



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Governance en de kunst van relatie onderhoud

VERSTERKING BESTUURLIJKE ORGANISATIE VNG EN VERGROTING LEDENBETROKKENHEID



Governance en de kunst van relatie onderhoud

*Versterking bestuurlijke organisatie VNG en vergroting ledenbetrokkenheid
(31 oktober 2013)*

Colofon

VNG Informatiecentrum

telefoon: 070-373 8393 (op werkdagen van 8.15 tot 17.15 uur)

e-mail: informatiecentrum@vng.nl

VNG, oktober 2013



Inhoudsopgave

Samenvatting voorstellen commissie governance	7
Voorwoord	11
Opbouw rapport	15
I Uitdagingen voor de gemeenten en hun vereniging	19
1 Grote verantwoordelijkheid in onzekere tijden	19
i Een aanhoudende financiële en economische crisis	19
ii Horizontalisering van de samenleving en maatschappelijk initiatief	20
iii Glokalisering	21
2 De grote decentralisaties als lakmoesproef voor verandering	21
i Herijking van de verhouding tussen samenleving en overheid	21
ii De uitvoeringspraktijk staat centraal	21
iii Geen decentralisatie zonder differentiatie	22
iv Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING)	22
v Een maatschappelijke coalitie voor verandering	23
3 Een bijzondere speler in een complex netwerk	24
i Van legitimiteit naar gezaghebbendheid	24
ii Herordering van het speelveld	25
iii Het kabinet en de departementen	26
iv Provinciale afdelingen	26
v Verenigingen van beroepsgroepen	27
vi Regionale samenwerkingsverbanden 3D	28
vii De medeoverheden	28

4	Organisatie en werkwijze bureau en bedrijven VNG	29
i	Doorontwikkeling organisatie en werkwijze VNG-bureau	29
ii	Belangrijkste uitgangspunten directieraad	29
II	Doorontwikkeling VNG governance en ledenbetrokkenheid	31
1.	Naar een slagvaardige, maar minder herkenbare bestuurlijke organisatie (periode 2006-2010)	32
i	Conclusies en aanbevelingen evaluatie 2010	32
ii	Analyse commissie Governance	32
	Maatwerk voor commissies en subcommissies	33
	Betrokkenheid van de leden bij het werk van bestuur en commissies	36
2	Representativiteit boven kwaliteit in kandidaatstellingsprocedure (periode 2006-2010)	38
i	Conclusies en aanbevelingen evaluatie 2010	38
ii	Analyse commissie Governance	39
	1 Algemeen	39
	2 Nadruk op representativiteit en voordrachten provinciale afdelingen	39
	3 De balans tussen representativiteit en kwaliteit	40
	4 Benoemingstermijnen en continuïteit in het werk van bestuur en commissies	41
3	Attendance verbeterd, ideale werkwijze nog niet gevonden (periode 2006-2010)	42
i	Conclusies en aanbevelingen evaluatie 2010	42
ii	Analyse commissie Governance	43
	1 Een weerbarstige praktijk	43
	2 Vertegenwoordiging ambtelijke beroepsorganisaties in bestuurlijke organisatie VNG	44
	3 De "wie zwijgt stemt toe regel" in schriftelijke ledenraadplegingen	44
III	Voorstellen van de commissie governance	45
I	Versterking en herijking structuur en werkwijze bestuurlijke organisatie VNG	45
a	Oprichting van een coördinerende "themacommissie voor de drie grote decentralisaties in het sociaal domein (3D)":	45
b	Opwaardering van de subcommissie Gemeentelijke dienstverlening & informatiebeleid (GDI) tot een vaste beleidscommissie:	46
c	Aanpassing van de wervingsprocedure van leden van de commissie Europa & Internationaal:	46
d	Verankering KING in bestuurlijke organisatie:	47
e	Coördinatie tussen de vaste beleidscommissies Ruimte & Wonen en Milieu & Mobiliteit:	47
f	Positionering thema monumenten & archeologie:	47
g	Geen vertegenwoordiging ambtelijke beroepsorganisaties in bestuurlijke organisatie VNG:	47
h	De "wie zwijgt stemt toe regel" in schriftelijke ledenraadplegingen:	48
i	Samenwerking VNG-IPO:	48
2	Vergroting van de ledenbetrokkenheid	49
a	Introductie van "commissienetwerken" van geïnteresseerde lokale bestuurders als een flexibele schil om de vaste beleidscommissies van de VNG:	49
b	Intensivering contact met netwerken en verenigingen binnen de achterban	49
c	Betrekken van ambtenaren bij het werk van de VNG:	50
d	Maatwerk in communicatie met de achterban:	50

3	Werving & selectie	50
a	Andere samenstelling adviescommissie governance:	50
b	Nieuwe werkwijze adviescommissie governance:	51
c	Specifieke profielschets per vacature in bestuur en commissies:	51
d	Versterking ondersteunende rol VNG Bureau en voorzitter directieraad:	51
e	De positie van raadsleden en griffiers in bestuur en commissies:	51
f	De positie van gemeentesecretarissen in bestuur en commissies:	52
g	Portefeuillevereiste voor voorzitters en leden commissies	52
h	Starten met een "schone lei" na de raadsverkiezingen	52
i	Benoemingstermijnen en continuïteit in het werk van bestuur & commissies:	53
j	Samenstelling subcommissie Rechtspositie wethouders & raadsleden (RWR):	53
k	Bestuurlijke delegaties voor overleggen met bewindspersonen:	54
4	Werkwijze en samenwerking bestuur en commissies VNG	55
a	Functioneren bestuur & commissies en individuele leden	55
b	Bestuur en commissies verantwoordelijk voor de eigen werkwijze	56



Samenvatting voorstellen commissie governance

Versterking en herijking structuur en werkwijze bestuurlijke organisatie VNG

- Instelling van een coördinerende themacommissie voor de drie grote decentralisaties in het sociaal domein, samengesteld uit leden van de betrokken VNG commissies
- Opwaardering van de subcommissie Gemeentelijke dienstverlening & informatiebeleid (GDI) tot een vaste beleidscommissie
- Verankering van KING in deze nieuwe vaste beleidscommissie
- Samenstelling commissie Europa & Internationaal uit de lokale bestuurders die de VNG in Europees en internationaal verband vertegenwoordigen
- Beëindiging pseudo commissielidmaatschap vertegenwoordigers ambtelijke beroepsorganisaties in vaste beleidscommissies en in bestuurlijke delegaties VNG
- Afschaffing van de "wie zwijgt stemt toe regel" in schriftelijke ledenraadplegingen
- Verkenning van de mogelijkheden voor verdergaande bestuurlijke en ambtelijke samenwerking tussen VNG en IPO

Vergroting van de betrokkenheid van de leden bij het werk van de VNG

- Introductie van "commissienetwerken" van geïnteresseerde lokale bestuurders als flexibele schil om de vaste beleidscommissies
- Intensivering van het contact met de provinciale afdelingen en met andere netwerken van gemeenten en verenigingen van functiegroepen binnen de achterban
- Stelselmatiger betrekken ambtenaren bij VNG, onder meer via hun bestuurders in de commissienetwerken en via hun beroepsverenigingen.

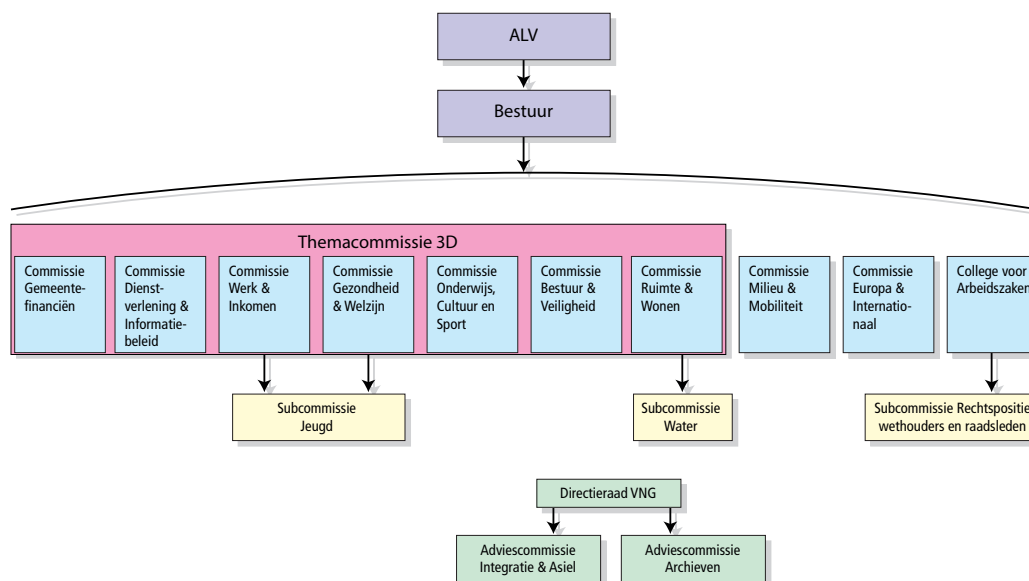
Werving en selectie

- Wijziging van de samenstelling van de adviescommissie governance (Rombouts) door de vastgelegde

verhouding tussen de functiegroepen (burgemeester, wethouder, secretaris, griffier, raadslid) los te laten en kwaliteit van kandidaten (waaronder HRM ervaring) centraal te stellen

- Nieuwe werkwijze adviescommissie governance, gericht op een betere balans tussen kwaliteit van kandidaten en representativiteit voor de achterban. Naast de provinciale afdelingen ook voor andere netwerken binnen de achterban het recht om aanbevelingen te doen voor kandidaten
- Introductie van een specifieke profielschets per vacature in bestuur en commissies
- Versterking ondersteunende rol van VNG Bureau ten behoeve van adviescommissie governance en versterking adviserende rol voorzitter directieraad in adviescommissie governance
- Tweesporenbeleid voor de positionering van raadsleden en griffiers in commissies: beide doelgroepen blijven welkom als kandidaat voor het commissielidmaatschap, daarnaast verkennen beide beroepsverenigingen en VNG van de mogelijkheden voor een apart orgaan voor raadsleden en griffiers
- Vertegenwoordiging van doelgroep gemeentesecretaris in iedere commissie, gelet op het belang van bedrijfsvoering van gemeenten in het bijzonder bij de drie grote decentralisaties
- Vereiste voor kandidaten voor voorzitterschap en lidmaatschap commissies van het bezit van de betreffende portefeuille in de eigen gemeente
- Openstelling van alle vacatures, uitgezonderd het voorzitterschap en vice-voorzitterschap, na de raadsverkiezingen (starten met een "schone lei")
- Uitstel van het vervallen van het lidmaatschap van leden bestuur of commissie tot het moment dat in hun opvolging is voorzien (zowel voor vacatures als gevolg van de raadsverkiezingen als tussentijdse vacatures)
- Heroverweging afwijkende selectieprocedure subcommissie Rechtspositie wethouders & raadsleden (selectie via bestuurdersverenigingen van politieke partijen en Vereniging van Plaatselijke Politieke Groeperingen)
- Procedures voor samenstelling en werkwijze bestuurlijke delegaties voor overleggen met bewindspersonen worden aangescherpt. Delegaties moeten herkenbaar zijn en een vaste bezetting kennen. Voorts moet de eenduidigheid van de VNG inhoudelijke boodschap worden geborgd.

Voor de goede orde, de Buitengewone ALV besluit over de instelling van de vaste beleidscommissie Gemeentelijke dienstverlening & informatiebeleid en het VNG Bestuur besluit over de instelling van een themacommissie. Indien de voorstellen van de commissie Governance door de Buitengewone ALV, respectievelijk het VNG Bestuur, worden overgenomen ziet de bestuurlijke organisatie er straks als volgt uit.



Organogram Bestuurlijke Organisatie VNG 2014

Beoogde situatie 3 juli 2014 (op dat moment benoemt het bestuur de waarnemende leden in bestuur & commissies en gaan deze aan de slag in de nieuwe bezetting).

Voorgestelde wijzigingen betreffen:

- Opwaardering Subcommissie Dienstverlening & Informatiebeleid tot een vaste beleidscommissie
- Oprichting van een themacommissie 3D met een coördinerende rol, samengesteld uit leden uit de betrokken commissies. Verantwoordelijkheid voor belangenbehartiging, inclusief bestuurlijk overleg, blijft bij de vaste beleidscommissies.



Voorwoord

De raadsverkiezingen in maart 2014 brengen zowel voor de gemeenten als hun vereniging een grote wisseling van de wacht. In de loop van 2014 verliezen niet minder dan 178 van de 204 leden van bestuur en commissies van de VNG hun functie in het lokaal bestuur en daarmee hun lidmaatschap van bestuur of commissie. Alle wethouders en raadsleden verliezen hun functie bij de raadsverkiezingen. Voor een groot deel van de burgemeesters, secretarissen en griffiers eindigt hun statutaire benoemingstermijn in juni of november. In het bestuur en de commissies zal veel vers bloed komen op een moment dat er voor gemeenten veel verandert. In economisch onzekere tijden krijgen deze grote nieuwe verantwoordelijkheden.

De grote uitdagingen die op gemeenten afkomen vragen meer dan ooit om een vitale vereniging, die denkkraft, netwerk, lokale expertise en ervaring van haar leden optimaal benut. Een uitnodigende vereniging, die bij haar leden een "wij-gevoel" losmaakt en geen Haagse satelliet is. De ingrijpende wijziging in de samenstelling van bestuur en de commissies vormt het natuurlijke moment om de bestuurlijke organisatie en werkwijze van de VNG kritisch tegen het licht te houden en verbeteringen door te voeren.

Het bestuur van de VNG heeft onze commissie de opdracht gegeven om met concrete voorstellen te komen voor de versterking van de bestuurlijke organisatie en de vergroting van de betrokkenheid van de leden bij het werk van de VNG. Onze vereniging moet berekend zijn op de uitdagingen die op de gemeenten afkomen en herkenbaar zijn voor de achterban. Zij moet slagvaardig opereren, niet alleen in de belangenbehartiging maar juist ook in de dienstverlening. Bij de uitvoering van de drie decentralisaties zal de behoefte van de gemeenten aan dienstverlening immers sterk toenemen.

Om de VNG deze rollen te laten spelen is het nodig dat bestuurders en ambtenaren van gemeenten zelf intensiever bijdragen aan het werk van de VNG. Tegelijkertijd is het cruciaal dat diezelfde gemeenten hun vereniging de ruimte geven om haar rol als belangenbehartiger én dienstverlener voor

alle gemeenten in de toekomst te kunnen blijven spelen. Dat vergt met name in de belangenbehartiging enige terughoudendheid van andere netwerken van gemeenten en beroepsgroepen. Tot op zekere hoogte moet de VNG daarbij als “moedervereniging” kunnen opereren in de richting van Rijk en andere stakeholders. Maar dan wel een moeder die haar ‘kinderen’ alle ruimte geeft om ook een eigen geluid te laten horen en op te komen voor specifieke belangen. Dat eigen geluid is noodzakelijk omdat lokale omstandigheden en behoeften wezenlijk van elkaar kunnen verschillen. De specifieke verhalen versterken en verdiepen juist het brede verhaal van de VNG. Zij brengen de rijk geschakeerde gemeentelijke werkelijkheid tot leven.

Dat alles vergt een kwaliteitsslag in de structuur en de werkwijze van onze bestuurlijke organisatie en in de werving & selectie voor leden van bestuur en commissies. Daarbij moet ook de ervaring en expertise van de ambtelijke organisatie van gemeenten optimaal worden benut. Deze kwaliteitsslag is echter niet alleen een interne aangelegenheid van de gemeenten, maar raakt ook andere stakeholders als de medeoverheden en het maatschappelijk middenveld, in het bijzonder de decentrale samenwerkingspartners (bijvoorbeeld corporaties en schoolbesturen). De buitenwereld van de gemeenten is om die reden nadrukkelijk bij dit traject betrokken in de personen van onze commissieleden Liesbeth Spies (voormalig minister van BZK en lid GS Zuid-Holland), Co Verdaas (voormalig lid GS Gelderland en staatssecretaris), Ruud Koole (hoogleraar Universiteit Leiden en senator) en Han Polman (Commissaris van de Koning in Zeeland en voormalig lid VNG bestuur).

Voor de goede orde, de evolutie die de VNG doormaakt is zeker niet uniek. Ook andere verenigingen worstelen met vraagstukken rond hun legitimiteit en herkenbaarheid in een sneller dan ooit veranderende samenleving. De noodzaak tot doorontwikkeling van onze vereniging is dan ook logisch verklaarbaar en komt niet voort uit kritiek op de huidige organisatie. Onze commissie heeft bij de doorlichting van de huidige structuur en werkwijze een over het algemeen goed functionerende organisatie aangetroffen.

Na de introductie van de huidige bestuurlijke organisatie in 2006 is het echter wel tijd voor ‘onderhoud’. Mede in het licht van drie omvangrijke decentralisaties willen we komen tot een functionele en vanuit de inhoud gedreven herordening. Die decentralisaties staan niet op zich en maken deel uit van een beweging, waarin de verantwoordelijkheden en de positie van de gemeenten steeds belangrijker worden. Dat vraagt om een kritische blik op takenpakket, werkwijze en samenstelling van de verschillende (sub)commissies en het bestuur, alsmede op het profiel van nieuwe leden.

Deze insteek betekent dat wij niet met grootschalige systeemwijzigingen komen, maar met een aantal gerichte interventies. Zo kan de structuur van de bestuurlijke organisatie intact blijven, maar is maatwerk nodig voor een deel van de beleidscommissies en moeten de bestuurders en ambtenaren directer worden betrokken bij het werk van de VNG. Voorts kan de huidige adviescommissie governance (adviescommissie Rombouts) haar rol blijven spelen bij de werving & selectie van leden van bestuur en commissies. Deze adviescommissie moet echter anders worden gevoed en bij de selectie van kandidaten moet de nadruk sterker komen te liggen op individuele kwaliteit (lokale ervaring, expertise en netwerk) en minder op exacte representativiteit voor de achterban.

Wij beseffen dat ook onze voorstellen geen eeuwigheidswaarde zullen hebben. Het is daarom de ambitie van onze commissie om concrete antwoorden te geven op concrete vraagstukken in het hier en nu. Vanzelfsprekend houden wij daarbij rekening met actuele ontwikkelingen als de grote decentralisatieoperaties, de economische crisis en trends naar horizontalisering en globalisering van onze samenleving. De omgeving waarin de gemeenten opereren verandert ingrijpend en daarop moet onze Vereniging inspelen!

Arno Brok, voorzitter commissie Governance

De commissie Governance bestaat uit:

- voorzitter Arno Brok (secretaris VNG bestuur, burgemeester Dordrecht)
- Saskia Boelema (wethouder Breda)
- Wobine Buijs (burgemeester Oss)
- Piet Buijtels (lid VNG bestuur, gemeentesecretaris Maastricht)
- Ruud Koole (hoogleraar Universiteit Leiden en senator)
- Peter Otten (lid VNG bestuur, raadslid Zeist)
- Douwe Oosterveen (raadslid De Wolden)
- Han Polman (CdK in Zeeland en voormalig lid VNG bestuur)
- Liesbeth Spies (voormalig minister BZK en lid GS Zuid-Holland))
- Co Verdaas (voormalig lid GS Gelderland en staatssecretaris)
- Jantine Kriens (voorzitter directieraad VNG)
- Kees Jan de Vet (lid directieraad VNG).



Opbouw rapport

De opdracht aan de commissie

Op 11 april 2013 heeft het bestuur van de VNG onze commissie gevraagd om concrete voorstellen te ontwikkelen inzake:

- 1 Betrokkenheid van de leden bij het werk van de VNG
- 2 Werving en selectie van kandidaten voor bestuur en commissies van de VNG
- 3 Werkwijze van de vernieuwde VNG governance, inclusief het betrekken van de leden.

Ter inkadering van de vraag heeft het bestuur de thema's "voorbereiding op de volgende kabinetsperiode" en "verkenning van de mogelijkheden voor samenwerking met medeoverheden IPO en UvW" expliciet buiten de opdracht van de commissie gehouden.

De voorstellen van de commissie

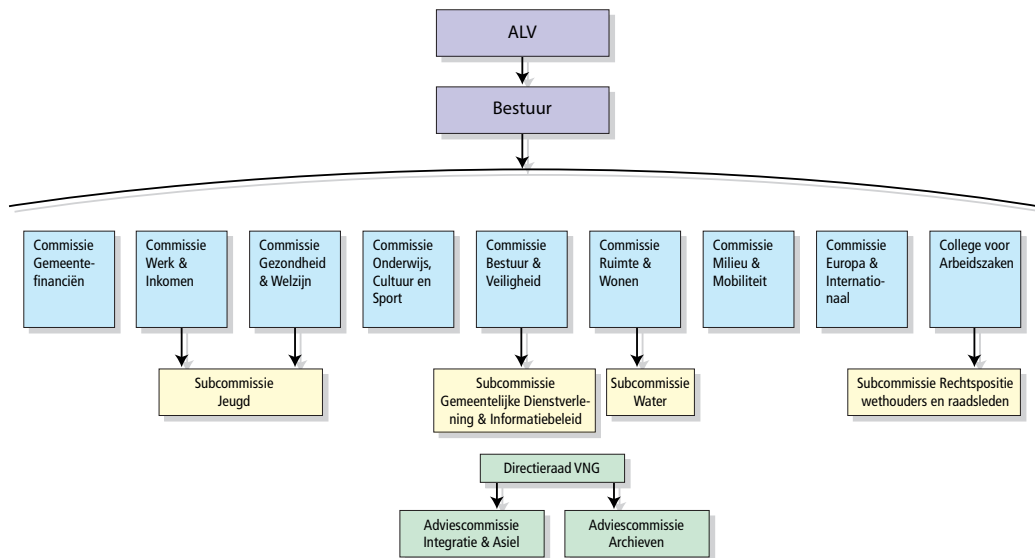
Gelet op de opdracht, zijn de voorstellen van de commissie primair gericht op versterking van de bestuurlijke organisatie van de VNG, inclusief werving & selectie, en vergroting van de betrokkenheid van de leden daarbij. Daarnaast deelt de commissie een aantal observaties en suggesties betreffende onder meer de communicatie met de leden, de positionering van de VNG in het maatschappelijke krachtenveld en de rollen die de VNG vervult (belangenbehartiging, dienstverlening, platformfunctie). De commissie doet daarvoor zelf geen concrete voorstellen, maar vertrouwt erop dat de VNG deze signalen benut om ook op andere vlakken een verdere kwaliteitsslag te maken.

Het begrip "Governance"

Het mag duidelijk zijn dat het begrip "governance" een centrale rol speelt in dit rapport. Dit begrip wordt hier in brede zin gedefinieerd en bevat:

- de formele bestuurlijke organisatie van de VNG (bestuur, vaste beleidscommissies, CvA en subcommissies)
- de bestuurlijke delegaties voor de overleggen met ministers en staatssecretarissen
- het VNG-bureau in zijn ondersteunende rol voor bestuur en commissies

- KING, voor zover het de bestuurlijke verankering in de VNG betreft
- De gemeenten en hun bestuurders en ambtenaren als “halende en brengende” partij (formeel via ALV, ledenraadplegingen en in bestuur en commissies; informeel als onder meer klankbord en ambassadeur).



Organogram Bestuurlijke Organisatie VNG 2013. Situatie sinds juni 2010. Wijzigingen betroffen toen:

- Instelling van de Commissie Europa & Internationaal
- Splitsing van de Commissie Onderwijs, Zorg & Welzijn in een Commissie Onderwijs, Cultuur en Sport en een Commissie Gezondheid & Welzijn

De volgorde der dingen

In dit rapport heeft de commissie op basis van een vooruitblik op de toekomst en een terugblik op ervaringen in het recente verleden toegewerkt naar een aantal concrete voorstellen. Het rapport bestaat uit de volgende drie delen:

Deel I: Uitdagingen voor de gemeenten en hun vereniging (schets toekomstige omgeving)

Deel II: Doorontwikkeling VNG Governance (leren van het verleden, rekening houdend met de toekomst)

Deel III: Concrete voorstellen voor doorontwikkeling VNG Governance en vergroting ledenbetrokkenheid

Raadpleging van de achterban

Onze commissie heeft de zomermaanden van 2013 benut om de achterban van de VNG intensief te raadplegen. In een enquête zijn alle burgemeesters, wethouders, raadsleden, secretarissen en griffiers gevraagd naar hun oordeel over de huidige VNG organisatie en hun ideeën voor de toekomst. Daarop zijn meer dan 1900 reacties ontvangen. In september en oktober 2013 hebben het bestuur en de commissies van de VNG over conceptvoorstellen van onze commissie en de uitkomsten van de enquête gesproken. Ook aan de provinciale afdelingen, van de VNG, andere netwerken van gemeenten en de verenigingen van functiegroepen is de gelegenheid geboden om hun inbreng te leveren.

In de enquête hebben de leden zich uitgesproken over onder meer de volgende vragen en dilemma's:

- In welke volgorde zou de VNG prioriteit moeten geven aan haar rollen in de belangenbehartiging, dienstverlening en platformfunctie?

- Ziet u de VNG als “moederbedrijf” voor gemeenten dat spreekt namens alle gemeenten, waarna andere netwerken aanvullen op specifieke deelbelangen? Of als “een van de spelers” in een gelijkwaardig netwerk van verbanden van gemeenten en beroepsgroepen?
- Moet de VNG zich focussen op een beperkt aantal thema’s, of in het belang van gemeenten op een breder terrein actief blijven?
- Mag bij de werving & selectie van leden voor bestuur en commissie de nadruk op individuele lokale ervaring en expertise van kandidaten ten koste gaan van de (exacte) representativiteit van bestuur en commissies voor de achterban?

Als commissie voelen wij ons gesterkt door de uitkomsten van de enquête, waaruit blijkt dat een meerderheid van de respondenten onze uitgangspunten deelt. Bij de toelichting op onze verschillende voorstellen in dit rapport zal steeds naar de daarop betrekking hebbende vragen uit de enquête worden verwezen.

Naast vragen voor alle lokale bestuurders, bevatte de enquête specifieke vragen aan de huidige leden van bestuur en commissies. De opbrengst daarvan vormde de basis voor het gesprek in het bestuur en de commissies over zowel het eigen functioneren als de toekomst van de bestuurlijke organisatie van de VNG. Van de circa 250 leden van bestuur, commissies en subcommissies hebben ruim 100 leden gereageerd.

Van de uitkomsten van de enquête, de gevoerde gesprekken en ontvangen reacties hebben wij dankbaar gebruik gemaakt bij het vormen en aanscherpen van onze analyse.



I Uitdagingen voor de gemeenten en hun vereniging

1 Grote verantwoordelijkheid in onzekere tijden

Actuele ontwikkelingen waarop gemeenten een antwoord moeten vinden

i Een aanhoudende financiële en economische crisis

Gemeentefinanciën onder druk

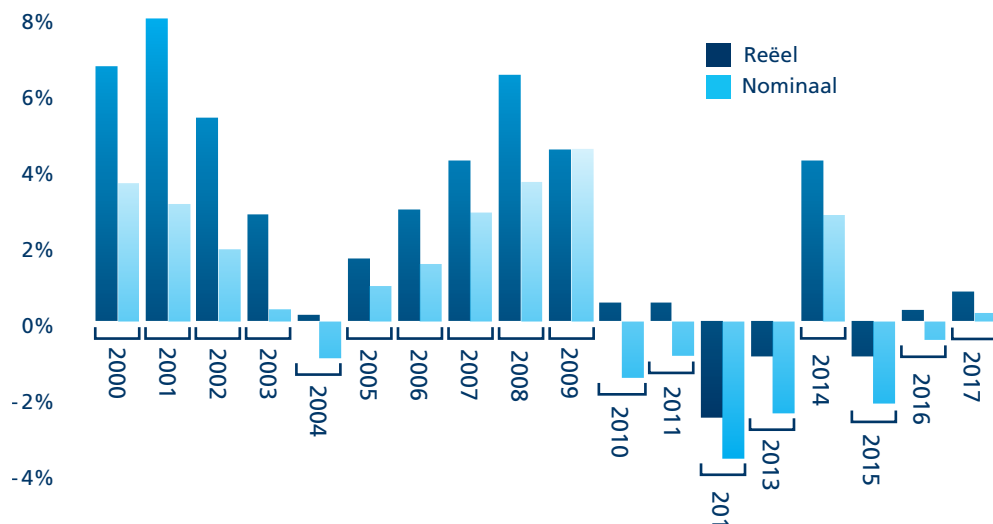
In 2009 raakte Nederland, als vele andere landen, in een diepe financiële en economische crisis. Met enige vertraging tikten de effecten van de crisis door in de rijksbegroting en op het terrein van de gemeentefinanciën. Gemeenten lijden pijn, door krimpende inkomsten en soms ook door noodzakelijk hogere uitgaven. De crisis duurt al jaren, waardoor gemeenten genoodzaakt zijn om verder te bezuinigen. Sommige gemeenten staan intussen voor de derde bezuinigingsronde. De te maken keuzes worden steeds lastiger en de gevolgen steeds indringender.

De groei van het gemeentefonds (het accres) is de laatste jaren uiterst gering of zelfs negatief. Dikwijls wordt de inflatie niet goedgemaakt. Via de gelijk trap op, gelijk trap af systematiek loopt de groei of krimp gelijk op met de groei of krimp van (een deel van) de rijksbegroting. In onderstaande grafiek staat de ontwikkeling sinds 2000. De vooruitzichten tot en met 2017 zijn niet goed.

De beweeglijkheid van de cijfers is heel groot. Er is voor gemeenten langzamerhand geen peil meer op te trekken. In het jaar 2012 zat een gat van ongeveer € 500 miljoen tussen het verwachte accres bij het samenstellen van de begroting en het werkelijke accres in de jaarrekening!

Gebleken is dat het Rijk de ontwikkeling van het accres met ingang van 2014 'handmatig' aanvult met additionele bezuinigen. De argumenten daarvoor houden geen steek. Voorbeelden zijn de kortingen op de onderwijshuisvesting met € 256 miljoen per jaar en de zgn. opschalingskorting, oplopend met

€ 60 miljoen per jaar. Dan zijn er nog de onzekerheden rond de drie grote decentralisaties in 2015.



Ontwikkeling algehele uitkering (stand septembercirculaire 2013)

Gemeentelijke investeringen en het voorzieningenniveau in de gemeenten

Veel gemeenten lijden verlies op hun grondexploitatie en zien hun bijstandsuitgaven stijgen. Samen met de magere accressen leidt dit tot forse krimp in de gemeentelijke uitgaven. Het voortduren van de crisis heeft grote gevolgen voor het voorzieningenniveau. Na jaren van krimp zijn de soms minder pijnlijke bezuinigingen gerealiseerd en de reserves uitgeput. De bezuinigingen gaan nu écht pijn doen.

Gevolgen voor de Vereniging: "meer doen met minder"

Net als voor de gemeenten, geldt voor de VNG dat zij "meer met minder" zal moeten doen. In tijden van financieel economische crisis en decentralisatieoperaties van een ongekende omvang verwachten de gemeenten van hun vereniging daadkrachtige belangenbehartiging en optimale ondersteuning in de uitvoering. Tegelijkertijd lopen de inkomsten van de VNG terug, met name als gevolg van afnemende contributie-inkomsten. In de afgelopen jaren is de contributie gebaseerd op de ontwikkeling van het accres in het Gemeentefonds, met een jaarlijkse extra korting van 2%.

Zowel op het niveau van de bestuurlijke als de ambtelijke organisatie vraagt dat om vernieuwing en doorontwikkeling van structuur en werkwijze. In het onderhavige rapport worden concrete voorstellen gedaan voor de bestuurlijke organisatie. Parallel daaraan is het VNG Bureau een verandertraject gestart, met als speerpunten uitvoeringskracht, verbinding en professionaliteit. Aan het slot van dit hoofdstuk staan wij uitvoeriger bij dit verandertraject stil.

ii Horizontalisering van de samenleving en maatschappelijk initiatief

Op 29 november 2013, de dag dat de leden zich in een Buitengewone ALV uitspreken over het onderhavige rapport, presenteert de VNG Denktank zijn eerste jaarbericht dat is gewijd aan het thema "Maatschappelijk initiatief". Voor een diepgravende analyse van de ontwikkeling van het brede begrip maatschappelijk initiatief en de betekenis daarvan voor het handelen van de overheid verwijzen wij u graag naar dit rapport.

Op deze plaats volstaan wij met de constatering dat Nederland al sinds langere tijd een relatief hoog percentage vrijwilligers kent en er vele vormen van maatschappelijk initiatief worden ontplooid. De aard en omvang van dit maatschappelijk initiatief ontwikkelt zich in een snel veranderende leefwe-

reld, waarin tegelijkertijd sprake is van toegenomen deelname aan onderwijs, secularisatie, nieuwe vormen van ondernemerschap en informatietechnologie. In de praktijk varieert dit, om slechts enkele voorbeelden te geven, van het onderhoud van een stukje groen, tot het doen van boodschappen voor buurtgenoten, tot het onderhoud en beheer van een sportschool door betrokken inwoners. Voor de overheid in het algemeen en de gemeenten in het bijzonder, is het van groot belang optimaal bij dit maatschappelijk potentieel aan te sluiten. Het uitgangspunt van “bouwen op de kracht van burgers” sluit hier naadloos op aan.

iii **Glokalisering**

Een andere trend die de gemeenten raakt wordt wel aangeduid als “glokalisering”. De wereld raakt steeds meer verbonden, waardoor de onderlinge afhankelijkheid binnen de wereldeconomie groter wordt en migratiestromen toenemen. Tegelijkertijd wordt door de decentralisatie van taken de rol van de lokale overheid steeds belangrijker. Steden en regio’s zoeken samenwerking om de problemen te lijf te gaan en om kansen te benutten. De VNG ondersteunt de gemeenten hierin via de lobby in Brussel, samenwerking op de strategische reisagenda voor handelsmissies en activiteiten op het internationale vlak.

Voor de bestuurlijke organisatie van de VNG betekent dit twee dingen. Enerzijds zal in de komende periode de bestuurlijke structuur van de VNG nog nauwer worden verbonden met de Europese en internationale vertegenwoordiging van het lokaal bestuur. Zo moet een optimale wisselwerking ontstaan tussen de lokale vertegenwoordigers in Europa en de lokale bestuurders in Nederland. Anderzijds zullen de drie grote decentralisaties in het sociaal domein leidend zijn voor de activiteiten van de VNG in de komende jaren.

2 De grote decentralisaties als lakmoesproef voor verandering

Perspectief op fundamentele uitbreiding taken gemeenten

i Herijking van de verhouding tussen samenleving en overheid

In de komende jaren voltrekt zich de meest ingrijpende decentralisatie operatie ooit. Een operatie waarbij de belangrijkste maatschappelijke, economische en politieke uitdagingen samenkomen. De gemeenten worden verantwoordelijk voor omvangrijke taken die hun inwoners rechtstreeks raken, zij moeten die taken uitvoeren met minder geld en moeten een beweging in gang zetten die inwoners stimuleert om op eigen kracht meer voor zichzelf en hun directe omgeving te betekenen.

Deze operatie betekent een herijking van de verhouding tussen de samenleving en de overheid. Voor de VNG is het zaak de periode van transitie en de periode waarin de nieuwe verhoudingen zijn uitgekristalliseerd, goed van elkaar te onderscheiden. De eerste jaren zullen in het teken staan van het vorm en inhoud geven aan de transitie. Dat vergt niet alleen een VNG die voorop gaat en kennis genereert en deelt, maar vooral een mentale omwenteling bij eenieder die het aangaat. De bestuurlijke en de ambtelijke organisatie van gemeenten zullen zich beiden sterker moeten gaan richten op de bestuurlijke en maatschappelijke ketenpartners. Het adresseren van maatschappelijke vraagstukken zal nog meer dan tot op heden in samenspel met medeoverheden, zorginstellingen, corporaties, onderwijs, vrijwilligersorganisaties, ondernemers, et cetera moeten gebeuren. In politiek-bestuurlijk “Den Haag” is naarmate de decentralisatie verder vordert steeds minder te halen.

ii De uitvoeringspraktijk staat centraal

De VNG startte ooit om de krachten te bundelen waar afzonderlijke gemeenten over onvoldoende expertise of inkoopkracht beschikten. Naarmate de samenleving ingewikkelder werd, nam de Haagse

beleidsdrukte toe. Dat leidde enerzijds tot de wens om meer lokale bestuurskracht te realiseren en anderzijds tot een steeds sterkere nadruk op Haagse belangenbehartiging. Met de huidige omvangrijke decentralisaties is de weg ingezet naar minder Haagse regelgeving en meer lokale bestuurskracht, bouwend op burgerkracht. Daarbij zijn verschillen tussen gemeenten niet langer problematisch maar logisch gevolg van de beleidsvrijheid. Tegelijkertijd zal op inhoud het gedeelde belang weer groter worden.

De opgave voor gemeenten is versterking van de uitvoeringskracht, samen met lokale partners. Daarbij gaat het niet alleen om de gemeentelijke uitvoeringskracht als zodanig maar ook en vooral om de mate waarin gemeenten in staat zullen zijn de uitvoeringskracht op de werkvloer te versterken. De behoefte aan ondersteuning van de uitvoering en leren van elkaar zal toenemen. Voor de belangenbehartiging betekent dit dat de lokale uitvoeringspraktijken landelijke zichtbaarheid moeten krijgen om de Haagse regelgeving te richten naar de lokale werkelijkheid in plaats van andersom.

iii Geen decentralisatie zonder differentiatie

Decentralisatie van taken naar gemeenten betekent ook meer differentiatie in de invulling van die taken. Zonder differentiatie in beleid, in uitvoering en in uitwerking zijn gemeenten immers niet meer dan een uitvoeringskantoor. Om de transitiefase in goede banen te leiden, zal de VNG zich vanuit het vertrekpunt van differentiatie moeten herpositioneren. Er is geen generieke ondeelbare visie van alle gemeenten op de invulling van de decentralisaties. Lokale omstandigheden en lokale ideeën staan geen one-size-fits-all toe. Tegelijkertijd wordt de noodzaak van decentralisatie breed gedeeld en zijn er wel degelijk grote overeenkomsten in de uitdagingen waarvoor gemeenten staan. Dat maakt het essentieel dat de gemeenten ook in de toekomst met elkaar kunnen communiceren en van elkaar kunnen leren. Een wildgroei in lokaal maatwerk binnen 408 autonome gemeenten is dan ook geen aantrekkelijk alternatief voor de blauwdruk van het uitvoeringskantoor. Voor de VNG en de ruim veertig regionale samenwerkingsverbanden in het sociaal domein wordt het de kunst om optimaal op lokale omstandigheden in te spelen en op hetzelfde moment te waken voor contraproductieve versnippering en een surplus aan “zelf uitgevonden wielen”.

iv Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING)

Bij het versterken van de uitvoeringskracht van de gemeenten en de uitvoerbaarheid van beleid is een belangrijke rol weggelegd voor KING, dat als bedrijf onderdeel uitmaakt van de VNG holding. KING faciliteert de uitvoeringspraktijk door het stimuleren van innovatie, uitvoeren van analyses uit en het ophalen van praktijkvoorbeelden bij gemeenten. Het biedt gemeenten zowel overzicht als inzicht en verbindt gemeenten onderling. Het belang van het leren van elkaar en het voorkomen van versnippering, staat daarbij voorop. Als onderdeel van netwerkverbanden en van een vraaggerichte benadering sluit KING aan bij de dagelijkse werkelijkheid van gemeenten. Voor de versterking van de uitvoering is immers een brede coalitie nodig van gemeenten, VNG, maatschappelijke organisaties, wetenschap, Rijk en KING.

Gemeenten komen voor de uitdaging te staan om hun betrokkenheid bij burgers en bedrijven te combineren met een efficiënte bedrijfsvoering en een kwalitatief goede dienstverlening, om succesvol te participeren in de netwerksamenleving en om zich bestuurlijk te vernieuwen. KING levert hieraan een belangrijke bijdrage met zijn expertise op het terrein van e-diensten, bestuurskracht en sturingsinformatie. Op deze terreinen willen KING en VNG als een natuurlijke twee-eenheid opereren om optimaal profijt voor gemeenten op te leveren. Dat vergt een continue afstemming en heldere rolverdeling in de verschillende fases van de ondersteuningspraktijk. De wederzijdse rolverdeling ziet er in de cyclus “belangenbehartiging - vormgeving en uitvoering op hoofdlijnen - uitvoering in de praktijk” grofweg als volgt uit:

- Fase 1 “belangenbehartiging richting Rijk en stakeholders”: primaat bij VNG met advisering/ondersteuning vanuit KING
- Fase 2 “vormgeving van de uitvoering op hoofdlijnen”: gedeelde verantwoordelijkheid VNG en KING
- Fase 3 “uitvoering in de praktijk”: primaat ligt bij KING voor zover het de expertise van KING betreft. Primaat kan ook bij andere partijen liggen. Waar nodig vindt belangenbehartiging en communicatie plaats door VNG.

Voor de goede orde, de belangenbehartiging in fase 1. is vanzelfsprekend gestoeld op de wensen en ervaringen uit de gemeentelijke praktijk. Juist daar moet de overtuigingskracht in de belangenbehartiging vandaan komen.

v Een maatschappelijke coalitie voor verandering

In de komende periode hebben de gemeenten en de maatschappelijke partners elkaar hard nodig om voldoende uitvoeringskracht te realiseren. Ten behoeve daarvan dient een krachtige lobby te worden gevoerd richting het Rijk. Daarbij gaat het niet alleen om de gemeentelijke uitvoeringskracht als zodanig, maar ook en vooral om de mate waarin gemeenten in staat zullen zijn de uitvoeringskracht op de werkvloer te versterken. Dat vindt plaats in een tijd van krimp en bezuiniging. Bundeling van krachten tussen overheid en maatschappelijke partners zal dan ook noodzakelijk zijn. De behoefte aan ondersteuning van de uitvoering en leren van elkaar zal toenemen. De VNG en KING zullen optimaal gebruik moeten maken van de grote hoeveelheid ambtelijke expertise die in het land aanwezig is. Dat vergt van de gehele VNG organisatie en van de leden de juiste attitude.

Voor de belangenbehartiging betekent dit dat de lokale uitvoeringspraktijken landelijke zichtbaarheid moeten krijgen om de Haagse regelgeving te richten naar de lokale werkelijkheid in plaats van andersom. De vrijheid en vanzelfsprekendheid om op lokaal niveau samen met inwoners en organisaties eigen keuzes te maken komt echter niet vanzelf. De landelijke politiek gedijt nu eenmaal bij het benoemen van verschillen en het reageren op incidenten. De beeldvorming in de media over vermeende misstanden vormt hierbij een groot afbreukrisico. Dat is opnieuw duidelijk geworden op de terreinen waarop de gemeenten straks na de drie grote decentralisaties zelf verantwoordelijk zijn. De reflex van de landelijke politiek om op incidenten te reageren en regelgeving dicht te timmeren, zal de komende jaren niet verdwijnen.

Politisering binnen de VNG

Een bijzonder aandachtspunt, dat door meerdere vaste beleidscommissies onder onze aandacht is gebracht, is de toenemende partijpolitieke politisering binnen de VNG. Die politisering steekt onder meer de kop op bij de voorbereiding van de voorziene decentralisaties in het sociaal domein. Die partijpolitieke politisering is in eerste instantie natuurlijk functioneel voor het voeren van het inhoudelijke debat op een belangrijke maatschappelijke vraagstukken. De ervaring leert echter dat partijpolitieke politisering, vanuit het gezichtspunt van de VNG, ook contraproductief kan worden, wanneer niet meer de inhoudelijke vragen maar de machtsvraag centraal komt te staan. Gemeentebestuurders weten elkaar doorgaans goed te vinden op de inhoud, maar het wordt een stuk lastiger als lokale, regionale en landelijke partijpolitieke overwegingen een rol gaan spelen. Het gedrag van belangrijke spelers is dan soms niet meer vanuit de inhoud, maar juist vanuit machtspolitieke ontwikkelingen te verklaren. Dat kan negatieve gevolgen hebben voor het gezaghebbend optreden van de VNG ten behoeve van alle gemeenten.

Hoewel partijpolitieke politisering voor de VNG tot op zeker hoogte een gegeven is, kan de VNG zich hier wel op instellen. Daarbij dient het streven om als eenheid op te treden voorop te staan. Tegelij-

kertijd moeten in de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van de VNG kanalen open staan om de omgevingstemperatuur te meten. Door goed getimedede bijeenkomsten, digitale communicatie en persoonlijke contacten kan de VNG de uitwisseling van ervaringen en opinies bevorderen, om zo de optimale gemeenschappelijke insteek van de gemeenten te vinden. Die insteek moet leidend zijn voor de landelijke belangenbehartiging, ook in de onderhandelingsdelegaties. Dat zal niet altijd gemakkelijk zijn, maar is wel nodig als de VNG voldoende draagvlak wil verwerven voor belangrijke besluiten die de gemeenten raken.

Het initiatief van de VNG om in het najaar specifieke bijeenkomsten voor maatschappelijke partners te organiseren, uitmondend in de "Dag van de Decentrale Samenwerking" op 22 november, past in het streven om de banden tussen gemeenten en maatschappelijke partners aan te halen. Ook op lokaal niveau zien we dat deze banden worden aangehaald. Maatschappelijke coalities met de partijen in het veld zullen ook de kansen op een integrale aanpak van doelgroepen vergroten. De wijze waarop kabinet en Kamer omgaan met de reeds langer gedecentraliseerde Algemene bijstandswet (ABW) bewijst dat het wel degelijk mogelijk is om daadwerkelijk te decentraliseren.

3 Een bijzondere speler in een complex netwerk

Veranderende verhoudingen tussen VNG, gemeenten en andere stakeholders

i Van legitimiteit naar gezaghebbendheid

Leden die waar voor hun geld willen

De VNG bestaat ruim een eeuw en is al lang een niet meer weg te denken instituut van, voor en door gemeenten. Als onderhandelaar met het Rijk, als vraagbaak, als ondersteuner in de uitvoering en als ontmoetingsplaats (VNG Congres!) is de VNG een volkomen vanzelfsprekend begrip. Toch ontkomt ook de VNG niet aan de tijdgeest, waarin niet alleen burgers mondiger en kritischer zijn geworden. De gemeenten volgen hun vereniging nauwkeurig en beoordelen haar op de prestaties die zij levert voor hun contributie. Dat betekent niet dat de waardering voor het werk van de VNG afneemt. De VNG moet het echter steeds meer hebben van haar prestaties en de "gezaghebbendheid", die zij daarmee verdient. Deze gezaghebbendheid komt in de plaats van de vroegere vanzelfsprekende "legitimiteit". Bij die gezaghebbendheid op basis van prestaties horen transparantie en verantwoording. De leden moeten het werk van de VNG kunnen volgen en verwachten van de VNG een overtuigende verantwoording voor de activiteiten die zij onderneemt en de afspraken die zij met het Rijk en andere partijen maakt.

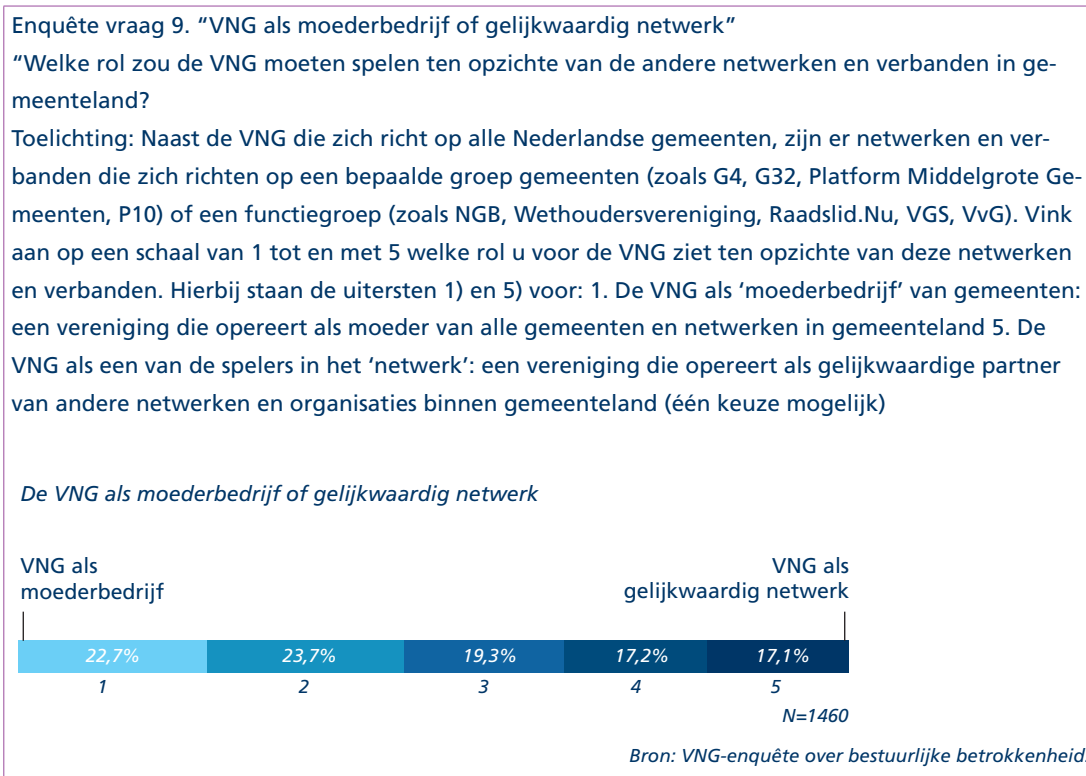
Bovendien willen gemeenten hun vereniging niet alleen volgen, zij willen ook actief participeren en sturing geven. Die participatie en sturing moet aan zowel bestuurders als ambtenaren de gelegenheid om een eigen bijdrage te leveren. Die bijdragen variëren van het bestuurlijke uiterste van het continuüm, met Annemarie Jorritsma als nationaal en internationaal herkenbaar boegbeeld, tot aan het ambtelijke uiterste van het continuüm met de professionals op de werkvloer.

Het vertrouwen van de leden om namens alle gemeenten te spreken

De VNG moet deze actieve participatie en sturing door de leden verder uitbouwen. Alleen zo kan zij het krediet van de leden verdienen om ook in de toekomst als hun centrale belangenbehartiger en lokale dienstverlener op te treden. Onder de leden verstaan wij in dit geval ook de netwerken van leden en functiegroepen. Het VNG geluid moet ook worden gedragen door enerzijds de G4, G32, Platform Middelgrote Gemeenten (PMG) en P10 en anderzijds de verenigingen van burgemeesters, wethouders, raadsleden, secretarissen en griffiers. Voorts zijn de provinciale afdelingen van de VNG belangrijk als

“ogen en oren” in het land. Individuele gemeenten en netwerken in gemeenteland moeten erop kunnen vertrouwen dat de VNG in hun belang opereert. Tegelijkertijd moeten zij erop kunnen vertrouwen dat de VNG hen de ruimte gunt om, aanvullend op het VNG geluid, eigen specifieke belangen en wensen naar voren te brengen. Zoals in het voorwoord al gesteld, betekent dit dat de VNG tot op zekere hoogte als “moederbedrijf” moet kunnen opereren in de richting van Rijk en andere stakeholders. Maar dan wel een “moeder” die haar “kinderen” alle ruimte geeft om gezamenlijk het gezin te vormen.

Het de overtuiging van onze commissie dat in de hiervoor geschetste verhouding tussen de VNG, provinciale afdelingen, verenigingen van doelgroepen en verbanden van gemeenten, al deze partijen het best tot hun recht komen. Als onze vereniging haar eigen rol onvoldoende kan invullen, zullen de VNG, G4, G32, en andere netwerken van gemeenten zich in de praktijk gedragen als concurrenten in plaats van bondgenoten. Op dat moment zal het gemeentelijke front door het Rijk uit elkaar worden gespeeld.



* *Conclusie: een meerderheid van de respondenten kan zich vinden in de VNG als “moedervereniging”. Een minderheid van 34,3% heeft daar in meer of mindere mate bezwaar tegen.*

ii Herordening van het speelveld

Uitgangspunten voor de relatie tussen VNG, achterban en andere stakeholders

Hierna zal worden ingegaan op de verhouding van de VNG tot de verschillende geledingen binnen de achterban en andere stakeholders. Onze commissie hanteert daarbij de volgende algemene uitgangspunten:

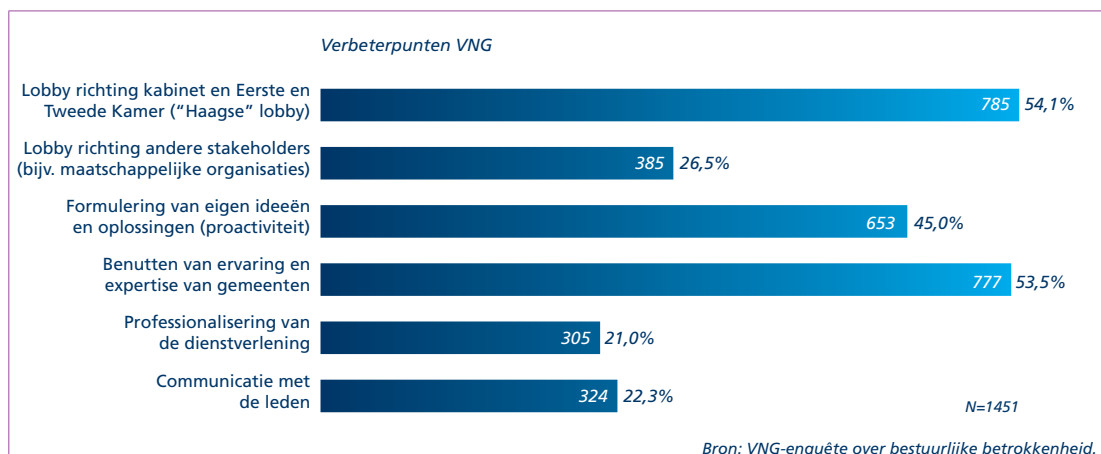
- De VNG vertegenwoordigt alle gemeenten. De netwerken en verbanden van gemeenten kunnen aandacht vragen voor deelbelangen
- De VNG bereikt de verschillende geledingen in de achterban zoveel mogelijk via of in samenwerking met de provinciale afdelingen, G4, G32, PMG, P10 en verenigingen van functiegroepen

- Vanzelfsprekend zijn de verschillende netwerken in commissies en bestuur van de VNG goed vertegenwoordigd
- De opgaven (o.a. 3D) voor gemeenten vergroten het belang om vroegtijdig af te stemmen en coalities te sluiten, ten behoeve van zowel de belangenbehartiging als de uitvoeringskracht.

iii Het kabinet en de departementen

Van 'Vereniging Nooit Genoeg' naar een proactieve zelfbewuste VNG

Vanuit het Rijk wordt de VNG vanwege haar opstelling in bestuurlijke overleggen en andere contacten met enige regelmaat betiteld als de 'Vereniging Nooit Genoeg'. Hoewel het Rijk met de herhaalde onevenredige kortingen op de gemeentelijke budgetten wellicht een even prozaïsche bijnaam verdient, moeten de VNG en de gemeenten zich dit beeld aantrekken. Blijkbaar staan zij niet overal bekend om hun constructieve eigen voorstellen voor de aanpak van maatschappelijke taken en vraagstukken. Juist in het huidige tijdsgewricht, waarin niet alleen de gemeenten aan de lat staan om "meer met minder" te presteren, komt het echter aan op de vindingrijkheid en open blik van gemeenten. Bij de decentralisaties in het sociaal domein hebben de VNG en de gemeenten het initiatief voor een vernieuwende werkwijze genomen onder het motto "Bouwen op de kracht van burgers". Een dergelijke proactieve werkwijze zal de VNG ook op andere beleidsterreinen moeten volgen. Dat vergt een actieve bijdrage van lokale bestuurders en ambtenaren. Zij moeten hun vereniging voeden met ideeën die lokaal zijn ontwikkeld en wortelen in de ervaringen op de werkvloer van professionals en inwoners.



Een visie op de rol van gemeenten in de samenleving moet van de gemeenten zelf komen

De ervaring leert dat de gemeenten van het Rijk geen coherente en consistente visie op de rol van de gemeenten moeten verwachten. Wisselende kabinetten van een wisselende signatuur en een Haagse beleving, die afwijkt van de gevarieerde gemeentelijke werkelijkheid van alledag, maken dat gemeenten zelf tot een gedeeld toekomstbeeld moeten komen. En voor een deel is dat gedeelde toekomstbeeld er al. Zo hebben de gemeenten zich in ledenvergaderingen van de VNG herhaaldelijk uitgesproken voor een groter gemeentelijk takenpakket. Als de overheid die het dichtst bij de burgers opereert zijn de gemeenten in staat maatwerk te leveren en efficiënter te werken dan de rijksoverheid. Na decentralisaties als die van de bijstand, vormen de huidige drie decentralisaties in het sociale domein het ambitieuze klapstuk van deze gedeelde ambitie.

iv Provinciale afdelingen

De rol van de provinciale afdelingen in de bestuurlijke organisatie van de VNG

De provinciale afdelingen worden van oudsher gezien als "ogen en oren" van de VNG in het land.

Behalve bij het ophalen van de inbreng van de achterban, spelen zij een belangrijke rol bij het brengen van boodschappen van de VNG. Dat geldt zowel voor de digitale verspreiding van informatie als de voorbereiding van bijeenkomsten in het land.

In het besluitvormingsproces van de VNG spelen de provinciale afdelingen vooral een rol in de fase waarin ervaringen en ideeën uit het land worden verzameld en de fase waarin wet- en regelgeving moet worden geïmplementeerd. Vanuit deze rollen kunnen de provinciale afdelingen ook een belangrijke bijdrage leveren aan de totstandkoming van de strategische agenda van de VNG. Voorts zijn alle provincies in de regel in iedere vaste beleidscommissie en het bestuur vertegenwoordigd.

De provinciale afdelingen hebben als enige een statutaire rol bij de kandidaatstellingsprocedure voor vacatures in bestuur en commissies. Zij hebben het recht aanbevelingen te doen over de kandidaten uit hun provincie. Deze aanbevelingen spelen ook stevast een prominente rol bij de vaststelling van de voordracht van de adviescommissie governance (adviescommissie Rombouts) aan de leden voor de invulling van vacatures. Op deze rol van de afdelingen bij de kandidaatstellingsprocedure komen wij verderop in dit rapport ([Hoofdstuk II, paragraaf kandidaatstellingsprocedure](#)) terug.

Grote verschillen tussen de provinciale afdelingen

De provinciale afdelingen van de VNG zijn op dit moment tamelijk divers van karakter. Sommige afdelingen werken met een structuur van portefeuillehoudersoverleggen, hebben een ambtelijk apparaat en zijn counterpart voor hun provinciebestuur. Anderen zijn minder ambitieus, hebben zeer beperkte ambtelijke ondersteuning en beperken zich tot de samenwerking met de VNG en het organiseren van een ledenvergadering.

Deze grote verschillen in ambitie en slagkracht van de provinciale afdelingen hebben er tot nu toe voor gezorgd dat discussies over mogelijke andere rollen en taken, nooit echt van de grond zijn gekomen. Ook onze commissie zal geen voorstellen doen voor een fundamenteel andere positionering van de provinciale afdelingen. Wel adviseren wij de VNG om bij het nadenken over de invulling van de rol van de provinciale afdelingen de volgende twee uitgangspunten te volgen:

- 1 Maak een helder onderscheid tussen de besluitvorming binnen de Vereniging (in ALV, bestuur, commissies) en de platformfunctie van de vereniging. Het benutten van de provinciale afdelingen om ervaringen en ideeën uit het land op te halen is essentieel. "Territorialisering" van de besluitvorming acht onze commissie onwenselijk
- 2 Gemeenten bepalen zelf binnen hun provincie het ambitieniveau van hun provinciale afdeling.

v Verenigingen van beroepsgroepen

Ontwikkeling van de verschillende beroepsgroepen

De fase in de levenscyclus waarin de beroepsgroepen zich bevinden loopt nogal uiteen. Het Nederlands Genootschap voor Burgemeesters (NGB) en de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) bestaan al decennialang, terwijl de Vereniging van Griffiers (VvG), de Wethoudersvereniging en Raadslid.nu nog in hun eerste decennium zitten. Toch weet men elkaar – gevoelsmatig als lid van dezelfde familie – snel te vinden op een tot nu toe informele basis. De VNG heeft hier een rol gespeeld als initiator en ook gezorgd voor faciliteiten om verdere ontwikkeling mogelijk te maken. Waar het gaat om Wethoudersvereniging en Raadslid.nu wordt ook vanuit het ministerie van BZK (politieke ambtsdragers) constructief bijgedragen.

De beroepsorganisaties van griffiers, wethouders en raadsleden ontwikkelen zich snel. Dat komt mede door gunstige randvoorwaarden als de gekozen centrale huisvesting in het VNG gebouw en de komst

van operationeel kader in de vorm van directievoering, beleidsondersteuning en administratieve organisatie.

Het contact tussen de beroepsgroepen

De beroepsorganisaties hebben een begin gemaakt om elkaar ook bestuurlijk meer te treffen. Zowel bilateraal als collectief. De functie en effectiviteit hiervan kunnen worden verbeterd. De Strategische Agenda van de VNG kan hier als basis en als vliegwiel dienen – naast andere eigen thema's die goed zouden passen bij samenwerking tussen de beroepsgroepen. Er zijn veel mogelijkheden tot intensivering van de samenwerking. Zowel institutioneel als inhoudelijk en zowel onderling als collectief in samenspraak met de VNG. De tijd van de gewenste (h)erkenning van het bestaan en daarmee de legitiemering van de doelgroepen ligt in het verleden. Breed wordt nu gedragen dat de beroepsgroepen ten opzichte van de VNG een complementaire rol hebben en een waardevolle aanvulling zijn op de VNG én andersom. Dat de VNG de belangenbehartiger is namens de gemeenten – en onder andere via KING – een belangrijke rol speelt in ontwikkeling en uitvoering, is onomstreden.

Rol van de beroepsgroepen in de VNG

Waar het gaat om de rol van de beroepsgroepen bij de standpuntenbepaling, belangenbehartiging en werving & selectie van leden van bestuur en commissies, geldt ook hier dat de grootste toegevoegde waarde ontstaat wanneer de complementaire rol in de "VNG familie" consequent wordt uitgewerkt en benut. De (leden van de) beroepsgroepen en dat geldt dan ook voor de netwerken (G4, G32 enz.) vormen immers de haarvaten van de VNG. Echter, zij worden in nog onvoldoende mate door de VNG gebruikt als krachtbron én zij zonderen zich soms nog teveel af. Voor de VNG governance betekent dit in beginsel dat uitgaande van de toegevoegde waarde die de verschillende beroepsgroepen kunnen brengen in alle VNG gremia een passende vertegenwoordiging vanuit de beroepsgroepen gewenst is. Maar nogmaals, die vertegenwoordiging moet meerwaarde bieden. Zo ligt het niet voor de hand dat griffiers en raadsleden deel uitmaken van bestuurlijke (onderhandelings) delegaties. Daar zullen vooral burgemeesters en wethouders acteren.

vi Regionale samenwerkingsverbanden 3D

Een nieuwe speler op een cruciale positie

De kersverse "regionale samenwerkingsverbanden" voor de grote decentralisaties zijn belangrijke nieuwe spelers in het sociaal domein. Het gaat om divers samengestelde en georganiseerde verbanden met verschillende statussen. Wat zij wel met elkaar gemeen hebben is de intentie om via slimme samenwerking invulling te geven aan de belangrijke nieuwe taken. Niet alleen voor de VNG, maar ook voor de G32 vormen zij een essentiële ketenpartner. Op voorhand valt op dat de samenstelling van de groep van centrumgemeenten binnen deze verbanden een grote overlap vertoont met de samenstelling van de G32. Wij kunnen ons goed voorstellen dat deze centrumgemeenten, ook die gemeenten van buiten de G32, ook worden verankerd in de sociale pijler van de G32. Dat zou de onderlinge afstemming en het leren van elkaar kunnen versterken.

vii De medeoverheden

Samenwerking met IPO en de Unie van Waterschappen

De VNG moet zowel op provinciaal als op landelijk niveau de banden met het IPO en de Unie intensiveren, zodat de gemeenschappelijke kracht van "Het huis van de medeoverheden" richting het Rijk optimaal kan worden benut. Hoewel het formuleren van voorstellen over de samenwerking met IPO en UvW niet expliciet tot de opdracht van onze commissie behoort, zijn wij zo vrij om de VNG op te roepen om op de volgende punten te verkennen, waar nadere intensivering van het contact mogelijk is:

- samenwerking van de ambtelijke organisaties van VNG en IPO
- behartiging van arbeidsvoorwaarden van het IPO door het College voor Arbeidszaken van de VNG
- afstemming van de inzet van de medeoverheden richting de rijksoverheid
- afstemming en op termijn integratie van de Europese lobby van de medeoverheden en de ambtelijke ondersteuning daarvan
- wanneer en waar mogelijk participatie in elkaars gremia.

4 Organisatie en werkwijze bureau en bedrijven VNG

Nadruk op uitvoeringskracht, verbinding en professionaliteit

i Doorontwikkeling organisatie en werkwijze VNG-bureau

Afstemming bestuurlijke en ambtelijke organisatie VNG

De Willemshof vormt het epicentrum van de vereniging (volgens sommigen zelf het “episch centrum” in een wellicht Freudiaanse verspreking). Hier ontmoeten gemeentebestuurders en -ambtenaren elkaar, van hieruit ondersteunen VNG-medewerkers de gemeenten, en zit de VNG de rijksoverheid bijna letterlijk op de huid om de belangen van de gemeenten te behartigen. De uitdagingen voor de gemeenten die leiden tot de aanpassing van de bestuurlijke organisatie en werkwijze van de VNG, vragen ook om een andere organisatie en werkwijze van het VNG bureau. In haar toespraak “Na 100 dagen VNG, een visie op de organisatie” heeft voorzitter van de directieraad Jantine Kriens in oktober jl. haar visie gedeeld met de medewerkers van het VNG bureau en het bestuur. Deze visie wordt samen met de medewerkers verder uitgewerkt in een gezamenlijk directieraadsplan.

ii Belangrijkste uitgangspunten directieraad

- **Het draait allemaal om uitvoeringskracht:** met de ontwikkeling naar een brede dienstverlenende overheidslaag neemt het belang van de gemeentelijke uitvoering nog meer toe. De VNG moet de veelkleurige lokale uitvoeringspraktijk versterken. Niet alleen in de dienstverlening, maar ook in de belangenbehartiging staat de uitvoeringspraktijk centraal.
- **De kracht van de verbinding:** De kracht van de VNG zit met name in haar positie als knooppunt in talrijke netwerken. Zo kan zij verbinden: met leden, organisaties die invloed hebben op de lokale samenleving, de Rijksoverheid, de wetenschap
- **Meer professionaliteit:** Het resultaatgericht werken komt centraal te staan, zodat scherper wordt welke doelen we voor de leden willen halen en hoe we dat willen doen. De individuele werkplannen van medewerkers, de jaarplannen van expertisecentra, de programma's en het directieraadsplan staan in logisch verband met elkaar. In deze plannen en in de dagelijkse praktijk is voor iedereen duidelijk wat de bijdrage aan het grotere geheel is. Professionaliteit moet worden gestimuleerd en onderhouden.



II Doorontwikkeling VNG governance en ledenbetrokkenheid

Ervaringen met de huidige bestuurlijke organisatie van de VNG

Medio 2006 is de bestuurlijke organisatie van de VNG voor het laatst ingrijpend gewijzigd. Hoofddoel was het vergroten van de slagvaardigheid van de VNG door het compacter maken van de bestuurlijke organisatie en het beter op elkaar laten aansluiten van commissies en bestuur. Belangrijkste veranderingen waren toen de vervanging van dagelijks bestuur en algemeen bestuur door één bestuur, de verlaging van het aantal commissies, de beperking van het aantal leden per commissie en de aanpassing van de selectie van leden van bestuur en commissies. De VNG ging terug van 17 commissies met ieder circa 40 leden naar acht commissies met ieder 20 leden. Ook de kandidaatstellingsprocedure voor het lidmaatschap van bestuur, commissies en CvA werd grondig herzien. Het complexe systeem, waarbij periodiek leden uit bestuur en commissies werden vervangen door bestuurders met een gelijk representatief profiel (provincie, gemeentegrootte, politieke partij, beroepsgroep), werd vervangen door het huidige systeem waarbij een onafhankelijke adviescommissie verantwoordelijk is voor de selectie van kandidaten.

Hierna schetsen wij de ervaringen met de huidige bestuurlijke organisatie, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de structuur, de werkwijze en de kandidaatstellingsprocedure. De uitkomsten van de brede enquête over bestuurlijke organisatie en ledenbetrokkenheid zijn in dit verhaal verweven. Voorts wordt teruggeblikt op de uitkomsten van eerdere evaluatie van de bestuurlijke organisatie uit 2010 op basis van inbreng van leden van bestuur en commissies, voorzitters en secretarissen van de provinciale afdelingen, directieraad, afdelingshoofden VNG en commissiesecretarissen. Zijn de vraagstukken van toen nog steeds actueel? En in hoeverre zijn de oplossingen van toen succesvol gebleken?

1 Naar een slagvaardige, maar minder herkenbare bestuurlijke organisatie (periode 2006-2010)

i Conclusies en aanbevelingen evaluatie 2010

Na vier jaar ervaring met de huidige structuur van de bestuurlijke organisatie, werden bij de evaluatie in 2010, de volgende conclusies geformuleerd:

- De slagvaardigheid en het strategisch opereren van de VNG zijn versterkt
- De verbinding tussen bestuur en commissies is versterkt en de adviserende rol van de commissies is beter uit de verf gekomen
- De verkokering in de besluitvorming is afgenomen.
- De vervanging van dagelijks bestuur en algemeen bestuur door één bestuur heeft de slagvaardigheid van het bestuur vergroot
- De geringere omvang van de commissies heeft het functioneren van de commissies verbeterd
- Het ontbreken van een aparte commissie Europa/Internationaal heeft het lastig gemaakt om de Europese inzet van de VNG optimaal te coördineren
- Het beleidsterrein van de commissie Onderwijs, Zorg en Welzijn (OZW) is erg breed, waardoor sommige thema's onvoldoende aandacht krijgen en niet op alle thema's voldoende expertise en ervaring in de commissie aanwezig is
- Doordat het aantal vertegenwoordigers van gemeenten in bestuur en commissies is teruggegaan van ongeveer 700 naar 165 (NB: inmiddels zijn dat er ruim 200) is een gat ontstaan tussen de vereniging en de leden. De VNG is er niet in geslaagd om dit gat te dichten
- De doelgroep raadsleden komt in de bestuurlijke organisatie nog onvoldoende tot zijn recht. In een separate evaluatie in 2010 zijn de raadsleden die deel uitmaakten van het bestuur en vaste beleidscommissies, gevraagd naar hun ervaringen. (aanvullen)

Belangrijkste aanbevelingen in 2010:

- Houd zowel het aantal commissies als de omvang van de commissies beperkt
- Breng alleen wijzigingen aan in de commissiestructuur als belangrijke actuele ontwikkelingen daartoe aanleiding geven (samenvoeging, splitsing, opheffing of toevoeging commissies)
- Stel een vaste beleidscommissie Europa & Internationaal in, die de internationale inzet van de VNG en de vertaling van Europese regelgeving naar de situatie van gemeenten coördineert
- Splits de vaste beleidscommissie OZW in een vaste beleidscommissie Zorg en Welzijn (incl. Wmo) en een vaste beleidscommissie Onderwijs en Cultuur. Het thema jeugd moet in beide commissies aanbod komen. Over de toedeling van het thema sport kan het best worden besloten op het moment de samenstelling van de twee nieuwe commissies bekend is
- Zoek naar wegen om de leden intensiever te betrekken bij het werk van de Vereniging, zowel individuele lokale bestuurders als de netwerken en verbanden in gemeenteland (dicht het gat met de leden dat is ontstaan na de herziening van de bestuurlijke organisatie in 2006)
- Zorg ervoor dat raadsleden beter tot hun recht komen in de bestuurlijke organisatie door óf hun achterstand aan kennis en ervaring te verkleinen óf een apart (adviserend) gremium voor raadsleden op te richten.

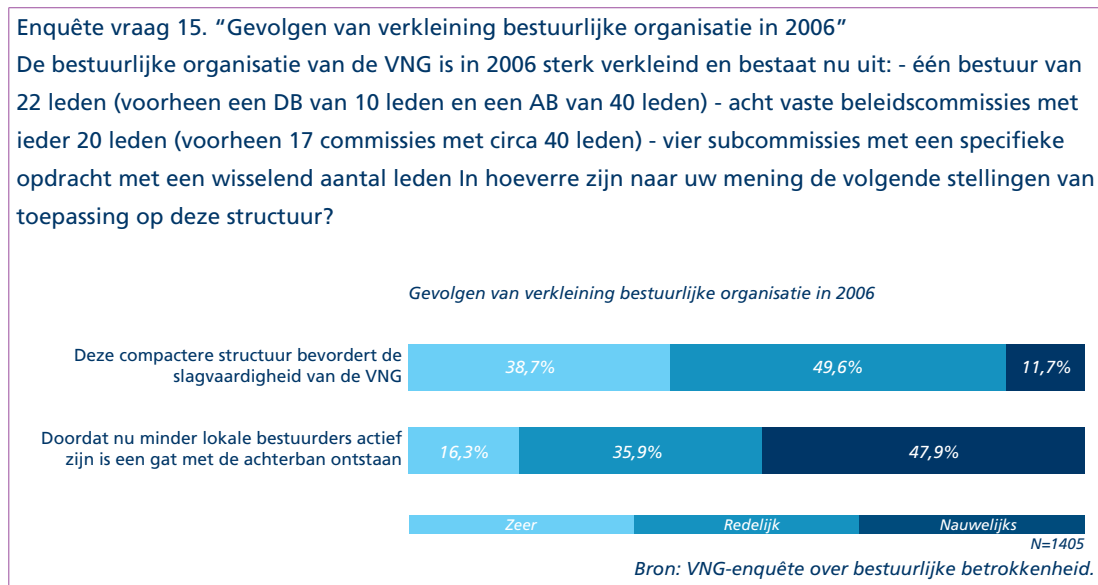
ii Analyse commissie Governance

Algemeen

Geen grote structuurwijziging wel maatwerk nodig

De belangrijkste conclusies uit 2010 gaan naar het oordeel van de commissie nog steeds op. De huidige structuur van de bestuurlijke organisatie werkt op zich naar behoren en een grote systeemwijziging

ligt daarom niet in de rede. Wel is voor enkele commissies en subcommissies maatwerk nodig om hen optimaal te laten functioneren. Voorts moeten we constateren dat het helaas is in de afgelopen vier jaar nog niet is gelukt om meer leden van de VNG op een structurele wijze actiever te laten participeren binnen de vereniging. Ook de positie van raadsleden is nog niet op een bevredigende wijze georganiseerd.



Maatwerk voor commissies en subcommissies

Speciale positie commissie Europa & Internationaal

De instelling van een vaste beleidscommissie Europa & Internationaal heeft een duidelijke bijdrage geleverd aan het internationale bewustzijn van bestuur en vaste beleidscommissies. Tegelijkertijd is de aansluiting van de bestuurlijke organisatie van de VNG op de delegaties van lokale bestuurders die actief zijn in Europees of internationaal verband, niet georganiseerd via de commissie Europa & Internationaal, maar via de benoeming van bestuurlijke Europa-portefeuillehouders in verschillende vaste beleidscommissies.

De lokale bestuurders die de VNG vertegenwoordigen in het buitenland zijn in de huidige situatie meestal geen lid van de commissie Europa & Internationaal. Andersom zijn niet alle leden van de huidige commissie zelf actief in Brussel. Het gaat daarbij om de lokale vertegenwoordigers in het Comité van de Regio's (EU), het Congres van lokale en regionale overheden (Raad van Europa), de Europese koepelorganisatie Council of European Municipalities and Regions (CEMR), de koepelvereniging United Cities and Local Governments (UCLG) en de internationale delegatie van VNG International bestaande uit bestuurders die actief in internationale programma's zijn.

Deze specifieke situatie van de commissie Europa & Internationaal is onvergelijkbaar met die van andere vaste beleidscommissies. Het is daarom wenselijk dat voor de samenstelling van de commissie Europa & Internationaal een op onderdelen afwijkende procedure voor werving en selectie geldt. Een procedure waarin kandidaten voor een positie in één van bovengenoemde delegaties worden geselecteerd en daarmee qualitate qua in de commissie Europa & Internationaal worden benoemd. Voor het overige wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de werkwijze die ook voor het bestuur en de andere commissies geldt.

Belangrijkste uitgangspunten daarbij zijn:

- de huidige adviescommissie governance (adviescommissie Rombouts), verantwoordelijk voor het voordragen van kandidaten aan de leden, is ook verantwoordelijk voor het voordragen van kandidaten voor Europese en internationale posten
- bij de selectie van kandidaten gelden de algemene regels voor de bestuurlijke organisatie van de VNG en de selectiecriteria van de EU of de Raad van Europa. Een deel van de kandidaten wordt immers formeel benoemd door Europese of internationale instellingen.

Om de Europese en de Nederlandse besluitvormingsprocessen aan elkaar te verbinden is het voorts van belang dat de leden van de commissie Europa & Internationaal op basis van bestuurlijke vakinhoudelijke portefeuilles kunnen deelnemen aan vergaderingen van de voor hen relevante vaste beleidscommissies. Dat is nodig om hen de VNG op Europees en internationaal niveau te kunnen vertegenwoordigen.

Opwaardering van de subcommissie gemeentelijke dienstverlening & informatiebeleid

In de afgelopen jaren is het belang van vraagstukken rond dienstverlening en informatiebeleid sterk toegenomen, in het bijzonder in het kader van de drie decentralisaties in het sociaal domein en het bredere vraagstuk van informatieveiligheid. Dat vraagt om een stevige verankering van het thema dienstverlening & informatiebeleid in de bestuurlijke organisatie van de VNG. Wij stellen voor om de huidige subcommissie dienstverlening & informatiebeleid de status van vaste beleidscommissie toe te kennen. Deze nieuwe vaste beleidscommissie kan worden vergeleken met de huidige commissie Financiën, die zich - naast een aantal eigen dossiers - richt op een deelaspect van de onderwerpen die door andere vaste beleidscommissies worden behandeld. Door onderbrenging in een vaste beleidscommissie wordt het thema dienstverlening & informatiebeleid, inclusief informatieveiligheid, beter gepositioneerd ten opzichte van andere commissies en het bestuur van de VNG. De nieuwe commissie draait mee in de (twee)maandelijke vergadercyclus van bestuur en commissies. Voorts maakt de voorzitter van de nieuwe commissie deel uit van het VNG Bestuur.

De nieuwe commissie biedt ook de ideale mogelijkheid om de aansluiting van KING op de bestuurlijke organisatie van de VNG te borgen. Dat is essentieel, gelet op de belangrijke rol van KING voor de versterking van de uitvoeringskracht van gemeenten.

Oprichting van een coördinerende "themacommissie 3D in het sociaal domein"

Het merendeel van de huidige vaste beleidscommissies én de huidige subcommissie dienstverlening & informatiebeleid, zijn alle betrokken bij de 3D-operatie. De coördinatie van alle activiteiten op de drie decentralisaties is geen eenvoudige zaak. In de huidige situatie zijn alle commissievoorzitters lid van het VNG Bestuur. Daarnaast is enkele malen een gezamenlijke commissievergadering belegd van alle betrokken beleidscommissies. Zowel de coördinatie binnen het VNG Bestuur, als de gezamenlijke commissievergaderingen hebben een toegevoegde waarde. Toch is de huidige situatie niet ideaal. Enerzijds zijn er in het VNG Bestuur vanzelfsprekend meer thema's die om aandacht vragen. Anderzijds is het gezelschap dat bij een gezamenlijke commissievergadering aanwezig te omvangrijk en divers om daar tot een uitgewerkte VNG strategie en coördinatie te komen.

Om de meerjarige uitdagingen van de 3D op een efficiënte wijze integraal op te pakken, stellen wij voor een brede "themacommissie 3D" op te richten op basis van de volgende uitgangspunten:

- De themacommissie wordt samengesteld uit leden van de betrokken vaste beleidscommissies, te weten: Gezondheid & Welzijn, Werk & Inkomen, Onderwijs, Cultuur & Sport, Ruimte & Wonen, Financiën, Bestuur & Veiligheid en de nog op te richten vaste beleidscommissie Gemeentelijke Dienstverlening & Informatiebeleid
- De voorzitters van de betrokken vaste beleidscommissies en delegatieleiders in bestuurlijke overleg-

gen maken deel uit van deze themacommissie

- De themacommissie speelt een coördinerende rol bij de standpuntbepaling, de belangenbehartiging en de regionale en collegiale afstemming tussen de leden bij de voorbereiding op en de uitvoering van de nieuwe taken
- De vaste beleidscommissies blijven verantwoordelijk voor de belangenbehartiging, inclusief bestuurlijke overleggen (samenstelling en werkwijze van bestuurlijke delegaties) op hun terrein
- Gelet op de rol van de centrumgemeenten bij de 3D-opgave is het van belang dat deze categorie van gemeenten goed in de nieuwe 3D-commissie is vertegenwoordigd.

Deze themacommissie moet bijdragen aan de betere afstemming en het voorkomen van ruis tussen alle betrokken commissies. Tegelijkertijd mag het opereren van deze themacommissie niet leiden tot onnodige bestuurlijke drukte. Aan beide punten wordt tegemoet gekomen door de vergaderingen van de themacommissie aan te laten sluiten bij de reguliere vergaderdagen van bestuur en commissies bij het VNG-bureau. De betrokken bestuurders zijn dan toch in huis, waardoor een hoge attendance mogelijk is. Voorts kan de communicatie tussen vergaderende beleidscommissies, themacommissie en bestuur snel en efficiënt verlopen.

Afstemming tussen de commissies Ruimte & Wonen en Milieu & Mobiliteit

Niet alleen in het sociale domein, maar ook in het fysieke domein is er behoefte aan afstemming tussen de betrokken commissies. In de praktijk is een aantal belangrijke dossiers, waaronder de Omgevingswet, van belang voor de beide "fysieke" vaste beleidscommissies Ruimte & Wonen en Milieu & Mobiliteit. Ook hier zou voor de instelling van een "coördinerende themacommissie fysiek domein" kunnen worden gekozen. Gelet op het beperkte aantal commissies dat hiermee is gemoeid, is echter denkbaar dat regelmatige gezamenlijke vergaderingen van (delegaties van) de twee commissies ook volstaan om de gewenste afstemming te bereiken. Voor de goede orde, die afstemming betreft ook de samenstelling en het opereren van de bestuurlijke delegaties voor overleggen met het Rijk.

Samenstelling subcommissie Rechtspositie wethouders & raadsleden

De huidige wijze van samenstelling van de subcommissie RWR wijkt af van de wijze van samenstelling van de andere VNG-commissies. De leden zijn benoemd op voordracht van de bestuurdersverenigingen van de politieke partijen en de Vereniging van Plaatselijke Politieke Groeperingen (VPPG). Die afwijkende wijze van samenstelling hangt samen met de overlegstructuur van het ministerie van BZK.

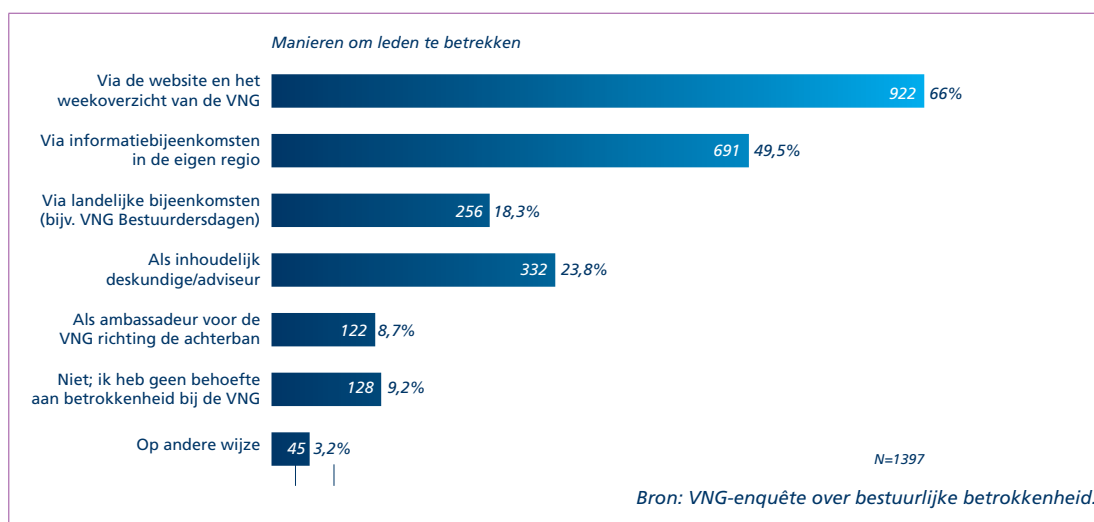
Sinds enige tijd is deze overlegstructuur van het ministerie van BZK met betrekking tot onder meer rechtspositie gewijzigd. Naast de drie koepelorganisaties zijn de beroepsgroepen uit de drie bestuurslagen gesprekspartner. Deze structuurwijziging vindt mede zijn grond in de gewijzigde arbeidsrechtelijke status van de kroonbenoemde bestuurders. Door deze gewijzigde structuur wordt recht gedaan aan enerzijds dat met de beroepsverenigingen wordt gesproken over de rechtspositie van hun leden, maar anderzijds ook met de koepelorganisaties die ervoor waken dat de bestuurders van hun leden over zodanige arbeidsvoorwaarden beschikken dat daardoor ook een kwalitatief goed bestuur kan worden gevormd. Andere onderwerpen waar deze partijen gezamenlijk overleg over voeren zijn integriteit en veilige publieke taak.

In het licht van de gewijzigde overlegstructuur adviseren wij het VNG bestuur om de samenstelling van de subcommissie Rechtspositie wethouders en raadsleden te heroverwegen. Wij kunnen ons voorstellen dat de afwijkende wijze van samenstelling wordt beëindigd en samenstelling op gelijke wijze plaats gaat vinden als voor de overige commissies van de VNG.

Betrokkenheid van de leden bij het werk van bestuur en commissies

Actieve participatie van de leden

Voor de huidige vaste beleidscommissies geldt dat de twintig leden een breed beleidsterrein bestrijken. Dat betekent dat op veel onderwerpen slechts een beperkt aantal commissieleden beschikt over de relevante ervaring en expertise. Dat gegeven maakt het benutten van de expertise en ervaring van de achterban noodzakelijk. De wijze waarop lokale bestuurders en ambtenaren op dit moment worden betrokken als klankbord of worden ingezet als ambassadeurs, onderhandelaars of in een andere rol, verschilt sterk per vaste beleidscommissie. Wij achten het wenselijk dat er, mede op basis van huidige best practices, een structurele werkwijze wordt ontwikkeld die voor alle vaste beleidscommissies geldt. Een werkwijze waarbij om iedere vaste beleidscommissie een 'commissienetwerk' van geïnteresseerde lokale bestuurders en hun ambtenaren wordt gevormd, dat dient als klankbordgroep en waaruit bijvoorbeeld ambassadeurs, onderhandelaars, experts en lobbyisten kunnen worden gerekruteerd.



In de praktijk zal blijken hoe deze werkwijze het best kan worden ingevuld. Op voorhand zien wij de commissienetwerken enerzijds als klankbordgroepen die kunnen worden gebruikt in de voorbereiding van standpunten in de vaste beleidscommissie of bij de bepaling van de inzet voor bestuurlijke overleggen. Anderzijds vormen de commissienetwerken een kweekvijver waaruit de VNG kan putten voor het vinden van ambassadeurs, onderhandelaars, experts en lobbyisten.

Belangrijk is dat vanaf de start van de commissienetwerken duidelijkheid bestaat over de status en rol van de commissienetwerken. Wij hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- De commissienetwerken vormen geen extra institutionele laag, maar een flexibele klankbordgroep. Door het vroegtijdig peilen van draagvlak en ophalen van ideeën kan in een later stadium juist bestuurlijke ruis worden voorkomen
- De deelnemers aan de commissienetwerken zijn geen "pseudo commissieleden". Wel geven zij met hun inbreng de commissies een beeld van het draagvlak in de achterban voor voorstellen die in de commissie worden behandeld en worden hun inhoudelijke suggesties en opmerkingen aan de commissie voorgelegd
- De "beloning" voor de leden van het commissienetwerk voor het voeden van de commissie, is dat zij in een vroeg stadium kennis kunnen nemen van hetgeen in de commissie speelt
- De commissieleden treden op als ambassadeurs en aanjagers voor de commissienetwerken. Daartoe worden per commissie samenhangende portefeuilles van thema's gemaakt, die door een of meer commissieleden op zich worden genomen

- Het benutten van de expertise & ervaring van ambtenaren achter de deelnemers aan de commissienetwerken is een belangrijk doel.

Wij zijn ons ervan bewust dat er een afbreukrisico ontstaat wanneer de commissienetwerken zouden worden gezien als een doekje voor het bloeden voor kandidaten die buiten het bestuur en de commissies zijn gevallen. Dat kan worden voorkomen door een aantrekkelijke en laagdrempelige werkwijze van de commissienetwerken. Aantrekkelijk doordat deelnemers in de commissienetwerken hun eigen ideeën en visie op belangrijke thema's direct mee kunnen geven aan de commissies. Laagdrempelig doordat wordt gewerkt met een eenvoudige en efficiënte infrastructuur. Voorts kan hierbij gebruik worden gemaakt van social media.

De positie van gemeentesecretarissen in de vaste beleidscommissies van de VNG

Op dit moment is de doelgroep gemeentesecretaris slechts in een beperkt aantal vaste beleidscommissies vertegenwoordigd. Gelet op de rol die de gemeentesecretaris speelt in de bedrijfsvoering van de gemeente, in het bijzonder in het licht van de grote decentralisaties in het sociaal domein, heeft een gemeentesecretaris een grote meerwaarde voor iedere commissie. Wij stellen de adviescommissie governance (adviescommissie Rombouts) voor om in de toekomst het uitgangspunt te hanteren dat de doelgroep gemeentesecretaris in iedere commissie is vertegenwoordigd. Bij dit alles geldt vanzelfsprekend dat de kwaliteit van kandidaten leidend is, zonder dat de herkenbaarheid voor de achterban uit het oog wordt verloren.

De positie van raadsleden in de vaste beleidscommissies van de VNG

De positie van raadsleden in het VNG bestuur is onomstreden. Zij hebben daarin, evenals de andere functiegroepen, een statutair vastgelegde vertegenwoordiging. Over de positionering van raadsleden in de vaste beleidscommissies van de VNG wordt echter zeer verschillend gedacht. Tegenover pleidooien voor het toetreden van meer raadsleden tot commissies en zelfs bestuurlijke delegaties, staan pleidooien om een separaat orgaan voor raadsleden (en griffiers) op te richten en geen raadsleden op te nemen in commissies vanwege het ontbreken van een duidelijke toegevoegde waarde. Raadsleden hebben overigens ook zelf aangegeven een informatie achterstand te ervaren ten opzichte van goed ingevoerde vakwethouders, waardoor zij in de praktijk in de commissie vaker "halen" dan "brengen". Ter ondersteuning van raadsleden in commissies is Raadslid.Nu gestart met het opzetten van online expertisegroepen.

Onze commissie kiest voor een tweesparenbeleid, waarin raadsleden op basis van kwaliteit kunnen worden geselecteerd voor het commissielidmaatschap én waarin een orgaan van raadsleden en griffiers zich richt op specifieke vraagstukken die raadsleden en griffiers raken. Voor de goede orde, raadsleden kunnen ook deelnemen in de commissienetwerken en op die manier een bijdrage leveren aan het werk van de commissies.

Wat het commissielidmaatschap betreft, maken wij op basis van de rolverdeling in het duaal bestel onderscheid tussen enerzijds de doelgroepen raadsleden & griffiers en anderzijds de doelgroepen burgemeesters, wethouders & secretarissen. Raadsleden en griffiers hebben een controlerende rol, die ten principale afwijkt van de uitvoerende rol die burgemeester, wethouders en secretarissen spelen. Gelet op de werkzaamheden van de vaste beleidscommissies en het belang van versterking van uitvoeringskracht van de gemeentelijke organisatie in de komende periode, stellen wij het uitgangspunt voor dat:

- de doelgroepen burgemeester, wethouder en secretaris in principe in iedere commissie zijn vertegenwoordigd
- de doelgroepen raadslid en griffier in iedere commissie kunnen zijn vertegenwoordigd. Vertegenwoordiging van raadsleden en griffiers zal in de praktijk sterk afhangen van de aard van de vraag-

stukken die in de verschillende commissies worden behandeld.

In alle gevallen dienen kandidaten voor het commissielidmaatschap over voldoende kwaliteit, tijd en motivatie te beschikken om een toegevoegde waarde aan het werk van de commissie te kunnen leveren.

Wat de oprichting van een orgaan voor raadsleden en griffiers betreft, adviseren wij de VNG om in nauwe samenwerking met Raadslied.Nu en de Vereniging van Griffiers tot een geschikte vorm te komen. Dit orgaan zou zich met name moeten richten op de verhoudingen tussen college en raad, de onderlinge rolverdeling en het besluitvormingsproces binnen de gemeente. Op voorhand is de rol van de raad bij de voorbereiding op en de implementatie van de nieuwe taken in het sociaal domein een belangrijk aandachtspunt.

2 Representativiteit boven kwaliteit in kandidaatstellingsprocedure (periode 2006-2010)

i Conclusies en aanbevelingen evaluatie 2010

Na vier jaar ervaring met de huidige kandidaatstellingsprocedure, werden bij de evaluatie in 2010, de volgende conclusies geformuleerd:

- De herziening van de kandidaatstellingsprocedure (met de invoering van een adviescommissie die enkelvoudige voordrachten aan de leden doet voor de invulling van vacatures) heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de representativiteit van bestuur en commissies op de criteria provincie, gemeentegrootte, doelgroep, politieke kleur en geslacht
- De verschillende verbanden van gemeenten (G4, G32, PMG en P10) en de verenigingen van doelgroepen (NGB, VGS, VGG, Raadslied.Nu) zijn voldoende vertegenwoordigd in bestuur en commissies
- De kandidaatstellingsprocedure heeft geen duidelijke bijdrage geleverd aan de versterking van expertise en ervaring in bestuur en commissies
- Binnen bestuur en commissies is in de regel voldoende expertise en ervaring aanwezig. De nieuwe kandidaatstellingsprocedure heeft daar echter slechts in beperkte mate aan bijgedragen
- Het geringere aantal commissies in combinatie met de geringere de omvang van de commissies (max. 20 leden) biedt in beginsel voldoende ruimte om voldoende expertise en ervaring in de bestuurlijke organisatie onder te brengen. Het is daarvoor wel essentieel om kandidaten te selecteren die over voldoende kwaliteit beschikken én de nodige tijd en energie in het commissiewerk willen steken.

Belangrijkste aanbevelingen luiden:

- Handhaaf de werkwijze met een onafhankelijke adviescommissie die voordrachten doet voor de invulling van zetels in bestuur en commissies (in plaats van de eerdere vaste zetels van onder meer provinciale afdelingen en G4)
- Herbenoeming van leden van bestuur en commissies mag geen automatische zijn.
- Leg bij de invulling van vacatures sterker de nadruk op de expertise en ervaring van de kandidaten. Geef hierbij aan het bestuur en de beleidscommissies – ondersteund door het VNG-bureau – een adviserende rol bij het opstellen van de profielen voor vacatures. Overweeg daarnaast om bestuur en commissies ook kandidaten te laten voordragen aan de adviescommissie
- Stel bij de openstelling van vacatures een duidelijk profiel op, waarbij aandacht wordt besteed aan representativiteit (provincie, gemeentegrootte, doelgroep, politieke kleur, geslacht), expertise en ervaring (wat heeft de beleidscommissie nodig) én tijdsbesteding
- Organiseer minimaal tweemaal per jaar een kandidaatstellingsprocedure teneinde onderbezetting

van bestuur en commissies te voorkomen (in jaren waarin geen Buitengewone ALV wordt gehouden kan het bestuur op voordracht van de adviescommissie governance waarnemende leden aanwijzen)

- Betrek de provinciale afdelingen, verbanden van gemeenten (o.a. G4 en G27) en verbanden van doelgroepen (o.a. VGS, VGG en Raadslid.Nu) bij de procedure, maar keer niet terug naar vaste zetels voor deze groepen.

ii Analyse commissie Governance

1 Algemeen

Wij constateren dat aan de op zich juiste aanbevelingen uit 2010 in de praktijk onvoldoende gevolg is gegeven. De herbenoeming van kandidaten voor een tweede benoemingstermijn was vaak wel degelijk een automatisme en het is onvoldoende gelukt om bij de selectie van kandidaten sterker de nadruk te leggen op de kwaliteit van individuele kandidaten. Wij pleiten ervoor om in de toekomst alsnog te gaan werken met specifieke profielschetsen per vacature, die worden opgesteld door de betreffende vaste beleidscommissie. Voorts dienen de vaste beleidscommissies en het bureau van de VNG een prominenter rol te spelen bij de voeding van de adviescommissie. In de paragraaf “werkwijze van de bestuurlijke organisatie” gaan wij nader in op de vormgeving hiervan.

De huidige systematiek, waarbij een onafhankelijke adviescommissie enkelvoudige voordrachten aan de leden doet voor de invulling van vacatures, dient wat ons betreft te worden gehandhaafd. De introductie van vaste zetels voor de verschillende netwerken van gemeenten en beroepsgroepen biedt in onze ogen geen goed alternatief. Dat zou ons terug brengen bij de situatie van voor 2006, waarbij de samenstelling van bestuur en commissies een willekeurige optelsom was van een aantal onafhankelijke voordrachten. Meer principieel achten wij het ook onwenselijk dat bestuur en commissies zouden bestaan uit leden die ieder het deelbelang van hun geleding vertegenwoordigen (bijvoorbeeld van de eigen provinciale afdeling, G4, G32, PMG, VGS, Raadslid.Nu). Daarmee zouden bestuur en commissies - in ieder geval in de beeldvorming - verworden tot een overleg van de verschillende koepels uit de achterban.

2 Nadruk op representativiteit en voordrachten provinciale afdelingen

Er is destijds op basis van de aanbevelingen weliswaar een algemene profielschets en een profielschets per commissie opgesteld, maar deze profielschetsen zijn niet per vacature gespecificeerd en zijn ook niet geactualiseerd. Deze ‘vaste’ profielschetsen bieden daarmee een beeld van het beleidsterrein en de taken van de commissie en de verwachte inzet van de commissieleden, maar geven geen specifiek profiel per nieuwe vacature. Deze profielschetsen zijn daarom ook niet leidend geweest bij de invulling van vacatures. In plaats daarvan is door de adviescommissie, die verantwoordelijk is voor het doen van voordrachten van kandidaten aan de leden, vooral rekening gehouden met de voordrachten van de provinciale afdelingen en de representativiteit van bestuur en vaste beleidscommissies.

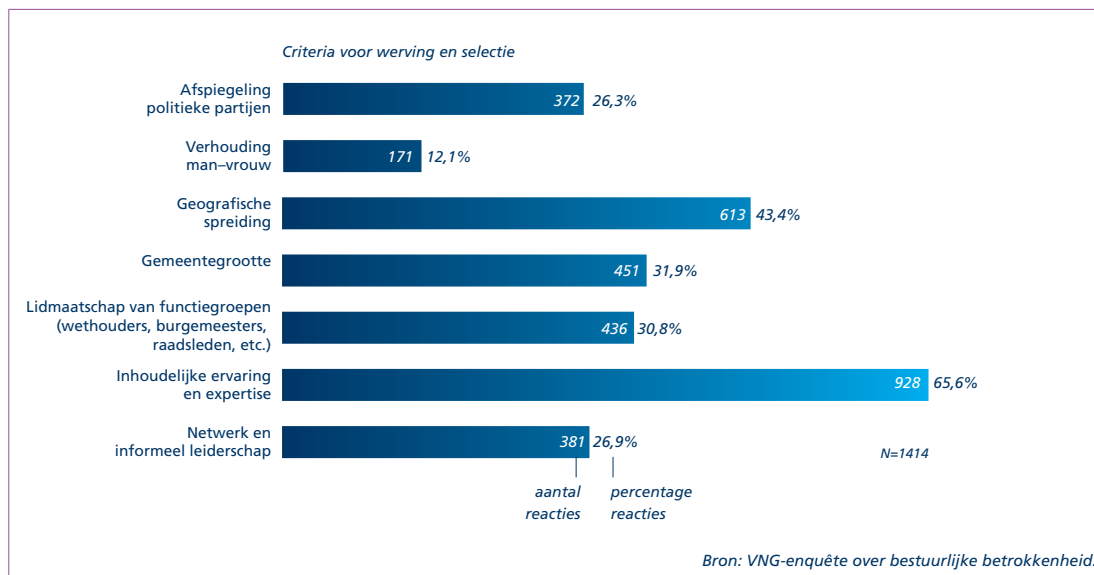
Daarbij moet worden geconstateerd dat de provinciale afdelingen zeer verschillend omgaan met het recht om voordrachten te doen voor kandidaten uit hun provincie. Enkele provinciale afdelingen doen geen voordracht omdat zij zich niet willen uitspreken over individuele kandidaten. Sommige provinciale afdelingen noemen enkele kandidaten, maar geven geen voorkeursvolgorde aan. Andere provinciale afdelingen doen dat wel. Voorts kijken de provinciale afdelingen bij de opstelling van hun voordrachten voor geschikte kandidaten, niet uitsluitend naar ervaring & expertise van de individuele kandidaten, maar houden zij rekening met representativiteit en gevoeligheden binnen de eigen provincie. Zo wordt regelmatig meegewogen welke persoon of welk deel van de provincie ‘aan de beurt’ is.

Invoering van een specifiek profiel voor iedere nieuwe vacature vanuit de VNG zou eraan bijdragen dat de persoonlijke ervaring & expertise van kandidaten een sterker leidende rol spelen bij de selectie van kandidaten door de adviescommissie. Bovendien biedt het profiel de provinciale afdelingen en andere partijen meer houvast bij de beoordeling van de kandidaten uit de eigen achterban. Dat alles moet ertoe leiden dat de adviescommissie straks kan kiezen uit geschikte kandidaten uit de verschillende geledingen van de vereniging en recht kan doen aan de behoefte aan herkenbaarheid en representativiteit.

3 De balans tussen representativiteit en kwaliteit

Bij de werving en selectie van kandidaten moet naar ons oordeel sterker de nadruk worden gelegd op de kwaliteit van individuele kandidaten en hun meerwaarde voor bestuur of commissie. Daarbij moeten we accepteren dat dit in een enkel geval ten koste gaat van de exacte representativiteit van bestuur en commissies voor de achterban als geheel. In een van onze vergaderingen heeft een commissielid dit kernachtig omschreven als 'niet representatief, wel herkenbaar'. Om een voorbeeld te geven, het is niet denkbaar dat een belangrijke politieke partij niet in een commissie is vertegenwoordigd, het is wel denkbaar dat de verhouding tussen de politieke partijen in de commissie niet exact overeenkomt met de uitslag van de laatste raadsverkiezingen.

Zeker als exacte representativiteit wordt losgelaten, is het noodzakelijk dat de leden in de gelegenheid zijn om via de eerder genoemde commissienetwerken zelf een directe bijdrage te leveren aan het werk van de vereniging. De vaste beleidscommissies en hun "flexibele schil" moeten werken als communicerende vaten, waarbij de signalen uit alle delen van de achterban bij de vaste beleidscommissies terecht komen.



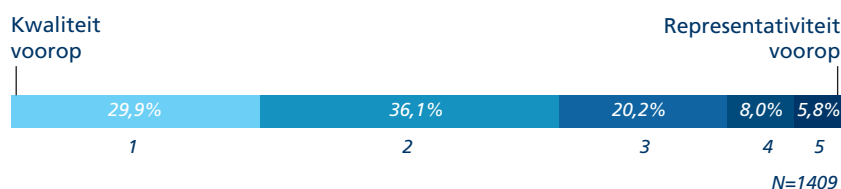
Enquête vraag 14. "Mag kwaliteit ten koste gaan van representativiteit?"

Mag een versterkte focus op persoonlijke kwaliteiten van individuele kandidaten ten koste gaan van de representativiteit van de samenstelling van bestuur en commissies?

Toelichting: Uit een eerdere evaluatie van het functioneren van de bestuurlijke organisatie is naar voren gekomen dat bij werving & selectie voor bestuur en commissies sterk de nadruk ligt op representativiteit. Daarmee is de samenstelling van het bestuur en de commissies een goede afspiegeling van de achterban op criteria als partijpolitieke kleur, geslacht, geografische spreiding, gemeentegrootte en functiegroep. Een versterkte focus op persoonlijke kwaliteiten en meerwaarde voor bestuur of commissie van individuele kandidaten zou ertoe kunnen leiden dat bestuur en commissies niet altijd op alle criteria representatief zijn voor de achterban. Vink aan op een schaal van 1 tot en met 5 waar de VNG volgens u de nadruk op zou moeten leggen: op de kwaliteit van kandidaten of de representativiteit voor de achterban. Hierbij staan de uitersten 1) en 5) voor:

1. Kwaliteit van individuele kandidaten (en meerwaarde voor bestuur of commissie) moet voorop staan en 5. Representativiteit van de samenstelling van bestuur en commissies voor de achterban moet voorop staan.

Mag kwaliteit ten koste gaan van representativiteit?



Bron: VNG-enquête over bestuurlijke betrokkenheid.

Conclusie: een grote meerderheid van de respondenten kan zich vinden in de versterkte focus op de kwaliteit van individuele kandidaten.

4 Benoemingstermijnen en continuïteit in het werk van bestuur en commissies

In de huidige situatie worden leden van bestuur en commissies voor een termijn van vier jaar benoemd en zijn zij eenmaal voor vier jaar herbenoembaar. Bij aanvaarding van een functie in een andere gemeente of verandering van functie binnen een gemeente eindigt per direct het lidmaatschap van bestuur of commissie.

Aan deze werkwijze kleven de volgende nadelen:

- binnen één jaar, zeker in jaren van raadsverkiezingen, zijn er meerdere momenten waarop benoemingstermijnen eindigen. Dat leidt tot complexiteit in de procedure en versnippering in het benoemingsbeleid
- na afloop van een benoemingstermijn kan het vele maanden duren voordat een opvolger in het bestuur of de commissie is benoemd. Zeker rond de raadsverkiezingen loopt dat tijdsbestek sterk op, omdat vlak voor de raadsverkiezingen geen vacatures meer worden ingevuld. Benoeming van wethouders en raadsleden is op dat moment sowieso niet mogelijk, aangezien zij hun benoemingsgrond verliezen bij de raadsverkiezingen.

Gelet op deze nadelen stellen wij voor om in de toekomst:

- benoemingstermijnen van leden van bestuur en commissies, uitgezonderd de voorzitter en vicevoorzitter, altijd te laten eindigen op het moment dat na de eerstvolgende raadsverkiezingen is voorzien hun opvolging. Ook bij "tussentijdse" vacatures (dat wil zeggen: niet als gevolg van de raadsverkiezingen ontstane vacatures) te bepalen dat de benoemingstermijn eindigt op het moment

dat in de opvolging is voorzien. Voor de goede orde, als iemand niet langer werkzaam blijft in het lokaal bestuur vervalt wel per direct diens benoemingsgrond

- zo beginnen we na de raadsverkiezingen met een "schone lei" door alle vacatures, uitgezonderd het voorzitterschap en vice-voorzitterschap, open te stellen
- een uitzondering te maken voor de voorzitter en de vice-voorzitter. Beiden spelen namelijk kwaliteit qua, zowel nationaal als internationaal een bijzondere rol, die niet vergelijkbaar is met andere posities binnen de vereniging. Bovendien is het vanuit het oogpunt van continuïteit nodig dat zij de transitie na de raadsverkiezingen kunnen begeleiden
- alle andere leden van bestuur en commissies, voor zover zij actief blijven in het lokaal bestuur, uit te nodigen om zich kandidaat stellen voor een volgende benoemingstermijn
- de adviescommissie uiteindelijk haar voordracht aan de ALV te laten bepalen op basis van enerzijds de individuele kwaliteiten van kandidaten en anderzijds het belang van de continuïteit in het werk van de VNG.

Hiermee wordt een eenduidig en herkenbaar moment gecreëerd voor de verversing van de bestuurlijke organisatie van de VNG. Ook leidt dit tot sterke vereenvoudiging van de procedure en beperking van administratieve lasten.

3 Attendance verbeterd, ideale werkwijze nog niet gevonden (periode 2006-2010)

i Conclusies en aanbevelingen evaluatie 2010

Na vier jaar ervaring met de huidige werkwijze van de bestuurlijke organisatie, werden bij de evaluatie in 2010, de volgende conclusies geformuleerd:

- De attendance in vergaderingen van bestuur en commissies is sterk gestegen
- Het houden van tweedaagsen voor commissies heeft meerwaarde gehad.
- Doordat drie lagen (portefeuillehouder directieraad, hoofd en commissiesecretaris) zich bezig houden met de voorbereiding van commissievergaderingen en activiteiten van de commissie, is een behoorlijke bestuurlijke drukte ontstaan
- Het VNG-bureau legt vaak uitgewerkte voorstellen ter besluitvorming voor aan commissies. Dat maakt het lastiger voor commissieleden om zelf onderwerpen te agenderen en beperkt de mogelijkheden voor inhoudelijke discussie in de commissie.
- Commissievoorzitters, DR, hoofden en commissiesecretarissen moeten een heldere rolverdeling hebben bij de voorbereiding van commissievergaderingen
- Stel de bestuurs- en commissieleden in de gelegenheid om zelf thema's te agenderen en stimuleer inhoudelijke discussie in vergaderingen. Waak daarbij wel voor "hobbyisme" van individuele commissieleden, die een eigen thema willen profileren.
- Bestuurlijke delegaties

Belangrijkste aanbevelingen luiden:

- Zoek naar wegen om de leden intensiever te betrekken bij het werk van de Vereniging, zowel individuele lokale bestuurders als de netwerken en verbanden in gemeenteland (dicht het gat met de leden dat is ontstaan na de herziening van de bestuurlijke organisatie in 2006)
- Laat commissies die inhoudelijk het meest met elkaar te maken op dezelfde datum vergaderen. Dit zal de onderlinge afstemming tussen de commissies en de advisering aan het bestuur verbeteren.
- Zorg voor herkenbare en betrouwbare bestuurlijke delegaties, zowel voor het Rijk als de eigen achterban
- Handhaaf het uitgangspunt dat leden van bestuur en commissies minimaal bij de helft van de verga-

- deringen aanwezig moeten zijn en dat anders het lidmaatschap wordt beëindigd
- Schep duidelijkheid over de samenstelling van delegaties voor bestuurlijke overleggen én over de voorbereiding van bestuurlijke overleggen (geef aan hoe wordt omgegaan met delegatieleden van buiten de commissie en zorg ervoor dat delegatieleden zich aan de standpunten van de VNG houden). Leg de spelregels formeel vast
 - Stimuleer het houden van een jaarlijkse tweedaagse - of een vergelijkbare activiteit - voor bestuur en commissies (aanbevolen wordt om de volgende tweedaagsen te houden na de zomer van 2010, wanneer de commissies in hun nieuwe samenstelling actief zijn).
 - Laat commissies die inhoudelijk het meest met elkaar te maken op dezelfde datum vergaderen. Dit zal de onderlinge afstemming tussen de commissies en de advisering aan het bestuur verbeteren.
 - Stimuleer het houden van een jaarlijkse tweedaagse - of een vergelijkbare activiteit - voor bestuur en commissies (aanbevolen wordt om de volgende tweedaagsen te houden na de zomer van 2010, wanneer de commissies in hun nieuwe samenstelling actief zijn).
 - Investeer in de communicatie met de leden over besluitvorming en activiteiten van bestuur en commissies (denk aan VNG Magazine, www.vng.nl en andere vormen van informatievoorziening en ledenraadpleging)
 - In VNG Magazine zouden terugkoppelingen moeten worden opgenomen van bestuurs- en commissievergaderingen
 - Benut leden van bestuur en commissies als ambassadeur richting hun achterban (provincie, gemeente, politieke partij).

ii Analyse commissie Governance

1 Een weerbarstige praktijk

In het voorafgaande hebben wij reeds stilgestaan bij de inrichting van de bestuurlijke organisatie, de kandidaatstellingsprocedure en de vergroting van de betrokkenheid van de leden bij het werk van de VNG. Daarbij constateerden wij dat een aantal aandachtspunten bij de eerdere evaluatie in 2010 nog steeds actueel is. Aanvullend daarop doen wij nog de volgende suggesties met betrekking tot de werkwijze van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie

Versterk de communicatie en afstemming tussen bestuur en commissies en tussen commissies onderling:

- er wordt niet altijd goed en tijdig teruggekoppeld uit het bestuur richting commissies, zelfs bij besluiten waarin het bestuur afwijkt van het advies van een commissie
- er is soms onvoldoende afstemming tussen commissies, bijvoorbeeld tussen de commissie Financiën en een of meer beleidsinhoudelijke commissies over voorstellen voor uitnames uit het Gemeentefonds.

Herijk procedures voor samenstelling van bestuurlijke onderhandelingsdelegaties en de voorbereiding van standpunten en inzet van de delegatie. Gebleken is dat bestuurlijke delegaties te vaak:

- van samenstelling wisselen (onder meer als gevolg van de keuze om toonaangevende én drukbezette kopstukken als voorzitter van de delegatie aan te wijzen)
- gepolitiseerd zijn, hetgeen in overleg met een bewindspersoon van gelijke signatuur kan leiden tot een-tweetjes en met een bewindspersoon van andere signatuur tot patstellingen
- op het laatste moment nog hun inzet bepalen zonder dekking van bestuur of commissie
- individuele delegatieleden er in bestuurlijke overleggen een eigen agenda op na houden en niet het VNG-standpunt vertolken.

Daarnaast gaan wij nog in op twee bijzondere aandachtspunten: de vertegenwoordiging van ambtelijke beroepsorganisaties in de bestuurlijke organisatie van de VNG en de “wie zwijgt stemt toe regel” in schriftelijke ledenraadplegingen.

2 Vertegenwoordiging ambtelijke beroepsorganisaties in bestuurlijke organisatie VNG

In meerdere vaste beleidscommissies zitten ambtelijke beroepsorganisaties, zoals bijvoorbeeld Divosa of Cedris, standaard aan tafel bij commissievergaderingen. Soms maken zij ook deel uit van bestuurlijke delegaties voor overleg met bewindspersonen. Dit vertroebelt het onderscheid tussen de ambtelijke en bestuurlijke verantwoordelijkheden. Vanzelfsprekend waarderen wij de inhoudelijke bijdrage die ambtelijke beroepsorganisaties leveren. Tegelijkertijd hebben deze beroepsorganisaties in de praktijk vaak een eigen inhoudelijke agenda, die niet noodzakelijkerwijs identiek is aan de agenda van de VNG.

Wij stellen voor om een helder onderscheid te maken tussen de bestuurlijke organisatie van de VNG en ambtelijke beroepsorganisaties. Vertegenwoordigers van ambtelijke beroepsorganisaties zouden niet langer als vaste adviseur deel uit moeten maken van de vaste beleidscommissies en ook geen deel uit moeten maken van bestuurlijke delegaties. In plaats hiervan zouden deze organisaties waar nodig in de voorbereiding van commissievergaderingen en bestuurlijke overleggen moeten worden betrokken. Gerichte uitnodiging van ambtelijke beroepsorganisaties voor commissievergaderingen op basis van specifieke agendapunten blijft vanzelfsprekend altijd mogelijk.

3 De “wie zwijgt stemt toe regel” in schriftelijke ledenraadplegingen

Op basis van deze regeling worden niet-reagerende gemeenten geacht te hebben ingestemd met het voorliggende voorstel. Rond de ledenraadpleging over het convenant verpakkingen is vanuit de leden kritiek gekomen op deze regel. Hoewel ook in dit geval de “wie zwijgt stemt toe regel” niet van invloed is geweest op de uitslag – ook van de reagerende gemeenten steunde een meerderheid het voorstel van het bestuur – zien wij aanleiding om deze regel af te schaffen.

Wij stellen voor deze regel te vervangen door een weging van de uitgebrachte stemmen die aansluit bij de wijze van stemmen in de ALV. Daarin wordt uitgegaan van de (gewogen) uitgebrachte stemmen van de aanwezige gemeenten. De niet-uitgebrachte stemmen tellen niet mee. Wel kan bij schriftelijke ledenraadplegingen worden overwogen een quorum in te stellen, bijvoorbeeld door te eisen dat 50% van het totaal aantal gewogen stemmen van de leden daadwerkelijk is uitgebracht.



III Voorstellen van de commissie governance

I Versterking en herijking structuur en werkwijze bestuurlijke organisatie VNG

Vooraf

Er is naar onze inschatting géén aanleiding voor grote systeemwijzigingen in het huidige stelsel van bestuur, commissies, subcommissies en bestuurlijke delegaties. Wel is maatwerk nodig dat raakt aan de indeling, opdracht en samenstelling van een aantal commissies. Uitgangspunten voor dit maatwerk zijn de aansluiting van de nieuwe bestuurlijke structuur bij:

- maatschappelijke vraagstukken, waaronder de drie grote decentralisatie operaties
- de departementale rol- en taakverdeling op Rijksniveau
- de portefeuilleverdeling binnen colleges en organisatiewijze van gemeenten

Voorts moet binnen iedere commissie voldoende expertise & ervaring aanwezig zijn om de verschillende dossiers van de commissie adequaat te kunnen behartigen.

Voorstellen van de commissie Governance

a Oprichting van een coördinerende “themacommissie voor de drie grote decentralisaties in het sociaal domein (3D)”:

Het merendeel van de huidige vaste beleidscommissies én de huidige subcommissie dienstverlening & informatiebeleid zijn alle betrokken bij de 3D-operatie. Om de meerjarige uitdagingen van de 3D integraal op te pakken, wordt het aan het VNG Bestuur voorgesteld een “themacommissie 3D” op te richten op basis van de volgende uitgangspunten:

- De themacommissie wordt samengesteld uit leden van de betrokken vaste beleidscommissies, te weten: Gezondheid & Welzijn, Werk & Inkomen, Onderwijs, Cultuur & Sport, Ruimte & Wonen, Financiën, Bestuur & Veiligheid en de nog op te richten vaste beleidscommissie Gemeentelijke

Dienstverlening & Informatiebeleid

- De voorzitters van de betrokken vaste beleidscommissies en delegatieleiders in bestuurlijke overleggen maken deel uit van deze themacommissie
- De themacommissie speelt een coördinerende rol bij de standpuntbepaling, de belangenbehartiging en de regionale en collegiale afstemming tussen de leden bij de voorbereiding op en de uitvoering van de nieuwe taken
- De vaste beleidscommissies blijven verantwoordelijk voor de belangenbehartiging, inclusief bestuurlijke overleggen (samenstelling en werkwijze van bestuurlijke delegaties) op hun terrein
- Gelet op de rol van de centrumgemeenten bij de 3D-opgave is het van belang dat deze categorie van gemeenten goed in de nieuwe 3D-commissie is vertegenwoordigd.

Status voorstel:

De instelling van deze themacommissie valt onder de bevoegdheid van het VNG bestuur.

b Opwaardering van de subcommissie Gemeentelijke dienstverlening & informatiebeleid (GDI) tot een vaste beleidscommissie:

Gelet op het sterk toenemende belang van dienstverlening en informatiebeleid, in het bijzonder in het kader van de 3D, moeten deze thema's nadrukkelijk in de bestuurlijke organisatie worden verankerd. De nieuwe commissie dienstverlening & informatiebeleid kan worden vergeleken met de huidige commissie Financiën, die zich - naast een aantal eigen dossiers - richt op een deelaspect van de onderwerpen die door andere vaste beleidscommissies worden behartigd.

Status voorstel:

De instelling van een vaste beleidscommissie valt onder de bevoegdheid van de ALV, maar vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

c Aanpassing van de wervingsprocedure van leden van de commissie Europa & Internationaal:

In de toekomst moet de commissie bestaan uit de lokale bestuurders die de gemeenten daadwerkelijk in de Europese en internationale arena vertegenwoordigen.

Het gaat om de volgende gremia:

- a Europees: Comité van de Regio's (EU), Congres van lokale en regionale overheden (Raad van Europa) en de Europese koepelorganisatie Council of European Municipalities and Regions (CEMR)
- b Internationaal: de koepelvereniging United Cities and Local Governments (UCLG) en de internationale delegatie van VNG International bestaande uit bestuurders die actief in internationale programma's zijn.

Dit vergt een kandidaatstellingsprocedure die afwijkt van de procedure voor bestuur en andere commissies. Uitgangspunten van die afwijkende procedure:

- Lokale vertegenwoordigers (delegatieleden) in Europese en internationale gremia zijn qualitate qua lid van de commissie Europa & Internationaal
- Voor de selectie van de delegatieleden gelden de algemene regels voor VNG commissies en de selectiecriteria van de EU of de Raad van Europa
- De huidige adviescommissie voor werving & selectie ("adviescommissie Rombouts"), inclusief enkele toegevoegde leden, kan deze procedure op zich nemen met inachtneming van voorgaande opmerkingen over de afwijkende procedure
- Om de Europese en de Nederlandse besluitvormingsprocessen aan elkaar te verbinden kunnen de leden van de commissie Europa & Internationaal kunnen deelnemen aan vergaderingen van andere vaste beleidscommissies en zitting kunnen nemen in bestuurlijke delegaties voor overleggen met het Rijk.

Het voorgaande leidt ertoe dat ook de voorzitter en de vice-voorzitter van de VNG qualitate qua lid zijn van de commissie Europa & Internationaal. Zij vertegenwoordigen de VNG namelijk in CEMR en UCLG. Wij achten het wenselijk dat ook zij in aanmerking kunnen komen voor het voorzitterschap van de commissie. Om dat mogelijk te maken moet in de Statuten de bepaling worden aangepast die een dergelijk dubbelmandaat verbiedt. Daartoe stellen wij voor in Statuten voor het voorzitterschap van de commissie Europa & Internationaal een uitzondering te maken op de regel “één persoon kan niet tegelijkertijd zitting hebben in het bestuur krachtens verschillende benoemingen”.

Status voorstel:

De aanpassing van de wervingsprocedure vergt aanpassing van Statuten en Huishoudelijk Reglement.

d Verankering KING in bestuurlijke organisatie:

Mede gelet op het groeiende belang van de uitvoering dient KING goed te zijn aangesloten op de bestuurlijke organisatie van de VNG. Die aansluiting kan worden geborgd via de verbinding met de nieuwe vaste beleidscommissie dienstverlening & informatiebeleid.

Status voorstel:

De verankering van KING valt onder de bevoegdheid van de directieraad van de VNG (tenzij wordt gekozen voor werkvormen die statutair onder de bevoegdheid van het VNG Bestuur of de ALV vallen).

e Coördinatie tussen de vaste beleidscommissies Ruimte & Wonen en Milieu & Mobiliteit:

Niet alleen in het sociale domein, maar ook in het fysieke domein is er behoefte aan afstemming tussen de betrokken commissies. In de praktijk is een aantal belangrijke dossiers, waaronder de Omgevingswet, van belang voor de beide “fysieke” vaste beleidscommissies Ruimte & Wonen en Milieu & Mobiliteit. Ook hier zou voor de instelling van een “coördinerende themacommissie fysiek domein” kunnen worden gekozen. Gelet op het beperkte aantal commissies dat hiermee is gemoeid, is echter denkbaar dat regelmatige gezamenlijke vergaderingen van de twee commissies ook volstaan om de gewenste afstemming te bereiken. Voor de goede orde, die afstemming betreft ook de samenstelling en het opereren van de bestuurlijke delegaties voor overleggen met het Rijk.

Status voorstel:

De samenvoeging van vaste beleidscommissies valt onder de bevoegdheid van de ALV.

f Positionering thema monumenten & archeologie:

Op dit thema zijn zowel de commissie Onderwijs, Cultuur & Sport als de commissie Ruimte & Wonen actief. Op rijksniveau is dit thema belegd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. Bestuurlijk overleg over dit thema vindt ook plaats met de minister van OCW. Uit het oogpunt van belangenbehartiging stellen wij voor om het thema monumenten & archeologie te beleggen bij de commissie Onderwijs, Cultuur & Sport.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

g Geen vertegenwoordiging ambtelijke beroepsorganisaties in bestuurlijke organisatie VNG:

Er moet een helder onderscheid worden gemaakt tussen de bestuurlijke organisatie van de VNG en ambtelijke beroepsorganisaties, zoals bijvoorbeeld Divosa en Cedris. Deze beroepsorganisaties hebben in de praktijk vaak een eigen inhoudelijke agenda, die niet noodzakelijkerwijs identiek is aan de agenda van de VNG. Vertegenwoordigers van ambtelijke beroepsorganisaties mogen niet langer als vaste adviseur deel uitmaken van de vaste beleidscommissies en mogen geen deel uitmaken van VNG

delegaties naar bestuurlijke overleggen met bewindspersonen. In plaats hiervan moeten deze organisaties waar nodig in de voorbereiding van commissievergaderingen en bestuurlijke overleggen worden betrokken.

Gerichte uitnodiging van ambtelijke beroepsorganisaties voor commissievergaderingen op basis van specifieke agendapunten blijft vanzelfsprekend altijd mogelijk. Die mogelijkheid is ook opgenomen in artikel 9, lid 4, van het Huishoudelijk Reglement: "De commissievoorzitter kan, indien hij dat voor de behandeling van een onderwerp nodig acht, ad hoc andere personen voor de vergadering uitnodigen, dan wel toelaten tot de vergadering.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

h De "wie zwijgt stemt toe regel" in schriftelijke ledenraadplegingen:

Op basis van deze regeling worden niet-reagerende gemeenten geacht te hebben ingestemd met het voorliggende voorstel. Rond de ledenraadpleging over het convenant verpakkingen is vanuit de leden kritiek gekomen op deze regel. Hoewel ook in dit geval de "wie zwijgt stemt toe regel" niet van invloed is geweest op de uitslag - ook van de reagerende gemeenten steunde een meerderheid het voorstel van het bestuur - zien wij aanleiding om deze regel af te schaffen.

Wij stellen voor deze regel te vervangen door een weging van de uitgebrachte stemmen die aansluit bij de wijze van stemmen in de ALV. Daarin wordt uitgegaan van de (gewogen) uitgebrachte stemmen van de aanwezige gemeenten. De niet-uitgebrachte stemmen tellen niet mee. Wel kan bij schriftelijke ledenraadplegingen worden overwogen een quorum in te stellen, bijvoorbeeld door te eisen dat 50% van het totaal aantal gewogen stemmen van de leden daadwerkelijk is uitgebracht.

Voor de goede orde, het gaat hier om ledenraadplegingen over overeenkomsten, standpunten of voorstellen, die vallen onder de bevoegdheid van het bestuur. In de praktijk houdt het bestuur schriftelijke ledenraadplegingen over voorstellen die naar het oordeel van het bestuur van groot belang zijn voor de leden en/of waarover door de leden wisselend wordt gedacht.

Deze schriftelijke ledenraadplegingen hebben geen formele status in Statuten of Huishoudelijk Reglement en de uitslag van deze ledenraadplegingen is formeel dan ook niet bindend. Daarbij moet worden opgemerkt dat er tot op heden nog geen schriftelijke raadpleging is geweest, waarin een meerderheid van de reagerende leden zich tegen een voorstel van het bestuur heeft uitgesproken.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

i Samenwerking VNG-IPO:

De VNG dient de mogelijkheden te verkennen voor verdergaande samenwerking met het IPO. Op voorhand kan worden gedacht aan:

- samenwerking van de ambtelijke organisaties van VNG en IPO
- behartiging van arbeidsvoorwaarden van het IPO door het College voor Arbeidszaken van de VNG
- afstemming van de inzet van de medeoverheden richting de rijksoverheid
- afstemming en op termijn integratie van de Europese lobby en de ambtelijke ondersteuning van de medeoverheden
- wanneer en waar mogelijk participatie in elkaars gremia.

Status voorstel:

Deze voorstellen kunnen op termijn leiden tot wijziging van Statuten en Huishoudelijk Reglement.

2 Vergroting van de ledenbetrokkenheid

Naast het incidenteel betrekken van de leden via thematische bijeenkomsten, waaronder de VNG Bestuurdersdag, moeten de leden ook structureel worden betrokken bij het werk van de bestuurlijke organisatie van de VNG. Daarbij moet worden bedacht dat in 2006 niet minder dan 17 VNG-commissies met gemiddeld 40 leden zijn vervangen door acht commissies met 20 leden. Het daardoor ontstane "gat" met de leden is –ook blijkens een evaluatie uit 2010 - nog onvoldoende gedicht.

a Introductie van "commissienetwerken" van geïnteresseerde lokale bestuurders als een flexibele schil om de vaste beleidscommissies van de VNG:

- Deze commissienetwerken vormen het klankbordgroep voor de commissies en denken mee over actuele vraagstukken op de agenda van de commissie. Zij vormen nadrukkelijk geen extra institutionele laag, maar dienen om snel met de achterban te kunnen schakelen (oftewel geen bijeenkomsten in "zaaltjes in Utrecht", maar snel digitaal communiceren)
- Zij worden geraadpleegd over voorstellen die in de commissies worden behandeld (standpunten, onderhandelingsinzetten, position papers, opinieartikelen, etc.). Ook kunnen zij worden benut als kweekvijver waaruit de VNG kan putten om onderhandelaars, ambassadeurs en experts te vinden
- Uitgangspunt is dat alle lokale bestuurders welkom zijn om op deze manier een bijdrage aan het werk van de VNG te leveren
- De deelnemers aan het commissienetwerk wordt gevraagd om ook de ambtelijke kennis & ervaring in de eigen gemeente te benutten
- Via de commissienetwerken worden ook de provinciale afdelingen en andere netwerken en verbanden van gemeenten of beroepsgroepen in de gelegenheid gesteld om in een vroeg stadium inbreng te leveren
- Belangrijk is dat vanaf de start van de commissienetwerken aan management van verwachtingen wordt gedaan. De deelnemers aan de commissienetwerken zijn geen "pseudo-commissieleden". Wel geven zij met hun inbreng de commissies een beeld van het draagvlak in de achterban voor voorstellen die in de commissie worden behandeld en worden hun inhoudelijke suggesties en opmerkingen aan de commissie voorgelegd. De "beloning" voor de leden van de klankbordgroep voor het voeden van de commissie, is dat zij in een vroeg stadium kennis kunnen nemen van hetgeen in de commissie speelt.

Status voorstel:

Er is geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement nodig. De bevoegdheid ligt bij VNG Bestuur en directieraad.

b Intensivering contact met netwerken en verenigingen binnen de achterban

- **Provinciale afdelingen:** deze blijven hun huidige platformfunctie in het land vervullen en blijven "ogen en oren" van de VNG in het land. Frequent contact op het niveau van directieraad, afdelingshoofden en medewerkers van de VNG met de bestuurders en ambtelijke ondersteuning van de provinciale afdelingen moet zorgen voor een optimale mix van halen en brengen. In de tweede helft van 2013 worden bijna alle provinciale afdelingen bezocht door de directieraad
- **Netwerken van gemeenten (G4, G32, PMG, P10):** deze netwerken worden nadrukkelijker betrokken bij de werving & selectie voor leden van bestuur & commissies van de VNG (zie volgende hoofdstuk). Voorts dient de VNG intensiever de samenwerking op bestuurlijk en ambtelijk niveau te zoeken. Concreet voorbeeld: een begin 2013 gestart traject VNG-G32 heeft inmiddels geleid tot nieuwe afspraken over de uitwisseling van informatie en gedeelde uitgangspunten over de onderlinge

verhouding tussen VNG en G32

- **Verenigingen van beroepsgroepen:** hebben ieder hun eigen toegevoegde waarde, die door de VNG verder kan worden benut. Concrete voorbeelden: maak met de VGS afspraken over de wijze waarop ambtelijke kennis richting het VNG-bureau kan worden gekanaliseerd en overleg met Raadslid.Nu en NGB over de benadering van nieuwe raadsleden en colleges na de raadsverkiezingen van 2014.

Status voorstel:

Er is geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement nodig. De bevoegdheid voor invulling van het contact met de leden ligt bij VNG Bestuur en directieraad.

c Betrekken van ambtenaren bij het werk van de VNG:

Naast bestuurders moeten ook ambtenaren sterker bij het werk van de VNG worden betrokken. Naast het betrekken van ambtenaren via de deelnemers in de commissienetwerken, dient de VNG in samenwerking met de beroepsverenigingen, zoals de VGS, te verkennen hoe ambtelijke expertise het best kan worden benut.

Status voorstel:

Er is geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement nodig. De bevoegdheid voor invulling van het contact met de leden ligt bij VNG Bestuur en directieraad.

d Maatwerk in communicatie met de achterban:

Vaker en tijdiger delen van position papers, opinieartikelen, bureaunotities etc. met de achterban (individuele bestuurders en netwerken en verbanden) via op maat gesneden communicatiemiddelen en momenten.

Status voorstel:

Er is geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement nodig. De bevoegdheid voor invulling van het contact met de leden ligt bij VNG Bestuur en directieraad.

3 Werving & selectie

In de afgelopen jaren is bij de werving & selectie van leden van bestuur en commissies te sterk de nadruk komen te liggen op de exacte representativiteit voor de achterban op criteria als politieke partij, gemeentegrootte, provincie en functie. Er moet een betere balans komen tussen representativiteit voor de achterban en individuele kwaliteit en meerwaarde voor de VNG. We zoeken daarbij naar de informele leiders en smaakmakers binnen de achterban, die het meest geschikt zijn om de VNG richting Rijk, medeoverheden en andere stakeholders te vertegenwoordigen.

a Andere samenstelling adviescommissie governance:

De adviescommissie die verantwoordelijk is voor de selectie van kandidaten, kan op zich worden gehandhaafd. Wel dienen de volgende wijzigingen te worden aangebracht:

- Er komt een nieuwe profielschets voor de leden van de adviescommissie, die zich nadrukkelijk richt op het persoonlijke netwerk, ervaring en affiniteit met HRM
- De huidige getalsmatige verhouding tussen de beroepsgroepen (burgemeesters, wethouders, raadsleden, secretarissen, griffiers) binnen de commissie wordt losgelaten. Deze wordt vervangen door het uitgangspunt dat alle doelgroepen in de adviescommissie zijn vertegenwoordigd. Overigens achten wij in de huidige situatie de doelgroep raadsleden, met twee plaatsen in een adviescommissie van zeven personen, oververtegenwoordigd

- Voorts moet de adviescommissie anders worden gevoed. Naast de provinciale afdelingen moeten ook andere netwerken van gemeenten en de verenigingen van beroepsgroepen worden benaderd om geschikte kandidaten te vinden. Ook moet de adviserende rol van bestuur en de vaste beleidscommissies, alsmede de ondersteunende rol van het VNG Bureau, worden versterkt.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt wijziging van het Huishoudelijk Reglement.

b Nieuwe werkwijze adviescommissie governance:

De volgende uitgangspunten zouden in de nieuwe werkwijze voor werving & selectie moeten worden gehanteerd:

- Kwaliteit van kandidaten staat voorop, maar de adviescommissie houdt vanzelfsprekend oog voor de herkenbaarheid van bestuur en commissies voor de achterban
- Herbenoeming van kandidaten voor een tweede benoemingstermijn is nadrukkelijk geen automatisme
- Naast de provinciale afdelingen, worden ook netwerken als G4, G32, PMG & P10 en verenigingen van beroepsgroepen betrokken bij de werving & selectie van kandidaten
- Het voorzitterschap van beleidsinhoudelijke commissies wordt in beginsel gereserveerd voor wethouders. De commissie Bestuur & Veiligheid vormt een uitzondering op de regel omdat de dossiers in deze commissie vaak tot de burgemeestersportefeuille behoren.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt wijziging van Statuten en Huishoudelijk Reglement.

c Specifieke profielschets per vacature in bestuur en commissies:

Bestuur en vaste beleidscommissies formuleren zelf per ontstane vacature een specifieke profielschets, waarin helder wordt omschreven welke inzet van de kandidaat wordt verwacht (bijv. onderhandelaar, ambassadeur of expert) en welk tijdsbeslag daarmee is gemoeid. Bestuur en vaste beleidscommissies moeten ook zelf kandidaten kunnen aanbevelen bij de adviescommissie.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt wijziging van het Huishoudelijk Reglement.

d Versterking ondersteunende rol VNG Bureau en voorzitter directieraad:

Het VNG-bureau en in het bijzonder de voorzitter van de directieraad (die qualitate qua lid is van de adviescommissie) zullen de nieuwe werkwijze moeten faciliteren, waarbinnen de voorzitter van de directieraad in de adviescommissie onder meer de vertolker is van de adviezen vanuit bestuur en commissies.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

e De positie van raadsleden en griffiers in bestuur en commissies:

Door het VNG bestuur is eerder expliciet geconcludeerd dat de aanwezigheid van raadsleden en griffiers in het bestuur een duidelijke toegevoegde waarde heeft. In de praktijk is echter gebleken dat het lidmaatschap van vaste beleidscommissies slechts in beperkte mate bijdraagt aan de betrokkenheid van raadsleden bij de vereniging. Er is behoefte aan aanvullende mogelijkheden om raadsleden en griffiers in staat te stellen hun inbreng te leveren. Wij stellen voor om de raadsleden en griffiers op de volgende wijze te betrekken:

- Raadsleden en griffiers blijven welkom als kandidaten voor vaste beleidscommissies
- De VNG ontwikkelt in samenwerking met Raadslid.Nu en de Vereniging van Griffiers een orgaan voor raadsleden en griffiers, dat zich richt op vraagstukken die raadsleden en griffiers specifiek raken. Op voorhand is de rol van de raad bij de voorbereiding op en de implementatie van de nieuwe taken in het sociaal domein een belangrijk thema
- Raadsleden kunnen deelnemen aan de commissienetwerken en op die manier een bijdrage leveren aan het werk van de commissies
- Raadsleden kunnen deelnemen aan VNG bijeenkomsten in het land, zoals bijvoorbeeld de VNG Bestuurdersdag.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

f De positie van gemeentesecretarissen in bestuur en commissies:

Gelet op de specifieke rol die van de gemeentesecretaris vervuld binnen de gemeentelijke organisatie (zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau) adviseren wij de adviescommissie ("adviescommissie Rombouts") om in haar voordracht aan de leden, de beroepsgroep gemeentesecretaris in het bestuur en in iedere commissie op te nemen. Daarbij komt dat de voorbereiding op en implementatie van de drie decentralisaties in het sociaal domein veel zullen vergen van de gemeentelijke organisatie. Vanzelfsprekend gelden ook hier de eisen die in de profielschets worden gesteld aan kwaliteit, beschikbaarheid en motivatie.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

g Portefeuillevereiste voor voorzitters en leden commissies:

In de huidige situatie geldt in de kandidaatstellingsprocedure voor het CvA het uitgangspunt dat kandidaten dienen te beschikken over de portefeuille personeel binnen hun college. Wij stellen voor dit uitgangspunt van de portefeuillevereiste te verbreden tot alle vaste beleidscommissies. Daarbij beseffen wij dat voor enkele commissies geldt dat er meerdere passende portefeuilles zijn. De portefeuillevereiste moet worden opgenomen in de profielschets, zodat ook voor kandidaten duidelijkheid bestaat.

Ook voor bij het voorzitterschap van de commissies gaan wij er in beginsel vanuit dat de commissie-voorzitter aan de portefeuillevereiste voldoet. Dat betekent bijvoorbeeld voor de commissie Onderwijs, Cultuur & Sport dat de commissievoorzitter een wethouder is die de juiste portefeuille in het college heeft.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten of Huishoudelijk Reglement.

h Starten met een "schone lei" na de raadsverkiezingen

In jaren van raadsverkiezingen komt steeds een groot deel van de zetels in bestuur en commissies vacant. In de loop van 2014 komt ruim 85% van de zetels in bestuur en commissies vacant. Alle wethouders en raadsleden verliezen hun benoemingsgrond en alleen burgemeesters, secretarissen en griffiers kunnen een doorlopende benoemingstermijn hebben.

Wij stellen voor om voortaan met een "schone lei" te beginnen door alle vacatures open te stellen, uitgezonderd het voorzitterschap en het vice-voorzitterschap. De voorzitter en vice-voorzitter van de VNG

spelen namelijk qualitate qua zowel nationaal als internationaal een bijzondere rol, die niet vergelijkbaar is met andere posities binnen de vereniging. Bovendien is het vanuit het oogpunt van continuïteit nodig dat zij de overgang na de raadsverkiezingen kunnen begeleiden. Alle andere leden van bestuur en commissies, voor zover zij actief blijven in het lokaal bestuur, kunnen zich vanzelfsprekend kandidaat stellen voor een volgende benoemingstermijn. De adviescommissie bepaalt uiteindelijk haar voordracht aan de leden op basis van enerzijds de individuele kwaliteiten van kandidaten en anderzijds het belang van de continuïteit in het werk van de VNG.

Hiermee wordt een eenduidig en herkenbaar moment gecreëerd voor de verversing van de bestuurlijke organisatie van de VNG. Ook leidt dit tot sterke vereenvoudiging van de procedure en beperking van administratieve lasten. Wij stellen voor deze nieuwe werkwijze bij de komende raadsverkiezingen reeds toe te passen.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt wijziging van Statuten en Huishoudelijk Reglement.

i Benoemingstermijnen en continuïteit in het werk van bestuur & commissies:

Ter vereenvoudiging van de huidige procedures en de versterking van de continuïteit in de bezetting en het werk van bestuur & commissies is het wenselijk dat:

- Leden van bestuur of commissies, die hun benoemingsgrond verliezen als gevolg van het aanvaarden van een andere functie in het lokaal bestuur, lid van het bestuur of de betreffende commissie blijven tot het moment dat in hun opvolging is voorzien (in de huidige situatie verliezen zij terstond het lidmaatschap van bestuur of commissie)
- De benoemingstermijn van leden van bestuur en commissies loopt tot de eerstvolgende raadsverkiezingen. Daarmee is er na iedere raadsverkiezingen een herkenbaar moment, waarop bestuur en commissies worden verversd. Naar alle waarschijnlijkheid zal daarbij uit het oogpunt van continuïteit ook een deel van de leden van bestuur en commissies voor een nieuwe benoemingstermijn in aanmerking komen
- Leden van bestuur en commissies in beginsel herbenoembaar zijn voor een tweede benoemingstermijn en in uitzonderingsgevallen (te bepalen door de adviescommissie) ook voor een volgende termijn. Herbenoeming is nadrukkelijk geen automatisme.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt wijziging van Statuten en Huishoudelijk Reglement.

j Samenstelling subcommissie Rechtspositie wethouders & raadsleden (RWR):

De huidige wijze van samenstelling van de subcommissie RWR wijkt af van de wijze van samenstelling van de andere VNG-commissies. De leden zijn benoemd op voordracht van de bestuurdersverenigingen van de politieke partijen en de Vereniging van Plaatselijke Politieke Groeperingen (VPPG). Bepalend voor het aantal zetels is de landelijke vertaling van de uitslag van de gemeenteraadsverkiezingen. Bij voorkeur bestaat elke vertegenwoordiging uit een gelijk aantal wethouders en raadsleden.

Sinds enige tijd is deze overlegstructuur van het ministerie van BZK met betrekking tot onder meer rechtspositie gewijzigd. Naast de drie koepelorganisaties zijn de beroepsgroepen uit de drie bestuurslagen gesprekspartner. Deze structuurwijziging vindt mede zijn grond in de gewijzigde arbeidsrechtelijke status van de kroonbenoemde bestuurders. Door deze gewijzigde structuur wordt recht gedaan aan enerzijds dat met de beroepsverenigingen wordt gesproken over de rechtspositie van hun leden, maar anderzijds ook met de koepelorganisaties die ervoor waken dat de bestuurders van hun leden over zodanige arbeidsvoorwaarden beschikken dat daardoor ook een kwalitatief goed bestuur kan worden

gevormd. Andere onderwerpen waar deze partijen gezamenlijk overleg over voeren zijn integriteit en veilige publieke taak.

In het licht van de gewijzigde overlegstructuur adviseren wij het VNG bestuur om de samenstelling van de subcommissie Rechtspositie wethouders en raadsleden te heroverwegen. Wij kunnen ons voorstellen dat de afwijkende wijze van samenstelling wordt beëindigd en samenstelling op gelijke wijze plaats gaat vinden als voor de overige commissies van de VNG.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten en Huishoudelijk Reglement. De subcommissie ressorteert onder het CvA. Een wijziging in de samenstelling van de subcommissie dient op voordracht van het CvA aan het VNG Bestuur te worden voorgelegd.

k Bestuurlijke delegaties voor overleggen met bewindspersonen:

Naast de selectie van kandidaten voor bestuur en commissies, verdient ook de samenstelling en werkwijze van bestuurlijke delegaties aandacht. In de toekomst moet nog nadrukkelijker worden gestuurd op de vaste samenstelling van delegaties (niet steeds nieuwe gezichten voor het Rijk), het gezamenlijk brengen van een eenduidige VNG boodschap en het overbrengen van een eigen gemeentelijk geluid en de eigen gemeentelijke praktijk.

Uitgangspunten:

- De leider en de leden van de bestuurlijke delegatie dienen bij ieder bestuurlijk overleg aanwezig te zijn
- Ook bij de samenstelling van delegaties moet kwaliteit leidend zijn
- De partijpolitieke achtergrond van de voorzitter van de delegatie en diens relatie tot de betreffende bewindspersoon zijn belangrijke factoren, die per geval moeten worden gewogen. Bij een kabinetwisseling of het aantreden van een nieuwe bewindspersoon wordt overwogen of het wenselijk is om met een andere delegatievoorzitter te werken
- De delegatieleden moeten in staat zijn ook naast het feitelijk overleg hun bijdrage te leveren aan de belangenbehartiging, bijvoorbeeld in de lobby bij de leden van de Tweede Kamer. Vaak is deze fase minstens zo belangrijk als het overleg zelf

NB) de suggestie om mogelijk te maken dat de VNG met een externe onderhandelaar werkt, wordt door de commissie Governance niet overgenomen.

Status voorstel:

Dit voorstel vergt geen wijziging van Statuten en Huishoudelijk Reglement.

4 Werkwijze en samenwerking bestuur en commissies VNG

De voorgaande uitgangspunten en concrete voorstellen vragen om verdere doorontwikkeling en professionalisering van de werkwijze van zowel de bestuurlijke als de ambtelijke organisatie van de VNG. In hoofdstuk I. is reeds stilgestaan bij het traject dat het VNG bureau is ingegaan met als uitgangspunten: het draait om uitvoeringskracht, de kracht van verbinding en meer professionalisering.

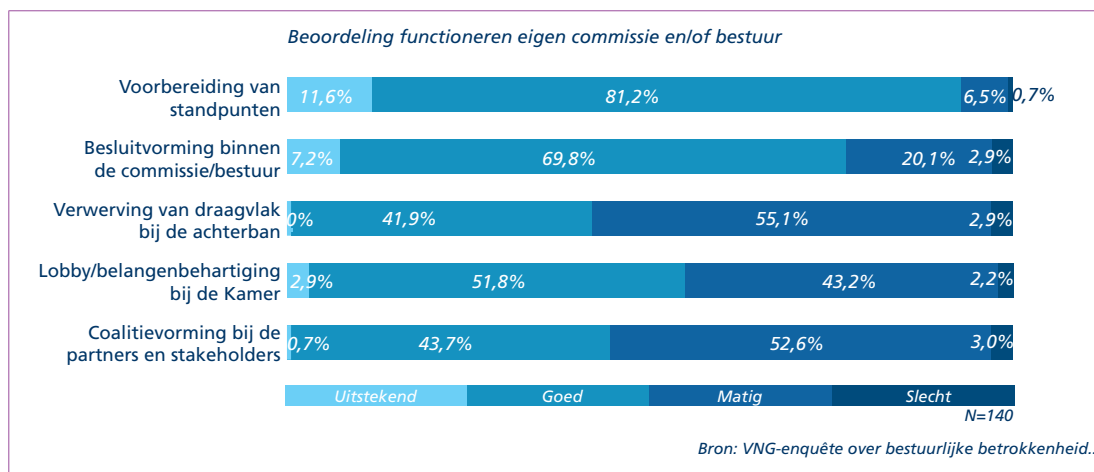
Naast voorstellen voor de structuur van de bestuurlijke organisatie, vergroting van ledenbetrokkenheid en werving & selectie, volgen hier een aantal suggesties voor de praktische werkwijze van bestuur en commissies.

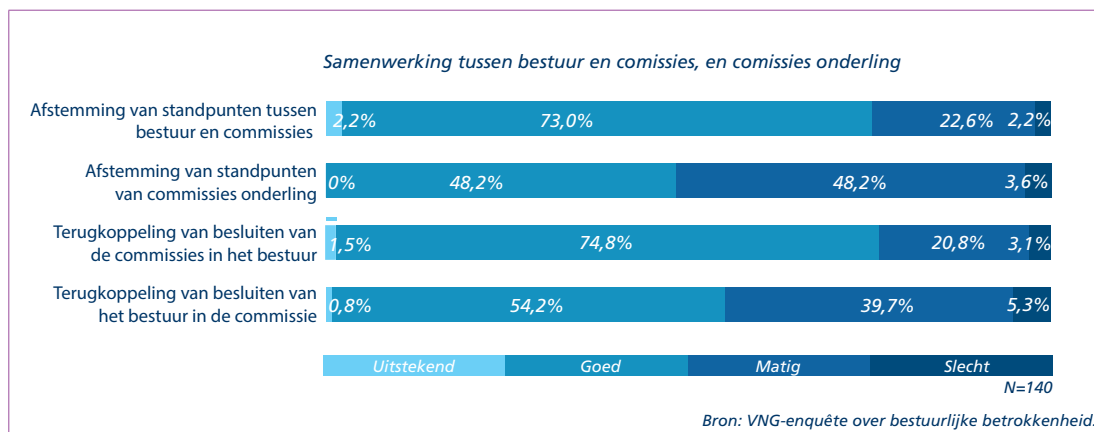
Werkwijze bestuur en commissies

a Functioneren bestuur & commissies en individuele leden

Om het functioneren van bestuur & commissies te versterken en de ervaring & expertise van de individuele leden beter te benutten, bevelen wij aan om:

- alle commissieleden een portefeuille te laten behartigen met een of meer onderwerpen. Afhankelijk van de zwaarte van het onderwerp kan een portefeuille eventueel worden gedeeld met een of meer andere commissieleden. Die portefeuillevverdeling biedt ook de basis voor de invulling van het contact met de commissienetwerken
- ook de bestuursleden die geen (vice-)voorzitter, commissievoorzitter, penningmeester of secretaris zijn, een eigen portefeuille te laten behartigen. Voor de gemeentesecretaris, griffier en raadsleden in het bestuur zou dat het contact met hun beroepsgroep/achterban kunnen zijn. Voor de burgemeesters en wethouders die geen commissievoorzitter zijn, zou dat een specifiek thema of project kunnen zijn. Zo trad eerder een bestuurslid op als trekker voor de verdieping van het contact tussen de VNG en de kleinere gemeenten.





b Bestuur en commissies verantwoordelijk voor de eigen werkwijze

In september en oktober spraken het bestuur en alle vaste beleidscommissies, mede op basis van de uitkomsten van de enquête over bestuurlijke organisatie & ledenbetrokkenheid over het eigen functioneren.

Op basis van de enquête stonden daarbij de volgende punten op de agenda:

- 1 Zijn de verwachtingen waarmee bestuurs- en commissieleden zijn gestart, in de praktijk ook uitgekomen? Of vervullen zij andere rollen?
- 2 Hoe beoordelen bestuur en commissies het eigen functioneren op de volgende onderdelen:
 - a Voorbereiding van standpunten
 - b Besluitvorming binnen de commissie/bestuur
 - c Verwerving van draagvlak bij de achterban
 - d Lobby/belangenbehartiging bij de Kamer
 - e Coalitievorming bij de partners en stakeholders
- 3 Hoe beoordelen bestuur en commissies de samenwerking tussen bestuur en de commissies, en tussen de commissies onderling?
 - a Afstemming van standpunten tussen bestuur en commissies
 - b Afstemming van standpunten van commissies onderling
 - c Terugkoppeling van besluiten van de commissies in het bestuur
 - d Terugkoppeling van besluiten van het bestuur in de commissie

Op voorhand vroeg de commissie Governance daarbij aandacht voor:

- Het functioneren van de bestuurlijke delegaties (samenstelling en rolverdeling, voorbereiding standpunten, invulling vooroverleg)
- De rollen van de bestuurs- en commissieleden: hebben zij elk een eigen portefeuille of taak? Zijn er werkgroepen per onderwerp?
- De rolverdeling tussen commissievoorzitter, commissieleden, portefeuillehouder directieraad, commissiesecretaris, afdelingshoofd. In de voorbereiding van de agenda, in de vergadering, bij het oppakken van actiepunten, in de contacten met het bestuur. Is deze voor iedereen helder? Kloppen formele rollen met de praktijk van alledag? Waar liggen de risico's en waar ligt de kracht?

Wij vertrouwen erop dat bestuur en commissies, ondersteund door het VNG bureau, zich kunnen vinden in onze aanbevelingen en voortvarend zullen werken aan de doorontwikkeling van een inspirerende en efficiënte werkwijze. Met onze voorstellen in het onderhavige rapport, waaronder de instelling van commissienetwerken, willen we hen daarbij richting en houvast geven.

