



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

# Financieel jaarverslag

## VNG 2013

Achtkarspelen Alblasserdam Albrandswaard Alkmaar Assen Baarle-Nassau Baarn Barendrecht Barneveld Beek Beemster Beemster  
Beuningen Beverwijk Binnenmaas Bladel Blaricum Bloemendaal Bodegraven-Reeuwijk Boekel Borgersloot  
Bussum Capelle aan den IJssel Castricum Coevorden Cranendonck Cromstrijen Cuijk Culemborg Dalfse  
Diemen Dinkelland Doesburg Doetinchem Dongen Dongeradeel Dordrecht Drechterland Drimmelen D  
Eindhoven Elburg Emmen Enkhuizen Enschede Epe Ermelo Etten-Leur Ferwerderadiel Franekeradeel  
Gronze en Rijen Goeree-Overflakkee Goes Goirle Gorinchem Gouda Graft-De Rijkp Grave Groesbeek Groning  
Harlemmermeer Halderberge Hardenberg Harderwijk Hardinxveld-Giessendam Haren Harlingen Hattem  
Horn Hellevoetsluis Helmond Hendrik-Ido-Ambacht Hengelo het Bildt Heumen Heusden Hillegom Hilveren  
de Maas Houten Huizen Hulst IJsselstein Kaag en Braassem Kampen Kapelle Katwijk Kerkrade Koggenla  
meer Langedijk Lansingerland Laren Leek Leerdam Leeuwarden Leeuwarderadeel Leiden Leiderdorp Le  
Zand Lopik Loppersum Losser Maasdonk Maasdriel Maasgouw Maassluis Maastricht Marum Medemblik  
Sint Hubert Millingen aan de Rijn Moerdijk Molenwaard Montferland Montfoort Mook en Middelaar M  
n Noord-Beveland Noordenveld Noordoostpolder Noordwijk Noordwijkerhout Nuenen, Gerwen en Ned  
en Onderbanken Oost Gelre Oosterhout Ooststellingwerf Oostzaan Opmeer Opsterland Oss Oud-Beijer  
Pijnacker-Nootdorp Purmerend Putten Raalte Reimerswaal Renkum Renswoude Reusel-De Mierden Rhe  
Rozendaal Rupphen Schagen Schermer Scherpenzeel Schiedam Schiermonnikoog Schijndel Schinnen Sch  
tel Sint-Oedenrode Sittard-Geleen Sliedrecht Slochteren Sluis Smallingerland Soest Someren Son en Breu  
rijen Súdwest Fryslân Ten Boer Terneuzen Terschelling Texel Teylingen Tholen Tiel Tilburg Tubbergen Tw  
lrug Vaals Valkenburg aan de Geul Valkenswaard Veendam Veenendaal Veere Veghel Veldhoven Velsen  
borst Vught Waalre Waalwijk Waddinxveen Wageningen Wassenaar Waterland Weert Weesp Werkendam  
n Wijdemeren Wijk bij Duurstede Winsum Winterswijk Woensdrecht Woerden Wormerland Woudenberg  
terwoude Zuidhorn Zuidplas Zundert Zutphen Zwartewaterland Zwijndrecht Zwolle Aa en Hunze Aalbu  
Rijn Alphen-Chaam Ameland Amersfoort Amstelveen Amsterdam Apeldoorn Appingedam Arnhem Assen  
ergambacht Bergeijk Bergen (L.) Bergen (NH.) Bergen op Zoom Berkelland Bernheze Bernisse Best Beuni  
Borne Borsele Boxmeer Boxtel Breda Brielle Bronckhorst Brummen Brunssum Bunnik Bunschoten Buren  
en Dantumadiel De Bilt De Marne De Ronde Venen De Wolden Delft Delfzijl Den Helder Deurne Devent  
Dronten Druten Duiven Echt-Susteren Edam-Volendam Ede Eemnes Eemsmond Eersel Eijsden-Margrate  
e Friese Meren Geertruidenberg Geldermalsen Geldrop-Mierlo Gemert-Bakel Gennep Giessenlanden Gil  
ingen Grootegast Gulpen-Wittem Haaksbergen Haaren Haarlem Haarlemmerliede en Spaarnwoude Ha  
m Heemskerk Heemstede Heerde Heerenveen Heerhugowaard Heerlen Heeze-Leende Heiloo Hellendo  
enbeek Hilversum Hof van Twente Hollands Kroon Hoogeveen Hoogezand-Sappemeer Hoorn Horst aan  
nland Kollumerland en Nieuwkruisland Korendijk Krimpen aan den IJssel Laarbeek Landerd Landgraaf L  
rp Leidschendam-Voorburg Lelystad Leudal Leusden Lingewaal Lingewaard Lisse Littenseradiel Lochem  
m Medemblik Meerssen Menameradiel Menterwolde Meppel Middelburg Midden-Delfland Midden-Dre  
k en Middelaar Muiden Naarden Neder-Betuwe Nederlek Nederweert Neerijnen Nieuwegein Nieuwkoop  
, Gerwen en Nederwetten Nunspeet Nuth Oegstgeest Oirschot Oisterwijk Oldambt Oldebroek Oldenzaa  
and Oss Oud-Beijerland Oude IJsselstreek Ouder-Amstel Ouderkerk Oudewater Overbetuwe Papendrech  
sel-De Mierden Rheden Rhenen Ridderkerk Rijnwaarden Rijssen-Holten Rijswijk Roerdalen Roermond Ro  
g Schijndel Schinnen Schoonhoven Schouwen-Duiveland 's-Gravenhage 's-Hertogenbosch Simpelveld Sir  
oest Someren Son en Breugel Spijkenisse Stadskanaal Staphorst Stede Broec Steenberg Steenwijkerla  
n Tiel Tilburg Tubbergen Twenterand Tynaarlo Tytsjerksteradiel Ubbergen Uden Uitgeest Uithoorn Urk U  
re Veghel Veldhoven Velsen Venlo Venray Vianen Vlaardingen Vlagtwedde Vlieland Vlissingen Vlist Vo  
Weert Weesp Werkendam West Maas en Waal Westerveld Westervoort Westland Weststellingwerf Wes  
Wormerland Woudenberg Woudrichem Zaanstad Zaltbommel Zandvoort Zederik Zeevang Zeewolde Ze  
t Zwolle Aa en Hunze Aalburg Aalsmeer Aalten Achtkarspelen Alblasserdam Albrandswaard Alkmaar A  
ldoorn Appingedam Arnhem Assen Asten Baarle-Nassau Baarn Barendrecht Barneveld Beek Bee  
d Bernheze Bernisse Best Beuningen Beverwijk Binnenmaas Bladel Blaricum Bloemendaal Bodegraven-R  
sum Bunnik Bunschoten Buren Bussum Capelle aan den IJssel Castricum Coevorden Cranendonck Cromst  
n Helder Deurne Deventer Diemen Dinkelland Doesburg Doetinchem Dongen Dongeradeel Dordrecht D



# Financieel jaarverslag VNG 2013





# 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 2013</b>	<b>33</b>
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
<b>C</b>	<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>67</b>
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 verkoking 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.

### Overgangsmatregelen 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](http://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 'Pecunieprij's' 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)

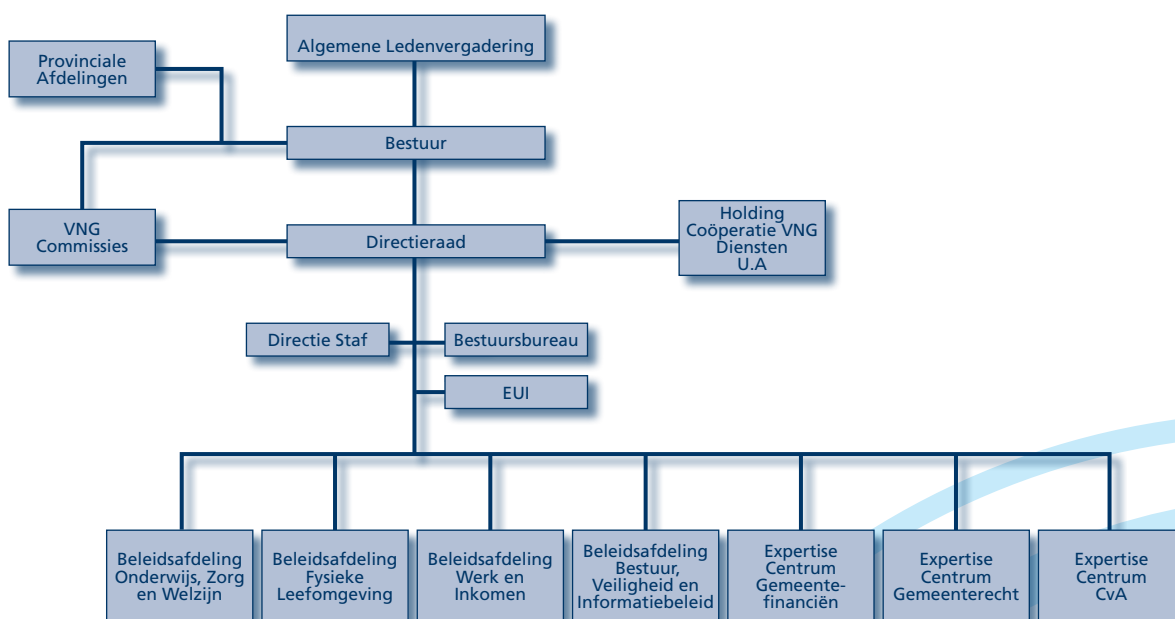
De bestuurs- en governancestructuur van het VNG Bureau bestaat uit de Algemene Ledenvergadering, het bestuur, provinciale afdelingen, VNG commissies en de directieraad van het VNG Bureau. Per 31 december 2013 bedraagt de bezetting 204,7 fte (exclusief formatie van de projecten en gelieerde instellingen).

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 wijzigingen 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 volgden 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

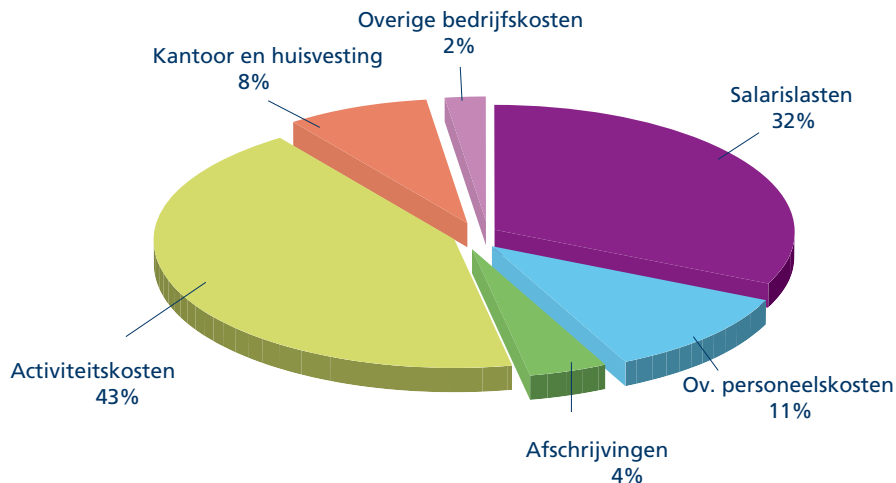
Het financieel beleid is in hoofdzaak gericht op een stabiele begroting en het te allen tijde kunnen voldoen aan (betalings-) verplichtingen. De belangrijkste elementen van het financieel beleid zijn: balans in de samenstelling van baten en lasten, rendement op het vermogen en de liquiditeitspositie.

#### 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.

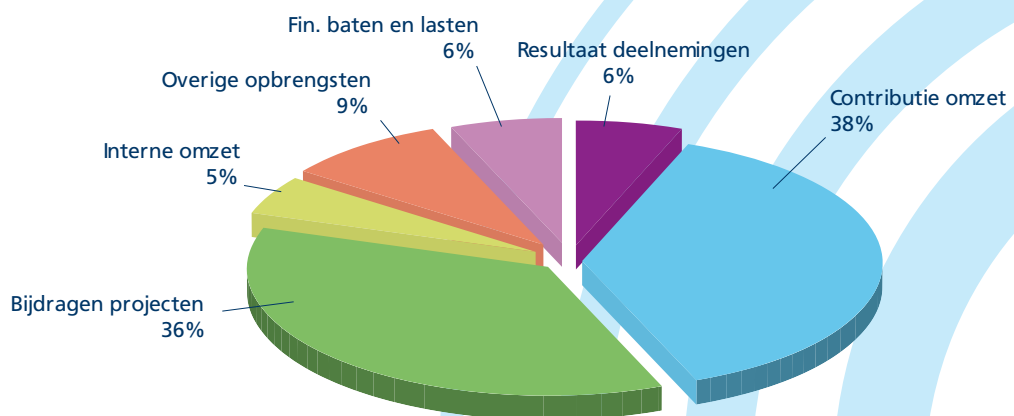
De vaste lasten worden onderverdeeld in twee delen, te weten de contributie gefinancierde personeelslasten en de overige vaste lasten. Voor de personeelslasten geldt dat deze meer dan volledig door de contributie-inkomsten gedekt worden. Het dekkingspercentage van de vaste personeelslasten verslechtert 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 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
<b>Netto inkomsten</b>	<b>885</b>
Koersresultaat	516
<b>Resultaat voor overige vergoedingen</b>	<b>1.401</b>
Overige vergoedingen en stortingen	52
<b>Resultaat</b>	<b>1.453</b>

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 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 € 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 bepaalde 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, Zuidwest 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](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.

*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
<b>Resultaat (voor bestemming)</b>	<b>548</b>	<b>(1.179)</b>	<b>2.147</b>	<b>(1.482)</b>

### 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 reproductie;
- 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 gevolge

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 uitkomen 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.

#### **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 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

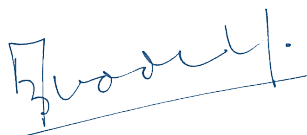
organisaties om projecten volledig of gedeeltelijk te financieren, als gevolg van bezuinigingen laag zal blijven, met uitzondering voor de drie grote decentralisaties.

Als gevolg van de uitnamen uit het vermogen voor de herhuisvesting, de financiering uit het vermogen van onder andere een mediacampagne voor gemeenten en de wetenschapsfunctie, wordt in de begroting voor 2014 een oplopend verlies verwacht. De financiële positie van de VNG is en blijft echter gezond.

Het bestuur, 10 april 2014



*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>2013</b>	<b>2012</b>
Vaste activa	66.605	66.433
Vlottende activa	45.775	44.300
Groepsvermogen	(59.745)	(58.809)
Voorzieningen	(2.625)	(1.902)
Kortlopende schulden	(50.010)	(50.023)
	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Geconsolideerde staat van baten en lasten van de VNG</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Contributie	19.827	20.302
Baten	82.677	68.637
Lasten	84.466	70.847
Bedrijfsresultaat	(1.790)	(2.209)
Financiële baten en lasten	3.094	2.759
Resultaat boekjaar	2.147	548

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

opgebouwd:	2013	2012
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.	705	661
Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.	1.257	1.360
Coöperatie VNG International U.A.	249	245
Coöperatie Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING)	37	-
Coöperatie VNG Diensten U.A.	868	27
	<b>3.116</b>	<b>2.293</b>

<b>Personeelsgegevens van de Vereniging</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Bezetting in fte's per 31 december	204,7 fte	209,07 fte
Uitstroompercentage bij de Vereniging	7,0%	9,6%
Ziekteverzuimpercentage (incl. zwangerschappen)	4,00%	3,59%
Ziekteverzuimpercentage (excl. zwangerschappen)	3,12%	3,19%
Salarislasten in procenten van de bedrijfslasten	32%	34%

<b>Vraagbaakfunctie van de Vereniging</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Aantal binnengekomen vragen via de Frontoffice	27.105	28.214

# A.4 SAMENSTELLING BESTUUR EN DIRECTIE VNG

(per 31 december 2013)

## 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
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
drs. J. Hamming	Lid	Burgemeester	Heusden
drs. I.J. Gehrke	Lid	Griffier	De Wolden
ir. A.P. Heidema	Lid	Burgemeester	Deventer
W. Nuis	Lid	Burgemeester	Tholen
P.A. Otten	Lid	Raadslid	Zeist
J. van der Tak	Lid	Burgemeester	Westland
F.M. Weerwind	Lid	Burgemeester	Velsen
T.J. Van der Zwan	Lid	Burgemeester	Heerenveen

## Directieraad

J. Kriens	Voorzitter
drs. C.J.G.M. de Vet	Lid

## **B JAARREKENING 2013**





# 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 10 april 2014.

In het verslag wordt de staat van baten en lasten 2013 vergeleken met de staat van baten en lasten 2012 en de begroting 2013. De begroting van de Vereniging waartegen de realisatie wordt afgezet is de goedgekeurde begroting 2013 welke in december 2012 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 onrealiseerde 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 direct 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 Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) U.A., 100% belang.
- Coöperatie VNG Diensten U.A., Den Haag, 100% belang;

Per 1 januari 2013 is Coöperatie VNG Diensten U.A. enig lid van Coöperatie Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) U.A. Om die reden is King per dezelfde datum in de consolidatie betrokken. Dit lidmaatschapsrecht is door VNG Diensten om niet verkregen, en is verwerkt volgens de 'purchase accounting' methode.

#### *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**

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

#### *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.

#### *Onderhanden projecten:*

Onderhanden projecten, waaronder de te besteden projectsubsidies mede begrepen worden, worden gewaardeerd tegen de aanschaffingskosten en bestede uren van werknemers. De uurtarieven zijn kostendekkend. Subsidies zijn in mindering gebracht op het onderhanden projecten. 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 projecten voor zover deze niet groter is dan de actiefpost onderhanden projecten. Winstneming geschiedt volgens de methode van percentage of completion, zero profitmethode. Indien de gefactureerde termijnen hoger zijn dan de gerealiseerde projectopbrengsten, worden de onderhanden projecten gepresenteerd onder de kortlopende schulden. Projectopbrengsten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden verhaald.

### 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.

De resultaten van nieuw verworven groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum. Op die datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden. De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur. De resultaten van afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie verwerkt tot het tijdstip waarop de groepsband wordt verbroken.

## 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. De dekkinggraad van de pensioenen bedroeg eind 2012 96%. Als gevolg hiervan heeft het ABP met ingang van 1 april 2013 de pensioenen met 0,5% verlaagd en bleef de tijdelijke hersteltoeslag van 3% gehandhaafd. Eind 2013 is de dekkinggraad gestegen tot 105,9%. Dit is hoger dan het vereiste minimum. Het herstel is pril maar voldoende om de tijdelijke verlaging van de pensioenen met 0,5% per april 2014 te beëindigen. De herstelopslag op de premie blijft niettemin gehandhaafd. 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.

### Tekstuele analyse

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



## B.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2013



## B.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

Voor bestemming van het resultaat (bedragen x € 1.000)

### ACTIVA

(bedragen x € 1.000)

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa (1)		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	12.733	13.368
Activa in uitvoering	149	-
Machines en installaties	2.956	3.462
Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>1.600</u>	<u>1.820</u>
	17.437	18.650
<b>Financiële vaste activa (2)</b>		
Deelnemingen	13.998	10.882
Overige effecten	<u>49.131</u>	<u>47.740</u>
	63.129	58.623
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>80.566</b>	<b>77.273</b>
<i>Vlottende activa</i>		
<b>Vorderingen</b>		
Handelsdebiteuren (3)	3.275	2.726
Overige vorderingen	478	474
Groepsvorderingen	368	
Overlopende activa	<u>1.184</u>	<u>2.338</u>
	5.305	5.537
Liquide middelen	<u>13.338</u>	<u>18.935</u>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>18.643</b>	<b>24.472</b>
<b>Totaal activa</b>	<b><u>99.209</u></b>	<b><u>101.745</u></b>

## PASSIVA

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
<b>Eigen vermogen (4)</b>		
Herwaarderingsreserves	3.462	4.673
Bestemmingsreserves	11.141	13.815
Overige reserves	41.819	38.589
Onverdeeld resultaat	<u>3.321</u>	<u>1.730</u>
	59.744	58.808
<b>Vorzieningen (5)</b>		
Egalisatievoorziening	1.548	1.522
Reorganisatievoorziening	503	205
Groot Onderhoudvoorziening	<u>340</u>	<u>175</u>
	2.391	1.902
<b>Kortlopende schulden</b>		
Handelscrediteuren	2.449	4.594
Belastingen en premie sociale verzekeringen	4.747	4.923
Groepsschulden	1.394	
Overige schulden	1.552	5.239
Overlopende passiva (6)	<u>26.931</u>	<u>26.279</u>
	<u>37.074</u>	<u>41.035</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u><u>99.209</u></u>	<u><u>101.745</u></u>

## 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 2013
<b>Beginstand</b>					
Aanschafwaarde	22.463	-	5.273	4.478	32.214
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.095)	-	(1.811)	(2.658)	(13.564)
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	<b>13.368</b>	<b>-</b>	<b>3.462</b>	<b>1.820</b>	<b>18.650</b>
<b>Mutaties</b>					
Investerings	57	149	148	462	816
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-	(350)	(431)	(781)
Desinvestering afschrijvingen	-	-	254	383	637
Afschrijvingen	(693)	-	(558)	(634)	(1.885)
Overgeboekt naar de exploitatie	-	-	-	-	-
<b>Totaal Mutaties</b>	<b>(636)</b>	<b>149</b>	<b>(314)</b>	<b>(124)</b>	<b>(925)</b>
<b>Eindstand</b>					
Aanschafwaarde	22.520	149	5.071	4.509	32.250
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.788)	-	(2.115)	(2.909)	(14.812)
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>12.733</b>	<b>149</b>	<b>2.956</b>	<b>1.600</b>	<b>17.437</b>
Afschrijvingspercentages	2-20%		5-16,7%	10-33%	

In 2013 zijn investeringen gedaan in het ICT netwerk, de inventaris en de installaties in de Willemshof. 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)

<b>Deelnemingen</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Coöperatie VNG Diensten U.A.	13.998	10.882
	<b>13.998</b>	<b>10.882</b>

<b>Coöperatie Diensten U.A.</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Stand per 1 januari	10.882	8.590
Bij: aandeel in resultaat	3.116	2.293
Af: uitkeringen uit ledenreserves	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>13.998</b>	<b>10.882</b>

De toename van de stand ultimo 2013 ten opzichte van de stand ultimo 2012 bij Coöperatie VNG Diensten U.A. is het gevolg van het niet doen van uitkeringen uit de ledenreserves in 2013.

<b>Overige effecten</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Effectenportefeuille	49.127	47.736
Overige beleggingen	4	4
	<b>49.131</b>	<b>47.740</b>

### Het verloop van de effectenportefeuille

	<b>Obligaties</b>	<b>Aandelen</b>	<b>Totaal 2013</b>	<b>Totaal 2012</b>
Balanswaarde per 1 januari	34.550	13.187	47.736	42.637
Aankopen	11.142	1.438	12.580	20.259
Verkopen	(10.354)	(1.352)	(11.706)	(18.848)
Gerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	(129)	33	(96)	1.001
Ongerealiseerde waardedalingen of -stijgingen	(548)	1.161	613	2.687
<b>Balanswaarde per 31 december</b>	<b>34.660</b>	<b>14.467</b>	<b>49.127</b>	<b>47.736</b>

De balanswaarde per ultimo 2013 is ten opzichte van de balanswaarde per ultimo 2012 met € 1,391 miljoen toegenomen. De toename werd voor 14,48% veroorzaakt door toename van het saldo volume aan- en verkopen en voor 85,52% 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

	<b>Obligaties</b>	<b>Aandelen</b>	<b>Totaal 2013</b>	<b>Totaal 2012</b>
<b>Cumulatieve ongerealiseerde koerseffecten</b>	<b>1.042</b>	<b>2.420</b>	<b>3.462</b>	<b>4.673</b>

Gedurende 2013 is er in totaal voor € 613 miljoen aan ongerealiseerd koersresultaat geboekt, welke via de herwaarderingsreserve wordt afgewikkeld. Tevens is de herwaarderingsreserve afgenomen met € 1,824 miljoen als gevolg van verkopen van effecten. Hierdoor komt de herwaarderingsreserve uit op € 3,462 miljoen.

## Handelsdebiteuren (3)

De post handelsdebiteuren is met € 0,549 miljoen toegenomen. De stijging komt voornamelijk door de openstaande facturen van € 0,584 miljoen, waarvan de betaaltermijn nog niet verstreken is, en de voorziening dubieuze debiteuren van € 0,057 miljoen. Hoewel de contributievorderingen

op een aantal overzeese gebieden iets is afgenomen zijn een aantal oude vorderingen nog niet betaald.

#### Eigen vermogen (4)

Herwaarderingsreserve (gesplitst)	Obligaties	Aandelen	Totaal 2013	Totaal 2012
Balanswaarde per 1 januari	3.273	1.401	4.673	1.967
Realisatie herwaardering door verkoop	(1.682)	(142)	(1.842)	19
Ongerealiseerde waardemutaties	(548)	1.161	613	2.687
Aanpassing herwaardering	(2.230)	1.019	(1.211)	2.706
<b>Stand herwaarderingreserve per 31 december</b>	<b>1.042</b>	<b>2.420</b>	<b>3.462</b>	<b>4.673</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 afgenomen met € 1,211 miljoen tot € 3,462 miljoen.

Overige reserves	2013	2012
Stand per 1 januari	38.589	34.680
Bij: uit resultaatbestemming vorig boekjaar	1.730	3.909
Bij: Vrijval bestemmingsreserve personele lasten	1.500	
<b>Stand per 31 december</b>	<b>41.819</b>	<b>38.589</b>

Onverdeeld resultaat boekjaar	2013	2012
Stand per 1 januari	1.730	4.342
Af: Mutatie bestemmingsreserve (uit onverdeeld resultaat 2011)	-	(433)
Af: Naar Overige reserves (uit onverdeeld resultaat 2011)	(1.730)	(3.909)
Bij: mutatie bestemmingsreserve 2012	1.174	1.182
Bij: resultaat boekjaar 2013	2.147	548
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.321</b>	<b>1.730</b>

Bestemmingsreserve	2013	2012
Stand per 1 januari	13.815	14.564
Bij: Uit onverdeeld resultaat 2012	-	433
Af: Kosten herhuisvesting 2013	(1.174)	(1.182)
Af: opheffing bestemmingsreserve personele lasten	(1.500)	
<b>Stand bestemmingsreserve</b>	<b>11.141</b>	<b>13.815</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 2013 is deze bezuiniging gerealiseerd, zonder gebruik te maken van de gereserveerde € 1,500 miljoen. De gevormde bestemmingsreserve zal niet meer worden gebruikt en wordt opgeheven. Deze reserve vloeit terug naar de overige reserve.

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 2013 bestaat de bestemmingsreserve (€ 11,141 miljoen) uit het saldo van de kosten herhuisvesting (€ 10,594 miljoen), mogelijke personele lasten € 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 basis van de onderhoudsvoorziening is een meerjarig onderhoudsplan.

	2013	2012
Egalisatievoorziening	1.548	1.522
Reorganisatievoorziening	503	205
Voorziening groot onderhoud	340	175
	<b>2.392</b>	<b>1.902</b>

<b>Egalisatievoorziening</b>	2013	2012
Stand per 1 januari	1.522	1.008
Bij: dotaties	927	897
Af: onttrekkingen	(468)	(287)
Af: vrijval	(433)	(95)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.548</b>	<b>1.522</b>

In 2013 is de egalisatievoorziening voor toekomstige jaarlijkse verplichtingen voor afvloeiingskosten per saldo verhoogd met € 0,026 miljoen. Het saldo bestaat uit een dotatie van nieuwe WW- en bovenwettelijke WW-gerechtigden, mede als gevolg van de ingezette bezuiniging, en de betaling en vrijval van bestaande gerechtigden.

<b>Reorganisatievoorziening</b>	2013	2012
Stand per 1 januari	205	436
Bij: dotaties	511	290
Af: onttrekkingen	(49)	(255)
Af: vrijval	(164)	(266)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>503</b>	<b>205</b>

De reorganisatievoorziening is gestegen met € 0,398 miljoen, door de nieuwe voorziening gevormd voor de reorganisatie van de afdeling Communicatie.

<b>Voorziening groot onderhoud</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Stand per 1 januari	175	75
Bij: dotaties	165	100
<b>Stand per 31 december</b>	<b>340</b>	<b>175</b>

<b>Overlopende passiva (6)</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Vooruit gefactureerde bedragen	97	57
Vooruit gefactureerde contributie	10.177	7.898
Vooruit ontvangen subsidies	14.685	16.227
Reservering WSW geld	489	670
Div. reserveringen voor verlof en vakantiegeld	1.483	1.427
<b>Stand per 31 december</b>	<b>26.931</b>	<b>26.279</b>



## B.2.3 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2013

Bedragen x € 1.000

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Contributie	19.827	19.875	20.302
Bijdrage projecten (7)	19.108	16.341	18.079
<b>Overige bedrijfsopbrengsten (8)</b>	<b>7.665</b>	<b>5.333</b>	<b>6.806</b>
Som der bedrijfsopbrengsten	46.599	41.550	45.188
<b>Bedrijfslasten</b>			
Salarissen (9)	12.823	17.776	13.300
Sociale lasten en pensioenlasten (9)	3.572		3.490
Overige personeelskosten (10)	5.346	1.872	4.639
Afschrijvingen	1.885	1.945	1.900
Kantoor- en huisvestingskosten (11)	4.341	3.519	5.066
Activiteitskosten (12)	21.630	19.122	19.960
<b>Overige bedrijfskosten (13)</b>	<b>1.060</b>	<b>1.377</b>	<b>1.254</b>
Som der bedrijfslasten	50.657	45.611	49.608
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>(4.057)</b>	<b>(4.061)</b>	<b>(4.420)</b>
<b>Financiële baten en lasten (14)</b>	<b>3.089</b>	<b>1.595</b>	<b>2.675</b>
Aandeel in resultaat van deelnemingen (15)	3.116	1.287	2.293
<b>Resultaat</b>	<b>2.147</b>	<b>(1.179)</b>	<b>548</b>

Het gerealiseerde resultaat is uitgekomen op € 2,147 miljoen positief. Dit is € 3,326 miljoen beter dan begroot. Na de onttrekking uit de bestemmingsreserve, € 1,174 miljoen voor de kosten van de herhuisvesting is het onverdeeld resultaat uitgekomen op € 3,321 miljoen positief. Zowel de deelnemingen (+ € 1,829 miljoen) en de financiële baten en lasten (+ € 1,494) zijn beter dan begroot. Het bedrijfsresultaat is nagenoeg conform begroot uitgekomen.

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

### Bijdrage projecten (7)

Zowel de bijdragen als de uitgaven 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 2012 neemt de bijdrage projecten toe met € 1,029 miljoen. De bijdrage van de gemeentefonds gefinancierde bedraagt € 12,664 miljoen. Bijdragen van de overige projecten bedraagt € 6,603 miljoen, dat is ruim € 1,201 miljoen meer dan 2012. De stijging in subsidie is voor een groot deel te verklaren door de ontvangen subsidies voor de "Decentralisaties".

Bedragen x € 1.000

Bijdrage projecten (7)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2013	2013	2012
Bijdrage projecten (totaal)	19.108	16.341	18.079
<b>Waarvan de Gemeentefondsgefinancierde projecten:</b>			
Digitaal klantdossier (DKD)	659	1.352	1.083
Nationaal Uitvoeringsprogramma (NUP)	7.679	7.229	7.709
Modernisering Gemeentelijke basisadministratie (MGBA)	2.013	2.359	2.013
14 + Netnummer	960	1.740	1.564
IBD	1.335	-	-

Er is een jaarlijkse uitname uit het Gemeentefonds voor de projecten DKD (€ 1,610 miljoen incl. btw), het 14+ netnummer (€ 2,100 miljoen, incl. btw) en IBD (€ 2,000 miljoen incl. BTW). Na de afdracht van de btw resteert er een te besteden bedrag van respectievelijk € 1,353 miljoen en € 1,808 miljoen.

Voor het NUP bedraagt de uitname € 21,420 miljoen incl. btw en voor het MGBA is er een eenmalige uitname gedaan van € 12,000 miljoen uit het gemeentefonds. Deze projecten lopen door tot 2014 (NUP) en 2016 (MGBA). Deze projecten zijn grotendeels uitbesteed aan KING. In bovenstaand overzicht zijn de gerealiseerde bijdragen voor 2013 opgenomen, op basis van de voorschotbedragen betaald aan KING.

Overige bedrijfsopbrengsten (8)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2013	2013	2012
Opbrengst derden	3.827	3.283	4.007
Auteursvergoedingen	17	75	72
Vacatiegelden	50	30	53
Interne omzet	2.879	1.413	1.614
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>892</b>	<b>533</b>	<b>1.061</b>
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>7.665</b>	<b>5.333</b>	<b>6.806</b>

Ten opzichte van 2012 nemen de overige bedrijfsopbrengsten met € 0,866 miljoen toe. De stijging is het gevolg van meer dienstverlening aan deelnemingen en de gelieerde instellingen. De belangrijkste reden voor de stijging van de interne omzet is de toevoeging van KING als deelneming. De andere posten zijn allemaal lager vergeleken met die van 2012.

Ten opzichte van de begroting nemen de overige bedrijfsopbrengsten met € 2,339 miljoen toe. Ook hier was de interne omzet van KING (€ 1,454 miljoen) niet begroot.

Tegenover deze opbrengsten staan ook weer extra kosten. Deels betreft het de opbrengst van reproperechten van € 0,690 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
	2013	2013	2012
Salarissen	12.823	17.776	13.300
Sociale lasten	1.456		1.441
<b>Pensioenlasten</b>	<b>2.116</b>		<b>2.049</b>
	<b>16.394</b>	<b>17.776</b>	<b>16.790</b>

De salarislasten dalen ten opzichte van 2012 met € 0,477 miljoen. Dit is het gevolg van het bezuinigingstraject, in 2013 is de toegestane formatie met 5,4 FTE teruggebracht. De daling van de salarislast ten opzichte van 2012 wordt deels teniet gedaan door hogere sociale lasten als gevolg van het aanpassen van het maximum premieloon werknemersverzekeringen en ZVW. Hiernaast nemen de pensioenlasten toe ten opzichte van 2012 met € 0,067 miljoen. De pensioenpremie is in 2013 gestegen met 1,3% naar 25,4% terwijl de tijdelijke opslag op de pensioenpremie van 3%, welke in 2012 is ingevoerd, in 2013 gehandhaafd bleef.

Het budget voor salarissen, sociale lasten en pensioenlasten wordt met € 1,382 miljoen onderschreden wat voornamelijk het gevolg is van uitstroom van medewerkers. Hiernaast werden in 2013 meer ZW-vergoedingen en vergoedingen voor uitgeleend personeel ontvangen. Het uitstroompercentage kwam in 2013 uit op 7,0% (2012: 9,6%). De uitstroom in 2013 was voornamelijk het gevolg van natuurlijk verloop en het beëindigen van een aantal tijdelijke contracten.

De gemiddelde salarislast steeg beperkt van € 73.776 naar € 76.099 (3,1%), waarvan 1,7% veroorzaakt wordt door een stijging van de sociale lasten en pensioenlasten.

Bedragen x € 1.000

Overige personeelskosten (10)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2013	2013	2012
Uitzendkrachten/personeel derden	2.991	344	2.454
Ziektekosten	48	105	88
Studiekosten	518	411	460
Werving	87	45	18
Rechtspositionele kosten	293	360	297
Onttrekking / Dotatie voorzieningen	880	178	825
Overige kosten	316	243	297
<b>Reis- en verblijfkosten</b>	<b>213</b>	<b>186</b>	<b>200</b>
	<b>5.346</b>	<b>1.872</b>	<b>4.639</b>

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2013		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Overige personeelskosten	1.210	4.136	5.346

De overige personeelskosten overschrijden de begroting met € 3,474 miljoen. Dit is als volgt te verklaren:

- De kosten van uitzendkrachten/personeel derden komen € 2,647 miljoen hoger uit dan begroot. € 1,193 miljoen hiervan heeft betrekking op de kosten van extern gefinancierde projecten welke bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. € 1,454 miljoen heeft betrekking op vervangende inhuur welke het gevolg is van uitstroom van medewerkers. Deze overschrijding van € 1,454 miljoen is rechtstreeks te relateren aan de onderuitputting van het salarisbudget van € 1,382 miljoen.  
Ten opzichte van 2012 nemen de kosten van uitzendkrachten/personeel derden toe met € 0,537 miljoen. Dit betreft onder meer de inhuur voor extern gefinancierde projecten. Deze inhuur voor externe gefinancierde projecten neemt ten opzichte van 2012 toe met € 0,255 miljoen. Hiernaast werd in 2013 voor de reguliere activiteiten vaker dan in 2012 een beroep gedaan op de vrijvallende salarislasteren en vergoedingen als gevolg van zwangerschap, vertrek en detacheringen van medewerkers.
- Als gevolg van het nieuwe bedrijfszorgpakket vallen de ziektekosten € 0,057 miljoen lager uit dan begroot;
- De studiekosten overschrijden het budget met € 0,107 miljoen. Dit betreft voornamelijk het afronden van competentiescans welke in het kader van het Strategisch Traject in 2012 zijn gestart. Verwacht werd dat deze scans in 2012 afgerond zouden zijn.
- De werving van enkele managementfuncties in 2013 zorgen voor een overschrijding van het wervingsbudget van € 0,042 miljoen. Ten opzichte van 2012 stijgen de wervingskosten met € 0,069 miljoen wat zich laat verklaren doordat de betreffende managementfuncties niet via VNG-Connect zijn ingevuld;
- De rechtspositionele kosten zijn ten opzichte van 2012 nagenoeg gelijk gebleven. Ten opzichte van de begroting is sprake van een onderbesteding van € 0,067 miljoen. Deels betreft het lagere reiskosten woon-werk als gevolg van de uitstroom van medewerkers. Hiernaast zijn de kosten van de jubilea-uitkeringen voor een deel onder de post salarissen verantwoord;
- De dotatie aan de voorzieningen komt € 0,702 miljoen hoger uit dan begroot. Het in het kader van het bezuinigingstraject beëindigen van (tijdelijke) arbeidscontracten zorgt ervoor dat bij de huidige arbeidsmarkt sprake is van een extra benodigde dotatie aan de egalisatievoorziening van € 0,316 miljoen. Hiernaast is € 0,347 miljoen gedoteerd aan de reorganisatievoor-

ziening Communicatie, dit conform de in het sociaal plan gemaakte afspraken. Tenslotte is ten opzichte van 2012 het verlofstuwmeer toegenomen met 982 uur naar 24.967 uur. Dit leidt tot een dotatie aan de verlofvoorziening van € 0,037 miljoen.

- De overige kosten nemen toe met € 0,073 miljoen. In 2013 is de werkkostenregeling ingevoerd waarbij gebruik is gemaakt van de fiscale mogelijkheden. Dit heeft geresulteerd in het beschikbaar stellen van een flexbudget aan de medewerkers.

Kantoor- en huisvesting (11)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2013	2013	2012
Huisvestingskosten	763	839	819
Onderhoud en inventaris	454	395	398
Automatiseringskosten	1.643	1.445	2.342
Telecommunicatie	192	298	278
Drukwerkkosten	33	-	41
Bibliotheekkosten	770	175	775
<b>Restauratieve kosten</b>	<b>422</b>	<b>368</b>	<b>412</b>
	<b>4.276</b>	<b>3.519</b>	<b>5.066</b>

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2013		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Kantoor en huisvestingskosten	18	4.258	4.276

De kantoor- en huisvestingskosten worden met € 0,757 miljoen overschreden, ten opzichte van de begroting. De overschrijding ontstaat als volgt:

- De realisatie van het Reprorecht € 0,627 miljoen staat onder bibliotheekkosten, terwijl dit begroting is onder activiteitskosten;
- Hogere automatiseringskosten als gevolg van hogere licentiekosten (€ 0,070 miljoen), hogere aantallen licenties). De variabele kosten bedrijfsapplicaties worden niet meegenomen in de normbegroting, deze worden later toegevoegd, conform de toekenning gedurende het jaar;
- Lagere telecommunicatiekosten als gevolg van de verkregen korting bij het aangaan van een nieuw mobiel abonnement en lagere kosten voor vaste telefonie;

Ten opzichte van 2012, zijn kosten voor kantoor- en huisvesting met € 0,790 miljoen gedaald. De daling is te verklaren door de hogere automatiseringskosten in 2012 als gevolg van het vernieuwen van [www.vng.nl](http://www.vng.nl), en upgrades van overige programmatuur.

Activiteitskosten (12)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2013	2013	2012
Voorlichting	1.095	952	1.129
Bijeenkomsten	1.674	152	1.083
Onderzoek	337	438	330
Advies Derden	17.965	15.976	16.966
Bijdragen en lidmaatschappen	559	552	452
<b>VNG Prioriteiten</b>	<b>-</b>	<b>1.051</b>	<b>-</b>
	<b>21.630</b>	<b>19.121</b>	<b>19.960</b>

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2012		
	Project gefinancierd	Overig	Totaal
Totaal	18.319	3.311	21.630

De activiteitskosten overschrijden het budget met € 2,509 miljoen.

De voornaamste verschillen per afzonderlijke begrotingspost zijn:

- VNG Prioriteiten: In de begroting is door de VNG een bedrag beschikbaar gesteld van € 1,51 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 € 0,143 miljoen overschreden. Dit wordt veroorzaakt door nieuwe extern gefinancierde projecten (€ 0,137 miljoen) en de activiteiten in het kader van de VNG-Prioriteiten (€ 0,067 miljoen).
- Bijeenkomsten: De overschrijding van € 1,522 miljoen is te splitsen naar activiteiten voor nieuwe extern gefinancierde projecten (€ 1,228 miljoen) welke bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren en kosten voor de activiteiten van de VNG-Prioriteiten (€ 0,307) miljoen.
- Onderzoek: De kosten komen € 0,101 miljoen lager uit dan begroot. Dit betreft in het bijzonder de kosten van extern gefinancierde projecten welke € 0,101 miljoen lager uit komen dan begroot.
- Advies Derden: Op de begrotingspost advies derden zijn de kosten begroot voor reproductie van € 0,691 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 € 1,298 miljoen. Deze overschrijding heeft voor € 2,032 miljoen betrekking op extern gefinancierde projecten en onderschrijding van € 0,548 miljoen op de VNG-Prioriteiten.
- Bijdragen en lidmaatschappen: Het budget wordt met € 0,007 miljoen overschreden.

Overige bedrijfskosten (13)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2013	2013	2012
<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>1.060</b>	<b>1.377</b>	<b>1.254</b>

Specificatie:

Omschrijving	Realisatie 2012		
	Extern gefinancierd	Overig	Totaal
Overige bedrijfskosten	103	957	1.060

De realisatie van de overige bedrijfskosten is in 2012 € 0,317 miljoen lager dan begroot. In de begroting is namelijk een bedrag van € 0,250 miljoen opgenomen voor de claims welke na het goedkeuren van de begroting toegewezen worden. Deze realisatie vindt veelal plaats onder de activiteitskosten. Ten opzichte van 2012 dalen de overige bedrijfskosten met € 0,194 miljoen, dit komt door lagere portiekosten en BTW resultaten uit voorgaande jaren.

Financiële baten en lasten (14)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2013	2013	2012
Opbrengst van effecten	2.746	1.504	2.308
Rentebaten	534	133	372
<b>(Rente)lasten</b>	<b>(190)</b>	<b>(42)</b>	<b>(4)</b>
	<b>3.089</b>	<b>1.595</b>	<b>2.676</b>

De financiële baten en lasten komen € 1,496 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
	2013	2013	2012
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.	705	399	661
Coöperatie VNG International U.A.	249	152	245
Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.	1.257	685	1.360
Coöperatie Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten U.A.	37	-	
<b>Coöperatie VNG Diensten U.A. (enkelvoudig)</b>	<b>868</b>	<b>51</b>	<b>27</b>
<b>Coöperatie VNG Diensten U.A.</b>	<b>3.116</b>	<b>1.287</b>	<b>2.293</b>

#### 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 vanwege de toevoeging van KING aan de VNG entiteit. KING is omgezet van stichting naar coöperatie met uitsluiting van aansprakelijkheid. Alle lidmaatschapsrechten worden gehouden door de dochteronderneming Coöperatie VNG Diensten U.A. Voor de lidmaatschapsrechten is geen vergoeding betaald. Het hierdoor gehaalde resultaat is gelijk aan het eigen vermogen van KING per begin jaar

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

Het resultaat van Congres en Studiecentrum komt € 0,306 miljoen boven begroot uit. De verbetering ten opzichte van begroot is als volgt opgebouwd, lagere marge (-/-€ 0,514 miljoen), lagere indirecte kosten (€ 0,849 miljoen) en lagere financiële baten (-/- € 1,856 miljoen). De lagere marge wordt voornamelijk veroorzaakt door een lagere omzet als gevolg van prijsdruk op congressen, hieronder begrepen het VNG congres. De ten opzichte van begroot, lagere indirecte kosten worden voornamelijk gevonden in overige personeelskosten, overige bedrijfskosten en doorbelastingen binnen VNG. Het beter presteren ten opzichte van het voorgaande jaar wordt veroorzaakt door een hogere marge en iets lager indirecte kosten. De ten opzichte van 2012 toegenomen marge wordt geheel veroorzaakt door de lagere inkoopkosten.

#### Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.

Ten opzichte van het voorgaande boekjaar komt het resultaat € 0,103 miljoen lager uit. Het ten opzichte van 2012 lager uitkomen wordt veroorzaakt doordat de provisie op het grootste contract is gehalveerd. Hier tegenover staat de afkoop van het brandcontract wat een eenmalige bate opleverde. Voorts namen ten opzichte van het voorgaande boekjaar de bedrijfslasten met 7,1% toe, waarbij de personele kosten de hoofdmoot vormen. De sterkere stijging van de bedrijfslasten wordt veroorzaakt door inhuur van personeel en automatisering. In de begroting is met de meeste van deze factoren rekening gehouden met uitzondering van de afkoop van

het brandcontract. Ten opzichte van de begrote situatie overtreft alleen de realisatie van de personeelslasten de begroting. Dit laatste komt door meer inhuur dan voorzien. Door met name de niet begrote afkoop van het brandcontract komt VNG Verzekeringen € 0,572 miljoen boven begroot uit.

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

Over boekjaar 2013 presteerde Coöperatie VNG International U.A. beter dan het voorgaande boekjaar. De ten opzichte van boekjaar 2012 betere prestatie wordt geheel gevonden in een verbetering van de marge en een beheerste stijging van de indirecte kosten. De ten opzichte van het voorgaande jaar verbeterde marge wordt voornamelijk gevonden in een hogere projectomzet en in mindere mate bij overige opbrengsten (detacheringen). Meeste projecten worden uitgevoerd voor de Europese Commissie en het ministerie van Buitenlandse Zaken. Bij dit alles moet wel worden opgemerkt dat niet alle project omzet, marge gevend is. Dit alles leidde ten opzichte van het voorgaande boekjaar tot een verbetering van het resultaat met 1,6%. Ten opzichte van de naar boven bijgestelde naar begroting 2013 (0,195 miljoen) presteert VNG-I 27,7% beter. De oorzaken zijn in grote lijnen de zelfde als het hiervoor gestelde met betrekking tot het vergelijk met het voorgaande boekjaar.

#### **Coöperatie Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING) U.A.**

In 2013 is de rechtsvorm van KING omgezet van stichting naar coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid. Alle lidmaatschapsrechten van KING worden gehouden door de 100% VNG dochter Coöperatie VNG Diensten U.A. KING heeft een begroting die op nul is gesteld. King doet, behoudens bijzondere omstandigheden, geen uitkeringen uit de ledenreserves. Het resultaat 2013 van KING is € 0,037 miljoen positief. Hierbij is het resultaat op projecten € 0,207 miljoen negatief en het resultaat op bedrijfsvoering € 0,244 miljoen positief. Het verlies op projecten is ontstaan door twee gevallen van onjuiste afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De meerkosten voor volledige oplevering van de werkzaamheden waren niet declarabel. KING heeft dit verlies genomen. Compensatie is gevonden door besparing op de loonkosten en door effectievere aanwending van de werkbudgetten.



## B.3 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2013



# B.3.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

Voor bestemming van het resultaat (bedragen x € 1.000)

## ACTIVA

	2013	2012
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa (16)		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	12.733	13.368
Activa in uitvoering	149	-
Machines en installaties	2.956	3.462
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.637	1.863
	<u>17.474</u>	<u>18.693</u>
<b>Financiële vaste activa</b>		
Overige effecten	49.131	47.740
	<u>49.131</u>	<u>47.740</u>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>66.605</b>	<b>66.433</b>
<i>Vlottende activa</i>		
<b>Onderhanden projecten</b>	<b>407</b>	<b>536</b>
<b>Vorderingen (17)</b>		
Handelsdebiteuren	4.645	5.732
Overige vorderingen	1.044	806
Overlopende activa	2.043	2.375
	<u>7.733</u>	<u>8.913</u>
<b>Liquide middelen</b>	<b>37.636</b>	<b>34.852</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>45.775</b>	<b>44.300</b>
<b>Totaal activa</b>	<b><u>112.380</u></b>	<b><u>110.733</u></b>

**PASSIVA**

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
<b>Eigen vermogen</b>		
Groepsvermogen	<u>59.745</u>	<u>58.808</u>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>59.745</b>	<b>58.808</b>
<b>Vorzieningen (18)</b>		
Egalisatievoorziening	1.782	1.522
Reorganisatievoorziening	503	205
Voorziening groot onderhoud	<u>340</u>	<u>175</u>
	2.625	1.902
<b>Kortlopende schulden</b>		
Handelscrediteuren	4.232	4.585
Belastingen en premie sociale verzekeringen	5.206	5.241
Overige schulden	2.148	6.424
Overlopende passiva (19)	<u>38.423</u>	<u>33.772</u>
	50.010	50.023
<b>Totaal passiva</b>	<u><u>112.380</u></u>	<u><u>110.733</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 2013
<b>Beginstand</b>					
Aanschafwaarde	22.463	-	5.273	4.729	32.465
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.095)	-	(1.811)	(2.866)	(13.772)
<b>Boekwaarde 1 januari</b>	13.368	.	3.462	1.863	18.693
<b>Mutaties</b>					
Investeringen	57	149	148	482	836
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-	(350)	(431)	(781)
Desinvesteringen afschrijvingen	-	-	254	383	637
Correctie waarde ivm wisselkoersen	-	-	-	(6)	(6)
Correctie waarde ivm wisselkoersen	-	-	-	4	4
Afschrijvingen	(693)	-	(558)	(659)	(1.910)
<b>Totaal mutaties</b>	<b>(636)</b>	<b>149</b>	<b>(314)</b>	<b>(130)</b>	<b>(931)</b>
<b>Eindstand</b>					
Aanschafwaarde	22.520	149	5.071	4.774	32.514
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	(9.788)		(2.115)	(3.137)	(15.040)
<b>Boekwaarde 31 december</b>	12.733	149	2.956	1.637	17.474
Afschrijvingspercentages	2-20%		5-16,7%	10-33%	

### Handelsdebiteuren (17)

De debiteuren zijn gedaald als gevolg van een stringenter debiteurenbeleid bij de deelnemingen. De Vereniging heeft een stijging van € 0,549 miljoen. VNG Diensten heeft per 31 december 2013 geen vorderingen op de balans staan, evenals in 2012.

## Voorzeningen (18)

<b>Egalisatievoorziening</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Stand per 1 januari	1.522	1.008
BIJ: KING vanwege verwerving per 01-01-2013	158	
Bij: dotaties	570	897
Af: onttrekkingen	(469)	(287)
Af: vrijval	-	(96)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.782</b>	<b>1.522</b>

In 2013 is de egalisatievoorziening voor toekomstige jaarlijkse verplichtingen voor afvloeiingskosten gestegen met € 0,260 miljoen. De stijging is het gevolg van een toename van het aantal WW- en bovenwettelijke WW-gerechtigden, mede als gevolg van de ingezette reorganisatie voor Communicatie, bezuinigingen en de verslechterde arbeidsmarkt.

## Overlopende passiva (19)

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Vooruit gefactureerde bedragen	887	170
Vooruit gefactureerde contributie	10.177	7.898
Vooruit ontvangen subsidies	16.932	16.227
Onderhanden projecten	7.466	5.677
Reservering WSW geld	489	670
Div. reserveringen voor o.m. verlof en vakantiegeld	2.473	3.130
<b>Stand per 31 december</b>	<b>38.423</b>	<b>33.772</b>

<b>Onderhanden projecten</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Gefactureerde termijnen	41.400	26.894
Bestede kosten -/- reeds verantwoorde verliezen	(33.934)	(21.217)
	<b>7.466</b>	<b>5.677</b>

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

Projecten waarvan de gedeclareerde termijnen de kosten overtreffen	7.940	5.507
Projecten waarvan de kosten de gedeclareerde termijnen overtreffen	(474)	170
	<b>7.466</b>	<b>5.677</b>

## Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Overige (2014: € 2,400 miljoen)

Coöperatie VNG International U.A. is diverse verplichtingen voor meerdere jaren (t/m 2017) aangegaan voor projectactiviteiten voor een totaalbedrag van ruim € 28.113 miljoen.

De categorie overige omvat diverse verplichtingen, waaronder het multisupplier contract voor de facilitaire diensten € 0,807 miljoen,

De totale verplichting voor het beheer en onderhoud van het automatiseringssysteem en de telefonie is € 1,500 miljoen (t/m 2016).

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

De totale verplichting voor diverse contracten is € 28,115 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. Als gevolg van de garantie houdt de VNG een tegoed aan op een geblokkeerde rekening bij de BNG. De hoogte van het geblokkeerde te goed is gelijk aan de gestelde garantie.

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 € 1,120 miljoen afgegeven. Het betreft een bankgarantie voor het project Supporting mechanism for the CIUDAD programme (€ 0,661 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 (0,175 miljoen).

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 05-05-2014 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 2013

Bedragen x € 1.000

	Realisatie 2013	Realisatie 2012
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Netto-omzet (20)	55.012	44.504
Wijziging in onderhanden projecten	238	(1.747)
Totaal	55.250	42.757
Overige bedrijfsopbrengsten (21)	27.427	25.880
Som der bedrijfsopbrengsten	82.677	68.637
<b>Bedrijfslasten</b>		
Inkopen goederen en diensten	17.781	14.038
<i>Personeelskosten (22)</i>		
Salarissen	21.637	18.098
Sociale lasten	2.412	1.978
Pensioenbijdragen	3.449	2.685
Overige personeelskosten	6.272	5.182
Afschrijvingen	1.910	1.922
Overige bedrijfskosten	31.005	26.944
Som der bedrijfslasten	84.466	70.847
<b>Bedrijfsresultaat</b>	(1.790)	(2.209)
<i>Financiële baten en lasten (23)</i>		
Opbrengst van effecten	2.746	2.308
Rentebaten	652	455
(Rente)lasten	(304)	(4)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.304	549
Resultaat uit verwerving lidmaatschapsrechten nieuwe dochter	844	
Aandeel van derden in het groepsresultaat	(1)	(1)
<b>Resultaat</b>	<b>2.147</b>	<b>548</b>

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

### Algemeen

Het resultaat is uitgekomen op € 2,147 miljoen, positief. Na de onttrekking uit de bestemmingsreserve, € 1,174 miljoen voor de kosten van de herhuisvesting is het onverdeeld resultaat uitgekomen op € 3,321 miljoen positief. Het resultaat is ten opzichte van 2012 met € 1,599 miljoen gestegen. Het bedrijfsresultaat is uitgekomen op € 1,790 miljoen negatief. Dit is een verbetering ten opzichte van 2012 met € 0,419 miljoen. Deze verbetering wordt in hoofdzaak veroorzaakt door de eenmalige opbrengsten uit de afkoop van het brandcontract bij VNg-Verzekeringen.

Geconsolideerd komen zowel de bedrijfsopbrengsten (20,5%) als de bedrijfslasten (19,2%) hoger uit dan 2012. Door de hogere procentuele stijging van de bedrijfsopbrengsten is het bedrijfsresultaat ten opzichte van 2012, iets verbeterd.

De opbrengsten uit effecten stijgen ten opzichte van 2012 met € 0,438 miljoen. Wegens een structuurwijziging van een van de fondsen van de vermogensbeheerder is er een verkooptransactie tot stand gekomen. Dit heeft geleid tot een gerealiseerde herwaardering- en verkoop winst. Na correctie met de ten opzichte van 2012 lagere dividend opbrengsten wordt de stijging ten opzichte van het voorgaande jaar gevonden.

Bedragen x € 1.000

<b>Netto-omzet (20)</b>	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
Contributies	19.827	20.302
Netto verkopen		
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.	5.074	6.703
Coöperatie VNG International U.A.	22.647	17.499
KING	7.464	-
Totaal netto verkopen	35.185	24.202
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>55.012</b>	<b>44.504</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 (21)</b>	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
Projectbijdragen	19.557	18.079
Opbrengst derden	4.141	4.007
Auteursvergoedingen	17	72
Vacatiegelden	50	53
Overige opbrengsten	3.662	3.669
<b>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>27.427</b>	<b>25.880</b>



De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2013 € 1,547 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 (22)</b>	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
Salarissen	21.637	18.098
Sociale Lasten	2.412	1.978
Pensioenbijdragen	3.449	2.685
Overige personeelskosten	6.272	5.182
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>33.770</b>	<b>27.943</b>

De totale bezetting van de VNG is per ultimo 2013 als volgt onderverdeeld naar de verschillende onderdelen (in fte's):

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
VNG, de Vereniging	204,7	209,1
Coöperatie Congres- en Studiecentrum VNG U.A.	20,6	20,8
Coöperatie VNG International U.A.	76,0	61,2
Coöperatie VNG Verzekeringen U.A.	3,2	3,2
Coöperatie Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING ( U.A.))	60,5	-
	<b>365,0</b>	<b>294,3</b>

Ten opzichte van het voorgaande jaar stijgen de personeelskosten met € 5,827 miljoen. Voornaamste oorzaak is de toename van het aantal FTE bij Coöperatie VNG International U.A. en de toevoeging van Coöperatie Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING ( U.A.)) aan de VNG groep. Bij Coöperatie VNG International U.A. neemt het aantal FTE toe met 14,8 fte. De toename komt hier volledig voor rekening van de buitenlandse dochters, met name CILG uit Tunesië. Voor de VNG zijn ten opzichte van het voorgaande jaar de personele lasten met 0,311 miljoen toegenomen. De minderkosten ten gevolge van de afname in eigen personeel werd meer dan gecompenseerd door inhuur van extern personeel ten behoeve van projectactiviteiten. .

<b>Financiële baten en lasten (23)</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Uitsplitsing opbrengst effecten		
Dividendopbrengsten	983	1.258
Gerealiseerd koersresultaat obligaties	1.553	996
Gerealiseerd koersresultaat aandelen	175	(14)
Rente bank effectenrekening	-	1
Kosten van beheer en provisie	35	68
	<b>2.746</b>	<b>2.308</b>

De financiële baten en lasten betreffen hier de opbrengsten uit effecten en de rente op de effectenrekening. De effectenrekening wordt gebruikt als overlooptekening van waaruit aan- en verkopen plaatsvinden. Het totale gerealiseerde rendement op de portefeuille kwam € 0,431 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 of van uit de rekening van Coöperatie VNG Diensten U.A.. 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

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	(1.790)	(2.209)
Afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>1.910</u>	<u>1.922</u>
Cashflow	120	(287)
 Veranderingen werkkapitaal		
Mutatie voorraden	129	(502)
Mutatie vorderingen	5.565	(5.358)
Mutatie voorzieningen	565	384
Mutatie kortlopende schulden	<u>(3.830)</u>	<u>14.083</u>
	<u>2.430</u>	<u>8.607</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>2.550</b>	<b>8.319</b>
 Ontvangen interest	564	456
Ontvangen dividend	983	1.258
Betaalde interest	(180)	63
Resultaat effectentransacties	1.728	982
Aandeel derden in resultaat van groepsmaatschappijen	<u>(1)</u>	<u>(1)</u>
	<u>3.093</u>	<u>2.758</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>5.643</b>	<b>11.077</b>
 <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
(Des)investeringen in materiële vaste activa	(691)	(540)
Investeringen in financiële vaste activa	(2.602)	(2.392)
Mutatie aandeel derden in het eigen vermogen	<u>1</u>	<u>1</u>
	<u>(3.292)</u>	<u>(2.931)</u>
 <b>Netto kasstroom</b>	<b><u>2.351</u></b>	<b><u>8.146</u></b>
 <b>Mutatie liquide middelen</b>	<b><u>2.351</u></b>	<b><u>8.146</u></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

	2013	2012
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen		
toekomend aan de rechtspersoon	2.147	548
Mutatie herwaarderingsreserve	(1.211)	2.706
<b>Mutatie eigen vermogen</b>	<b>936</b>	<b>3.254</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 2013 is gelijk aan € 2,147 miljoen positief. De onttrekking uit de bestemmingsreserve, gelijk aan € 1,174 miljoen, is toegevoegd aan het onverdeeld resultaat. Coöperatie Kwaliteitsinstituut Nederlandse gemeente U.A., keert behoudens bijzondere omstandigheden geen winst uit. Voorgesteld wordt om uit het onverdeeld resultaat een bestemmingsreserve te vormen van € 0,880 miljoen bestaande uit de verkrijgingswaarde van KING (€ 0,843 miljoen) en het resultaat 2013 (€ 0,037 miljoen). Het overige deel van het onverdeeld resultaat, € 2,441 miljoen, wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

## Bestemmingsreserve

Binnen het eigen vermogen is een bestemmingsreserve van € 11,141 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. De bezuiniging is per 31 december 2013 gerealiseerd. De bestemmingsreserve is per 31 dec. 2013 voor dit deel opgeheven. 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 2013 in totaal € 0,367 miljoen. In 2012 was dit € 0,318 miljoen. De bezoldiging is gestegen, omdat de directieraad in 2013 voor enkele maanden uit 3 leden bestond ipv 2. Dit kwam door een wisseling van de directievoorzitter en de waarneming hiervan.

## C.2 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan het bestuur van  
Vereniging van Nederlandse Gemeenten,  
Den Haag

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2013 van Vereniging van Nederlandse Gemeenten te Den Haag gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2013 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 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'Organisaties zonder winststreven'.

Rotterdam, 28 april 2014

MAZARS PAARDEKOOPER HOFFMAN N.V.

w.g. drs. S. Boomman RA





