Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Brief aan de leden
T.a.v. het college en de raad

informatiecentrum tel.	uw kenmerk	bijlage(n)
(070) 373 8393		1
betreft	**ons kenmerk**	**datum**
Financieel jaarverslag VNG 2013	BB/U201401063 Lbr. 14/039	21 mei 2014

Geacht college en gemeenteraad,

Hierbij doen wij U de jaarrekening toekomen ter informatie en vaststelling op de Algemene Ledenvergadering van woensdag 18 juni 2014. Het financiële resultaat ver 2013 wijkt in positieve zin af van de begroting. Voornaamste oorzaken zijn de incidentele en bijzondere baten. Worden deze buiten beschouwing gelaten dat is het onderliggende operationele bedrijfsresultaat redelijk in lijn met de begroting.

Wij hopen dat de jaarrekening U vertrouwen in de toekomst en de koers van de VNG geeft.

Hoogachtend,

A. Jorritsma-Lebbink
voorzitter

Beste auteur, denkt u aan het afschrift van het antwoord!

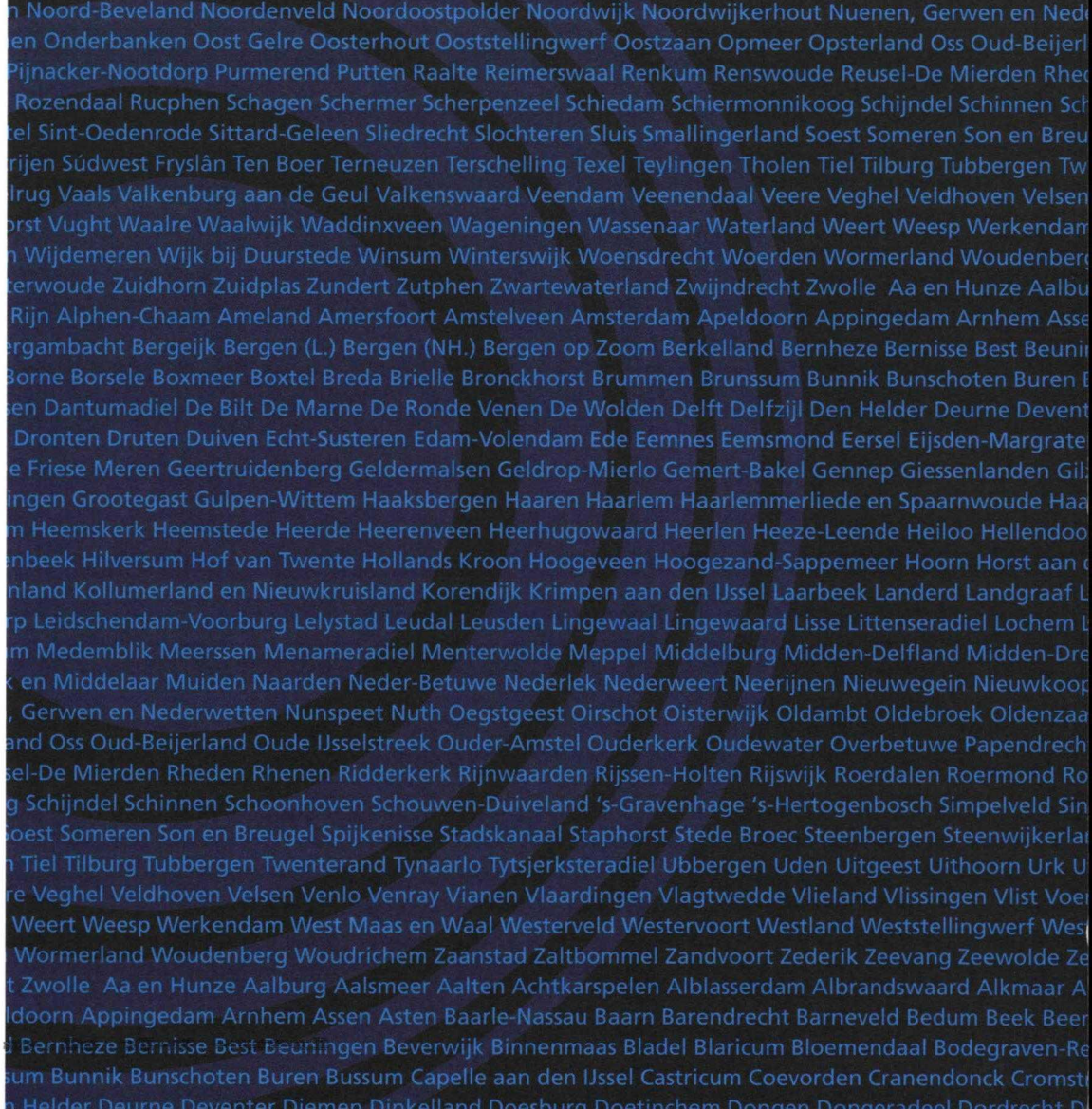
s.v.p. sturen aan de Griffie

Deze ledenbrief staat ook op www.vng.nl onder brieven.

Gemeente Haarlem
t.a.v. de Raad
Postbus 511
2003 PB HAARLEM

Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Financieel jaarverslag VNG 2013

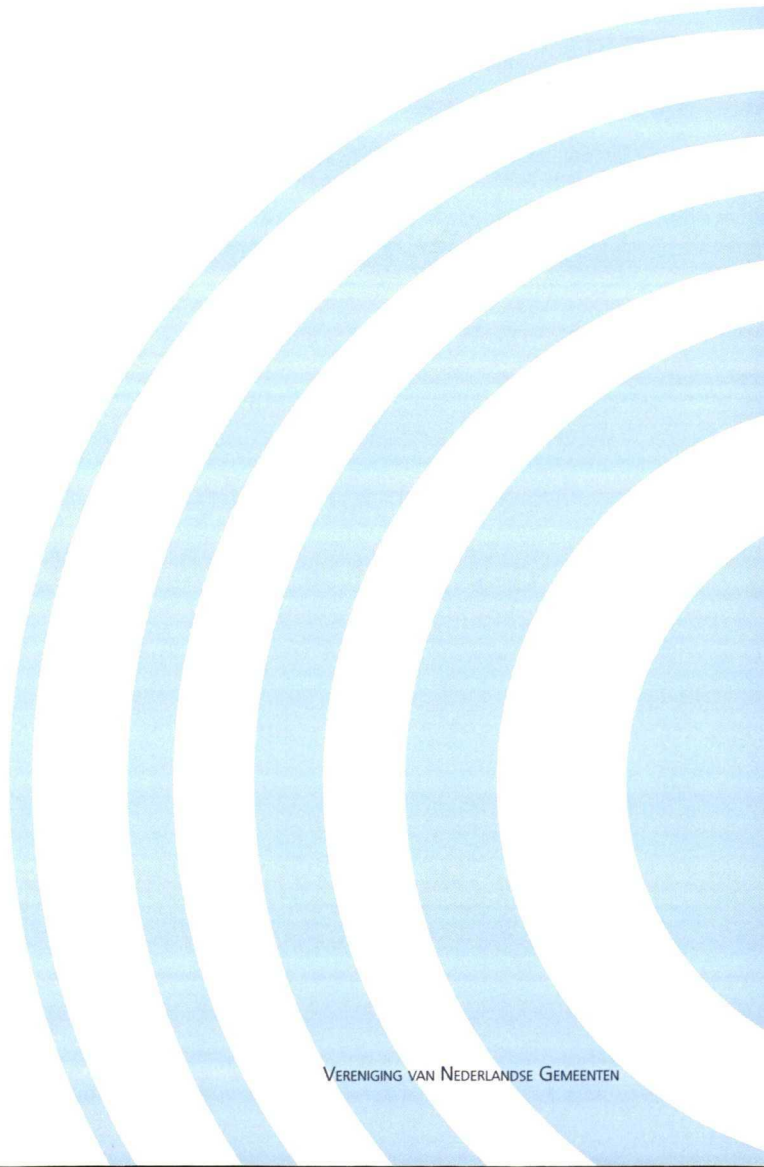


Financieel jaarverslag VNG 2013

Vereniging van Nederlandse Gemeenten

INHOUDSOPGAVE

A	**Bestuursverslag**		**5**
		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	**JAARREKENING 2013**		**33**
	B.1	Toelichting algemeen	35
	B.2	Enkelvoudige jaarrekening 2013	39
		B.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2013	40
		B.2.2 Toelichting op de enkelvoudige balans	42
		B.2.3 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2013	47
		B.2.4 Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	48
	B.3	Geconsolideerde jaarrekening 2013	55
		B.3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2013	56
		B.3.2 Toelichting op de geconsolideerde balans	58
		B.3.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2013	61
		B.3.4 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	62
		B.3.5 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	65
		B.3.6 Overzicht mutatie eigen vermogen	66
C	**OVERIGE GEGEVENS**		**67**
	C.1	Overige zaken betreffende de jaarrekening	69
	C.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	70



A Bestuursverslag

VOORWOORD

In 2013 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. Het jaar 2013 is wat dat betreft zeker geen gemakkelijk jaar geweest maar gezamenlijk zijn er wel een aantal belangrijke mijlpalen voor de toekomst gezet.

Tegen deze achtergrond kan ik melden dat het financieel resultaat over 2013, als gevolg van vooral eenmalige meevallers, tegen de verwachting in hoger is uitgekomen dan in de begroting was voorzien. Vooral het resultaat bij de dochterondernemingen, de uitgevoerde projecten en de financiële baten hebben bijgedragen aan dit resultaat. Het in 2011 gestarte kostenbesparingsprogramma is eind 2013 afgerond. De financiële basis van de VNG is onveranderd gezond.

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

Ook in 2014 staan de VNG en de gemeenten gezamenlijk weer voor een aantal uitdagingen. De belangrijkste is wederom uitvoering blijven geven aan de drie decentralisaties (werk, zorg, jeugd) en deze zo slim mogelijk en met voldoende middelen te organiseren. Verder wil de VNG, naast het zijn van 'De spin in het web van lokaal bestuurlijk Nederland', zich nog meer als het expertisecentrum voor lokaalbestuur positioneren. 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. 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.

Jantine Kriens
Voorzitter Directieraad

A.1 ALGEMENE GANG VAN ZAKEN GEDURENDE HET VERSLAGJAAR

Inleiding

Het jaar 2013 stond voor een groot deel in het teken van de naderende decentralisaties. Het was een belangrijk jaar voor de voorbereiding van wet en regelgeving en voorbereidingen in gemeenten op de transitie. Daarnaast is er de nodige aandacht voor de gevolgen van de crisis voor de financiën van gemeenten en de woningmarkt. In 2013 zijn diverse trajecten verder uitgewerkt en uitgevoerd die in het strategisch traject van 2012 zijn opgezet; zoals de VNG Denktank, VNG Connect, de bestuurdersdagen en een heroriëntatie van de VNG Governance.

VNG Agenda

Op de VNG Agenda 2013 stonden de volgende onderwerpen: de decentralisaties van Werk, Zorg en Jeugd, Gemeentefinanciën, Woningmarkt en Slim Samenwerken. Hieronder per onderwerp een korte toelichting.

Decentralisaties Sociaal Domein

Voor de kabinetsformatie van 2012 is de notitie 'Bouwen op de kracht van burgers' geschreven met daarin de uitgangspunten van gemeenten voor de decentralisaties en een goede samenhang daartussen. Aan de hand van deze uitgangspunten is er gewerkt om meer samenhang mogelijk te maken in het sociaal domein.

Verkenning informatievoorziening sociaal domein (VISD)

De verkenning naar informatievoorziening in het sociaal domein is besproken op de BALV in november 2013. De leden hebben ingestemd met de resultaten van de verkenning en over het vervolg traject. Dit vervolg traject is inmiddels opgestart.

Regie op het sociaal domein

Gemeenten zijn consequent in hun streven naar een integrale aanpak van de decentralisaties. In de notitie 'Bouwen op de kracht van burgers' is dat verder uitgewerkt. In de Haagse werkelijkheid ligt die integraliteit niet voor de hand. Een centrale regie op het sociaal domein vanuit het kabinet en vanuit de departementen is niet vanzelfsprekend. De VNG blijft erop inzetten om de regie sterker op te pakken en te zorgen dat gemeenten niet worden belemmerd door de verkokering van het Rijk.
De samenhang binnen de decentralisaties wordt vooral gezocht ten aanzien van financiën, informatiebeleid en monitoren maar ook via de transitiebureau's.

Onderzoeksprogramma CPB

Op de ALV van 2013 hebben gemeenten ingestemd met het voorstel om het CPB een meerjarige onderzoeksagenda op te laten stellen. Hierin wordt mede aandacht gegeven aan de decentralisaties.

Werk

In 2013 heeft het sociaal akkoord een grote impact gehad op de Participatiewet. Op de ALV van juni 2013 hebben gemeenten zich uitgesproken over het sociaal akkoord en de gevolgen voor de participatiewet. In de Werkkamer is gewerkt aan gedeelde uitgangspunten en een proceskalender. In het plan van de Programmaraad is rekening gehouden met de ondersteuning van gemeenten en arbeidsmarktregio's als het gaat om de regionale werkbedrijven.

De participatiewet is in december naar de Tweede Kamer verzonden, de voorziene invoeringsdatum is 1 januari 2015. In het najaar is groen licht gegeven voor het ondersteuningsprogramma Participatiewet en Maatregelen WWB hierin wordt samengewerkt met Divosa, Cedris en UWV.

De VNG is betrokken bij het maken van de nieuwe verdeelmodellen voor het Inkomensdeel en het Participatiebudget. Daarnaast is er intensief overleg geweest met een aantal gemeenten over het niet functioneren van de financiële vangnetten van gemeenten.

Jeugd

Wet

In 2013 is veel energie gestoken in het wetsvoorstel en de behandeling daarvan door het parlement. De jeugdwet is 2013 ingediend en behandeld bij de Tweede Kamer, afronding vond plaats in februari 2014 in de Eerste Kamer.

Overgangsmaatregelen en transitieplan

In bestuurlijke overleggen is besloten om ruimte te geven aan regionale invulling van continuïteit voor cliënten in het overgangsjaar. Dat heeft geleid tot een set afspraken tussen VNG en Rijk, waarbij onder andere is afgesproken dat gemeenten in regionaal verband transitiearrangementen realiseren. Deze transitiearrangementen zijn gerealiseerd.

Verdeelmodel en adequate cijfers

Gemeenten hebben goede informatie nodig om zich voor te kunnen bereiden op de decentralisatie van de Jeugdzorg. Eind 2013 waren deze gegevens nog niet bekend. VWS richt zich nu op de mei circulaire van 2014.

Zorg

De discussie over of de persoonlijke verzorging wel of niet naar de gemeenten gedecentraliseerd zou worden speelde een zeer grote rol in de decentralisatie van delen van de AWBZ naar gemeenten. In de BALV van november spraken de gemeenten zich uit voor decentralisatie van de persoonlijke verzorging naar gemeenten. Het kabinet gaf echter geen gehoor aan de oproep van gemeenten.
Mede door deze discussie is het wetsvoorstel voor de nieuwe Wmo niet in 2013 door het parlement behandeld.

In 2013 is veel werk verzet aan de voorbereidingen van de transitie, mede in het Transitie Bureau, bijvoorbeeld aan gegevensuitwisseling, handreikingen, bijeenkomsten, modelverordeningen etc.

Wonen

In het project Wonen is gewerkt op de volgende vier thema's:

1. Relatie gemeenten – woningcorporaties (wet- en regelgeving en financiering)
   De aanbevelingen van de commissie Dekker zijn benut voor de discussie in Den Haag. Daarbij is voorkomen dat er een verplichte juridische scheiding komt van de corporaties in een mét en zonder staatssteun gefinancierd deel. Hiermee blijft het mogelijk dat corporaties breed kunnen investeren in herstructurering van wijken en krimpgebieden.

2. Traject rondom de gemeentelijke garantiestelling via het WSW (incl. de parlementaire enquête).
   De VNG heeft ingestemd met de aanbevelingen van de door de VNG ingestelde commissie Vermeulen over de gemeentelijke achtervangpositie binnen het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De VNG heeft hiertoe een set aan conceptafspraken gemaakt met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

3. Gemeentelijke grondexploitatie (instrumentarium voor het grondbeleid en raadsledenprogramma)
   In december 2013 heeft de VNG, gezamenlijk met het ministerie van BZK, een handreiking grondbeleid voor raadsleden worden afgerond, in het bijzonder gericht op de nieuwe raadsleden na de verkiezingen maart 2014.

   Tevens heeft de VNG uitgebreide inbreng geleverd voor de plenaire behandeling van de rapportage van de Tweede Kamer-commissie Huizenprijzen, en is als onderdeel van onze inbreng in het traject tot Omgevingswet het grondbeleid als een van onze aandachtpunten gepresenteerd.

4. Regionale woningbouwprogrammering
   Op het digitaal gemeentelijk kennis- en discussienetwerk op ruimtelijk gebied (het ROM-netwerk) is een ruimte ingericht waar gemeenten onderling of in contact met de VNG vragen kunnen stellen en kunnen discussiëren over thema's op het gebied van woningmarkt. Verder wordt op www.vng.nl/woningmarkt een hulpvragen mogelijkheid geboden. Beide zaken vormt de basis voor FAQ's die in 2014 verder vorm zullen krijgen. Ook is de factsheet financiering SV is opgeleverd.

Financiën

Het programma financiën heeft zich op drie thema's gericht:

Staat van de gemeentelijke financiën

Het onderzoeksinstituut COELO heeft in opdracht van VNG een onderzoek uitgevoerd naar de staat van de gemeentelijke financiën. Dit onderzoek is de week voor Prinsjesdag door VNG en COELO naar buiten gebracht. En is door diverse media opgepikt.
Het geeft goede beschrijving van wat de kansen en bedreigingen zijn van de gemeentelijke economie.

Kennisdeling innovatieve bezuinigen

Door middel van 7 bijeenkomsten in het land, de 'Pecunieprijs' voor de beste bezuiniging en een deelcongres tijdens het VNG Jaarcongres is er een platform geboden aan gemeenten om kennis met elkaar te delen.

Stresstest

Er is een nieuwe stresstest/houdbaarheidstest ontwikkeld voor met name kleinere en middelgrote gemeenten. Bij het maken van de test zijn wethouders en raadsleden betrokken. De test is bedoeld om inzicht te verschaffen over de toekomstige houdbaarheid van de gemeentefinanciën en is bedoeld voor kleine en middelgrote gemeenten.

Kennis en inzicht gemeentelijke belastingen / raamwerk materiële belastingbepalingen
De basisinformatie voor "Kennis en inzicht gemeentelijke belastingen" voor Raadsleden is in bouwstenen opgeleverd en aan een klankbordgroep voorgelegd. Deze is verwerkt in een korte handreiking voor Raadsleden en is online beschikbaar via de VNG, zowel via Belastingen als via de speciale pagina voor Raadsleden (vanuit Raadsledenprogramma). Daarnaast is een raadgever opgesteld voor raad op zaterdagen en zijn presentaties over belastingen tijdens deze dagen gehouden

Slim Samenwerken

In het programma Slim Samenwerken is gewerkt aan drie onderwerpen:

Uitwisseling van kennis en ervaring

Mede tot stand gebracht door bustours, bijeenkomsten en het verspreiden van praktijkvoorbeelden.

Ondersteunen van de ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheden bij bestuurders en ambtelijk managers.

Hierbij is onder meer ingezet op intervisietrajecten, ondersteuning op maat en bijeenkomsten.

Ontwikkeling van instrumenten en tools.

Hiervoor zijn een aantal publicaties opgesteld:

- Intergemeentelijke samenwerking toegepast
- Raadgever slim samenwerken in de regio
- Juridisch sterker door samenwerken
- De raad in stelling: het spoorboekje
- Grip op samenwerken
- Samenwerken in het sociaal domein

VNG Vereniging en Organisatie

In 2013 zijn een aantal zaken verder uitgewerkt en uitgevoerd die in het strategisch traject van 2012 in gang zijn gezet, zoals de VNG Denktank, VNG Connect, de bestuurdersdagen en een heroriëntatie van de Governance van de VNG. In maart nam Ralph Pans, voorzitter van de directieraad afscheid van de VNG hij werd op 1 mei opgevolgd door Jantine Kriens, daarvoor wethouder in Rotterdam.

VNG Denktank

In november 2013 presenteerde de commissie jaarbericht het eerste rapport van de VNG Denktank over Maatschappelijk Initiatief en de gevolgen voor gemeenten. Het rapport kwam tot stand door gesprekken tussen wetenschappers, bestuurders, aanjagers van maatschappelijk initiatief en gemeenteambtenaren. Deze confrontatie tussen verschillende werelden leidde tot een serie aanbevelingen die een inhoudelijke basis vormen voor de versterking van de lokale democratie.

VNG Connect

In 2013 is verder gegaan met VNG Connect, een programma om meer uitwisseling tot stand te brengen tussen gemeenten en de VNG. Het programma biedt zo een gelegenheid om de praktijk van gemeenten naar binnen te halen en om ambtenaren van gemeenten mee te laten draaien in het werk van de vereniging.

Bestuurdersdagen

In 2013 zijn twee bestuurdersdagen georganiseerd; in Lelystad en in Utrecht. De bijeenkomsten zijn goed bezocht door respectievelijk 500 en 350 bestuurders. Beide dagen zijn goed geëvalueerd, waarbij met name de inhoud van de bijeenkomsten en de politieke actualiteit goed bevielen.

Commissie Governance

Onder leiding van Arno Brok, burgemeester van Dordrecht is gekeken naar de versterking van de bestuurlijke organisatie van de VNG en het vergroten van de ledenbetrokkenheid. Op de BALV in november zijn de voorstellen van de commissie besproken en door de gemeenten vastgesteld. Onder meer is voorgesteld om een coördinerende themacommissie sociaal domein in te stellen, commissienetwerken te organiseren als flexibele schil om de vaste beleidscommissies, en bij het selecteren van kandidaten voor bestuur en commissies niet alleen te kijken naar representativiteit, maar om de kwaliteit centraal te stellen.

Bedrijfsvoering

Organisatiestructuur en besturingsfilosofie

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. De VNG is een flexibel ingerichte 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)

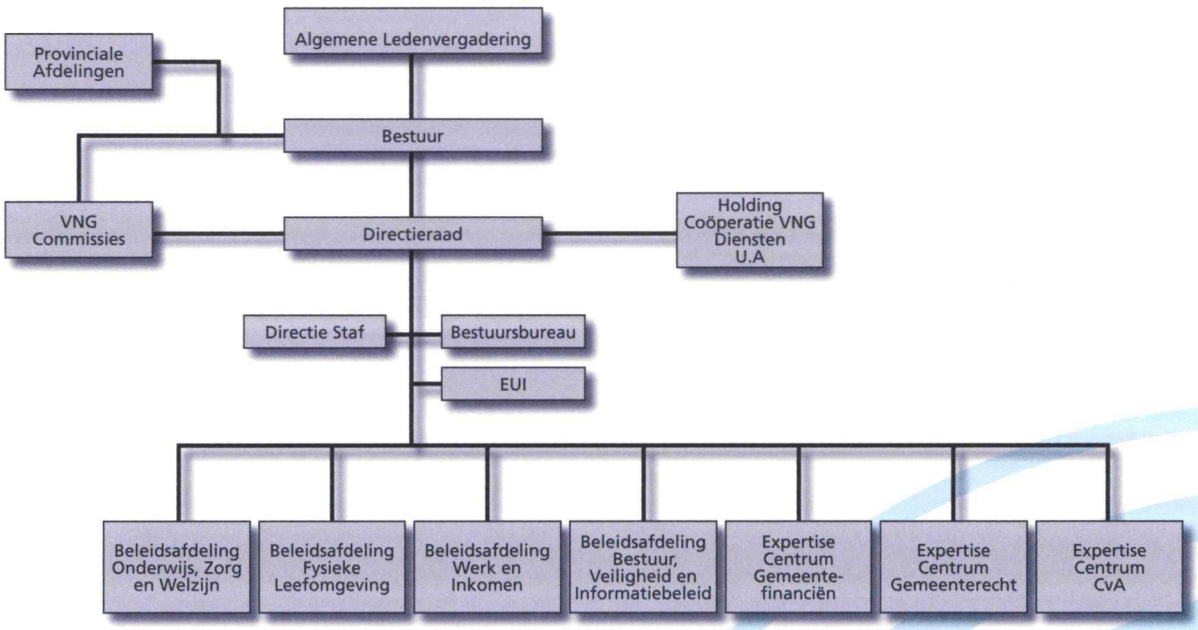
De bestuurs- en governancestructuur van het VNG Bureau bestaat uit de Algemene Ledenvergadering, het bestuur, provinciale afdelingen, VNG commissies en de directieraad van het VNG Bureau. Per 31 december 2013 bedraagt de bezetting 204,7 fte (exclusief formatie van de projecten en gelieerde instellingen).

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 2013 zijn de voorbereidingen gestart om de beleidsafdelingen om te vormen tot expertisecentra. Reden was de wens om expertise en deskundigheid in de dienstverlening aan de leden meer tot uitdrukking te brengen als de kernwaarde van de VNG. In 2013 is de directie Communicatie rechtsreeks gepositioneerd onder de directieraad. Op deze wijze is communicatie binnen de VNG beter gepositioneerd als een strategisch belangrijk aandachtsgebied. In 2013 is besloten toch niet met een programmabureau te werken, maar de programmamanagers voor grote en complexe programma's rechtstreeks door de directieraad te laten aansturen. Per 1 januari 2014 is het programmabureau opgeheven.
Per 1 januari 2013 is het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten als dochteronderneming aan de holding Coöperatie VNG Diensten U.A. 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. Voor 2014 is de ambitie om meer dan voorheen bevoegdheden zoveel mogelijk decentraal bij het middenkader neer te leggen.

Personeelsbeleid

Ontwikkeling medewerkers

De VNG wilt uitblinken in focus, zichtbaarheid en ledengerichtheid en hierdoor komt de nadruk voor opleiden en ontwikkelen voor VNG brede maatwerkopleidingen te liggen bij Resultaatgericht werken, aansprekend en doelgericht schrijven, faciliteren en coachen. Daarnaast is er ruimte voor opleidingen en trainingen gericht op het verder ontwikkelen van individuele competenties.

Aandacht voor het ziekteverzuim

De norm voor het ziekteverzuim is door de VNG gesteld op 3,5%. Het ziekteverzuimpercentage voor 2013 is uitgekomen op 3,12% exclusief zwangerschappen en is daarmee wederom gedaald ten opzichte van voorgaande jaren. De meldingsfrequentie is uitgekomen op 0,99. De norm van 1 is met betrekking tot de meldingsfrequentie ook behaald.

Arbeidsvoorwaarden

De VNG heeft een eigen rechtspositieregeling (RPR) en een eigen loongebouw, maar volgt in primaire sfeer (salarisontwikkeling en beloningscomponenten) de 'CAO-rijk'. De RPR VNG heeft in 2013 op de volgende onderdelen wijzigingen ondergaan in verband met het gefaseerd verhogen van de AOW-leeftijd in 2013:

- Partiële Arbeidsparticipatie Senioren (PAS)
- Ziekte voor en na beëindiging van de arbeidsovereenkomst
- Aanvullende uitkering wegens ongeschiktheid vanwege bedrijfsongeval of beroepsziekte
- Einde van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
- Beëindiging arbeidsovereenkomst bij AOW-gerechtigde leeftijd

Daarnaast heeft de RPR VNG wijzingen ondergaan met betrekking tot de verhuiskostenvergoeding om te voldoen aan de fiscale voorwaarden.

De VNG heeft per 1 januari 2013 de werkkostenregeling ingevoerd om enerzijds ervaring op te doen met de uitvoeringen van deze regeling en anderzijds te bezien hoe personele regelingen aangepast kunnen worden opdat de fiscale mogelijkheden ten volle benut kunnen worden. Eind 2013 heeft dit geleid tot een aangepaste regeling voor 2014 waarmee digitaal samenwerken en plaats- en tijdonafhankelijk werken wordt bevorderd. De administratieve lastendruk wordt verlaagd en medewerkers krijgen tevens meer vrijheid in de vervoerskeuze voor dienstreizen. Wel is de vergoeding voor reizen met de auto verlaagd en is het Persoonsgebonden budget voor 2014 afgeschaft.

Uitstroom

Om de continuïteit in de bedrijfsvoering te kunnen waarborgen streeft de VNG naar een aanvaardbaar niveau van uitstroom. In 2013 is het uitstroompercentage uitgekomen op 7% (2012: 9,64%). Gezien de ongewijzigde slechte arbeidsmarkt wisselen weinig medewerkers van baan. De uitstroom in 2013 was dan ook voornamelijk het gevolg van natuurlijk verloop en het beëindigen van een aantal tijdelijke contracten.

Communicatiebeleid

Communicatiestrategie en realisatie 2013

De gemeente, lokale overheid, dichtbij de burger

Communicatie verbindt de organisatie en haar leden met de omgeving. De strategische communicatiefunctie monitort voortdurend omgeving en organisatie en weet op deze manier bij te dragen aan de doelstellingen. In 2013 is een meerjaren communicatiestrategie VNG beschreven met als belangrijkste pijlers:

- landelijke positionering van het merk de gemeente, inclusief continue werken aan de beeldvorming van gemeenten, mede – maar niet uitsluitend - met het oog op de decentralisaties;
- maak communicatie zo menselijk en praktijkgericht mogelijk;
- communiceer zowel rechtstreeks als via andere belangrijke stakeholders over relevante gemeentelijke thema's;
- hanteer een integrale benadering van lobby, media-benadering en communicatie naar leden;
- realiseer een ontwikkeling van ledencommunicatie naar ledeninteractie, ook met het oog op de resultaten van de commissie Governance;
- versterk communicatieve samenwerking met gemeentelijke netwerken, stakeholders en beroepsverenigingen.

Aan deze pijlers wordt continu gewerkt. Hieronder volgt een aantal specifieke uitwerkingen:

Lobby in de Eerste en Tweede Kamer

Met het aantrekken van de lobbyist die zich vooral bezig houdt met de lobby richting de Tweede kamer wordt stelselmatiger gewerkt aan onder meer: agendasetting, inbrengen standpunten gemeenten, en relatiemanagement met alle politieke partijen, woordvoerders en fractievoorzitters.

Er is in 2013 veelvuldig gelobbyd op tal van onderwerpen, zoals de drie decentralisaties, de WGR+,de RUD's, gemeentefinanciën etc. Vanzelfsprekend wordt lobby in de praktijk in nauwe samenwerking met bestuur, commissieleden, directieraad en beleidsmedewerkers vormgegeven.

Zichtbaar in de media

In 2013 heeft de VNG op diverse onderwerpen aandacht gegenereerd in de media. Zowel proactief als reactief. Thema's die in de media zijn verschenen zijn onder meer de drie decentralisaties, gemeentelijke samenwerking, de financiële positie van gemeenten en lokale belastingen, de Wob, woningmarkt en grondbeleid. Daarnaast worden voortdurend allerlei vragen van media aan de VNG correct en snel beantwoord. Deze vragen betreffen een heel breed scala aan onderwerpen. Vragen over de Drank- en Horecawet kwamen gedurende het hele jaar regelmatig voor.

Interactie met de leden

De directie Communicatie heeft bijgedragen aan verschillende initiatieven vanuit het VNG-bureau om de interactie met de leden te versterken, o.a. de Bestuurdersdag, de commissie Governance en de Denktank. Ook zijn er op meerdere momenten enquêtes uitgezet om de meningen van leden op te halen en die input te laten zijn voor onderhandelingen, bestuurlijk overleg of een debat in de Tweede Kamer.

Interne communicatie

De VNG toekomstbestendig maken vraagt om een flexibele organisatie die luistert naar en

spreekt met haar leden. In 2013 is de VNG daarom gestart met 'Koers van de VNG': een intern traject waarbij de organisatie werkt aan versterking van de uitvoeringskracht van gemeenten, meer interactie met onze leden en een koppeling van beleidsthema's met de wetenschap. De DR heeft hiervoor het plan 'Werk in uitvoering' opgesteld. De directie Communicatie heeft een aantal bijeenkomsten voor medewerkers georganiseerd en verzorgt samen met de verandermanager de communicatie.
Daarnaast organiseerde de afdeling de cursussen Factor C en Taal van de VNG. Factor C was vooral gericht op het communicatiever maken van de medewerkers. Taal van de VNG zorgde er voor dat medewerkers vaardiger werden in het schrijven van doelgroepgerichte teksten en droeg op die manier bij aan de communicatieve vaardigheden. Ruim 130 mensen volgen Factor C training en bijna 200 medewerkers (waaronder Staf) de Taal van de VNG.

Overig

Tot slot is er in 2013 gewerkt aan een zoeken naar samenwerking en verbinding met communicatieprofessionals bij gemeenten, verschillende (communicatieve) netwerken, KING en de beroepsverenigingen. Dit is een ontwikkeling die de komende jaren vraagt om verdere stappen en intensivering

Financieel beleid

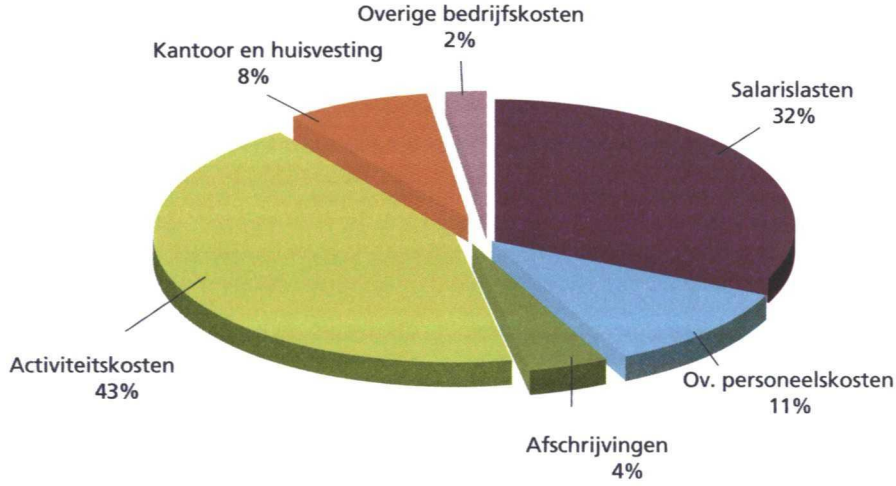
Het financieel beleid is in hoofdzaak gericht op een stabiele begroting en het te allen tijde kunnen voldoen aan (betalings-) verplichtingen. De belangrijkste elementen van het financieel beleid zijn: balans in de samenstelling van baten en lasten, rendement op het vermogen en de liquiditeitspositie.

Evenwicht in de samenstelling van baten en lasten 2013

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.

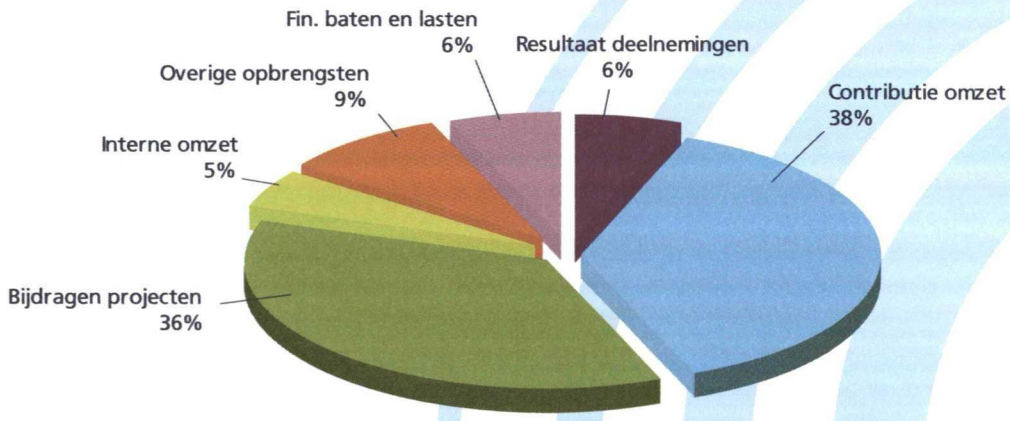
De vaste lasten worden onderverdeeld in twee delen, te weten de contributie gefinancierde personeelslasten en de overige vaste lasten. Voor de personeelslasten geldt dat deze meer dan volledig door de contributie-inkomsten gedekt worden. Het dekkingspercentage van de vaste personeelslasten verslechtert licht ten opzichte van 2012. De vaste personeelslasten dalen minder dan de contributie. Het dekkingspercentage voor de vaste personeelslasten komt in 2013 uit op 109% (2012: 110%). De overige vaste lasten bestaan uit afschrijvingslasten en de overige vaste bedrijfskosten. Het dekkingspercentage van de totale vaste lasten is in 2013 uitgekomen op 79%, dit is nagenoeg gelijk aan het dekkingspercentage van 2012. In de begroting werd uitgegaan van een dekkingspercentage van 77%. De door de uitstroom van medewerkers vrijvallende salarislasten (vaste kosten) zijn ingevuld met vervangende inhuur (variabele kosten).

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 38% en is ten opzichte van 2012 verder gedaald (2012: 41%). Deels wordt deze daling veroorzaakt door dalende contributie-inkomsten, welke het gevolg zijn van de goedgekeurde contributieverlaging met 2,4%. Hiernaast nemen de bijdragen uit projecten verder toe. Het betreft hier de transitiebegeleidingstrajecten van WMO en Jeugdzorg. Omdat KING per 1 januari 2013 deel uit van de VNG groep vindt ten opzichte van 2012 een verschuiving plaats van de afgenomen dienstverlening van de overige opbrengsten naar de interne omzet. De overige opbrengsten nemen ten opzichte van 2012 (10%) af. De financiële baten en lasten en het resultaat deelnemingen laten een verbetering zien ten opzichte van 2012. Bij de financiële baten en lasten heeft een wisseling in de effectenportefeuille plaatsgevonden. Het hierdoor gerealiseerde resultaat zorgt ervoor dat het aandeel van de financiële baten en lasten stijgt van 5% (2012) naar 6% (2013). Bij VNG Verzekeringen heeft de afkoop van een contract geleid tot een eenmalige hogere opbrengst. Samen met de betere prestaties van de deelnemingen stijgt het aandeel van resultaat deelnemingen eveneens van 5% (2012) naar 6% (2013).

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



Het aandeel van de activiteitskosten neemt ten opzichte van 2012 toe van 40% naar 43%. Deze toename is met name te herleiden naar de extern gefinancierde transitieprojecten van AWBZ en Jeugdzorg. De stijging van de activiteitskosten van 40% naar 43% en de in 2011 gestarte formatiereductie verklaren de verdere afname van het aandeel van de salarislasten van 34% naar 32%. De overige personeelskosten stijgen van 9% (2012) naar 11% van de totale lasten. Extra opleidingskosten, wervingskosten, de introductie van de werkkostenregeling en met name de

vervangende inhuur voor uitgestroomde of gedetacheerde medewerkers zijn hier de oorzaak van. De kantoor- en huisvestingskosten dalen ten opzichte van 2012 van 10% naar 8%. In 2012 was nog sprake van extra ICT-kosten voor onder andere het ontwikkelen van een nieuwe website VNG.nl, upgrades voor software en hardware en het oplossen van incidenten. Hiernaast draagt de sturing op het ICT-contract en het sturen op een stabielere ICT-omgeving bij aan lagere ICT-kosten in 2013. De afschrijvingen en overige bedrijfskosten blijven in absolute zin min of meer gelijk ten opzichte van 2012, het relatieve aandeel daalt licht ten opzichte van 2012.

Sturen op rendement beleggingsportefeuille

De in 2012 gewijzigde weging van de effecten is voor 2013 gehandhaafd. In 2012 zijn met het oog op de specifieke risico's binnen de obligatiemarkt de weging de weging van staatsobligaties 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%). Gezien de situatie zich niet wezenlijk heeft veranderd bestond niet de noodzaak de weging verder te wijzigen. Kern van de strategie is 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 2013	eind 2012
Aandelen	0	20%	13,8%	10,1%
Onroerend goed*	0	15%	5,0%	6,2%
Absoluut rendement producten*	0	20%	10,4%	9,7%
Vastrentend	60%	85%	69,9%	70,6%
Staatsobligaties	30%	50%	31,6%	31,6%
Bedrijfsobligaties	25%	45%	38,3%	39%
Liquiditeiten	0	5%	3,8%	3,4%

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

In 2013 is het aandeel van aandelen in de portefeuille verder toegenomen. Oorzaak is het verder aantrekken van de koersen van aandelen. Door de herschikking en de stijging van de koers van de effecten is tevens het aandeel in de portefeuille van liquide middelen afgenomen. In 2012 is, gezien de toen geldende risico's, het aandeel in staatsobligaties terug gebracht naar 31,6 procent. Omdat de toen geldende risico's zich niet wezenlijk hebben gewijzigd is het aandeel in staatsobligaties en de samenstelling ervan ongewijzigd gebleven. In de herallocatie van de effectenportefeuille zijn vervolgens het aandeel onroerend goed en bedrijfsobligaties teruggebracht. Reden was dat een lagere performance was voorzien.

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 (20%),
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 2013 uitgekomen op 3,1% voor management- en custodiankosten en voor inhouding dividendbelasting. Dit is gelijk aan de met de vermogensbeheerder overeengekomen benchmark.

Samenstelling resultaat beleggingsportefeuille

Het resultaat op de beleggingsportefeuille na aftrek van management en custodiankosten bedraagt € 1,453 miljoen. Dit is als volgt samengesteld:

Coupon	0
Dividenden	885
Rente	0
Netto inkomsten	**885**
Koersresultaat	516
Resultaat voor overige vergoedingen	**1.401**
Overige vergoedingen en stortingen	52
Resultaat	**1.453**

Het cumulatieve ongerealiseerde resultaat ultimo 2013 (= de herwaarderingsreserve) bedraagt € 3.462 miljoen positief.

Waarde beleggingsportefeuille

De waarde van de beleggingsportefeuille ultimo 2012 komt uit op € 49.356 miljoen. Dit is inclusief het saldo rekening courant (€ 0,229 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 2013 bedraagt de liquiditeitspositie van de Vereniging € 13,338

miljoen bestaande uit een saldo van € 0,229 miljoen op de rekening bij de effectenbeheerder, een saldo van -/- 0,258 miljoen op de lopende (hoofdrekening) en een saldo van € 13,367 miljoen op bedrijfsspaarrekeningen. In dit laatste saldo is een geblokkeerde rekening begrepen waarop € 1,122 miljoen wordt aangehouden. Voornoemd bedrag wordt aangehouden als dekking voor de door de VNG afgegeven bankgarantie ten behoeve van het ARIAL project. Tegenover de geblokkeerde rekening staat een vordering van VNG International, de uitvoerder van het ARIAL project.

Vorig jaar kwam het saldo uit op € 18,935 miljoen, bestaande uit € 0,166 miljoen op de rekening van de effectenbeheerder, € 7,501 miljoen op de hoofdrekening, en € 11,267 miljoen op bedrijfsspaarrekeningen. De stand ultimo boekjaar is ten opzichte van eindstand 2011 € 5,597 miljoen lager. De oorzaak is dat in 2013 een deel van de uit het gemeentefonds voorgefinancierde projecten is verbruikt, tevens hield de Stichting KING tijdelijk in 2012 overtollige middelen aan op de hoofdrekening van de VNG. Begin 2013 is dit afgebouwd. De rekening van KING is per 01-01-2013 onderdeel geworden van het rente en saldo compensabel stelsel. Omdat de bank binnen het stelsel alleen het saldo van alle deelnemende rekeningen ziet kan het plussaldo bij KING gebruikt worden ter voorkoming van debet rente bij de VNG. Noodzaak om bij VNG gelden aan te houden is hierdoor vervallen.

Ten opzichte van het voorgaande jaar is het saldo op de rekening bij de effectenbeheerder toegenomen. 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 € -18,43 miljoen. Ten opzichte van het vorige boekjaar betekent dit een verslechtering van het werkkapitaal met € 1,87 miljoen. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat in het afgelopen boekjaar vanuit VNG Diensten geen uitkeringen uit ledenreserves zijn gedaan. Geconsolideerd bezien komt het werkkapitaal uit op € -4,24 miljoen. Ten opzichte van het voorgaande jaar is dit een verbetering van het geconsolideerde werkkapitaal met € 1,49 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 2014 sprake moeten zijn van een contributiestijging van € 1,66 miljoen (extra stijging van 8,4%). Naast de bijdrage in de exploitatie, dient dit vermogen om het negatieve werkkapitaal van € 18,43 miljoen te financieren, om toekomstige risico's op te vangen en ter financiering van de negatieve jaarlijkse begroting van € -1,17 miljoen

als gevolg van de renovatie van de Willemshof. In 2007 is besloten de kosten veroorzaakt door de herhuisvesting ten laste van het eigen vermogen te laten komen door middel van het begroten van een verlies gelijk aan de jaarlijkse afschrijvingslast. Tevens komt het geregeld voor dat de VNG ten behoeve van grote projecten tijdelijk kosten voorfinanciert.

Het belangrijkste risico voor de VNG is het WW- risico. De VNG is eigenrisicodrager 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 € 25,0 miljoen. Gemiddeld genomen hebben de medewerkers een opgebouwd WW- en BWW-recht van ongeveer 2 keer het jaarsalaris.

Voorts dient het vermogen ook om onvoorziene kosten op te kunnen vangen die het gevolg zijn van tegenvallers in de bedrijfsvoering en voor het financieren van tijdelijke uitgaven die niet standaard zijn op te vangen in de begroting maar die wel voorzien in een behoefte bij de leden om actie op baalde terreinen te ondernemen. Zo wordt in 2014 een communicatiecampagne voor gemeenten en de Denktank uit het vermogen gefinancierd Tot slot zijn er kosten die mogelijk voortkomen uit de garantiestelling ten behoeve van projecten van VNG International.

Vraagafhandeling en informatievoorziening aan leden

Kengetallen Vraagbaakfunctie en Postafhandeling

In 2013 zijn er 27.105 geregistreerde vragen van leden door de VNG beantwoord. 98% van deze vragen is binnen de afgesproken termijn van vijf werkdagen afgehandeld. De gemeenten Amsterdam, Súdwest Fryslân en Haarlemmermeer stelden de meeste vragen. Top 3 onderwerpen waarover vragen werden gesteld in 2013 waren Arbeidsvoorwaarden, Wet Openbaarheid van Bestuur en Kinderopvang. Ongeveer 75% van de vragen werd gesteld via e-mail en 25% per telefoon.

Het aantal geregistreerde vragen is in 2013 ten opzichte van 2012 met 1.109 gedaald. Van 28.214 in 2012 naar 27.105 vragen in 2013. 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 2013 649 brieven ter beantwoording ontvangen. Dit zijn 251 brieven minder dan in 2012. Hiervan is 87% 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.

Praktijkvoorbeelden

De VNG beheert een databank met praktijkvoorbeelden van gemeenten. Deze wordt dagelijks geactualiseerd en jaarlijks opgeschoond.
De databank bevat inmiddels ruim 2800 voorbeelden. In 2013 werden in totaal 3.122.056 voorbeelden opgevraagd en 237 voorbeelden door gemeenten aangeleverd. Er wordt dagelijks getwitterd over inspirerende voorbeelden. Het twitteraccount @goed_voorbeeld heeft inmiddels 2700 volgers. De volgers bestaan o.a. uit ambtenaren, raadsleden, burgemeesters en wethouders.

Databank Jurisprudentie en wetgevingskalender

Het gemiddeld aantal bezoeken per maand in 2013 voor de besloten jurisprudentiedatabank op vng.nl is ca. 2.000. Eind 2013 staan er 4853 voor gemeenten relevante uitspraken in de JDB op het terrein van gemeentelijke belastingen, omgevingsrecht, privaatrecht, bestuursrecht en kinderopvang.

De wetgevingskalender kreeg gemiddeld 216 unieke bezoeken per maand. Omdat er in 2013 op een andere manier is gemeten vanwege wetgeving zijn deze cijfers niet te vergelijken met de cijfers van 2012.

ICT ontwikkelingen

Het jaar 2013 heeft in het teken gestaan van de voorbereiding van een omvangrijke upgrade van het netwerk. Doel is het aantal verstoringen terug te dringen, de capaciteit uit te breiden om digitaal samenwerken beter te ondersteunen en het snelheid van het netwerk te vergroten. Wanneer dit is geïmplementeerd heeft de VNG de beschikking over een up to date netwerk waarmee het digitaal samenwerken en het plaats en tijd onafhankelijk werken in een hogere versnelling komt. Begin 2014 wordt de vernieuwde omgeving opgeleverd.

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. Daarnaast worden via dochter VNG International meerder projecten uitgevoerd die tot doel hebben het lokaalbestuur in met name ontwikkelingslanden te versterken.

In de interne organisatie is er vooral aandacht voor het verder terugdringen van het papier- en energieverbruik. Ten aanzien van het papierverbruik is duidelijk een dalende tendens te zien. Het verbruik van elektriciteit is het laatste jaar daarentegen weer iets toegenomen ten opzichte van 2012 en 2011. Dit heeft te maken met intensiever gebruik van het pand en uitbreiding in ICT-capaciteit

Deelnemingen

De deelnemingen die de VNG ultimo 2013 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
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.
Coöperatie Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING) U.A.: Richt zich op het verbeteren van dienstverlening en bedrijfsvoering van gemeenten ten behoeve van hun burgers en bedrijven. Verder helpt KING gemeenten deel te nemen aan de netwerksamenleving en ontwikkelt KING concepten voor een krachtige bestuur.

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 2012	Begroting 2013	Realisatie 2013	Begroting 2014
Bedrijfsopbrengsten	45.188	41.550	46.599	44.452
Bedrijfslasten	49.608	45.611	50.657	48.624
Bedrijfsresultaat	(4.420)	(4.061)	(4.058)	(4.172)
Financiële baten en lasten	2.675	1.595	3.089	1.820
Resultaat deelnemingen	2.293	1.287	3.116	870
Resultaat (voor bestemming)	**548**	**(1.179)**	**2.147**	**(1.482)**

Vergelijking realisatie 2013 met begroting 2013

Het gerealiseerde resultaat is uitgekomen op € 2,147 miljoen positief. Het resultaat is daarmee € 3,326 miljoen beter dan begroot. Zowel het bedrijfsresultaat (+ € 0,004 miljoen) als de deelnemingen (+ € 1.829 miljoen) en de financiële baten en lasten (+ € 1,494 miljoen) zijn beter dan begroot. Het bedrijfsresultaat is met € 4,058 miljoen negatief, nagenoeg conform begroot uitgekomen.

Het bedrijfsresultaat is een optelsom van de volgende posten:

- De overige bedrijfsopbrengsten zijn € 2,331 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, en de realisatie van reprorecht;
- 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 (+ € 2,927 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 € 1,382 miljoen onderschreden wat het gevolg is van uitstroom van medewerkers. In 2013 is het uitstroompercentage uitgekomen op 7,0%. De uitstroom in 2013 was voornamelijk het gevolg van natuurlijk verloop, personele bezuiniging en het beëindigen van een aantal tijdelijke contracten. Tegenover de lagere uitnutting van salarislasten staat een hogere inhuur van personeel derden (+ € 1,437 miljoen).
- De overige personeelskosten overschrijden de begroting met € 3,473 miljoen. Deels heeft deze betrekking op extern gefinancierde projecten (€ 1,210 miljoen) welke bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. € 1,437 miljoen betreft vervangende inhuur ten gevolgde

van de bovengenoemde uitstroom van medewerkers. Het reorganiseren van de afdeling Communicatie en het beëindigen van (tijdelijke) contracten leidt hiernaast tot een benodigde dotatie aan de voorzieningen van € 0,663 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 € 1,496 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 € 1,829 miljoen beter dan begroot. Dit komt voornamelijk door:
- De omzetting per 1 januari 2013 van de Stichting Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) in een coöperatieve vennootschap met uitgesloten aansprakelijkheid, waarbij Coöperatie VNG Diensten U.A. het enige lidmaatschap heeft verworven voor een bedrag van nihil. Deze overname is verwerkt volgens de 'purchase accounting' methode per 1 januari 2013, waarbij door Coöperatie VNG Diensten U.A. een negatieve goodwill is gerealiseerd van € 0,843 miljoen. Dit bedrag is in één keer ten gunste van het resultaat gebracht.
- Het resultaat van Coöperatie VNG Verzekeringen U.A. , welke door de niet begrote afkoop van het brandcontract komt VNG Verzekeringen € 0, 572 miljoen boven begroot uit;
- Het resultaat van het Congres- en Studiecentrum welke € 0,306 miljoen boven begroot was, als gevolg van een hogere gerealiseerde marge.

Vergelijking realisatie 2013 met realisatie 2012

Het resultaat van de Vereniging is in 2013 uitgekomen op € 2,147 miljoen positief. Ten opzichte van het resultaat van € 0,548 miljoen positief over 2012 is dit een verbetering van € 1,599 miljoen. Zoals hierboven al genoemd liggen er hier diverse mee- en tegenvallers, aan ten grondslag. Zo zijn ten opzichte van 2012 de baten relatief meer gestegen dan de lasten.

Het bedrijfsresultaat is in 2013 € 0,363 miljoen lager dan in 2012. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Hogere projectbijdragen van € 1,029 miljoen, welke voor een deel gerealiseerd wordt door de gemeentefonds gefinancierde projecten;
- Hogere overige opbrengsten, € 0,614 miljoen, als gevolg van de dienstverlening aan derden zoals de dochterbedrijven, en hogere opbrengsten voor de modellenverordeningen;
- Lagere personeelslasten, - € 0,396 miljoen, als gevolg van de vacaturestop, en het realiseren van de personeelsbezuinigingen (10% van de formatie in 2011);
- Hogere overige personeelslasten, + € 0,707 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, + € 1,670 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;
- Lagere kantoor- en huisvestingskosten - € 0,790 miljoen, als gevolg van lagere ICT kosten (in 2011 is een verbetertraject voor de ICT ingezet en is VNG.nl 4.0 in gebruik genomen) Lagere telecommunicatie kosten als gevolg van een nieuw contract.

Het resultaat uit deelnemingen is € 0,823 miljoen hoger t.o.v. 2012. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het hogere resultaat van VNG Diensten (+ € 0,841 miljoen), als gevolg van toevoeging van KING aan de VNG entiteit. Door omzetting van de effecten portefeuille van staatsobligaties naar bedrijfsobligaties zijn ten opzichte van 2012 meer koerswinsten gerealiseerd die via de exploitatierekening worden geboekt.

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 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.

Om de continuïteit van doorlopende gesubsidieerde projecten te waarborgen, zonder dat de subsidie al voor het nieuwe jaar is toegekend, zal de VNG soms al wel verplichtingen voor het komende jaar moeten aangaan. Voor die doorlopende projecten waar van het waarschijnlijk is (blijkend uit uitkomsten van bestuurlijk overleg) dat deze opnieuw gesubsidieerd zullen worden, kan de directieraad het risico nemen om tot maximaal € 0,5 miljoen aan verplichtingen aan te gaan zonder dat er al een subsidiebeschikking is ontvangen. Mocht blijken dat een subsidie toch niet zal doorgaan, dan worden de activiteiten waarvoor een subsidie werd verwacht alsnog stopgezet worden. Hiertoe worden in de contracten voorwaarden opgenomen dat bij het wegvallen van financiering contracten ten alle tijden stopgezet kunnen worden.

Subsidies

In het kader van projecten ontvangt de VNG ook subsidies. De VNG loopt het risico dat achteraf het subsidiebedrag naar beneden wordt bijgesteld als 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 verantwoorden zijn.

Resultaat Bedrijven

De VNG loopt het risico dat resultaten van bedrijven tegenvallen door ontwikkelingen op de markt waar deze bedrijven opereren of door genomen risico's. Als aandeelhouder deelt de VNG in het ondernemingsrisico van de deelnemingen naar rato van het belang in de bedrijven. Dit risico treedt in 2014 in beperkte mate op. Een groot deel van de omzet van de bedrijven voor 2014 ligt al vast.

Beleggingen

De VNG loopt koersrisico over het belegd vermogen. Als 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 begrootte inkomsten uit beleggingen niet worden gerealiseerd. Behoudens de situatie van een algehele malaise op de effectenmarkten is door het aanbrengen van spreiding in de portefeuille het risico op een negatief effect op het vermogen beperkt. Er is gekozen voor een middellange beleggingsstrategie. Dat houdt in dat wordt verwacht dat optredende koersdalingen op de middellange termijn weer goed worden gemaakt

en de vermogenspositie dus niet structureel wordt aangetast. Een eventueel negatief effect op het jaarresultaat van de 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 worden beperkt door een tijdige aanpassing van de portefeuilleverdeling in tijden van verslechterende marktomstandigheden.

Eigenrisicodrager 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 opgebouwde rechten is in het verleden een voorziening gevormd. Om eventuele opbouw van nieuwe rechten te beperken, zal de VNG zoeken naar maatregelen die liggen in de sfeer van vergroting van de interne mobiliteit en daar waar mogelijk te werken met tijdelijke contracten.

Invloed resultaat KING op resultaat VNG

Met ingang van 2013 is KING een dochteronderneming van VNG. Anders dan de andere dochterondernemingen van de VNG heeft KING geen winstoogmerk. Uitgangspunt is dat het resultaat van KING jaarlijks uitkomt op nul. Door ontwikkelingen is niet uit te sluiten dat door de Coöperatie KING in enig jaar winst wordt gemaakt dan wel verlies wordt geleden. Dit zal tot gevolg hebben dat dit het resultaat van de VNG positief of negatief beïnvloedt. Aangezien KING vrijwel geheel gefinancierd wordt uit het gemeentefonds, kan enig positief dan wel negatief resultaat van KING geen invloed hebben op de uitvoering van de begroting van de VNG. Er zal door de coöperatie namelijk geen uitkeringen uit de ledenreserves worden gedaan aan het enige lid, de VNG, worden uitgekeerd.

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.

Om bovengenoemde risico's in een vroeg stadium te kunnen herkennen en de kans van optreden te verkleinen en de impact te beperken, heeft de VNG diverse beheersingsmaatregelen opgenomen in haar bedrijfsvoering. Dit zijn onder andere: afspraken met de ICT beheerder over rapportage van verstoringen en afspraken over afhandeling van verstoringen; vastgelegde back-up protocollen en gescheiden opslag van back-up bestanden en het tijdig upgraden van het netwerk.

Vooruitblik 2014

In een snel veranderende omgeving is het voor de VNG van belang zich constant af te blijven vragen of de VNG wel de juiste dingen doet? De VNG zal tekens keuzes moeten blijven maken waar zij zich op richt, de resultaten moeten zichtbaar zijn, en de leden moeten betrokken zijn bij het werk en beleidsvorming van de VNG. Verder wil de VNG, naast het zijn van 'De spin in het web van lokaal bestuurlijk Nederland', zich nog meer als het expertisecentrum voor lokaalbestuur positioneren. Daartoe worden onder andere de beleidsafdelingen omgevormd tot expertisecentra.

Gemeenten staan in 2014 onverminderd voor de uitdaging nieuwe ontwikkelingen door te voeren. De gevolgen van de financieel economische crisis en het de verandering in het rijksbeleid mogen dan onderhand uitgekristalliseerd zijn, de effecten hiervan op gemeenten zeker nog niet. Deze ontwikkelingen blijven dan ook onverminderd de belangrijkste punten waar het beleid en de initiatieven van de VNG voor 2014 op zijn gericht. Voor 2014 blijven 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 met 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 een aantal brede thema's:

1. Decentralisatie AWBZ;
2. Decentralisatie Jeugdzorg;
3 Participatiewet;
4 Slim Samenwerken
5 Financiële agenda;
6 Woningmarkt

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 zichtbare en concrete resultaten voor raad, college en ambtenaren opleveren.

In de begroting 2014 is € 0,465 miljoen beschikbaar gesteld voor de VNG Agenda

Het investeringsniveau zal in vergelijking met 2013 iets dalen. Reden is dat er geen omvangrijke investeringen in ICT of het gebouw op het programma staan.

De personele bezetting zal in 2014 ten opzichte van 2013 iets dalen als gevolg van afronding van het programma om per 1 januari 2014 een reductie van 10% op de formatie te realiseren. Als gevolg van de veranderende omstandigheden op de arbeidsmarkt is het verder de verwachting dat zowel de uitstroom van medewerkers als de instroom op het huidige lage niveau blijft.

Ten aanzien van de financiering en de omstandigheden, waarvan de ontwikkeling van de omzet en de rentabiliteit van de organisatie afhankelijk is, wordt voorzien dat voor enkele eenmalige projecten een beroep op het vermogen wordt gedaan. Tevens wordt verwacht dat door intensivering van het programma voor de drie decentralisaties de bijdrage uit subsidies weer enigszins zal stijgen.

Gezien de zich stabiliseerde maar nog wel onzekere marktomstandigheden op de financiële markten is momenteel de verwachting dat een positief rendement op het vermogen zal worden behaald. In de begroting wordt rekening gehouden met een rendement van 4%. Dit is een stijging ten opzichte van 2013 van 0,5%. Verder wordt verwacht dat de bereidheid van andere