemeester	Groningen
J. van der Tak	Lid	Burgemeester	Westland

## Directieraad

mr. R.J.J.M. Pans	Voorzitter
drs. C.J.G.M. de Vet	Lid

# B JAARREKENING 2012



## B.1 TOELICHTING ALGEMEEN

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten is statutair en feitelijk gevestigd in Den Haag, Nassaulaan 12.

De jaarrekening van de VNG is opgesteld op 11 april 2013.

In het verslag wordt de staat van baten en lasten 2012 vergeleken met de staat van baten en lasten 2011 en de begroting 2012. De begroting van de Vereniging waartegen de realisatie wordt afgezet is de goedgekeurde begroting 2012 welke in december 2011 door het bestuur is vastgesteld.

### Doelstelling

De doelstellingen van de VNG zijn:

1. De leden collectief en individueel bijstaan bij de vervulling van hun bestuurszaken.
2. Voor de leden of groepen van leden afspraken maken met andere overheden over het arbeidsvoorwaardenbeleid in de overheidssector en overeenkomsten betreffende de arbeidsvoorwaarden van personeel in de sector gemeenten aan te gaan met werknemersorganisaties.

### Toepassing verslaggevingstelsel

Het toegepaste verslaggevingstelsel voor de jaarrekening is gebaseerd op de wettelijke voorschriften weergegeven in titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Jaarverslaggeving. Er is gewerkt met Richtlijn 640, Organisaties zonder winststreven.

### Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

#### Herwaardering

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

#### Consolidatie

In de enkelvoudige jaarrekening van de Vereniging is het niet geconsolideerde resultaat opgenomen.

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

De rechtstreeks of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn:

- Coöperatie VNG International U.A, Den Haag, 100% belang;
- Coöperatie VNG Verzekeringen U.A., Den Haag, 100% belang;
- Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A., Den Haag, 100% belang;
- Coöperatie VNG Diensten U.A., Den Haag, 100% belang.

#### *Nevenvestigingen:*

Coöperatie VNG International U.A. heeft drie dochterondernemingen te weten Mepco s.r.o Tsjechië 97,5%, CMRA, Zuid Afrika 100% en CILG in Tunesië, 100%.

In Brussel heeft de Vereniging een bijhuis dat zich inzet voor Europese aangelegenheden.

#### **Valutaomrekening**

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

#### **Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs, verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur, of tegen lagere bedrijfswaarde. De afschrijving bedraagt voor bedrijfsgebouwen vijftig jaar (verbouwingen tien jaar), voor renovaties twintig jaar, machines en installaties zes tot twintig jaar en voor andere bedrijfsmiddelen drie tot tien jaar. Bij wijziging van de economische of technische levensduur wordt de restant afschrijvingsduur aangepast, waarbij de aangepaste afschrijvingsduur wordt herberekend.

#### **Financiële vaste activa**

##### *Overige effecten*

Effecten worden gewaardeerd tegen beurswaarde per balansdatum. Ongerealiseerde waarde-veranderingen worden direct verwerkt in de herwaarderingsreserve. Indien de herwaarderingsreserve negatief is, wordt de herwaarderingsreserve ten laste van het resultaat aangevuld tot € 0. Dit ten laste van het resultaat gebrachte verlies, wordt in latere jaren, bij een positieve ontwikkeling, weer ingelopen ten gunste van de staat van baten en lasten.

#### **Voorraden**

##### *Voorraden:*

Handelsvoorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs of lagere marktwaarde.

##### *Onderhanden werk*

Onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen de aanschaffingskosten en bestede uren van werknemers. De uurtarieven zijn gebaseerd op verkoopprijzen. Vooruit gefactureerde termijnen zijn in mindering gebracht op het onderhanden werk. Waar nodig wordt rekening gehouden met afwaarderingen wegens mogelijke verliezen op lopende projecten. Een voorziening voor verwachte verliezen voor een project wordt in mindering gebracht op de post onderhanden werken voor zover deze niet groter is dan de actiefpost onderhanden werken. Winstneming geschiedt volgens de methode van percentage of completion. Indien de gefactureerde termijnen hoger zijn dan de gerealiseerde projectopbrengsten, worden de onderhanden projecten gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

### Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, voor zover nodig rekening houdend met een voorziening voor oninbaarheid.

### Voorzieningen

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven, die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

### Overige activa en passiva

De schulden worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Alle overige posten in de balans worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Opbrengsten

### Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan: de contributie inkomsten, de opbrengst uit levering van goederen en diensten aan derden, onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. De opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

### Bijdragen en subsidies

Bijdragen en subsidies van projecten worden verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten. De gemaakte kosten worden verantwoord onder de overige bedrijfskosten. In de enkelvoudige staat van baten en lasten zijn in tegenstelling tot de geconsolideerde staat van baten en lasten, ten behoeve van de inzichtelijkheid, de bijdragen projecten en de overige bedrijfsopbrengsten gescheiden gepresenteerd.

### Resultaat deelnemingen

Het resultaat van de deelnemingen komt overeen met het aandeel in het resultaat over het boekjaar van de betreffende deelneming.

## Kosten

### Algemeen

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

### Intercompany-transacties

Resultaten uit transacties met en tussen groepsmaatschappijen worden volledig geëlimineerd.

### Pensioenen

Bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is sprake van een bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) ondergebrachte pensioenregeling. Deze pensioenregeling wordt als toegezegde pensioenregeling gekwalificeerd. Verwerking in de jaarrekening van de VNG vindt plaats als toegezegde bijdrageregeling, omdat de VNG geen verplichting heeft om aanvullende bijdragen te voldoen, anders dan hogere toekomstige premies indien sprake is van een tekort bij het ABP. Uit het 4e kwartaalbericht 2012 van het ABP blijkt dat sprake is van een dekkingsgraad van 96% op 31 december 2012. Dit is lager dan het dekkingspercentage van 105%, welke de toezichthouder, de Nederlandsche Bank (DNB), eist. Het ABP heeft een premieverhoging

aangekondigd, de tijdelijke hersteltoeslag is verhoogd van 1% naar 3% tot eind 2013. In januari 2013 is er een tijdelijke verhoging doorgevoerd van de premie, met 1,3% en worden de pensioenen met 0,5% verlaagd. De VNG heeft alleen de verplichting om in de toekomst de hogere premie te betalen.

#### **Algemene grondslagen kasstroomoverzicht**

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

## B.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2012





# B.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2012

Voor bestemming van het resultaat (bedragen x € 1.000)

## ACTIVA

(bedragen x € 1.000)

	2012	2011
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa (1)		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	13.368	13.980
Activa in uitvoering	-	64
Machines en installaties	3.462	3.723
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.820	2.251
	<u>18.650</u>	<u>20.018</u>
<b>Financiële vaste activa (2)</b>		
Deelnemingen	10.882	8.590
Overige effecten	47.740	42.641
	<u>58.623</u>	<u>51.231</u>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>77.273</b>	<b>71.249</b>
<i>Vlottende activa</i>		
<b>Vorderingen</b>		
Handelsdebiteuren (3)	2.726	2.757
Overige vorderingen	474	328
Overlopende activa	2.338	2.067
	<u>5.537</u>	<u>5.152</u>
Liquide middelen	18.935	14.595
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>24.472</b>	<b>19.747</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>101.745</b>	<b>90.996</b>



## B.2.2 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

### Materiële vaste activa (1)

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

Bedragen x € 1.000	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Activa in uitvoering	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal 2012
<b>Beginstand</b>					
Aanschafwaarde	23.064	64	5.444	7.947	36.519
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.084)	-	(1.721)	(5.696)	(16.501)
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>13.980</b>	<b>64</b>	<b>3.723</b>	<b>2.251</b>	<b>20.018</b>
<b>Mutaties</b>					
Investerings	87	-	272	280	639
Desinvesteringen aanschafwaarde	(688)	-	(444)	(3.748)	(4.880)
Desinvestering afschrijvingen	688	-	444	3.705	4.836
Afschrijvingen	(699)	-	(533)	(667)	(1.900)
Overgeboekt naar de exploitatie	-	(64)	-	-	(64)
<b>Totaal Mutaties</b>	<b>(612)</b>	<b>(64)</b>	<b>(261)</b>	<b>(430)</b>	<b>(1.367)</b>
<b>Eindstand</b>					
Aanschafwaarde	22.463	64	5.273	4.478	32.214
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.095)	(64)	(1.811)	(2.658)	(13.627)
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>13.368</b>	<b>-</b>	<b>3.462</b>	<b>1.820</b>	<b>18.650</b>
Afschrijvingspercentages	2-20%	-	5-16,7%	10-33%	-

In 2012 zijn investeringen gedaan in het ICT netwerk, de inventaris en de installaties in de Willemschhof. De mutaties in de vaste activa bestaan verder uit de geplande jaarlijkse afschrijvingen en de eenmalige desinvesteringen van de artikelen die niet meer in gebruik zijn.

## Financiële vaste activa (2)

Deelnemingen	2012	2011
Coöperatie VNG Diensten U.A.	10.882	8.590
	<b>10.882</b>	<b>8.590</b>

Coöperatie Diensten U.A.	2012	2011
Stand per 1 januari	8.590	12.103
Bij: aandeel in resultaat	2.293	2.487
Af: dividenduitkering	-	(6.000)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>10.882</b>	<b>8.590</b>

De toename van de stand ultimo 2012 ten opzichte van de stand ultimo 2011 bij Coöperatie VNG Diensten U.A. is het gevolg van niet het uitkeren van dividend in 2012.

Overige effecten	2012	2011
Effectenportefeuille	47.736	42.637
Overige beleggingen	4	4
	<b>47.740</b>	<b>42.641</b>

### Het verloop van de effectenportefeuille

	Obligaties	Aandelen	Totaal 2012	Totaal 2011
Balanswaarde per 1 januari	31.089	11.549	42.637	43.018
Aankopen	18.610	1.649	20.259	12.448
Verkopen	(17.426)	(1.422)	(18.848)	(11.831)
Gerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	970	30	1.001	172
Ongerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	1.306	1.381	2.687	(1.170)
<b>Balanswaarde per 31 december</b>	<b>34.550</b>	<b>13.187</b>	<b>47.736</b>	<b>42.637</b>

De balanswaarde per ultimo 2012 is ten opzichte van de balanswaarde per ultimo 2011 met € 5.099 miljoen toegenomen. De toename werd voor 14% veroorzaakt door toename van het saldo volume aan- en verkopen en voor 86% veroorzaakt door het saldo van gerealiseerde en ongerealiseerde koerseffecten. Alleen de gerealiseerde waardedalingen of -stijgingen beïnvloedden het resultaat. De overige waarde mutaties lopen via de balans.

	Obligaties	Aandelen	Totaal 2012	Totaal 2011
Cumulatieve ongerealiseerde koerseffecten	3.273	1.401	4.673	1.967

Gedurende 2012 is er in totaal voor € 2,687 miljoen aan ongerealiseerd koersresultaat geboekt, welke via de herwaarderingsreserve wordt afgewikkeld. Tevens is de herwaarderingsreserve aangepast met € 0,019 miljoen als gevolg van verkopen van effecten. Hierdoor komt de herwaarderingsreserve uit op € 4,673 miljoen.

### Handelsdebiteuren (3)

De post handelsdebiteuren is met € 0,030 miljoen afgenomen. Desondanks is er een stijging van de vorderingen op andere VNG-bedrijven van € 0,208 miljoen veroorzaakt door vorderingen die vlak voor het jaareinde zijn opgenomen. Daarnaast zijn de contributievorderingen op een aantal overzeese gebieden verder toegenomen. Als gevolg hiervan is de voorziening dubieuze debiteuren met € 0,121 miljoen toegenomen. Ondanks het feit dat in 2012 overgegaan is tot het digitaal versturen van de contributiefacturen heeft het afgelopen jaar geen snellere betaling plaatsgevonden.

### Eigen vermogen (4)

Herwaarderingsreserve (gesplitst)	Obligaties	Aandelen	Totaal 2012	Totaal 2011
Balanswaarde per 1 januari	1.991	(24)	1.967	3.676
Realisatie herwaardering door verkoop	(25)	44	19	(538)
Ongerealiseerde waardemutaties	1.306	1.381	2.687	(1.170)
Aanpassing herwaardering	1.281	1.425	2.706	(1.708)
<b>Stand herwaarderingsreserve per 31 december</b>	<b>3.273</b>	<b>1.401</b>	<b>4.673</b>	<b>1.967</b>

De herwaarderingsreserve is vanaf 2009 positief. Hierdoor lopen de ongerealiseerde koersresultaten via de balans. Door correcties als gevolg van verkopen en door ongerealiseerde positieve koerseffecten is de herwaarderingsreserve toegenomen met € 2,706 miljoen tot € 4,673 miljoen.

Overige reserves	2012	2011
Stand per 1 januari	34.680	33.548
Bij: uit resultaatbestemming vorig boekjaar	3.909	1.132
<b>Stand per 31 december</b>	<b>38.589</b>	<b>34.680</b>

Onverdeeld resultaat boekjaar	2012	2011
Stand per 1 januari	4.342	2.632
Af: Mutatie bestemmingsreserve (uit onverdeeld resultaat 2011)	(433)	(1.500)
Af: Naar Overige reserves (uit onverdeeld resultaat 2011)	(3.909)	(1.132)
Bij: mutatie bestemmingsreserve 2012	1.182	1.195
Bij: resultaat boekjaar 2012	548	3.148
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.730</b>	<b>4.342</b>

Bestemmingsreserve	2012	2011
Stand per 1 januari	14.564	14.259
Bij: Uit onverdeeld resultaat 2011	433	1.500
Af: Kosten herhuisvesting 2012	(1.182)	(1.195)
<b>Stand bestemmingsreserve</b>	<b>13.815</b>	<b>14.564</b>

In 2007 is besloten de kosten veroorzaakt door de herhuisvesting, ten laste van het Eigen Vermogen te laten komen. Dit geschiedt door de vorming van een bestemmingsreserve.

In 2011 is € 1,500 miljoen uit het resultaat 2010, toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor de dekking van de personele lasten, welke mogelijk voortkomen uit de ingezette bezuiniging.

In 2012 is € 0,433 miljoen uit het resultaat 2011, toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor

de dekking van de WW en BWW rechten van de medewerkers van het expertise centrum Kinderopvang.

Eind 2012 bestaat de bestemmingsreserve (€ 13,815 miljoen) uit het saldo van de kosten herhuisvesting (€ 11,768 miljoen), mogelijke personele lasten (€ 1,500 miljoen en € 0,433 miljoen) en de toevoeging van het solidariteitsfonds (€ 0,114 miljoen).

### Voorzieningen (5)

De VNG heeft een tweetal voorzieningen voor verplichtingen die voortvloeien uit aanspraken op de WW- en bovenwettelijke WW-regelingen. Deze voorzieningen hebben in overwegende mate een langlopend karakter. Deze voorzieningen worden jaarlijks in overeenstemming gebracht met de maximale toekomstige verplichtingen.

In 2011 is begonnen met de vorming aan de onderhoudsvoorziening. De jaarlijkse dotatie is in 2012 verhoogd van € 0,075 miljoen naar € 0,100 miljoen gedoteerd. De basis van de onderhoudsvoorziening is een meerjarig onderhoudsplan.

	2012	2011
Egalisatievoorziening	1.522	1.008
Reorganisatievoorziening	205	436
Voorziening groot onderhoud	175	75
	<b>1.902</b>	<b>1.518</b>

<b>Egalisatievoorziening</b>	2012	2011
Stand per 1 januari	1.008	1.955
Bij: dotaties	897	406
Af: onttrekkingen	(287)	(675)
Af: vrijval	(95)	(679)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.522</b>	<b>1.008</b>

In 2012 is de egalisatievoorziening voor toekomstige jaarlijkse verplichtingen voor afvloeiingskosten per saldo verhoogd met € 0,514 miljoen. De stijging is het gevolg van een toename van het aantal WW- en bovenwettelijke WW-gerechtigden, mede als gevolg van de ingezette bezuiniging.

<b>Reorganisatievoorziening</b>	2012	2011
Stand per 1 januari	436	867
Bij: dotaties	290	308
Af: onttrekkingen	(255)	(226)
Af: vrijval	(266)	(513)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>205</b>	<b>436</b>

De reorganisatievoorziening is gedaald met € 0,231 miljoen. Dit komt voornamelijk door de vrijval van de opgenomen WW en BWW rechten van de medewerkers, welke nu elders een baan gevonden hebben. Tevens is er een nieuwe voorziening gevormd voor de reorganisatie van de afdeling Communicatie.

<b>Voorziening groot onderhoud</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Stand per 1 januari	75	-
Bij: dotaties	100	75
<b>Stand per 31 december</b>	<b>175</b>	<b>75</b>

<b>Overlopende passiva (6)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Vooruit gefactureerde bedragen	57	70
Vooruit gefactureerde contributie	7.898	9.856
Vooruit ontvangen subsidies	16.227	8.141
Reservering WSW geld	670	852
Div. reserveringen voor verlof en vakantiegeld	1.427	1.387
<b>Stand per 31 december</b>	<b>26.279</b>	<b>20.305</b>

## B.2.3 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2012

Bedragen x € 1.000

	Realisatie 2012	Begroting 2012	Realisatie 2011
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Contributie	20.302	20.300	20.499
Bijdrage projecten (7)	18.079	15.806	13.553
<b>Overige bedrijfsopbrengsten (8)</b>	<b>6.806</b>	<b>4.975</b>	<b>6.192</b>
Som der bedrijfsopbrengsten	45.188	41.081	40.244
<b>Bedrijfslasten</b>			
Salarissen (9)	13.300	17.891	13.736
Sociale lasten en pensioenlasten (9)	3.490		3.332
Overige personeelskosten (10)	4.639	1.902	2.614
Afschrijvingen	1.900	2.000	1.957
Kantoor- en huisvestingskosten (11)	5.066	3.070	3.788
Activiteitskosten (12)	19.960	18.552	14.906
<b>Overige bedrijfskosten (13)</b>	<b>1.254</b>	<b>2.499</b>	<b>1.336</b>
Som der bedrijfslasten	49.608	45.914	41.669
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>(4.420)</b>	<b>(4.833)</b>	<b>(1.425)</b>
Financiële baten en lasten (14)	2.675	1.597	2.086
Aandeel in resultaat van deelnemingen (15)	2.293	2.057	2.487
<b>Resultaat</b>	<b>548</b>	<b>(1.179)</b>	<b>3.148</b>

Het gerealiseerde resultaat is uitgekomen op € 0,548 miljoen positief. Dit is € 1,727 miljoen beter dan begroot. Na de onttrekking uit de bestemmingsreserve, € 1,182 miljoen voor de kosten van de herhuisvesting is het onverdeeld resultaat uitgekomen op € 1,730 miljoen positief. Zowel het bedrijfsresultaat (+ € 0,413 miljoen) als de deelnemingen (+ € 0,236 miljoen) en de financiële baten en lasten (+ € 1,078) zijn beter dan begroot.



## B.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

### Bijdrage projecten (7)

Zowel de bijdrage als de uitgavenbudgetten van de projecten zijn hoger dan begroot, als gevolg van nieuwe extern gefinancierde projecten. In de begroting wordt rekening gehouden met de subsidieaanvragen die op dat moment al goedgekeurd zijn. De nieuwe projecten hebben wel effect op het totale bedrijfsresultaat, omdat tegenover de hogere projectbaten, vaak een minder dan evenredige toename van de kosten (zowel uitbestedings- als personele lasten) staat. Uit deze personele kosten op de projecten wordt extra dekking gegenereerd middels de overhead (zoals huisvesting en overhead verwerkt in het uurtarief), welke een bijdrage levert aan het resultaat.

In vergelijking met 2011 neemt de bijdrage projecten toe met € 4,526 miljoen. Deze toename is evenwel het gevolg van een gewijzigde financieringssysteem van de projecten waarbij een verschuiving heeft plaatsgevonden van de extern gesubsidieerde projecten naar de via het gemeentefonds gefinancierde projecten. Indien de via het gemeentefonds gefinancierde projecten buiten beschouwing worden gelaten is er sprake van een daling (- € 2.894 miljoen) van de projectbijdragen. Dit is ook conform de verwachting zoals deze in de begroting van 2012 is uitgesproken.

Bedragen x € 1.000

Bijdrage projecten (7)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Bijdrage projecten (totaal)	18.079	15.806	13.553
<b>Waarvan de Gemeentefondsgefinancierde projecten:</b>			
Digitaal klantdossier (DKD)	1.083	1.080	1.353
Nationaal Uitvoeringsprogramma (NUP)	7.709	7.700	3.068
Modernisering Gemeentelijke basisadministratie (MGBA)	2.013	3.200	518
14 + Netnummer	1.564		

Er is een jaarlijkse uitname uit het Gemeentefonds voor de projecten DKD (€ 1,610 miljoen incl. btw) en het 14+ netnummer (€ 2,100 miljoen, incl. btw). Na de afdracht van de btw resteert er een te besteden bedrag van respectievelijk € 1,353 miljoen en € 1,735 miljoen.

Voor het NUP bedraagt de uitname € 21,420 miljoen incl btw en voor het MGBA € 12,000 miljoen is er een eenmalige uitname gedaan uit het gemeentefonds. Deze projecten lopen door tot 2014 (NUP) en 2016 (MGBA). In bovenstaand overzicht zijn de voorschotbedragen opgenomen zoals door KING in rekening gebracht. In de jaarrekening 2013 worden de definitieve cijfers voor deze projecten gepresenteerd.

Overige bedrijfsopbrengsten (8)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Opbrengst derden	4.007	2.966	3.592
Auteursvergoedingen	72	50	105
Vacatiegelden	53	30	39
Interne omzet	1.614	1.386	1.431
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>1.061</b>	<b>544</b>	<b>1.025</b>
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>6.806</b>	<b>4.975</b>	<b>6.192</b>

Ten opzichte van 2011 nemen de overige bedrijfsopbrengsten toe met € 0,614 miljoen toe. Dit betreft vooral de "opbrengsten derden" en de interne omzet welke toenemen als gevolg van een hogere afname van de dienstverlening. De stijging ontstaat ook als gevolg van de incidentele opbrengsten uit de bijdragen van derden aan producten van de VNG.

Ten opzichte van de begroting nemen de overige bedrijfsopbrengsten met € 1,831 miljoen toe. Deels is dit het gevolg van de hogere afname van de diensten door derden en de dochterbedrijven. Tegenover deze opbrengsten staan ook weer extra kosten. Deels betreft het de opbrengst van reproperechten van € 0,685 miljoen (overige opbrengsten) welke in de begroting onder de bijdrage projecten is opgenomen.

Bedragen x € 1.000

Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten (9)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Salarissen	13.300	17.891	13.736
Sociale lasten	1.441		1.356
<b>Pensioenlasten</b>	<b>2.049</b>		<b>1.976</b>
	16.790	17.891	17.068

Als onderdeel van het bezuinigingstraject was voor 2012 sprake van een formatiereductie van 7,2 FTE. De daling van de salarislast van € 0,436 miljoen ten opzichte van 2011 wordt deels teniet gedaan door hogere sociale lasten als gevolg van de aanpassing van de zvw-premie & premiegrens van de inkomensafhankelijke bijdrage. Hiernaast nemen de pensioenlasten toe ten opzichte van 2011 met € 0,073 miljoen wat het gevolg is van de verhoging van de tijdelijke opslag op de pensioenpremie van 1% naar 3%.

Het budget voor salarissen, sociale lasten en pensioenlasten wordt met € 1,101 miljoen onderschreden wat het gevolg is van uitstroom van medewerkers. In 2012 is het uitstroompercentage uitgekomen op 9,64 (2011: 7%). De uitstroom in 2012 was voornamelijk het gevolg van natuurlijk verloop, afronding reorganisatie van de Facilitaire Dienst en het beëindigen van een aantal tijdelijke contracten.

De gemiddelde salarislast steeg beperkt van € 71.521 naar € 73.776 (3,2%), waarvan 1,1% veroorzaakt wordt door een stijging van de pensioenlasten.

Bedragen x € 1.000

Overige personeelskosten (10)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Uitzendkrachten/personeel derden	2.454	423	2.018
Ziektekosten	88	105	83
Studiekosten	460	418	354
Werving	18	45	8
Rechtspositionele kosten	297	319	278
Onttrekking / Dotatie voorzieningen	825	178	(478)
Overige kosten	297	253	141
<b>Reis- en verblijfkosten</b>	<b>200</b>	<b>161</b>	<b>209</b>
	4.639	1.902	2.614

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2012		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Overige personeelskosten	974	3.665	4.639

De overige personeelskosten overschrijden de begroting met € 2,737 miljoen. Deze overschrijding is als volgt te verklaren:

- € 0,974 miljoen heeft betrekking op de kosten van extern gefinancierde projecten welke bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren;
- € 1,00 miljoen heeft betrekking op vervangende inhuur welke het gevolg is van uitstroom van medewerkers. Deze overschrijding van € 1,00 miljoen is rechtstreeks te relateren aan de onderuitputting van het salarisbudget van € 1,100 miljoen;
- Het afronden van de reorganisatie van FD en het beëindigen van (tijdelijke) contracten in het kader van het bezuinigingstraject leidt tot een extra benodigde dotatie aan de voorzieningen van € 0,647 miljoen;
- Als gevolg van gewijzigde wetgeving mogen medewerkers wettelijk gezien eerst het wettelijk verlof en ADV opmaken, voordat ze het bovenwettelijk verlof opnemen. Dit beperkt de mogelijkheden tot sturing op het verlofsaldo. Ten opzichte van 2011 is het verlofstuwmeer toegenomen met 2.500 uur naar 23.985 uur. Dit leidt tot een dotatie aan de verlofvoorziening van € 0,080 miljoen. Dit leidt tot een overschrijding van het budget van de overige kosten.

Kijkende naar de afzonderlijke begrotingsposten dan kan in vergelijking met de realisatie van 2011 het volgende worden opgemerkt:

- Uitzendkrachten/personeel derden:  
De kosten van uitzendkrachten/personeel derden nemen ten opzichte van 2011 met € 0,436 miljoen toe. Dit betreft inhuur voor extern gefinancierde projecten. Deze inhuur voor externe gefinancierde projecten neemt ten opzichte van 2011 toe met € 0,416 miljoen;
- De studiekosten nemen toe met € 0,104 miljoen. Merendeels betreft deze extra opleidingskosten in het kader van het Strategisch Traject waarbij aan de medewerkers een 16PF-competentiescan is aangeboden. De medewerkers hebben na het invullen van de scan een uitgebreid rapport gekregen met een toelichting welke inzicht geeft in persoonlijke kwaliteiten. Dit rapport kan als basis dienen voor het persoonlijk ontwikkelplan;
- In 2011 was door actieve begeleiding van medewerkers naar ander werk nog een vrijval mogelijk vanuit de voorzieningen. Het afronden van de reorganisatie van FD en het beëindigen van (tijdelijke) arbeidscontracten zorgt ervoor dat bij de huidige arbeidsmarkt juist sprake is van

een extra benodigde dotatie. Ten opzichte van 2011 neemt de dotatie aan de voorzieningen toe met € 1,303 miljoen;

- De realisatie van de overige kosten neemt ten opzichte van 2011 toe met € 0,156 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door de dotatie aan de verlofvoorziening van € 0,080 miljoen waar in 2011 nog sprake was van een vrijval uit de verlofvoorziening van € 0,109 miljoen
- De ziektekosten, wervingskosten, rechtspositionele kosten en reis- en verblijfkosten wijzigen beperkt ten opzichte van 2011.

Kantoor- en huisvesting (11)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Huisvestingskosten	819	758	767
Onderhoud en inventaris	398	216	473
Automatiseringskosten	2.342	1.273	1.684
Telecommunicatie	278	270	259
Drukwerkkosten	41	-	38
Bibliotheekkosten	775	171	168
<b>Restauratieve kosten</b>	<b>412</b>	<b>381</b>	<b>399</b>
	<b>5.066</b>	<b>3.070</b>	<b>3.788</b>

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2012		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Kantoor en huisvestingskosten	77	4.989	5.066

De kantoor- en huisvestingskosten worden met € 1,372 miljoen overschreden. Deels betreft dit automatiseringskosten van nieuwe extern gefinancierde projecten (€ 0,085 miljoen).

Het restant van de overschrijding betreft in het bijzonder een overschrijding van reguliere automatiseringskosten (€ 0,984 miljoen), overschrijding van de onderhoudskosten van (€ 0,182 miljoen) en de huisvestingskosten als gevolg van een extra dotatie aan de onderhoudsvoorziening en het uitbesteden van de receptie en bewaking.

In 2012 zijn de kosten voor onderhoud uitbesteed aan een externe partij. Dit heeft o.a. geleid tot een overschrijding van € 0,182 miljoen ten opzichte van de begroting.

De overschrijding van de reguliere automatiseringskosten is te verbijzonderen naar kosten voor een de ontwikkeling van een nieuwe website VNG.nl 4.0, hogere kosten voor het beheer van het netwerk en het oplossen van de ICT storingen, de upgrades voor hardware en software en licentiekosten.

Activiteitskosten (12)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Voorlichting	1.129	936	1.370
Bijeenkomsten	1.083	67	1.007
Onderzoek	330	453	577
Advies Derden	16.966	15.341	11.497
Bijdragen en lidmaatschappen	452	530	455
<b>VNG Prioriteiten</b>	-	<b>1.225</b>	-
	19.960	18.552	14.906

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2012		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Totaal	17.111	2.849	19.960

De activiteitskosten overschrijden het budget met € 1,408 miljoen.

De voornaamste verschillen per afzonderlijke begrotingspost zijn:

- VNG Prioriteiten: In de begroting is door de VNG een bedrag beschikbaar gesteld van € 1,225 miljoen voor VNG-Prioriteiten. De kosten van deze prioriteiten zijn verantwoord onder de afzonderlijke begrotingsposten onder de activiteitskosten, de overige bedrijfskosten en de overige personeelskosten.
- Voorlichting: Het budget voor voorlichting wordt met € 0,193 miljoen overschreden. Dit wordt veroorzaakt door nieuwe extern gefinancierde projecten (€ 0,137 miljoen) en de activiteiten in het kader van de VNG-Prioriteiten (€ 0,086 miljoen).
- Bijeenkomsten: De overschrijding van € 1,016 miljoen is te splitsen naar activiteiten voor nieuwe extern gefinancierde projecten (€ 0,534 miljoen) welke bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren en kosten voor de activiteiten van de VNG-Prioriteiten (€ 0,402) miljoen.
- Onderzoek: De kosten komen € 0,123 miljoen lager uit dan begroot. Dit betreft in het bijzonder de kosten van extern gefinancierde projecten welke € 0,134 miljoen lager uit komen dan begroot.
- Advies Derden: Op de begrotingspost advies derden zijn de kosten begroot voor reproductie van € 0,628 miljoen. De kosten zijn echter verantwoord onder de bibliotheekkosten (kantoor- en huisvesting). Hiermee rekening houdend komt de overschrijding op de overige 'Advies Derden' kosten uit op € 2,252 miljoen. Deze overschrijding heeft voor € 0,901 miljoen betrekking op extern gefinancierde projecten en voor € 1,011 miljoen op de VNG-Prioriteiten. Hiernaast is in 2012 een onderzoek uitgevoerd om te komen tot een sociaal domein (€ 0,167 miljoen) en hebben de aanbestedingsactiviteiten voor een nieuw zorgverzekeringscontract tot een extra kostenpost geleid van € 0,064 miljoen.
- Bijdragen en lidmaatschappen: Het budget wordt met € 0,078 miljoen onderschreden. De bijdrage van het IPO is niet in mindering gebracht op de kosten maar als opbrengst verantwoord, hiernaast zijn de algemene kosten voor de CvA-commissies verantwoord onder de post overige bedrijfskosten.

Overige bedrijfskosten (13)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Overige bedrijfskosten	1.254	2.499	1.336

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2012		
	Extern gefinancierd	Overig	Totaal
Overige bedrijfskosten	170	1.084	1.254

De realisatie van de overige bedrijfskosten is in 2012 € 1,245 miljoen lager dan begroot. In de begroting is namelijk een bedrag van € 1,225 miljoen opgenomen voor de claims welke na het goedkeuren van de begroting toegewezen worden. Deze realisatie vindt veelal plaats onder de activiteitskosten. Verder is er een nagekomen bijdrage van het SDU voor modelverorderingen uit 2011 geboekt voor een bedrag van € 300K. Ten opzichte van 2011 dalen de overige bedrijfskosten met € 0,082 miljoen.

Financiële baten en lasten (14)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Opbrengst van effecten	2.308	1.504	1.899
Rentebaten	372	135	233
<b>(Rente)lasten</b>	<b>(4)</b>	<b>(42)</b>	<b>(46)</b>
	2.676	1.597	2.086

De financiële baten en lasten komen € 1,098 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt deels veroorzaakt door het betere saldo rentebaten veroorzaakt door het gericht uitzetten van een groter volume liquide middelen dan was voorzien en door positieve koerseffecten als gevolg van mutaties in de effectenportefeuille.

Resultaat deelnemingen (15)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2012	2012	2011
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.	661	650	703
Coöperatie VNG International U.A.	245	198	205
Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.	1.360	1.218	1.725
<b>Coöperatie VNG Diensten U.A. (enkelvoudig)</b>	<b>27</b>	<b>(9)</b>	<b>(145)</b>
Coöperatie VNG Diensten U.A.	2.293	2.057	2.487

#### Coöperatie VNG Diensten U.A.

Het resultaat van Coöperatie VNG Diensten U.A., exclusief resultaat deelnemingen bestaat voornamelijk uit de managementfee van de bedrijven en de rente opbrengsten over het liquide vermogen. Het resultaat van Coöperatie VNG Diensten UA komt hoger dan begroot uit. Dit wordt veroorzaakt door lagere kosten en hogere rentebaten.

#### Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.

Ondanks een ten opzichte van begroot achterblijvende marge kon Congres en Studiecentrum ten opzichte van de begroting toch positief uitkomen. De marge nam af door achterblijvende omzet op met name het VNG congres. Doordat de indirecte kosten beneden begroot konden worden gehouden, kwam het resultaat van Congres en Studiecentrum toch nog 3% boven begroot uit. Ten opzichte van boekjaar 2011 realiseerde CS een resultaat dat 6% lager lag. De in vergelijking met het voorgaande jaar afgenomen marge op het VNG congres is als gevolg van introductie van nieuwe producten meer dan goed gemaakt. De marge kwam dan ook ten opzichte van het

voorgaande jaar hoger uit. Doordat de indirecte kosten voor een deel een vast karakter hebben konden deze niet voldoende worden bijgesteld ten opzichte van het voorgaande jaar hoger uit te komen.

#### **Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.**

Ten opzichte van het voorgaande boekjaar komt het resultaat lager € 0,365 miljoen lager uit. Het ten opzichte van 2011 lager uitkomen wordt veroorzaakt door afnemende bedrijfsopbrengsten en sterk gestegen overige bedrijfskosten en in mindere mate door gestegen personele kosten. Het ten opzichte van 2011 lager uitkomen van bedrijfsopbrengsten wordt veroorzaakt beëindigde contracten, wijzigingen in wet-en regelgeving en toenemende concurrentie op de gemeentemarkt. De sterke stijging in de bedrijfskosten wordt veroorzaakt door externe advisering en aanschaf automatisering. Met dit alles is in de begroting rekening gehouden. De gediversificeerde portefeuille en vertraging van de verwachte wijzigingen in de regelgeving welke een significante negatieve effect hebben op de inkomsten zorgen ervoor dat de opbrengsten van VNG Verzekeringen 11.66% beter uitkomen dan begroot.

#### **Coöperatie VNG International U.A.**

Ook 2012 was, door de economische tegenwind, voor Coöperatie VNG International U.A. een lastig jaar. In de begroting was dit al voorzien. Door meer omzet te genereren dan was voorzien nam de marge ten opzichte van begroot toe met 11,67%. Tevens werden in vergelijking met begroot de indirecte kosten verder beheerst. Door dit alles presteerde VNG-I 23,74% beter dan begroot. Ook ten opzichte van het voorgaande jaar werd er beter gepresteerd. Omdat de begroting 2012 vrijwel gelijk is aan de realisatie 2011 zijn de oorzaken van het beter presteren vrijwel gelijk aan de oorzaken van het beter presteren ten opzichte van begroot.

## B.3 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2012





# B.3.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2012

Voor bestemming van het resultaat (bedragen x € 1.000)

## ACTIVA

	2012	2011
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa (16)		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	13.368	13.980
Activa in uitvoering	-	64
Machines en installaties	3.462	3.723
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.863	2.308
	<u>18.693</u>	<u>20.076</u>
<b>Financiële vaste activa (17)</b>		
Overige effecten	47.740	42.641
	<u>47.740</u>	<u>42.641</u>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>66.433</b>	<b>62.717</b>
<i>Vlottende activa</i>		
<b>Voorraden</b>	536	34
<b>Vorderingen (18)</b>		
Handelsdebiteuren	5.732	5.104
Overige vorderingen	806	1.176
Overlopende activa	2.375	2.155
	<u>8.913</u>	<u>8.435</u>
<b>Liquide middelen</b>	34.852	26.706
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>44.300</b>	<b>35.175</b>
<b>Totaal activa</b>	<u><u>110.733</u></u>	<u><u>97.892</u></u>

**PASSIVA**

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
<b>Eigen vermogen</b>		
Groepsvermogen	<u>58.808</u>	<u>55.553</u>
<b>Eigen vermogen</b>	58.808	55.553
<b>Voorzieningen (19)</b>		
Egalisatievoorziening	1.522	1.008
Reorganisatievoorziening	205	436
Voorziening groot onderhoud	<u>175</u>	<u>75</u>
	1.902	1.518
<b>Kortlopende schulden</b>		
Handelscrediteuren	4.585	7.931
Belastingen en premie sociale verzekeringen	5.241	5.542
Overige schulden	6.424	1.574
Overlopende passiva (20)	<u>33.772</u>	<u>25.774</u>
	50.023	40.820
<b>Totaal passiva</b>	<u><u>110.733</u></u>	<u><u>97.892</u></u>

## B.3.2 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Bedragen x € 1.000

### Materiële vaste activa (16)

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Activa in uitvoering	Machines en instal- laties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal 2012
<b>Beginstand</b>					
Aanschafwaarde	23.064	64	5.444	8.190	36.762
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.084)	-	(1.721)	(5.882)	(16.687)
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>13.980</b>	<b>64</b>	<b>3.723</b>	<b>2.308</b>	<b>20.076</b>
<b>Mutaties</b>					
Investeringen	87	-	272	288	647
Desinvesteringen aanschafwaarde	(688)	-	(444)	(3.748)	(4.880)
Desinvesteringen afschrijvingen	688	-	444	3.705	4.837
Afschrijvingen	(699)	-	(533)	(690)	(1.922)
Overgeboekt naar exploitatie	-	(64)			64
<b>Totaal mutaties</b>	<b>(612)</b>	<b>(64)</b>	<b>(261)</b>	<b>(445)</b>	<b>(1.382)</b>
<b>Eindstand</b>					
Aanschafwaarde	22.463	-	5.273	4.730	32.465
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.095)		(1.811)	(2.867)	(13.836)
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>13.368</b>	<b>-</b>	<b>3.462</b>	<b>1.863</b>	<b>18.693</b>
Afschrijvingspercentages	2-20%		5-16,7%	10-33%	
<b>Financiële vaste activa (17)</b>				<b>2012</b>	<b>2011</b>
Overige effecten					
Effectenportefeuille				47.736	42.637
Overige beleggingen				4	4
				<b>47.740</b>	<b>42.641</b>

Het verloop van de effectenportefeuille

	Obligaties	Aandelen	Totaal 2012	Totaal 2011
Balanswaarde per 1 januari	31.089	11.549	42.637	43.019
Aankopen	18.610	1.649	20.259	12.448
Verkopen	(17.426)	(1.422)	(18.848)	(11.831)
Gerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	970	30	1.001	172
Ongerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	1.306	1.381	2.687	(1.170)
<b>Balanswaarde per 31 december</b>	<b>34.550</b>	<b>13.187</b>	<b>47.736</b>	<b>42.637</b>

De balanswaarde per ultimo 2012 is ten opzichte van de balanswaarde per ultimo 2011 met € 5,099 miljoen toegenomen. De toename is als volgt opgebouwd; de waarde van de obligaties nam toe met € 3,461 miljoen en de waarde van de aandelen nam toe met € 1,638 miljoen.

	Obligaties	Aandelen	Totaal 2012	Totaal 2011
<b>Cumulatieve ongerealiseerde koerseffecten</b>	<b>3.273</b>	<b>1.401</b>	<b>4.673</b>	<b>1.967</b>

Ultimo 2012 is er voor € 4,673 miljoen aan ongerealiseerde positieve koersresultaten geboekt. Deze cumulatief ongerealiseerde koerseffecten, vormen de herwaarderingsreserve.

### Handelsdebiteuren (18)

Het debiteurensaldo is met € 0,628 miljoen toegenomen. De Vereniging heeft een daling van € 2,378 miljoen, Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A. stijgt met € 0,180 miljoen, Coöperatie VNG International U.A. stijgt met € 1,927 miljoen en VNG Verzekeringen stijgt met € 0,033 miljoen. VNG Diensten daalt met € 0,152 miljoen. VNG Diensten had ultimo het jaar geen vorderingen op de balans staan. De Vereniging en Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A zagen zich genoodzaakt de voorziening dubieuze debiteuren op te hogen.

Voorzieningen (19)	2012	2011
<b>Egalisatievoorziening</b>		
Stand per 1 januari	1.008	1.955
Bij: dotaties	897	406
Af: onttrekkingen	(287)	(675)
Af: vrijval	(96)	(679)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.522</b>	<b>1.008</b>

In 2012 is de egalisatievoorziening voor toekomstige jaarlijkse verplichtingen voor afvloeiingskosten gedaald met € 0,514 miljoen. De daling is het gevolg van een toename van het aantal WW- en bovenwettelijke WW-gerechtigden, mede als gevolg van de ingezette bezuinigingen en verslechterde arbeidsmarkt.

<b>Reorganisatievoorziening</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Stand per 1 januari	436	867
Bij: dotaties	290	308
Af: onttrekkingen	(255)	(226)
Af: vrijval	(266)	(513)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>205</b>	<b>436</b>

De reorganisatievoorziening is gedaald met € 0,231 miljoen. Dit komt voornamelijk door de vrijval van de opgenomen WW en BWW rechten van de medewerkers, welke nu elders een baan gevonden hebben. Tevens is er een nieuwe voorziening gevormd voor de reorganisatie van de afdeling Communicatie.

<b>Voorziening groot onderhoud</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Stand per 1 januari	75	-
Bij: dotaties	100	75
<b>Stand per 31 december</b>	<b>175</b>	<b>75</b>

<b>Overlopende passiva (20)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Vooruit gefactureerde bedragen	170	134
Vooruit gefactureerde contributie	7.898	9.856
Vooruit ontvangen subsidies	16.227	8.141
Onderhanden werk projecten	5.677	4.799
Reservering WSW geld	670	852
Div. reserveringen voor o.m. verlof en vakantiegeld	3.130	1.992
<b>Stand per 31 december</b>	<b>33.772</b>	<b>25.774</b>

<b>Onderhanden werk</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Gefactureerde termijnen	26.894	18.289
Bestede kosten -/- reeds verantwoorde verliezen	(21.217)	(13.490)
	<b>5.677</b>	<b>4.799</b>

De projecten waarvan de kosten de gedeclareerde termijnen overtreffen zijn vanaf het jaar 2011 gesaldeerd. De uitsplitsing is als volgt:

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Projecten waarvan de gedeclareerde termijnen de kosten overtreffen	5.507	5.754
Projecten waarvan de kosten de gedeclareerde termijnen overtreffen	170	(955)
	<b>5.677</b>	<b>4.799</b>

## Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Overige (2013: € 13,860 miljoen)

Coöperatie VNG International U.A. is diverse verplichtingen voor meerdere jaren (t/m 2016) aangegaan voor projectactiviteiten voor een totaalbedrag van ruim € 44,522 miljoen.

De categorie overige omvat diverse verplichtingen betreffende schoonmaak-, onderhouds- en overige contracten.

De totale verplichting voor het beheer en onderhoud van het automatiseringssysteem en de telefonie is € 0,675 miljoen.

De totale verplichting voor onderhoud software is € 0,158 miljoen.

De totale verplichting voor diverse contracten is € 47,342 miljoen

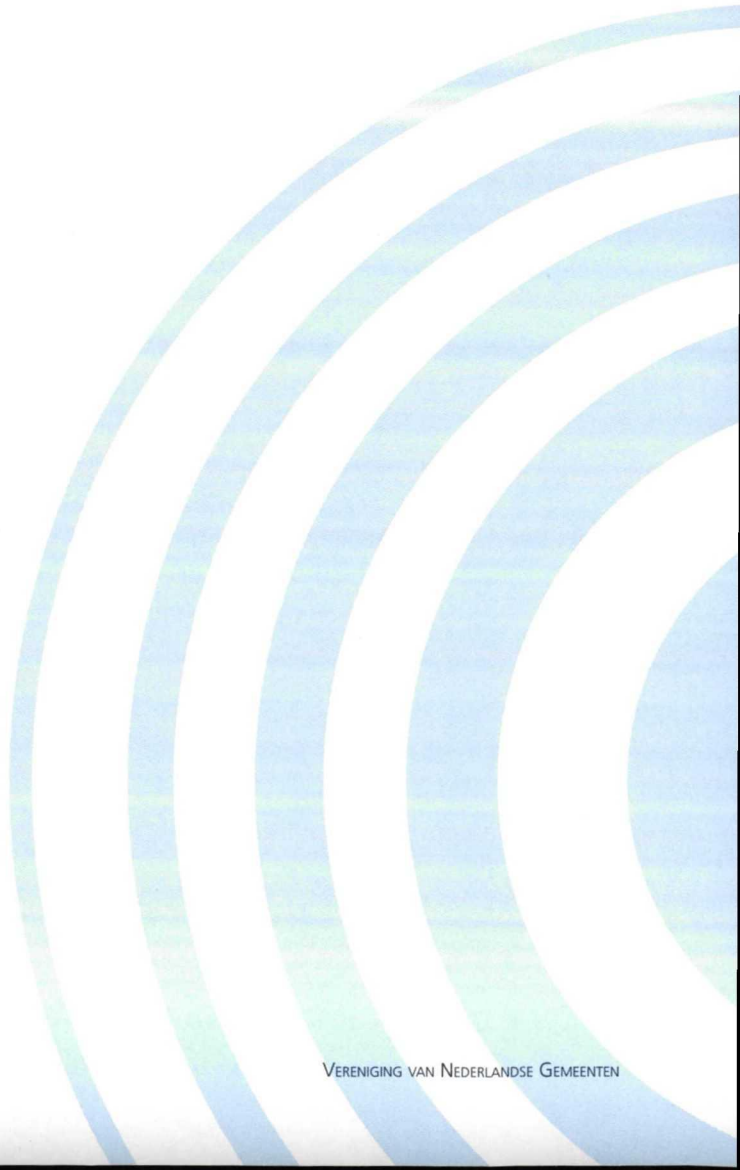
### Overige informatie

#### Bankgaranties

De VNG is een bankgarantie aangegaan ten behoeve het secretariaat van the African Caribbean and Pacific (ACP) Group. De garantie heeft een waarde van € 1,222 miljoen. De garantie is afgegeven in het kader van het ARIAL project, wat door Coöperatie VNG International U.A. wordt uitgevoerd. Door de afgifte van deze bankgarantie wordt de roodstandfaciliteit met voornoemd bedrag ingeperkt.

Per juli 2012 heeft Coöperatie VNG International U.A. bij ABN AMRO een Obligokrediet van € 2,600 miljoen. Binnen dit krediet kan Coöperatie VNG International U.A. bij ABN AMRO Bank N.V. bankgaranties afsluiten. Als zekerheid zijn voor een gelijk bedrag debiteuren verpand. Voorts heeft Coöperatie VNG International U.A. bankgaranties ter waarde van totaal € 1,708 miljoen afgegeven. Het betreft een bankgarantie voor het project Supporting mechanism for the CIUDAD programme (€ 0,587 miljoen) met als begunstigde European Commission, een bankgarantie voor het project Turkey, Participation Strategic Governance at local level (€ 0,661 miljoen) met als begunstigde Central Finance and Contracts Unit Turkey, een bankgarantie voor het project Egypt, Improving the capacity of the HCWW (€ 0,284 miljoen) met als begunstigde the Ministry of international Cooperation en een bankgarantie voor het project Montenegro, Implementation of NTS met als begunstigde the delegation of the EU to Montenegro.

De bankgarantie ten behoeve van het African Caribbean and Pacific (ACP) Group loopt via de N.V. Bank Nederlandse Gemeenten. De bankgarantie aan de European Commission loopt af per 31-10-2013, de bankgarantie ten gunste van Central Finance and Contracts Unit Turkey loopt af per 31-12-2013, de bankgarantie ten gunste van the Ministry of international Cooperation Egypt loopt af per 05-5-2014 en de bankgarantie ten gunste van the Delegation of the EU to Montenegro loopt af per 15-14-2014. De bankgaranties aan de European Commission en aan de Delegation of the EU to Montenegro lopen via Deutsche Bank Nederland N.V., de bankgaranties aan Central Finance and Contracts Unit Turkey en aan the Ministry of international Cooperation Egypt lopen via ABN AMRO Bank N.V.



## B.3.3 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2012

Bedragen x € 1.000

	Realisatie 2012	Realisatie 2011
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Netto-omzet (21)	44.504	38.023
Wijziging in onderhanden werk	(1.747)	2.056
Totaal	42.757	40.079
Overige bedrijfsopbrengsten (22)	25.880	20.973
Som der bedrijfsopbrengsten	68.637	61.051
<b>Bedrijfslasten</b>		
Inkopen goederen en diensten	14.038	11.974
<i>Personeelskosten (23)</i>		
Salarissen	18.098	17.913
Sociale lasten	1.978	1.803
Pensioenbijdragen	2.685	2.518
Overige personeelskosten	5.182	3.171
Afschrijvingen	1.922	1.979
Overige bedrijfskosten	26.944	20.820
Som der bedrijfslasten	70.847	60.178
<b>Bedrijfsresultaat</b>	(2.209)	873
<i>Financiële baten en lasten (24)</i>		
Opbrengst van effecten	2.308	1.899
Rentebaten	455	422
(Rente)lasten	(4)	(46)
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	549	3.148
Aandeel van derden in het groepsresultaat	(1)	-
<b>Resultaat</b>	<b>548</b>	<b>3.148</b>



## B.3.4 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

### Algemeen

Het resultaat is uitgekomen op € 0,548 miljoen, positief. Na de onttrekking uit de bestemmingsreserve, € 1,182 miljoen voor de kosten van de herhuisvesting is het onverdeeld resultaat uitgekomen op € 1,730 miljoen positief. Het resultaat is ten opzichte van 2011 met € 2,600 miljoen gedaald. Het bedrijfsresultaat is uitgekomen op € 2,209 miljoen negatief. Dit is een verslechtering ten opzichte van 2011 met € 3,082 miljoen. Deze verslechtering wordt in hoofdzaak veroorzaakt door een relatief lagere toename van de opbrengsten bij de Vereniging en bij VNG International vergeleken met de bedrijfslasten.

Geconsolideerd komen zowel de bedrijfsopbrengsten (12,4%) als de bedrijfslasten (17,7%) hoger uit dan 2011. Door de hogere procentuele stijging van de bedrijfslasten is het bedrijfsresultaat ten opzichte van 2011, sterk verslechterd.

De opbrengsten uit effecten stijgen ten opzichte van 2011 met € 0,409 miljoen. Door omzetting van de effecten portefeuille van staatsobligaties naar bedrijfsobligaties zijn ten opzichte van 2011 meer koerswinsten gerealiseerd. Voorts was er een hoger liquiditeitssaldo wat bijgedragen heeft aan hogere rentebaten.

Bedragen x € 1.000

<b>Netto-omzet (21)</b>	<b>Realisatie 2012</b>	<b>Realisatie 2011</b>
Contributies	20.302	20.499
Netto verkopen		
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.	6.703	5.793
Coöperatie VNG International U.A.	17.499	11.731
Totaal netto verkopen	24.201	17.524
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>44.504</b>	<b>38.023</b>

De netto verkopen worden in hoofdzaak in Nederland gerealiseerd. De netto omzet bevat de contributies van leden en de netto verkopen van de VNG-bedrijven.

Bedragen x € 1.000

<b>Overige bedrijfsopbrengsten (22)</b>	<b>Realisatie 2012</b>	<b>Realisatie 2011</b>
Projectbijdragen	18.079	13.553
Opbrengst derden	4.007	3.582
Auteursvergoedingen	72	105
Vacatiegelden	53	39
Overige opbrengsten	3.669	3.684
<b>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>25.880</b>	<b>20.973</b>

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2012 € 4,907 miljoen hoger dan vorig jaar. Dit komt voornamelijk door hogere projectbijdragen gerealiseerd uit de gemeentefonds gefinancierde projecten en een hogere afname van de dienstverlening door derden.

Bedragen x € 1.000

<b>Personeelskosten (23)</b>	<b>Realisatie 2012</b>	<b>Realisatie 2011</b>
Salarissen	18.098	17.913
Sociale Lasten	1.978	1.803
Pensioenbijdragen	2.685	2.518
Overige personeelskosten	5.182	3.171
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>27.943</b>	<b>25.405</b>

De totale bezetting van de VNG is per ultimo 2012 als volgt onderverdeeld naar de verschillende onderdelen (in fte's):

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
VNG, de Vereniging	209,1	237,7
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A	31,7	33,9
Coöperatie VNG International U.A.	61,2	53,5
Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.	3	3
	<b>305,0</b>	<b>328,1</b>

De personeelskosten stijgen met € 2,538 miljoen ten opzichte van vorig jaar, ondanks de daling van het aantal FTE bij de VNG met 28,6 fte. Bij VNG International neemt het aantal FTE toe met 7,7 fte. Hiernaast is in 2012 sprake van een extra dotatie aan de voorzieningen van € 0,647 miljoen en is sprake van extra inhuur ten behoeve van de extern gefinancierde projecten.

<b>Financiële baten en lasten (24)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Uitsplitsing opbrengst effecten		
Dividendopbrengsten	1.258	1.119
Gerealiseerd koersresultaat obligaties	996	77
Gerealiseerd koersresultaat aandelen	(14)	634
Rente bank effectenrekening	1	6
Kosten van beheer en provisie	68	63
	<b>2.308</b>	<b>1.899</b>

De financiële baten en lasten betreffen hier de opbrengsten uit effecten en de rente op de effectenrekening. De effectenrekening wordt gebruikt als overlooptrekening van waaruit aan- en verkopen plaatsvinden. Het totale gerealiseerde rendement op de portefeuille kwam € 0,409 miljoen hoger uit dan het jaar er voor. Sinds 2009 is de herwaarderingsreserve niet langer uitgeput. Dit betekent dat alle ongerealiseerde koerseffecten ten laste en/of ten gunste van de herwaarderingsreserve gebracht worden en niet in het resultaat verantwoord worden.

## Overige informatie

### Rente- en kredietrisico's

De invloed van veranderingen in rentetarieven op de resultaten van de VNG worden zo veel mogelijk beperkt. Hierbij stelt de VNG zich ten doel de totale rentebaten te optimaliseren en de totale rentelasten te beperken. Om dit te bereiken bankiert de Vereniging in een zogenaamd rente en saldocompensabel stelsel. Hierbij bankiert zij met de door de haar (indirect) gehouden dochters. Doordat de bank in dit stelsel alleen het saldo van de verschillende rekeningen ziet, fungeren de plusstanden van de deelnemingen als dekking tegen eventuele roodstanden van de Vereniging. Eventueel uit te zetten gelden buiten het stelsel geschiedt van de hoofdrekening. Kredietrisico's voor de Vereniging zijn als laag te kwalificeren. De opbrengsten die de Vereniging genereert zijn nagenoeg alle afkomstig van overheidsinstellingen.

## B.3.5 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Bedragen x € 1.000

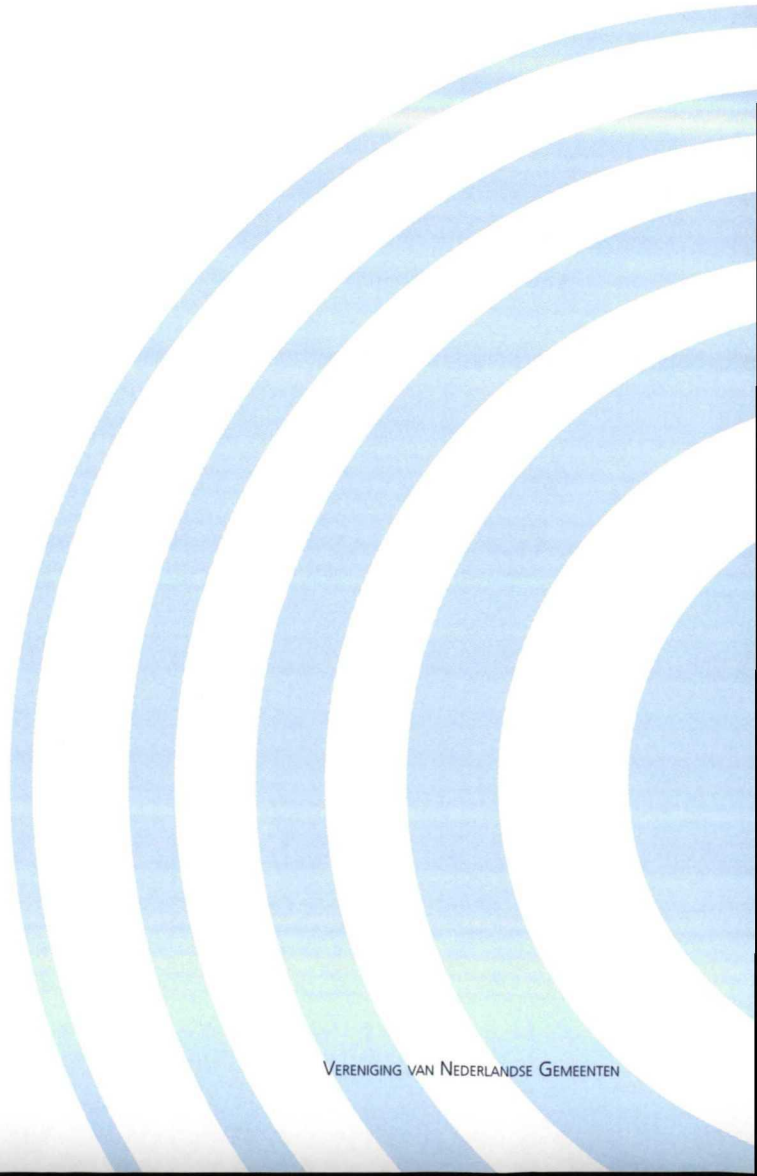
	2012	2011
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	(2.209)	873
Afschrijvingen en waardeverminderingen	1.922	1.979
Cashflow	(287)	2.852
<b>Veranderingen werkkapitaal</b>		
Afname voorraden	(502)	(23)
Afname vorderingen	(5.358)	1.442
Toename voorzieningen	384	(1.303)
Mutatie kortlopende schulden	14.083	2.818
	8.607	2.934
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>8.319</b>	<b>5.786</b>
Ontvangen interest	456	428
Ontvangen dividend	1.258	1.119
Betaalde interest	63	17
Resultaat effectentransacties	982	710
Aandeel derden in resultaat van groepsmaatschappijen	(1)	-
	2.758	2.275
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>11.077</b>	<b>8.060</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
(Des)investerings in materiële vaste activa	(540)	(171)
Investerings in financiële vaste activa	(2.392)	(1.327)
Mutatie aandeel derden in het eigen vermogen	1	-
	(2.931)	(1.498)
<b>Netto kasstroom</b>	<b>8.146</b>	<b>(4.924)</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>8.146</b>	<b>(4.924)</b>

## B.3.6 OVERZICHT MUTATIE EIGEN VERMOGEN

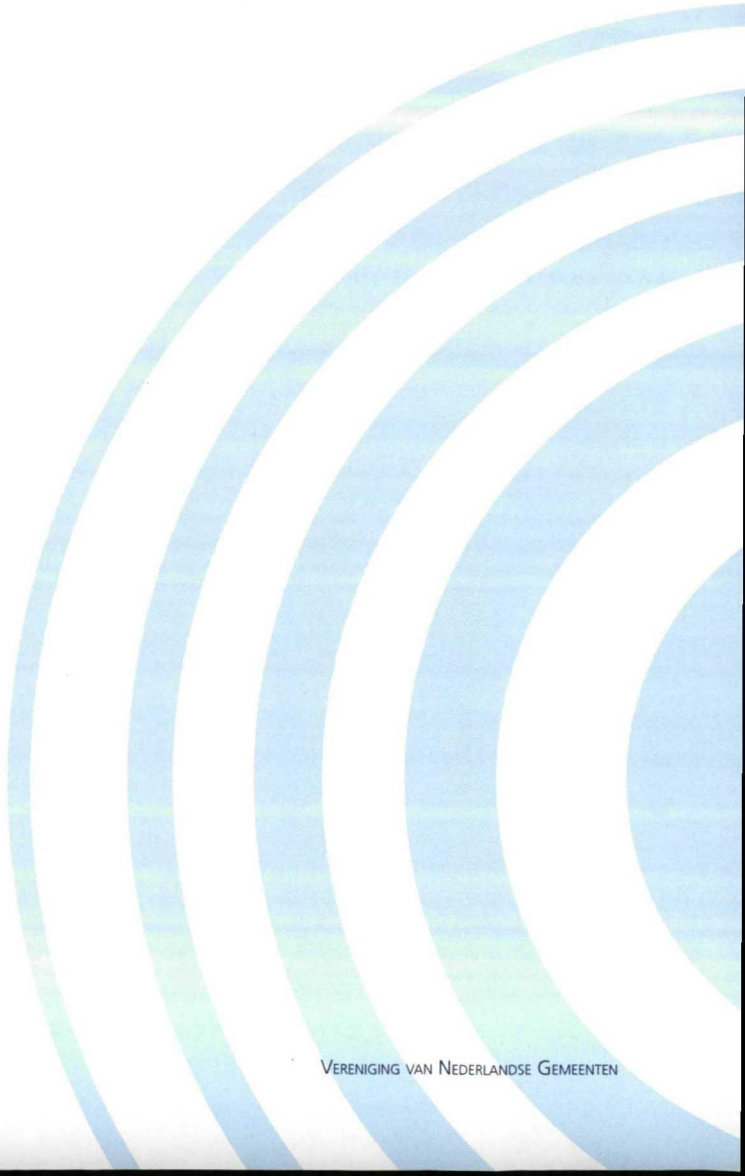
Vermelding van de mutatie in het eigen vermogen is volgens de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) een verplicht onderdeel van de jaarrekening.

Bedragen x € 1.000

	2012	2011
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen		
toekomend aan de rechtspersoon	548	3.148
Mutatie herwaarderingsreserve	2.706	(1.708)
<b>Mutatie eigen vermogen</b>	<b>3.254</b>	<b>1.440</b>



## C OVERIGE GEGEVENS



# C.1 OVERIGE ZAKEN BETREFFENDE DE JAARREKENING

## Vaststelling jaarrekening

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

## Resultaatsbestemming

Het exploitatieresultaat 2012 is gelijk aan € 0,548 miljoen positief. De onttrekking uit de bestemmingsreserve, gelijk aan € 1,182 miljoen, is toegevoegd aan het onverdeeld resultaat. Het onverdeeld resultaat is hiermee gelijk aan € 1,730 miljoen en wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

## Bestemmingsreserve

Binnen het eigen vermogen is een bestemmingsreserve van € 13.815 miljoen. De bestemmingsreserve is gevormd vanwege het feit dat de kosten voor de herhuisvestingoperatie ten laste van het eigen vermogen worden gebracht. In 2008 is daar het solidariteitsfonds aan toegevoegd. Dit fonds is ooit in het leven geroepen om omvangrijke schade bij leden, ontstaan als direct gevolg van CAO-conflicten, gedeeltelijk te compenseren. In 2011 is de bestemmingsreserve verhoogd met € 1,500 miljoen voor de dekking van de personele lasten, welke voortkomen uit de ingezette bezuiniging. In 2012 is € 0,433 miljoen toegevoegd voor de dekking van de WW en BWW rechten van de medewerkers van het expertise centrum Kinderopvang.

## Opgave nevenvestigingen

Coöperatie VNG International U.A. heeft drie dochterondernemingen te weten Mepco S.R.O, statutair gevestigd te Praag, Tsjechië 97,5% en CMRA, statutair gevestigd te Pretoria, Zuid Afrika 100% en CILG in Tunesië, 100%, statutair gevestigd te Tunis.

In Brussel heeft de Vereniging een bijhuis dat zich inzet voor Europese aangelegenheden.

## Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De beloning (inclusief pensioenlasten) van de directieraad bedroeg in 2012 in totaal € 0,318 miljoen. In 2011 was dit € 0,341 miljoen. De bezoldiging is gedaald, omdat de directieraad vanaf 1 maart 2011 teruggebracht is van 3 leden naar 2 leden.



## C.2 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan het bestuur van  
Vereniging van Nederlandse Gemeenten,  
Den Haag

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2012 van Vereniging van Nederlandse Gemeenten te Den Haag gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2012 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### 1.1 Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de Vereniging is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het bestuursverslag, beide in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven'. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### 1.2 Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de Vereniging. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de Vereniging gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### 1.3 Oordeel betreffende de jaarrekening


Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Vereniging van Nederlandse Gemeenten per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven'.

### Verklaring betreffende het bestuursverslag

Voorts vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Richtlijn 640 is opgesteld en verenigbaar is met de jaarrekening.

Rotterdam, 17 april 2013

MAZARS PAARDEKOOPER HOFFMAN N.V.



Drs. S. Boomman RA