

VNG op de juiste koers

Bundel krachten voor meer impact

rapportage stakeholderonderzoek

Deze rapportage is uitsluitend bestemd voor de organisatie van de opdrachtgever.

Voor vragen over de inhoud kunt u contact opnemen met de auteurs via de Reputatiegroep: 030 – 231 25 10.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	5
Achtergrond van het onderzoek en leeswijzer	12

1 Leden 18

• Achtergrond steekproef	19
• Reputatie en draagvlak	22
• Kerntaken, dienstverlening en standaardisatie	37
• Beeld op 'Stap naar voren'	45
• Adviezen hoe de VNG meer van waarde kan zijn voor leden	48
• Hoe kan de VNG haar reputatie en steun versterken?	51
• Conclusies en aanbevelingen	56

2 Stakeholders 63

• Algemeen beeld en rapportcijfers	64
• Beeld van stakeholders op de kerntaken	70
• beeld van stakeholders op de reputatiethema's	76
• Visies op de verenigingsstrategie 2030 'Stap naar voren'	82
• Maatschappelijke waarde en kansen om deze te vergroten	85
• Overall adviezen van stakeholders	88
• Conclusies en aanbevelingen	93

Bijlage

B1. VNG's reputatiemonitor	99
B2. Overzicht geïnterviewde stakeholders	
B3. Interviewprotocol	

Voorwoord

Al meer dan 100 jaar werkt de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) aan een krachtige en toekomstbestendige lokale overheid. Dat doet zij door agendabepalend te zijn op voor gemeenten relevante vraagstukken én door de lokale uitvoering centraal te stellen bij het oplossen van maatschappelijke opgaven. Door middel van belangenbehartiging, het bevorderen van kennis(deling) en ondersteunende dienstverlening bij de uitvoering, geeft de VNG hieraan concreet invulling.

Om zo goed mogelijk invulling te geven aan deze kerntaken en een krachtige lokale overheid te waarborgen, leeft bij de VNG de behoefte aan scherp en actueel inzicht in de beelden en verwachtingen die leven bij haar leden en partners ten aanzien van haar eigen organisatie, strategie, rol en kerntaken. Met het onderzoek kiest de VNG bewust om de buitenwereld naar binnen te halen en te luisteren naar haar stakeholders. Luisteren is een kans op beter - dat is het idee. Het achterliggende doel: de betrokkenheid vergroten bij de achterban en de relatie en samenwerking met de partners versterken, in het belang van de publieke zaak.

In dit document worden de inzichten gepresenteerd die voortvloeien uit het onderzoek. In de rapportage vindt u een managementsamenvatting en een overzicht van de onderzoeksopzet. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek onder (1) leden en (2) stakeholders in detail gerapporteerd en afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

De kern van de bevindingen is dat de VNG goed op de kaart staat bij stakeholders. Als vertegenwoordiger van en belangenbehartiger namens 342 gemeenten, is de VNG een onmiskenbare en belangrijke partner voor velen. Met de verenigingsstrategie 'Stap naar voren' heeft de VNG een juiste koers ingeslagen die aansluit bij de verwachtingen van stakeholders en de ontwikkelingen in de samenleving. Wel is er werk aan de winkel om met een aantal verbeterpunten aan de slag te gaan. Volgens stakeholders liggen er kansen voor de VNG om haar impact en waarde te vergroten om nog meer die verbindende schakel te zijn tussen rijk en gemeenten, tussen gemeenten en partners, en tussen gemeenten onderling. Dat vraagt om het verder verbeteren van de organisatie en het vergroten van de betrokkenheid van leden en partners.

Managementsamenvatting

In de periode van januari t/m maart 2024 heeft een onderzoek plaatsgevonden onder leden en stakeholders van de VNG. Doel van het onderzoek was inzicht te krijgen in de beelden en verwachtingen in de buitenwereld. Het onderzoek bestond uit een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Middels een online vragenlijst heeft een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden onder *leden*. Daarnaast zijn er interviewgesprekken gevoerd met 25 stakeholders van de VNG: samenwerkingspartners, lokale bestuurders en afgevaardigden van de rijksoverheid.

De belangrijkste bevindingen van het kwantitatieve onderzoek onder *leden* zijn:

- De VNG heeft een goede reputatie en geniet draagvlak onder haar achterban. Bijna 80% van de achterban vertrouwt erop dat de belangen van gemeenten in goede handen zijn bij de VNG (*license to operate*). Bovendien vindt de overgrote meerderheid dat de VNG een leidende rol moet hebben aan de beleidstafel als het gaat over de aanpak van maatschappelijke opgaven. De bereidheid om de VNG verbaal te steunen of aan te bevelen voor kennis, producten en diensten is matig. Het blijkt dat de achterban nog maar in beperkte mate bekend is met wat VNG op dit vlak kan betekenen voor gemeenten.
- De VNG wordt positief beoordeeld op de reputatiethema's. De achterban ziet de VNG als een *professionele* en *goed bestuurd* organisatie die van waarde is voor gemeenten en maatschappij. Het beeld is dat de VNG wezenlijk bijdraagt aan de *professionalisering van gemeenten, goed lokaal bestuur en oplossingen voor de maatschappelijke opgaven*. De VNG wordt ook gewaardeerd om de invulling van haar kerntaken – *belangenbehartiging, kennisdeling en dienstverlening* – en de *verbindende* rol. De achterban vindt dat de VNG op sommige vlakken nog wel kan winnen of moet verbeteren. Het beeld is – vooral bij de kleinere gemeenten – dat VNG meer kan staan voor de *belangen van alle gemeenten* en meer *succesvol kan zijn in het boeken van resultaten*. De grotere gemeenten verwachten van de VNG meer *duidelijke standpunten*. Daarbij verwacht men dat de VNG meer inzet op het *aanjagen van kennisdeling en samenwerking tussen leden en ondersteunen van gemeenten bij de lange termijn-opgaven*. Ook ziet de achterban – en met name de gemeentesecretarissen – graag meer *slagvaardigheid* bij de VNG.
- De VNG als werkgeversmerk verdient aandacht. Veel leden (bijna 80%) blijken geen goed beeld te hebben van de VNG als werkgever. De intentie om een baan te overwegen bij de VNG is dan ook zeer laag. De kleine groep mensen (3%) die de VNG *geen* aantrekkelijke werkgever vindt, heeft het beeld van een starre en bureaucratische organisatie die ver af staat van de praktijk om maatschappelijke impact te maken. Daarbij vindt men Den Haag te ver weg. Mensen die de VNG *wel* een aantrekkelijke werkgever vinden (15%), hebben het beeld dat VNG juist dé plek is om invloed uit te oefenen op beleid en impact te maken. Daarbij zien ze de VNG als een dynamische en plezierige werkomgeving, waar je met professionele en deskundige collega's kan werken aan interessante opgaven. Ook bestaat het beeld dat de VNG goede arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden biedt. Deze aspecten kan de VNG meer voor het voetlicht brengen om zichzelf te positioneren als aantrekkelijke werkgever richting de achterban en op de arbeidsmarkt.

Belangrijkste bevindingen ledenonderzoek (vervolg)

- Positief is dat ongeacht *grootte van de gemeente, provincie of functie* de VNG een goede reputatie heeft en het vertrouwen geniet dat gemeentebelangen in goede handen zijn. Er is wel een aantal verschillen tussen de verschillende groepen. De belangrijkste zijn:
 - De *grotere gemeenten* zijn over de hele linie wat kritischer dan de kleine en middelgrote gemeenten, terwijl kleine gemeenten aangeven niet altijd gezien en betrokken te worden door de VNG.
 - *Burgemeesters* zijn over de hele linie het meest positief over VNG. *Gemeentesecretarissen* zijn op meerdere vlakken het meest kritisch. Zij verwachten meer slagvaardigheid en ondersteuning bij de uitvoering en opgaven. En zien graag een onafhankelijke opstelling bij de uitvoering van rijksoverheidsbeleid en dat de VNG bijdraagt aan de *professionalisering van gemeenten en oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. *Griffiers en raadsleden* vinden dat de VNG haar leden meer kan betrekken en griffiers herkennen minder de kennisrol van de VNG.
 - Mensen die *zitting hebben in een commissie* of een vast overleg zijn over de hele linie positiever over VNG dan mensen die geen zitting daarin hebben.
 - Leden in *Drenthe* en *Noord-Brabant* zijn het meest positief over de VNG. In *Zuid-Holland* is men het meest kritisch op de VNG.
- De achterban voelt zich weinig betrokken bij de VNG. Slechts een derde van de leden geeft aan zich betrokken te voelen bij de VNG. Dit zijn vooral burgemeesters en de mensen die in een commissie zitten. Met name raadsleden en griffiers staan op afstand van de VNG, maar ook een groot deel van de ambtenaren.
- Van de kerntaken hecht de achterban de meeste waarde aan de belangenbehartigingsrol van de VNG. Ambtenaren hechten naast deze rol ook veel waarde aan de *kennisdeling*, gevolgd door *dienstverlening*. De helft van de achterban geeft aan gebruik te maken van de producten en diensten die de VNG biedt. Vooral de ledenbrieven, VNG magazine, modelverordeningen en handreikingen worden door deze mensen veelvuldig gebruikt en zeer gewaardeerd. Minder bekend, maar wel gewaardeerd, zijn de opleidingen en de informatiebeveiligingsdienst. Diverse producten en diensten - vooral gericht op bedrijfsvoering en beveiliging - blijken geen brede bekendheid te genieten.
- Er bestaat brede steun voor meer standaardisatie in gemeenteland. Wel geeft men aan dat het bij standaardisatie belangrijk is om oog te hebben voor de schaalgrootte van gemeenten en dat er ruimte moet blijven voor 'couleur locale'. Standaardisatie wordt vooral als nuttig en kansrijk gezien voor apolitieke zaken die voor alle gemeenten hetzelfde zijn, zoals ICT, financiën, HR, inkoop en databeveiliging. Ook op het vlak van beleid en uitvoering – van o.a. de omgevingswet, armoedebelaid en de Wmo – ziet men ruimte voor standaardisatie. Vanuit de gedachte dat dit eraan bijdraagt dat mensen overal gelijke zorg en ondersteuning krijgen en dat dit niet afhangt van de gemeente waarin men woont. Daarnaast heeft de achterban een enorme behoefte aan ondersteuning bij beleid en uitvoering in de vorm van modelverordeningen, standaarden, procesbeschrijvingen, contracten tot aan standaardbrieven voor communicatie naar burgers. Ook is er een wens voor ondersteuning bij het informeren van de gemeenteraad.

Belangrijkste bevindingen ledenonderzoek (vervolg)

- Vier op de tien leden vindt dat VNG al een stap naar voren zet met en namens de gemeenten op de maatschappelijke opgaven. Dat wordt vooral herkend bij de opgave 'klimaat & energie'. Echter, meer dan een derde van de achterban – en vooral griffiers en ambtenaren – geeft aan geen goed beeld te hebben of de VNG die stap naar voren al zet. Hier ligt de uitdaging voor de VNG om in woord en daad zichtbaar te maken hoe de VNG de verenigingsstrategie handen en voeten geeft om te komen tot samenhangend en uitvoerbaar overheidsbeleid (en wetgeving) voor de belangrijkste maatschappelijke opgaven.
- Om nog meer van waarde te zijn voor gemeenten adviseren leden de VNG om 1) steviger en meer proactief hun belangen te behartigen en 2) leden meer te betrekken. Een deel van de leden vindt dat de VNG op afstand staat van haar achterban, zeker als het gaat om de kleinere gemeenten buiten de Randstad. Dat zien we ook terug in de lage betrokkenheid die wordt gevoeld. Daarnaast bestaat bij sommigen het beeld dat de VNG niet altijd oog heeft voor de verschillen tussen gemeenten en dat het 'ons-kent-ons' is binnen de commissies. De wens leeft bij deze stakeholders dat er een betere afspiegel van gemeenten komt in de commissies. Ook zou de VNG meer van waarde kunnen zijn door (nog) meer in te zetten op *kennisdeling* en *ontwikkeling* en haar *dienstverlening* uit te breiden en toegankelijker te maken.

De belangrijkste bevindingen van het kwalitatieve onderzoek onder *stakeholders* zijn:

- De VNG wordt alom herkend en erkend als een belangrijke en invloedrijke organisatie met een onmisbare functie voor een sterke lokale overheid. Stakeholders kennen de VNG met name als belangenbehartiger en zien dit als sterkst ontwikkelde taak van de vereniging. Als vertegenwoordiger van alle gemeenten is de VNG een essentiële en gewilde partner voor veel stakeholders. Daarnaast vervult de VNG een belangrijke brugfunctie tussen rijksoverheid en lokale overheden, waarmee ze een grote rol speelt in het functioneren van de overheid. *Dienstverlening* en *kennisdeling* worden gezien als belangrijke taken van de VNG, maar staan meer op afstand van de meeste stakeholders in dit onderzoek.
- Er is veel waardering voor medewerkers van de VNG, maar ook veel ruimte voor verbetering als het gaat om de organisatie. Mensen van de VNG zijn uitermate deskundig en ook betrokken, maar opereren volgens meerdere stakeholders binnen een logge organisatie die niet altijd beschikt over voldoende realisatiekracht. Er gaat veel tijd verloren aan afstemming binnen de VNG terwijl dit niet per definitie leidt tot eenduidigheid in wat er op verschillende niveaus wordt gezegd of bepleit. Men ervaart de VNG dan ook niet als een heel daadkrachtige organisatie. Ook het feit dat individuele gemeenten zich niet altijd houden aan afspraken die aan de onderhandeltafel zijn gemaakt, draagt bij aan het beeld van een organisatie met weinig daadkracht.

Belangrijkste bevindingen stakeholderonderzoek (vervolg)

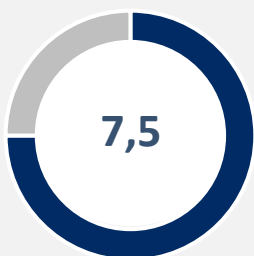
- De beweging van van 'klassieke' lobby met een sterke focus op financiële middelen naar meer inhoudelijk gedreven belangenbehartiging wordt door veel stakeholders herkend. Deze koers wordt zeer aangemoedigd en stakeholders adviseren de VNG dan ook om deze ingezette lijn vast te houden. Echter, de bijnaam 'vereniging nooit genoeg' is hardnekkig. Een deel van de stakeholders herkent de beweging (nog) niet en ziet de VNG nog altijd opereren als de klassieke lobbyist die de nadruk legt op financiële middelen.
- De VNG staat bekend als een invloedrijke en behoorlijk stevige belangenbehartiger namens de gemeenten – met name wanneer er consensus is binnen de achterban. Stakeholders verschillen van mening over hoe noodzakelijk, effectief en prettig die stevigheid is. Meerdere stakeholders kennen ook een andere kant van de VNG: zodra de leden verdeeld zijn, verliest de VNG aan slagkracht, resulterend in langdurige afstemming en vage, breed omschreven standpunten. Stakeholders verwachten dat de VNG ook bij verdeeldheid duidelijk stelling neemt en open is over de mate van overeenstemming binnen de achterban. Daarnaast verwacht men betere terugkoppeling over de resultaten die worden bereikt met belangenbehartiging.
- De VNG mag in algemene zin meer inzetten op wederkerigheid in de samenwerking. Hoewel een meerderheid van de stakeholders aangeeft dat de samenwerking met de VNG de afgelopen jaren is geïntensiveerd en verbeterd, ligt er nog ruimte voor verbetering op het vlak van samenwerking. Met name de relatie met het rijk wordt als gespannen ervaren en deze moet behoorlijk verbeterd worden. Juist met het oog op de grote opgaven, is een goede relatie en samenwerking tussen VNG en rijk belangrijk. Ook stakeholders van buiten de rijksoverheid benadrukken dit. Anderzijds moet de VNG bewuster én bekwaamer omgaan met de gemeentelijke netwerken (G4, G4o, K8o etc.) én met de diversiteit aan regionale samenwerkingsverbanden van gemeenten. Juist door de verschillende netwerken te omarmen en samen te werken, kan de VNG nog meer impact maken volgens stakeholders.
- De verenigingsstrategie 'Stap naar voren' kan rekenen op brede steun en waardering. Wel laten bekendheid met en betrokkenheid bij de koers nog te wensen over. Stakeholders omarmen de visie om als één overheid, samen met het rijk, op te trekken om vraagstukken op te lossen. Ook staan stakeholders achter de gekozen omkeringsthema's - al worden aanvullend *Wonen* en *Asiel en Migratie* genoemd. Ook de beweging om met oplossingen naar voren te stappen en de belangenbehartiging minder financieel gedreven in te zetten, wordt alom gewaardeerd. Verbeterpunt is het vergroten van de bekendheid onder stakeholders en leden. En het actief betrekken van gemeenten en samenwerkingspartners bij de strategie. Stakeholders vragen zich af of de VNG voldoende is ingericht om de strategie te realiseren. Gemeenten die hun rol niet pakken zouden daarop aangesproken moeten worden.
- De grootste kansen voor de VNG om haar maatschappelijke meerwaarde te vergroten, liggen in het versterken van haar verbindende rol tussen burgers, gemeenten en de (rijks)overheid. De VNG en gemeenten kunnen van grotere waarde zijn door zichtbaar bij te dragen aan herstel van vertrouwen in de overheid als eerste loket voor burgers. Daarnaast kan de impact worden vergroot door keuzes te maken en het takenpakket van gemeenten duidelijker af te bakenen. Ook kan de VNG aan kracht winnen door meer gezamenlijk op te trekken met de gemeentelijke netwerken en op het regionale toneel haar invloed aan te wenden (regionalisering).



REPUTATIEDASHBOARD LEDEN 2024

KERNINDICATOREN

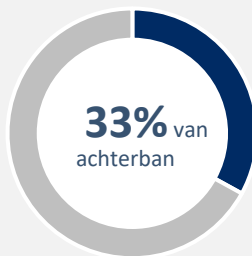
Reputatiescore



Vertrouwen belangen in goede handen



Betrokkenheid bij VNG



STAP NAAR VOREN

% van achterban dat vindt dat de VNG op de opgaven proactief een stap naar voren zet



REPUTATIETHEMA'S



AANBEVELINGEN VAN LEDEN

- 1 Leden meer betrekken en luisteren naar hun behoeften.
- 2 Belangenbehartiging: meer proactief en steviger optreden richting het rijk.
- 3 Alle gemeenten betrekken, met speciale aandacht voor de kleinere gemeenten buiten de Randstad.
- 4 Doorgaan op dezelfde voet.
- 5 Dienstverlening uitbreiden: o.a. meer diensten voor raadsleden en ambtenaren en bieden van strategisch advies en juridische diensten.



DOEL

Actueel inzicht in de beelden en verwachtingen van stakeholders en welke kansen zij zien voor de VNG.



AANPAK

Interviews met 25 stakeholders in de domeinen:

- rijk
- lokaal bestuur
- samenwerkingspartners



PERIODE

februari – maart 2024

WAT STAKEHOLDERS VINDEN



7,1

Algemene waardering

+	Belangenbehartiging
+/-	Samenwerking
+/-	Professionaliteit
+	Goed bestuur
+	Visie / Stap naar voren

De strategie 2030

'Stap naar voren'

kan rekenen op brede steun en waardering, mits stakeholders voldoende worden betrokken bij de (realisatie van de) strategie.

WAT STAKEHOLDERS ADVISEREN

Belangenbehartiging: ga door op de ingezette koers om de belangenbehartiging aan te vliegen vanuit de opgaven en wees per dossier expliciet over de rol die de VNG inneemt ten opzichte van het rijk.

Samenwerking: omarm en benut de kracht van individuele gemeenten en de gemeentelijke netwerken en investeer stevig in de relatie met het rijk.

Stap naar voren: betrek leden en andere stakeholders actiever bij de realisatie en ontwikkeling van de verenigingsstrategie, monitor de voortgang en houd een vinger aan de pols bij stakeholders.

WAT STAKEHOLDERS ZEGGEN

"De VNG is een fijne partner om mee samen te werken. Het is tegenwoordig een toegankelijke organisatie. Wat ik lastig vind: als er een afspraak gemaakt wordt met de VNG, betekent dit niet dat iedereen zich daar aan houdt."

"De VNG moet keuzes maken als er verschillende geluiden zijn binnen de achterban: op welke thema's gaan we lobbyen en welke onderwerpen laten we over aan andere partijen."

"De VNG is tegenwoordig minder van de problemen en meer van de oplossingen. Het toont aan dat ze meer redeneren vanuit maatschappelijke opgaven en wat ze daaraan kunnen bijdragen, in plaats van te denken vanuit eigen belang."

Achtergrond van het onderzoek

Onderzoeksopzet

In de periode van januari t/m maart 2024 heeft een onderzoek plaatsgevonden onder leden en stakeholders. Hiervoor zijn een reputatiemonitor en interviewprotocol op maat ontwikkeld, waarin ook de strategische speerpunten en verenigingsstrategie van de VNG zijn meegenomen. Onderstaande tabel laat de onderzoeksopzet zien.

Stakeholdergroep	Beschrijving	N (netto)
Leden	Online vragenlijst onder burgemeesters, griffiers, gemeentesecretarissen, wethouders, raadsleden en ambtenaren. Hiervoor is een oproep op de VNG fora geplaatst en zijn persoonlijke uitnodigingen verstuurd per mail. Periode: 11 januari tot en met 1 februari 2024.	n = 1271
Stakeholders	Er zijn 25 interviewgesprekken gevoerd met stakeholders: • 7 afgevaardigden vanuit het rijk • 4 lokale bestuurders • 14 samenwerkingspartners Interviews vonden plaats via Teams en duurden ongeveer één uur. Periode: februari en maart 2024.	n = 25

Toelichting op het onderzoek onder leden

In totaal hebben 1271 respondenten meegewerkt aan het kwantitatieve onderzoek onder leden. Deze steekproef is voldoende groot om betrouwbare resultaten te kunnen rapporteren. Een mooie vertegenwoordiging van burgemeesters (response: 22%), griffiers (response: 35%) en gemeentesecretarissen (response: 27%) heeft deelgenomen aan het onderzoek. Daarbij heeft ongeveer 15% van de wethouders meegewerkt aan het onderzoek. Raadsleden vormen bijna de helft van de steekproef (circa 7% van alle raadsleden). De respons onder ambtenaren was laag en zij zijn ondervertegenwoordigd in de steekproef. Het feit dat zij niet direct aangeschreven konden worden en via de VNG fora zijn uitgenodigd, zal hier mede-debet aan zijn.

De steekproef is redelijk representatief qua verdeling naar *provincie* en *grootte* van de gemeenten, waarbij de kleinere gemeenten enigszins oververtegenwoordigd zijn en de grotere gemeenten enigszins ondervertegenwoordigd.

VNG's reputatiemonitor

Voor het onderzoek is voor de VNG een reputatiemonitor op maat ontwikkeld. Op basis van interviewgesprekken met de voorzitter en directie en in een werksessie met afgevaardigden van de VNG is bepaald welke inzichten het onderzoek moet opleveren. Hierbij zijn ook de speerpunten van de verenigingsstrategie 'Stap naar voren' meegenomen. Zie de volgende pagina voor een overzicht van de monitor en de bijlage voor de monitor in detail. Naast de reputatiemeting zijn enkele aanvullende vragen gesteld om inzicht te krijgen in het gebruik en de waardering van de producten en diensten van de VNG en of er draagvlak bestaat voor meer standaardisatie in gemeenteland.

Interpretatie van de resultaten

Reputatie, de reputatieaanjagers en steun zijn gemeten op een 7-puntsschaal van '1' (zeer oneens) tot '7' (zeer mee eens). Respondenten hadden een optie om 'geen mening' te geven. De scores zijn omgerekend naar een rapportcijfer van 1 tot 10 en kunnen als volgt worden geïnterpreteerd:

reputatie, reputatieaanjagers en steun

-  Negatief/onvoldoende (score < 6,0)
-  Voldoende met ruimte voor verbetering (score 6,0 - 6,9)
-  Goed (score 7,0 - 7,9)
-  Uitstekend (score ≥ 8,0)

intentie werken voor de organisatie

-  Beneden-gemiddelde intentie om te werken voor (score < 5,0)
-  Gemiddelde intentie om te werken voor (score 5,0 - 6,4)
-  Bovengemiddelde intentie om te werken voor (score ≥ 6,5)

Overzicht VNG's reputatiemonitor



De reputatiemonitor bestaat uit drie onderdelen:

1. *Reputatie*, dit is gebaseerd op drie stellingen en is een reflectie van de mate waarin leden de VNG vertrouwen, een positief gevoel hebben bij de VNG en vinden dat de VNG een goede naam heeft.
2. *Reputatieaanjagers*: dit is een beoordeling van de prestaties van de VNG en 'jagen' de reputatie van en steun voor de VNG aan.
3. *Steun*: dit is de mate van draagvlak en steun dat de VNG geniet.

Toelichting op het onderzoek onder stakeholders

Het kwalitatieve onderzoek onder stakeholders van de VNG heeft plaatsgevonden van februari tot en met maart 2024. Er zijn in totaal 25 interviewgesprekken gevoerd met verschillende stakeholders van de VNG uit de domeinen (1) rijk, (2) lokaal bestuur en (3) samenwerkingspartners. De stakeholders zijn geselecteerd en uitgenodigd door de VNG. In de bijlage staat een overzicht van de personen die zijn geïnterviewd. De interviews vonden plaats via videobellen en duurden gemiddeld een uur.

Interviewthema's

Het volledige interviewprotocol is opgenomen in de bijlage. Op hoofdlijnen zijn tijdens de interviews de volgende thema's aan bod gekomen:

- Algemene beeld van de VNG
- Beeld op de kerntaken: belangenbehartiging, dienstverlening en kennisdeling
- Beeld op de reputatiethema's: samenwerking, professionaliteit, goed bestuur en werkgeverschap
- Beeld op de visie en ambitie 'Stap naar voren'
- Maatschappelijke waarde van de VNG en kansen om deze te vergroten
- Overall advies aan het bestuur

Interpretatie van de bevindingen

Voor het stakeholderonderzoek zijn de visies opgehaald van 25 stakeholders aan de hand van interviews. De uitkomsten van het onderzoek geven daarmee een goede indicatie van het beeld (perceptie) dat de stakeholders hebben en wat zij verwachten van de VNG. Echter: het blijft kwalitatief onderzoek. De gerapporteerde bevindingen zijn gebaseerd op uitspraken van individuen, waardoor er geen algemeen geldende uitspraken gedaan kunnen worden over het beeld bij alle stakeholders. Dat neemt niet weg dat de input van stakeholders in deze rapportage kan worden gebruikt om de strategie te bepalen en de organisatie verder te versterken.

Leeswijzer

Ten bate van de leesbaarheid geven we hier een korte toelichting op de wijze waarop het rapport is opgebouwd. Na de managementsamenvatting en een toelichting op de onderzoekopzet volgen twee deelrapportages voor achtereenvolgens 1) leden en 2) stakeholders. Elke deelrapportage bevat de gedetailleerde bevindingen, gevolgd door conclusies en aanbevelingen.

Het tweede deelrapport bevat de resultaten van het kwalitatieve onderzoek onder stakeholders en is opgebouwd langs de lijn van het interviewprotocol. Elk hoofdstuk representeert hoe er breed in het krachtenveld wordt gedacht over het onderwerp. Indien er verschillen zijn in visie of specifieke aandachtspunten per stakeholdergroep, dan wordt dit benoemd. In de rapportage staan citaten van stakeholders om kleur te geven aan de bevindingen. Alle uitspraken zijn geanonimiseerd en niet te herleiden tot individuen. Met onderstaande kleuren wordt aangegeven uit welke stakeholdergroep de citaten komen.

rijk

lokaal bestuur

samenwerkingspartners

De bijlage bevat VNG's reputatiemonitor in detail, een overzicht van de geïnterviewde stakeholders en het volledige interviewprotocol.

Deelrapportage 1: Beelden en verwachtingen van leden

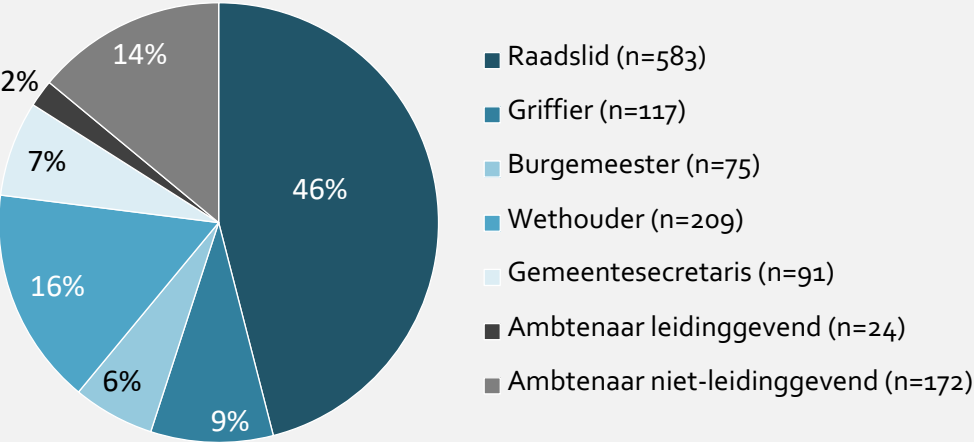
Achtergrond steekproef

Verdeling steekproef naar grootte gemeente, functie en provincie

Hoe groot is de gemeente waar u werkzaam bent?

	Respons		Populatie
	N	%	%
Minder dan 25.000 inwoners	328	26%	33%
25.000 - 80.000 inwoners	705	55%	53%
Meer dan 80.000 inwoners	238	19%	14%
Totaal	1271	100%	100%

Wat is uw functie?

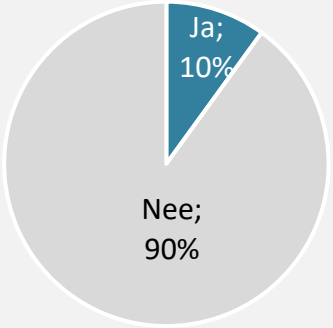


Verdeling naar provincie

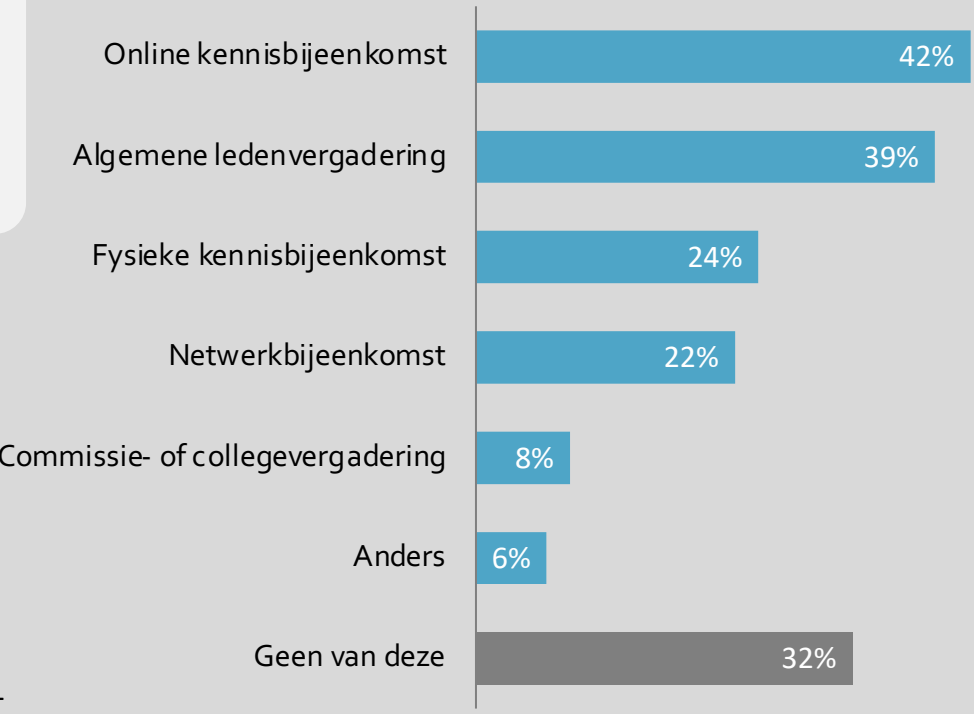


Deelname aan VNG commissies en activiteiten

Heeft u zitting in een van de commissies of vaste overleggen van de VNG?



Welke van onderstaande bijeenkomsten en/of vergaderingen van de VNG heeft u in de afgelopen 3 jaar bezocht?



N=1271

"Cursussen en voorlichting VNG over omgevingswet"

"Deelnemer landelijk kabinetscontact (LKC), vereniging juridische kwaliteitszorg (VJK)"

"Platform Financieel Domein VNG Overijssel"

"Overleggen Gemeentelijk Water Netwerk"

"Trainingen Toezicht en handhaving kinderopvang"

Anders

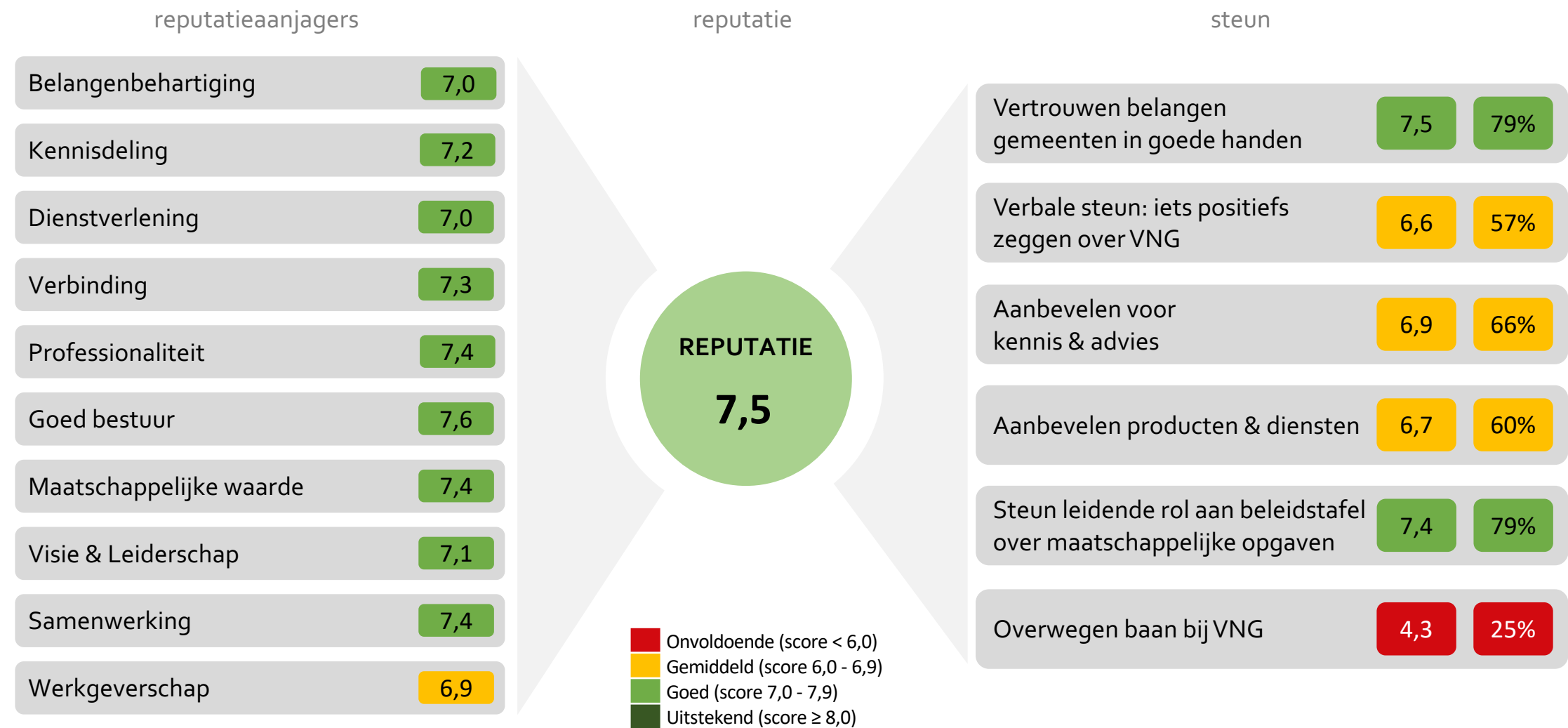
- VNG congres
- Provinciaal overleg
- Bijeenkomst in eigen gemeenten
- Training / sessie over thema
- Klankbordgroep
- Pilot



Reputatie en draagvlak

- Overzicht VNG's reputatie & steun
- Spontane associaties bij de VNG
- Betrokkenheid bij de VNG
- Reputatie en steun naar grootte gemeente
- Reputatie en steun naar functie
- Reputatie en steun naar provincie
- Reputatie en steun naar wel/niet zitting in commissie

Overzicht VNG's reputatie en steun



Spontane associaties

De achterban associeert de VNG voornamelijk met haar belangenbehartigingsrol, gevolgd door kennisdeling en dienstverlening

Vraag: Als u aan VNG denkt, welke gedachten komen dan bij u op?



"VNG is voor mij de verbindingsschakel tussen gemeenten en de rijksoverheid. Dé manier om een sterke (gezamenlijke) boodschap over te dragen."

"Handige online bron van informatie. 'Wat was nou ook weer grondexploitatie?' Even naar de site van de VNG."

"Ondersteuning van gemeente bij allerlei vraagstukken die spelen bij een gemeente in de vorm van modellen, handreikingen en faciliteren van kennisdeling."

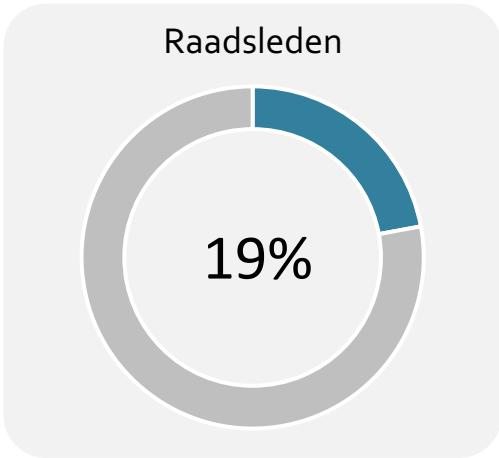
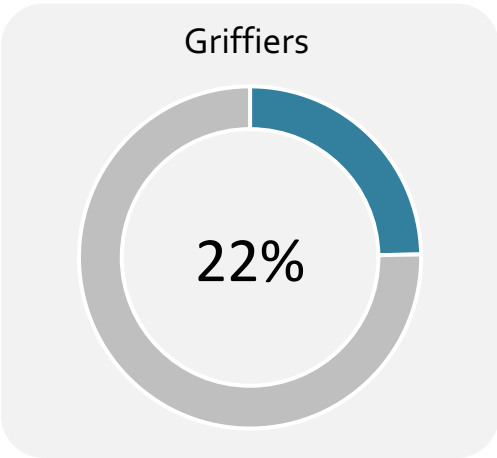
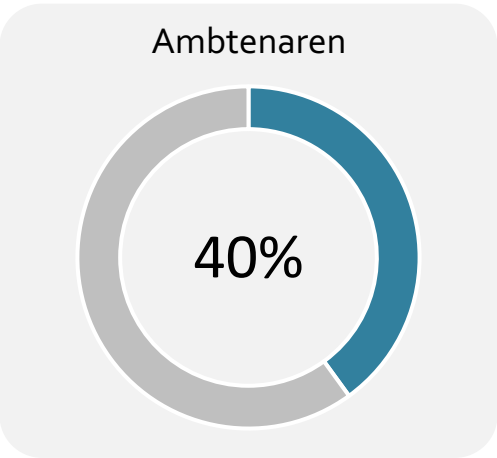
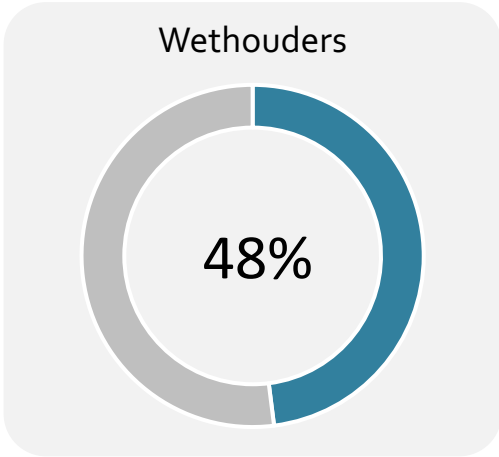
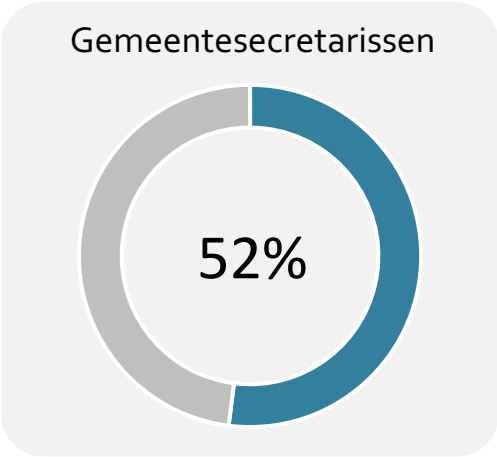
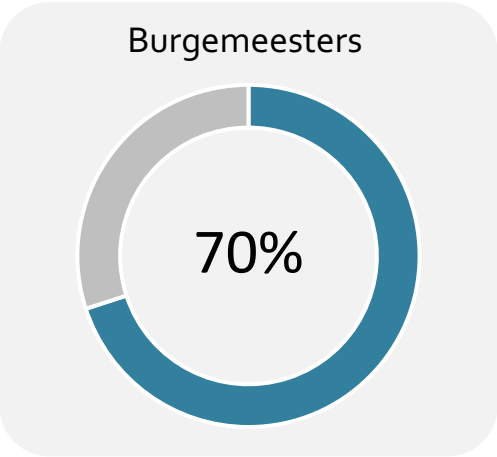
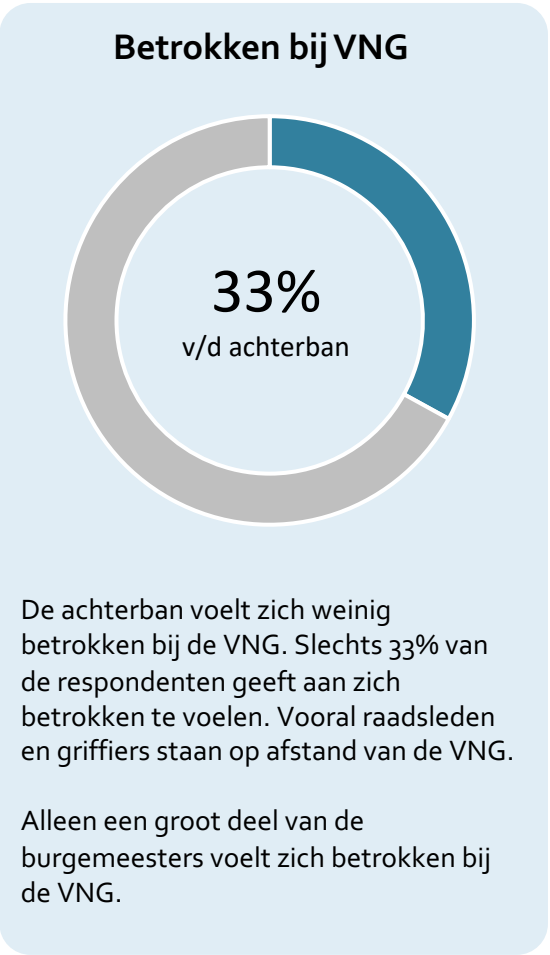
"Een clubje mensen dat voornamelijk uit landelijke partijen afkomstig is dat nauwelijks rekening houdt met lokale partijen."

"Afstand. Stroperig. Ingewikkeld. Kost veel tijd. Logische partner om over gemeenten te praten, maar niet met gemeenten."



Betrokkenheid bij de VNG

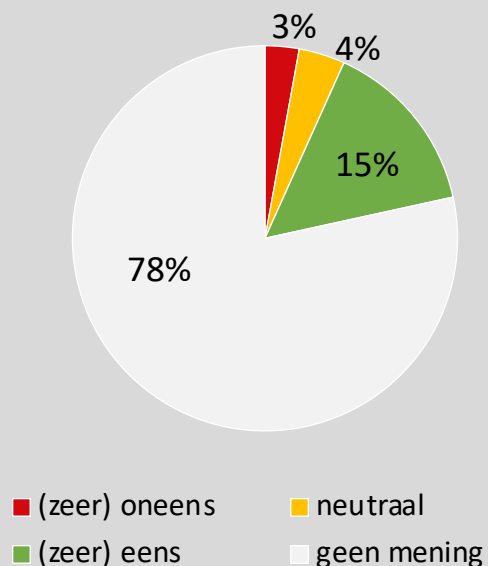
De achterban voelt zich weinig betrokken bij de VNG



VNG als werkgever

Redenen waarom mensen de VNG wel of niet een aantrekkelijke werkgever vinden

VNG is een aantrekkelijke werkgever



Waarom vindt u VNG *geen* aantrekkelijke werkgever? (open vraag)

- 1 Te bureaucratisch / ambtelijk / star / politiek
- 2 Randstad / te ver weg
- 3 Te veraf van de praktijk / geen nuttige bijdrage aan maatschappij
- 4 Belangenbehartiging niet interessant werk
- 5 Te laag salaris

Waarom vindt u VNG een aantrekkelijke werkgever? (open vraag)

- 1 De plek om invloed uit te oefenen op beleid en maatschappelijke bijdrage te leveren
- 2 Interessante inhoudelijk opgaven en breed werkveld
- 3 Goede arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden
- 4 Beeld dat mensen daar met plezier werken
- 5 Dynamische werkomgeving
- 6 Betrouwbaar, professioneel, deskundige mensen

NB. alleen mensen die VNG positief dan wel negatief hebben beoordeeld als werkgever kregen de open vraag voorgelegd

"Ambtelijk, star, weinig flexibel, Haagse bubbel, geen feeling met het Nederland buiten de Randstad."

"Bureaucratisch. Mist innovatie en toekomstbestendigheid."

"Het is te log en te traag. Den Haag is een uithoek, voor fysieke bijeenkomsten geen handige plek. Enorm bureaucratisch, slagkracht mist."

"Allemaal wethouders en managers. De gewone mens te weinig zichtbaar."

"Prettige collega's, uitdagend werk, maatschappelijk."

"Een belangrijke en de invloedrijkste organisatie voor (lokale) overheid."

"Breed takenpakket, relevant werk, goede arbeidsvoorwaarden."

"Breed pakket aan onderwerpen, je kunt een wezenlijke bijdrage leveren."

"Is mooi werk om namens alle gemeenten, en dus inwoners, te trekken aan beter beleid. Gemeenten weten wat er speelt in de lokale samenleving."

"Veel kennis aanwezig en veel mogelijkheden om beleid te beïnvloeden."



Reputatie en steun naar grootte gemeente

Reputatiescore	Totaal n=1214	Grootte gemeente		
		Klein n=306	Middel n=678	Groot n=230
Reputatiescore	7,5	7,5	7,6	7,3
<i>Reputatiethema's</i>				
Belangenbehartiging	7,0	7,0	7,1	6,9
Kennisdeling	7,2	7,3	7,3	6,9
Dienstverlening	7,0	6,9	7,0	6,8
Verbinding	7,3	7,2	7,3	7,2
Professionaliteit	7,4	7,4	7,4	7,2
Goed bestuur	7,6	7,6	7,7	7,4
Maatschappelijke waarde	7,4	7,4	7,5	7,2
Visie & leiderschap	7,1	7,1	7,1	6,8
Samenwerking	7,4	7,5	7,5	7,2
Werkgeverschap	6,9	6,9	7,0	6,5
<i>Steun</i>				
Vertrouwen belangen gemeenten in goede handen bij VNG	7,5	7,6	7,5	7,3
Verbale steun: iets positiefs zeggen over VNG	6,6	6,5	6,6	6,6
VNG aanbevelen voor kennis en advies	6,9	7,0	6,9	6,7
Producten, diensten en ondersteuning van VNG aanbevelen aan anderen	6,7	6,8	6,7	6,5
Steunen leidende rol aan beleidstafel over maatschappelijke opgaven	7,4	7,5	7,5	7,1
Baan overwegen	4,3	3,9	4,3	4,8

Reputatie(thema's): verschil $\geq 0,3$ is significant

Steun: verschil $\geq 0,4$ is significant

De VNG geniet een goede reputatie en steun.

De VNG heeft een goede reputatie onder de achterban. Ook op de reputatiethema's wordt de VNG positief beoordeeld, vooral op het vlak van goed bestuur, professionaliteit, maatschappelijke waarde en samenwerking.

Bovendien geniet de VNG draagvlak onder leden: er is breed vertrouwen dat de belangen van de gemeenten in goede handen zijn bij de VNG. Dit vormt het bestaansrecht van de VNG. Ook bestaat er brede steun dat de VNG namens de gemeenten aan de beleidstafel zit als het gaat over maatschappelijke opgaven.

Opvallend is dat een deel van de achterban de VNG niet zal aanbevelen voor kennis, advies, producten en/of diensten.

Op werkgeverschap wordt de VNG relatief laag beoordeeld. De intentie om een baan te overwegen bij de VNG ligt dan ook laag.

N.B. De achterban blijkt geen goed beeld te hebben van de VNG als werkgever. Hier ligt een communicatieve uitdaging. Zie vorige pagina.

De grote gemeenten zijn wat kritischer dan de kleine en middelgrote gemeenten.

Zij beoordelen de VNG op de meeste thema's lager en vinden dat de VNG op diverse vlakken nog kan winnen. De steun voor de VNG verschilt nagenoeg niet tussen de gemeenten van verschillende groottes.



Grootte gemeente: reputatie in detail (1)

	Totaal	Klein n=306	Middel n=678	Groot n=230
<i>Belangenbehartiging</i>				
behartigt goed de belangen van alle gemeenten	6,7	6,4	6,7	6,7
neemt duidelijke standpunten in	7,2	7,4	7,3	6,9
zet issues goed op de (politieke) agenda	7,4	7,5	7,4	7,2
boekt goede resultaten met haar lobbyactiviteiten	6,7	6,8	6,7	6,7
<i>Kennisdeling</i>				
is dé kennispartner voor gemeenten	7,3	7,5	7,4	6,8
jaagt goed kennisdeling aan tussen leden	6,8	6,9	6,9	6,7
organiseert relevante kennisbijeenkomsten	7,6	7,6	7,7	7,4
<i>Dienstverlening</i>				
speelt met haar producten en diensten goed in op de behoeften van leden	7,1	7,0	7,1	7,0
ondersteunt gemeenten goed bij de uitvoering	7,0	7,0	7,1	6,9
ondersteunt gemeenten goed bij de lange termijn-opgaven	6,9	6,9	7,0	6,7
helpt snel en adequaat bij vragen en problemen	6,9	6,9	6,9	6,9
<i>Verbinding</i>				
toont zich nauw betrokken bij haar leden	7,1	7,0	7,2	7,0
betrekt leden goed bij haar activiteiten	7,2	7,2	7,3	6,8
jaagt goed de samenwerking tussen leden aan	6,8	6,8	6,8	6,7
biedt een relevant netwerk van en voor gemeenten	8,1	8,0	8,1	7,9

verschil $\geq 0,4$ is significant

Belangenbehartiging: de achterban vindt dat de VNG redelijk haar *belangenbehartigingsrol* vervult. Het beeld - vooral bij de kleinere gemeenten - is dat de VNG wel meer kan staan voor de belangen van *alle* gemeenten en meer succesvol kan zijn in het boeken van resultaten. De grotere gemeenten verwachten van de VNG meer duidelijke standpunten.

Kennisdeling: positief is dat de VNG door de kleine en middelgrote gemeenten wordt gezien als dé *kennispartner* voor gemeenten. Voor de grotere gemeenten is de VNG minder een kennispartner. De kennisbijeenkomsten worden als relevant beschouwd. Wel kan de VNG in de ogen van de achterban nog meer inzetten op kennisdeling tussen leden.

Dienstverlening: de dienstverlening van de VNG wordt redelijk goed beoordeeld. De achterban vindt dat de VNG hierop nog wel stappen kan zetten, met name als het gaat om ondersteuning bij de lange termijn-opgaven en snel en adequaat te helpen bij vragen of problemen.

Verbinding: de achterban vindt dat de VNG een uitermate relevant netwerk biedt en zich betrokken toont bij leden. De kleine en middelgrote gemeenten vinden ook dat de VNG haar leden goed betrekt bij activiteiten. In de ogen van grote gemeenten ligt hier nog ruimte voor verbetering. Wel verwacht men van de VNG dat het meer inzet op het bevorderen van samenwerking tussen leden.



Groote gemeente: reputatie in detail (2)

	Totaal	Klein n=306	Middel n=678	Groot n=230
<i>Professionaliteit</i>				
handelt proactief	7,3	7,3	7,3	7,1
is betrouwbaar	8,1	8,2	8,2	8,0
is slagvaardig	6,6	6,6	6,7	6,4
stelt zich voldoende onafhankelijk op bij de uitvoering van rijksoverheidsbeleid	7,1	7,1	7,1	6,8
werken mensen met kennis van zaken	7,9	8,0	7,9	7,8
<i>Goed bestuur</i>				
wordt goed bestuurd	7,8	7,9	7,8	7,8
is open en transparant over wat het doet en de keuzes die worden gemaakt	7,3	7,4	7,4	6,9
handelt eerlijk en integer	8,1	8,2	8,1	7,9
gaat verstandig om met geld en middelen	7,4	7,5	7,5	7,3
<i>Maatschappelijke waarde</i>				
draagt wezenlijk bij aan de professionalisering van gemeenten	7,4	7,3	7,5	7,1
draagt wezenlijk bij aan goed openbaar bestuur in Nederland	7,8	7,9	7,8	7,7
draagt wezenlijk bij aan oplossingen voor de maatschappelijke opgaven	7,1	7,1	7,2	6,9

verschil $\geq 0,4$ is significant

Professionaliteit: de VNG staat bij haar leden te boek als een professionele organisatie. Men vindt de VNG betrouwbaar, deskundig en proactief. Alleen op slagvaardigheid kan de VNG nog verbeteren. Bovendien kan de VNG in de ogen van de grote gemeenten zich ook meer onafhankelijk opstellen bij de uitvoering van rijksoverheidsbeleid.

Ook op *goed bestuur* wordt de VNG positief beoordeeld. Leden zien de VNG als een goed bestuurd en uitermate integere organisatie, die verstandig met geld en middelen omgaat en daarbij transparant is over wat het doet en de keuzes die het maakt. Alleen grote gemeenten verwachten van de VNG meer openheid.

De *maatschappelijke waarde* van de VNG wordt gezien. Men vindt dat de VNG wezenlijk bijdraagt aan 1) de professionalisering van gemeenten, 2) goed openbaar bestuur en 3) aan oplossingen voor de maatschappelijke opgaven.



Grootte gemeente: reputatie in detail (3)

	Totaal	Klein n=306	Middel n=678	Groot n=230
<i>Visie & leiderschap</i>				
heeft een heldere visie op de grote maatschappelijke opgaven	7,2	7,3	7,2	7,0
toont leiderschap in de grote maatschappelijke opgaven	6,9	7,1	7,0	6,6
anticipeert goed op wat er speelt in de samenleving	7,2	7,2	7,3	6,9
<i>Samenwerking</i>				
werkt goed samen met ketenpartners	7,5	7,6	7,5	7,3
werkt goed samen met het rijk	7,3	7,3	7,3	7,2
is een prettige samenwerkingspartner	7,7	7,7	7,8	7,5
<i>Werkgeverschap</i>				
is een aantrekkelijke werkgever	7,1	7,1	7,2	6,8
is een inclusieve organisatie waarin iedereen zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt	7,5	7,5	7,6	7,1
is een diverse organisatie die een goede weerspiegeling vormt van de samenleving	6,5	6,7	6,6	6,2

verschil ≥ 0,4 is significant

Visie & leiderschap: de achterban vindt dat de VNG *visie* toont en goed anticipeert op wat er speelt in de samenleving. Op het gebied van *leiderschap* kan de VNG nog stappen zetten, vooral in de ogen van de grote gemeenten.

Samenwerking: leden zijn tevreden over de samenwerking. Men ervaart de VNG als een prettige samenwerkingspartner en het beeld is dat de VNG ook goed samenwerkt met het rijk en ketenpartners.

Werkgeverschap: een groot deel van de achterban (circa 80%) blijkt geen goed beeld heeft van de VNG als werkgever. De mensen die wel een beeld hebben, zien de VNG als een aantrekkelijke en inclusieve werkgever, maar niet als een zeer diverse organisatie. Het personeelsbestand van de VNG kan in hun ogen een betere afspiegeling vormen van de samenleving.



Reputatie en steun naar functie:

Onder burgemeesters geniet VNG de beste reputatie en meeste steun

	Functie						
	Totaal	Burgemeester	Wethouder	Gemeente- secretaris	Ambtenaar	Griffier	Raadslid
	n=1214	n=72	n=204	n=86	n=189	n=113	n=549
Reputatiescore	7,5	8,2	7,7	7,6	7,4	7,3	7,4
<i>Reputatiethema's</i>							
Belangenbehartiging	7,0	7,4	6,9	6,9	7,0	6,9	7,0
Kennisdeling	7,2	7,6	7,2	7,3	7,4	6,9	7,2
Dienstverlening	7,0	7,7	7,0	6,6	7,0	6,7	7,0
Verbinding	7,3	7,9	7,3	7,4	7,4	7,1	7,1
Professionaliteit	7,4	7,9	7,4	7,1	7,4	7,2	7,4
Goed bestuur	7,6	8,1	7,7	7,9	7,6	7,4	7,6
Maatschappelijke waarde	7,4	8,0	7,4	7,1	7,5	7,4	7,4
Visie & leiderschap	7,1	7,6	7,0	6,8	7,0	6,9	7,1
Samenwerking	7,4	7,9	7,5	7,2	7,6	7,2	7,4
Werkgeverschap	6,9	7,4	6,8	6,3	7,1	6,7	6,8
<i>Steun</i>							
Vertrouwen belangen gemeenten in goede handen bij VNG	7,5	8,1	7,5	7,4	7,3	7,5	7,5
Verbale steun: iets positiefs zeggen over VNG	6,6	7,9	7,0	7,0	6,8	6,2	6,2
VNG aanbevelen voor kennis en advies	6,9	8,0	7,3	7,3	7,2	6,6	6,5
Producten, diensten en ondersteuning van VNG aanbevelen aan anderen	6,7	7,6	6,9	7,1	7,1	6,6	6,3
Steunen leidende rol aan beleidstafel over maatschappelijke opgaven	7,4	8,1	7,6	7,5	7,4	7,2	7,3
Baan overwegen	4,3	4,5	5,0	3,6	5,0	4,1	4,0

Of een verschil significant is, hangt af van de steekproefgroottes. Over het algemeen zijn scores significant verschillend bij:

- Reputatie(thema's): verschil $\geq 0,4$ is significant
- Steun: verschil $\geq 0,5$ is significant



Reputatie in detail per functie (1)

<i>Belangenbehartiging</i>							
behartigt goed de belangen van alle gemeenten	6,7	6,8	6,5	6,4	6,6	6,2	6,9
neemt duidelijke standpunten in	7,2	7,5	7,1	7,0	7,0	7,2	7,4
zet issues goed op de (politieke) agenda	7,4	8,0	7,5	7,6	7,3	7,4	7,2
boekt goede resultaten met haar lobbyactiviteiten	6,7	7,4	6,7	6,4	6,7	6,8	6,6
<i>Kennisdeling</i>							
is dé kennispartner voor gemeenten	7,3	7,7	7,2	7,1	7,3	6,9	7,4
jaagt goed kennisdeling aan tussen leden	6,8	7,2	6,7	7,0	7,2	6,5	6,8
organiseert relevante kennisbijeenkomsten	7,6	8,0	7,8	7,8	7,9	7,4	7,3
<i>Dienstverlening</i>							
speelt met producten/ diensten goed in op behoeften	7,1	7,8	7,2	6,9	7,2	6,9	6,9
ondersteunt gemeenten goed bij de uitvoering	7,0	7,7	7,1	6,5	6,9	6,9	7,1
ondersteunt gemeenten goed bij de lange termijn-opgaven	6,9	7,6	6,9	6,3	6,9	6,7	6,9
helpt snel en adequaat bij vragen en problemen	6,9	7,9	7,0	6,9	6,8	6,6	6,8
<i>Verbinding</i>							
toont zich nauw betrokken bij haar leden	7,1	7,8	7,2	7,5	7,0	6,8	7,0
betrekt leden goed bij haar activiteiten	7,2	8,0	7,4	7,3	7,4	6,9	6,9
jaagt goed de samenwerking tussen leden aan	6,8	7,0	6,6	6,5	7,1	6,7	6,9
biedt een relevant netwerk van en voor gemeenten	8,1	8,7	8,3	8,2	8,1	7,8	7,9

verschil ≥ 0,5 is significant

Over de hele linie zijn burgemeesters het meest positief over hoe de VNG haar kerntaken vervult en zorgt voor verbinding.

Leden in andere functies zijn iets kritischer en beoordelen de VNG op veel fronten nagenoeg hetzelfde.

Een paar uitzonderingen die opvallen:

- *Griffiers* herkennen minder de kennisrol van de VNG dan de mensen in andere functies.
- *Gemeentesecretarissen* zijn het meest kritisch over de ondersteuning die de VNG biedt bij de uitvoering en langetermijn-opgaven.
- *Griffiers* en *raadsleden* vinden dat de VNG haar leden meer kan betrekken.



Reputatie in detail per functie (2)

<i>Professionaliteit</i>							
handelt proactief	7,3	7,8	7,2	7,1	7,2	7,1	7,3
is betrouwbaar	8,1	8,7	8,2	8,2	8,1	8,0	8,1
is slagvaardig	6,6	7,1	6,6	5,7	6,6	6,3	6,8
stelt zich onafhankelijk op bij uitvoering rijksoverheidsbeleid	7,1	7,4	7,1	6,6	7,0	7,0	7,2
werken mensen met kennis van zaken	7,9	8,6	8,1	7,8	8,0	7,4	7,8
<i>Goed bestuur</i>							
wordt goed bestuurd	7,8	8,3	8,0	8,0	7,7	7,4	7,7
is open en transparant	7,3	7,7	7,2	7,5	7,1	7,1	7,3
handelt eerlijk en integer	8,1	8,5	8,2	8,3	8,1	8,1	7,9
gaat verstandig om met geld en middelen	7,4	7,8	7,4	7,6	7,3	7,0	7,5
<i>Maatschappelijke waarde</i>							
draagt wezenlijk bij aan de professionalisering van gemeenten	7,4	8,0	7,4	6,8	7,4	7,1	7,5
draagt wezenlijk bij aan goed openbaar bestuur in Nederland	7,8	8,6	7,9	7,8	7,9	7,8	7,6
draagt wezenlijk bij aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven	7,1	7,5	7,1	6,7	7,1	7,1	7,2

Burgemeesters beoordelen de VNG ook het meest positief op het vlak van *professionaliteit*, *goed bestuur* en *maatschappelijke waarde*.

Gemeentesecretarissen zijn op meerdere vlakken het meest kritisch. Zij zijn ontevreden over de *slagvaardigheid* van de VNG en vinden dat de VNG zich meer *onafhankelijk* kan opstellen bij de uitvoering van rijksoverheidsbeleid. Ook verwachten zij meer van de VNG als het gaat om bijdragen aan de *professionalisering van gemeenten* en het aandragen van *oplossingen voor maatschappelijke opgaven*.

verschil $\geq 0,5$ is significant



Reputatie in detail per functie (3)

<i>Visie & leiderschap</i>							
heeft een heldere visie op de grote maatschappelijke opgaven	7,2	7,6	7,1	7,1	7,1	7,2	7,2
toont leiderschap in de grote maatschappelijke opgaven	6,9	7,6	6,9	6,6	6,8	6,6	7,0
anticipeert goed op wat er speelt in de samenleving	7,2	7,5	7,1	6,8	7,2	6,9	7,3
<i>Samenwerking</i>							
werkt goed samen met ketenpartners	7,5	8,0	7,5	7,2	7,5	7,3	7,5
werkt goed samen met het rijk	7,3	7,4	7,2	6,8	7,6	7,3	7,3
is een prettige samenwerkingspartner	7,7	8,4	7,9	7,6	7,8	7,2	7,5
<i>Werkgeverschap</i>							
is een aantrekkelijke werkgever	7,1	8,6	7,3	6,5	6,9	7,5	7,0
is een inclusieve organisatie	7,5	7,9	7,3	7,2	7,8	8,5	7,3
is een diverse organisatie	6,5	7,0	6,3	5,7	6,9	6,2	6,6

Burgemeesters beoordelen de VNG ook het meest positief op het vlak van *visie & leiderschap, samenwerking* en *werkgeverschap*.

Opvallend is dat burgemeesters vinden dat de de VNG echt leiderschap toont op de grote opgaven terwijl de mensen in de andere functies vinden dat de VNG hierop nog kan winnen.

Verder valt op dat *gemeentesecretarissen* het beeld hebben dat de *samenwerking tussen de VNG en het rijk* beter kan. Daarbij zien zij de VNG als een weinig aantrekkelijke en onvoldoende diverse werkgever.

verschil $\geq 0,5$ is significant



Reputatie en steun naar provincie

De VNG geniet in alle provincies een goede reputatie, vooral in Drenthe en Noord-Brabant

	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Gelderland	Flevoland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
	n=32	n=52	n=50	n=82	n=191	n=24	n=92	n=154	n=179	n=36	n=208	n=114
Reputatiescore	7,3	7,6	8,1	7,4	7,5	8,0	7,3	7,5	7,1	7,7	7,8	7,6
<i>Reputatiethema's</i>												
Belangenbehartiging	6,8	6,9	7,5	6,9	6,9	7,5	6,8	6,9	6,7	7,3	7,3	7,2
Kennisdeling	7,2	7,4	7,7	7,1	7,2	7,7	7,1	7,2	6,9	7,5	7,4	7,3
Dienstverlening	6,9	7,3	7,5	6,9	6,9	7,3	6,9	7,0	6,7	7,5	7,1	6,9
Verbinding	7,3	7,5	7,8	7,3	7,3	7,9	7,1	7,2	7,0	7,4	7,4	7,1
Professionaliteit	7,2	7,4	7,9	7,4	7,4	8,1	7,3	7,3	7,1	7,8	7,6	7,3
Goed bestuur	7,5	7,9	8,2	7,7	7,6	8,4	7,5	7,5	7,2	7,8	7,9	7,6
Maatschappelijke waarde	7,2	7,7	8,1	7,5	7,5	8,1	7,3	7,3	7,2	7,7	7,5	7,1
Visie & leiderschap	6,5	7,2	8,0	7,1	7,1	7,8	6,6	7,1	6,7	7,4	7,2	7,0
Samenwerking	7,5	7,8	8,1	7,4	7,5	7,9	7,1	7,3	7,2	7,8	7,6	7,4
Werkgeverschap	6,2	6,9	7,5	7,2	6,7	7,8	6,7	6,8	6,5	7,7	7,1	6,7
<i>Steun</i>												
Vertrouwen belangen in goede handen	7,1	7,5	8,0	7,4	7,5	8,4	7,1	7,4	7,1	7,9	7,9	7,7
Verbale steun	6,4	6,9	7,0	6,6	6,4	7,1	6,6	6,6	6,3	6,5	6,7	6,6
Aanbevelen voor kennis en advies	6,6	7,2	7,3	6,8	6,7	7,5	7,0	6,9	6,7	7,2	7,0	6,9
Aanbevelen producten/diensten	6,4	7,0	7,1	6,5	6,6	7,2	6,7	6,8	6,3	6,9	6,8	6,7
Leidende rol beleidstafel	6,9	7,3	8,1	7,0	7,4	7,9	7,5	7,3	7,1	7,3	7,8	7,4
Baan overwegen	5,0	4,3	4,8	4,1	4,3	5,0	4,3	4,4	4,5	4,0	4,2	4,1



- Het aantal respondenten vanuit Groningen, Flevoland en Zeeland is klein. Deze resultaten moeten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.
- Of een verschil significant is, hangt af van de steekproefgroottes. Over het algemeen zijn scores significant verschillend bij: reputatie(thema's): verschil $\geq 0,5$, steun: verschil $\geq 0,7$

Reputatie en steun naar wel/niet zitting in commissie

De VNG geniet een betere reputatie en meer steun bij mensen die zitting hebben in een commissie of een vast overleg

	Zitting in commissie/vast overleg		
	Ja n=123	Nee n=1091	verschil*
Reputatiescore	7,9	7,5	0,4
<i>Reputatiethema's</i>			
Belangenbehartiging	7,5	7,0	0,5
Kennisdeling	7,6	7,2	0,4
Dienstverlening	7,5	6,9	0,6
Verbinding	7,9	7,2	0,7
Professionaliteit	7,8	7,3	0,4
Goed bestuur	8,1	7,6	0,5
Maatschappelijke waarde	7,9	7,4	0,5
Visie & leiderschap	7,4	7,0	0,4
Samenwerking	7,9	7,4	0,5
Werkgeverschap	7,1	6,8	0,3
<i>Steun</i>			
Vertrouwen belangen gemeenten in goede handen bij VNG	7,8	7,5	0,3
Verbale steun: iets positiefs zeggen over VNG	7,8	6,4	1,4
VNG aanbevelen voor kennis en advies	8,0	6,8	1,2
Producten, diensten en ondersteuning van VNG aanbevelen	7,6	6,6	1,0
Steunen leidende rol aan beleidstafel over maatschappelijke opgaven	8,1	7,3	0,8
Baan overwegen	5,5	4,2	1,3

*Significante verschillen zijn vetgedrukt

Mensen die zitting hebben in een commissie of een vast overleg zijn over de hele linie positiever over de VNG dan mensen die geen zitting daarin hebben. Ook geniet de VNG significant meer steun bij commissieleden: zij zijn meer bereid de VNG verbaal te steunen en aan te bevelen voor kennis, advies, producten en diensten. Ook ligt de intentie om een baan bij de VNG te overwegen hoger. Kortom, deze pool van mensen biedt potentie om nieuwe medewerkers aan de VNG te verbinden.

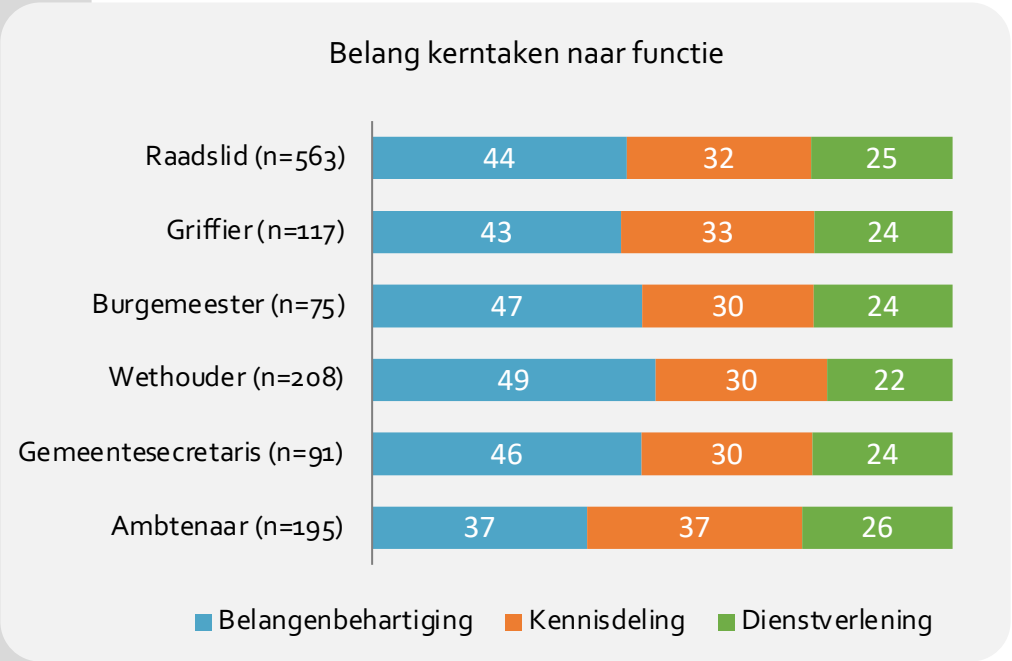
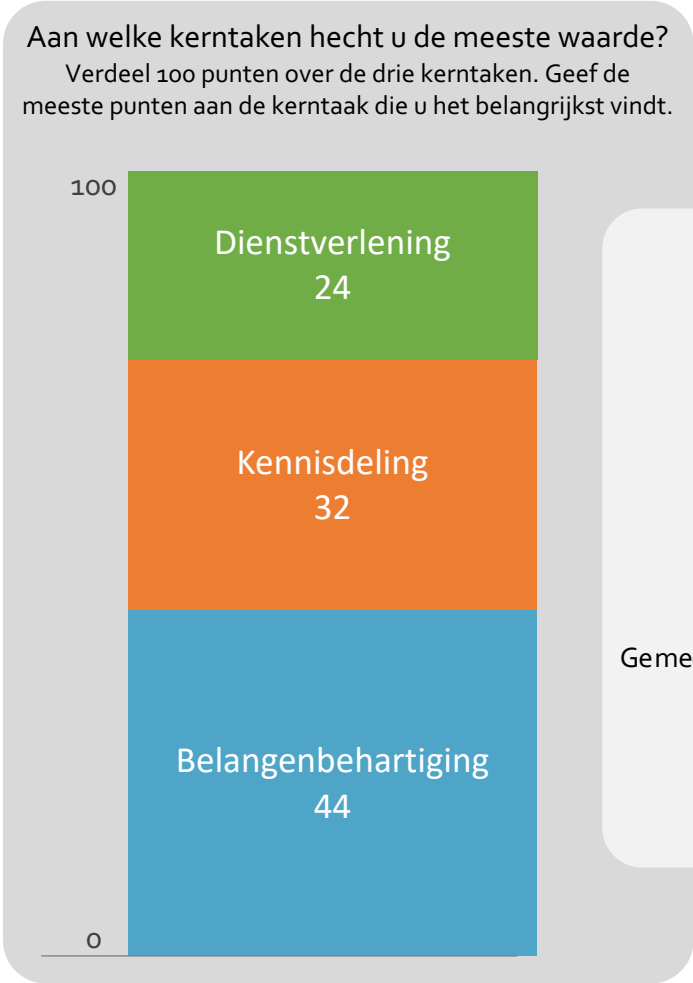


Kerntaken, dienstverlening en standaardisatie

- Waarde van de kerntaken
- Gebruik van producten & diensten
- Bekendheid en waardering producten & diensten
- Draagvlak voor meer standaardisatie

Waarde kerntaken

De achterban hecht de meeste waarde aan de belangenbehartigingstaak



De achterban hecht de meeste waarde aan de *belangenbehartigingstaak* van de VNG, gevolgd door *kennisdeling*. Aan *dienstverlening* wordt de minste waarde gehecht.

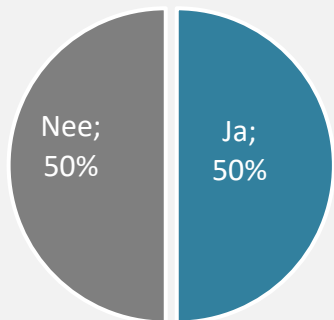
Ambtenaren blijken minder waarde te hechten aan de belangenbehartigingstaak en meer aan kennisdeling dan de mensen in andere functies.



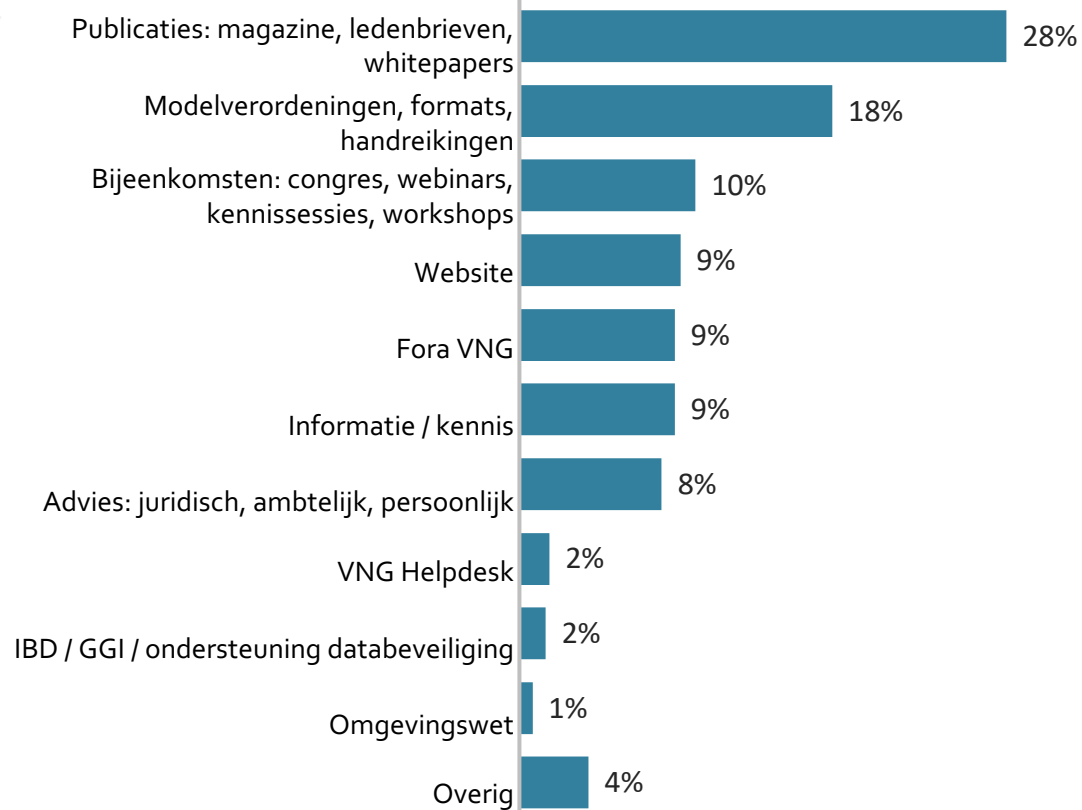
Gebruik producten en diensten

leden gebruiken vooral de diverse publicaties en modelverordeningen van VNG

Maakt u regelmatig gebruik van producten en diensten van VNG?



Producten en diensten waar men gebruik van maakt
(spontaan genoemd; N=635)



"Zelf niet gebruik ik ze niet, maar de modelverordeningen, daar draait heel gemeentelijk Nederland op."

"Webinars, bijeenkomsten, forum, vragenlijsten, vraagmogelijkheid via de site, zoeken van informatie op site."

"Handleidingen, webinars, informatie op de website, contact met medewerkers van de VNG."

"Beantwoording van juridische vragen, VNG Forum, modelverordeningen etc."

"Met de Omgevingswet kun je niet om de VNG heen."

Overig: alles, diverse, ketenbureau, College Arbeidszaken, GGU, afstemming koepels (P10, M50, LORN, R8)



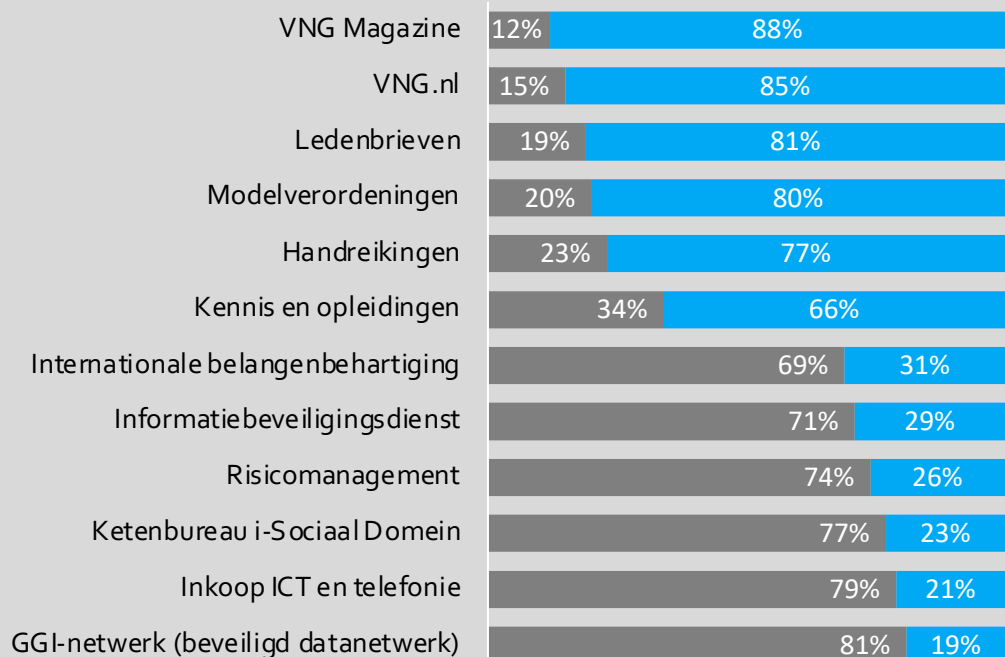
Bekendheid met en waardering van VNG producten en diensten

De modelverordeningen en handreikingen worden het meest gewaardeerd

Bekendheid met producten en diensten

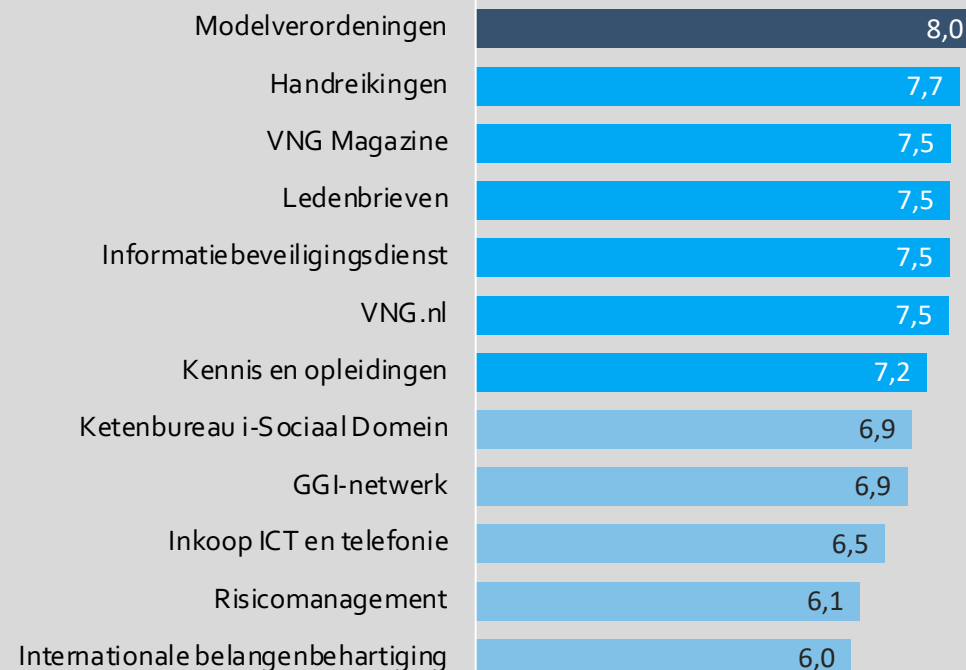
(% van de respondenten)

■ niet bekend ■ bekend



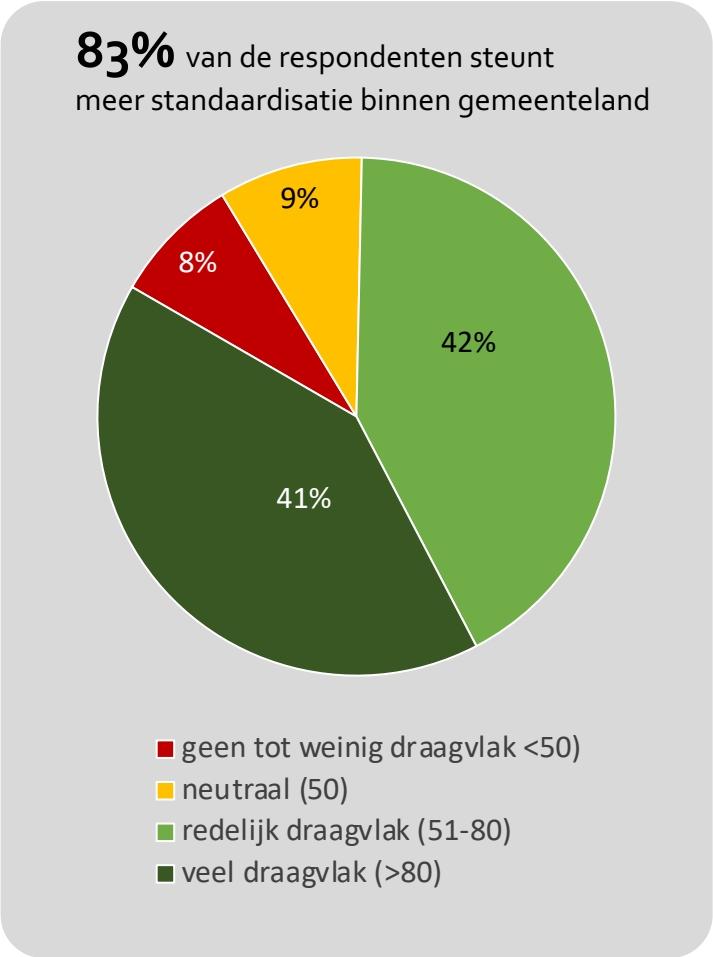
Waardering producten en diensten

(rapportcijfer)



Draagvlak voor standaardisatie in gemeenteland

De achterban staat achter meer standaardisatie binnen gemeenteland, vooral als het gaat om ondersteuning en consistentie in beleid en uitvoering en gezamenlijke systemen



Men wenst of ziet kansen voor standaardisatie op de volgende vlakken:

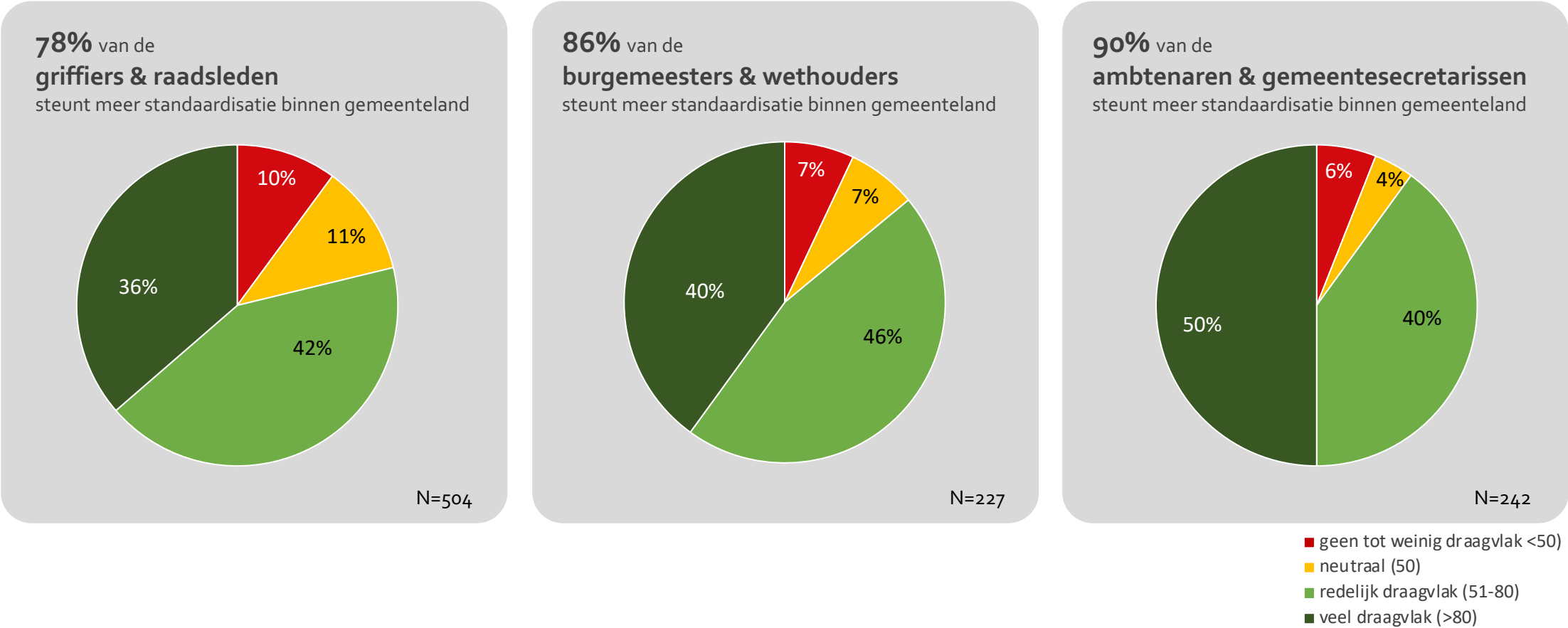
Ondersteuning en consistentie in beleid en uitvoering	
25%	Modelverordeningen en gemeenschappelijke en lokale uitvoeringsregelingen en beleid: modelverordeningen, handreikingen, procedures, protocollen en toetsings- kwaliteitskaders voor o.a. omgevingswet, VTH, Wmo, sociaal domein, inclusie, armoede, asiel, WOO, APV, innen belastingen, vuurwerkverbod, gebiedsverboden
9%	Documenten: aanvraagformulieren, formats, brieven, contracten, voorwaarden, verwerkersovereenkomsten
5%	Dienstverlening: standaard producten van gemeenten
1%	Ondersteuning richting gemeenteraad: moties, amendementen, raadsvoorstellen
Informatiesystemen, -voorziening, -opslag en -deling	
21%	ICT: gemeentelijke websites, automatisering, digitalisering, software, systemen, applicaties (voor primaire processen, wettelijke taken, dienstverlening)
7%	Informatievoorziening: systemen voor kennis- en gegevensuitwisseling, documentmanagement, archivering.
4%	Zaak-, raads- en bestuursinformatiesysteem
3%	Cybersecurity / digitale (data) veiligheid / beleid AI
Bedrijfsvoering en backoffice	
5%	(Gezamenlijke) inkoop en aanbestedingen (o.a. ICT, RIS, BIS, SIS)
4%	HR: arbeidscontracten- en voorwaarden, functiewaardering, gedragscodes, werving, thuiswerkbeleid, vergoedingen
4%	Financieel: boekhouding, begroting(svoorschriften), subsidiestromen, rekeningschema, accountantscontrole, planning & control, risico- en fraudemanagement
4%	Bedrijfsvoering algemeen: interne processen en backoffice zaken
5%	Alles / veel / alle zaken die hetzelfde zijn voor gemeenten / zaken die regionaal opgepakt moeten worden
3%	Overig: systeem regionale werkcentra, handvest terugwinnen vertrouwen, inventarisatie biodiversiteit, huisstijl, invullijsten vluchtelingen, standaard referendum, besturing GGD, veiligheidsregio, leerlijnen voor raadsleden, cursussen

45% van de achterban heeft geen suggestie gegeven



Er is zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau breed draagvlak voor meer standaardisatie

Vraag: De VNG ontwikkelt standaardproducten, zoals formats voor contracten of software. In welke mate steunt u het, als er door de VNG meer wordt ingezet op standaardisatie binnen gemeenteland? (schaal 0-100)



Toelichting op steun voor meer standaardisatie

- Er bestaat veel steun voor meer standaardisatie in gemeenteland. De algemene gedachte: gemeenten vinden nu nog te vaak opnieuw het wiel uit. Meer efficiëntie en lagere kosten worden vaak genoemd als voordeel.
- Standaardisatie ziet men vooral als kansrijk voor apolitieke zaken en processen die te maken hebben met de bedrijfsvoering zoals ICT, financiën, HR-beleid, inkoop en databeveiliging. Ook standaardisatie in gemeentelijke websites wordt genoemd.
- Ook met betrekking tot beleid en uitvoering op specifieke domeinen - zoals de omgevingswet, VTH en op het vlak van armoedebelief en Wmo - ziet de achterban ruimte voor meer standaardisatie. De gedachte hier is dat meer standaardisatie ervoor kan zorgen dat mensen in Nederland overal gelijke zorg en ondersteuning krijgen en dat dit niet afhangt van de gemeente waarin men woont.
- Daarbij heeft de achterban een enorme behoefte aan ondersteuning bij beleid en uitvoering in de vorm van marktverordeningen, standaarden, procesbeschrijvingen, contracten tot aan standaardbrieven voor communicatie naar burgers. Ook ondersteuning op het informeren van de gemeenteraad leeft er bij de achterban.
- Een deel van achterban verbindt wel voorwaarden of wensen aan meer standaardisatie, te weten:
 - bij het 'opleggen' van standaardisatie van een product en dienst is het belangrijk eerst te toetsen of er breed draagvlak is binnen de vereniging;
 - er moet rekening worden gehouden met de schaalgrootte van gemeenten;
 - er moet ruimte zijn en blijven voor *couleur locale*.



De achterban over standaardisatie

"Bij standaardisatie zou ik graag een aantal varianten zien. Bijvoorbeeld voor de voorlopers (kopgroep), de hardlopers (peloton) en de meelopers (duwers). Zo kan meer recht gedaan worden aan de diversiteit aan ambities en toch schaal en efficiëntie bereikt worden."

"Als iets gestandaardiseerd kan worden dan is dat handig, ongeacht het onderwerp. Maar het moet geen doel op zich zijn."

"Er gebeurt al veel, maar het zou meer dwingend opgelegd moeten worden inclusief bijbehorende sancties bij niet gebruik van de standaard. De vrijblijvendheid moet eraf. Hier hoort wel bij dat er een transparante en democratische besluitvorming binnen de vereniging plaatsvindt over het instellen van standaarden."

"Systemen, software, inkoopssystemen oftewel alle functionele 'randvoorwaarden' die iedere organisatie nodig heeft (en dan heb ik het NIET over zaken die een gemeente kleur geven zoals de facilitaire zaken, beleidsmatige zaken, etc.)."

"Uitvoerende dienstverlenende en bedrijfsvoering processen. Die hoeft VNG overigens niet zelf, centraal te ontwikkelen. Maar maak good practices uit de praktijk van één of meer gemeenten leidend/standaard voor de andere gemeenten."



"Ik kan dat moeilijk inschatten maar het liefst zo veel mogelijk."

"ICT, HRM, organisatie, leerlijnen voor raadsleden, ambtenaren, bestuurders over staatsinrichting en wetgeving. Daar schort het enorm aan."

"Raadsinformatie- en zaaksystemen. En gemeentelijke websites."

"Omgevingsvisie / netcongestie aanpak."

"Hoofdstukindeling omgevingsplannen, basisinrichting van (zaak)applicaties van leveranciers, aanbestedingsdocumenten."

"Nog meer modelverordeningen, formats, nota's met voldoende ruimte voor eigen invulling gemeenten."

"Verordeningen en gemeenschappelijke regelingen. Veel meer leren van andere gemeentes dan zelf wiel uitvinden."

Zie bijgevoegd excelbestand voor alle suggesties voor standaardisatie.

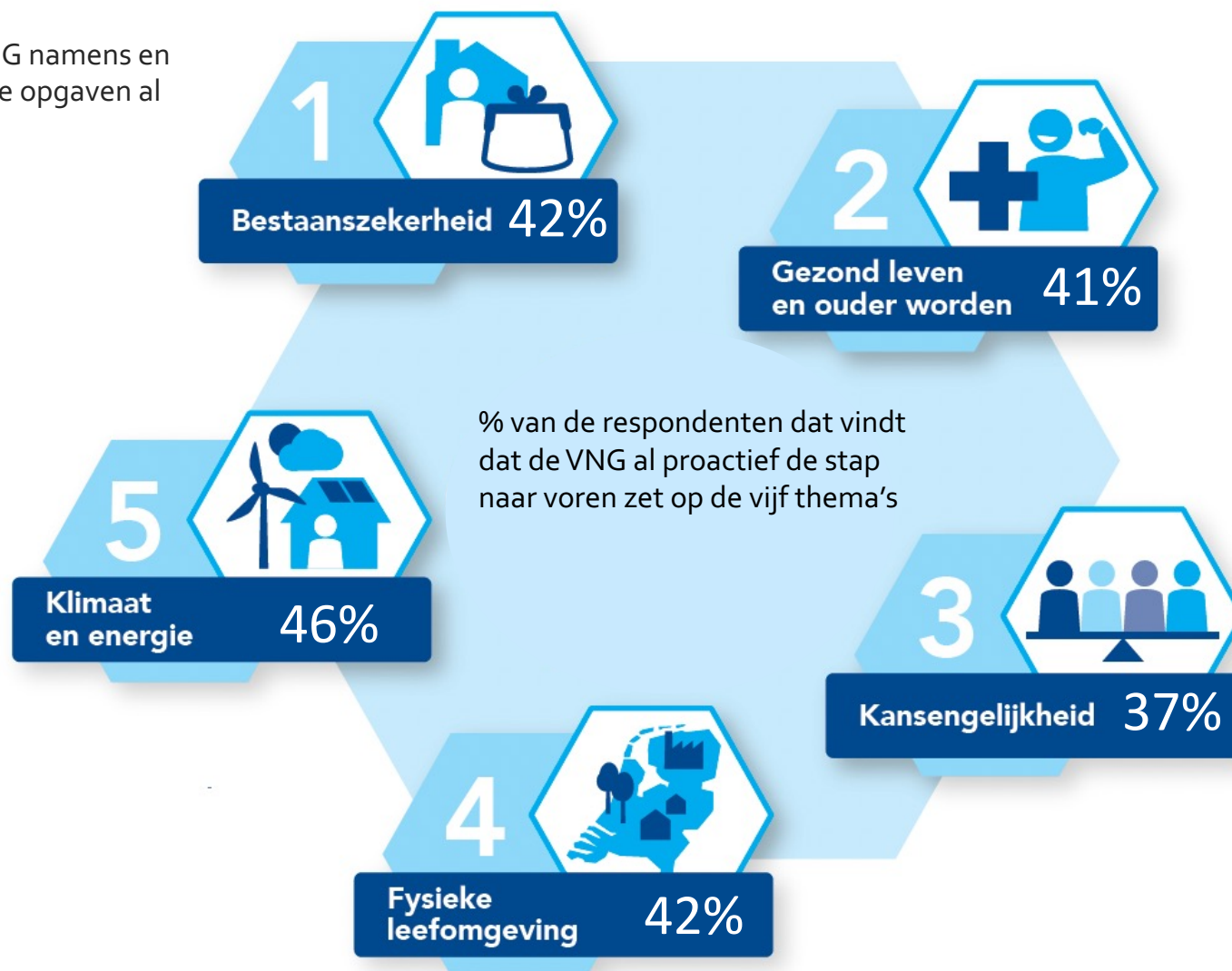


Beeld op 'Stap naar voren'

Stap naar voren

Circa 40% van de achterban heeft het beeld dat er al een stap naar voren wordt gezet op de maatschappelijke opgaven

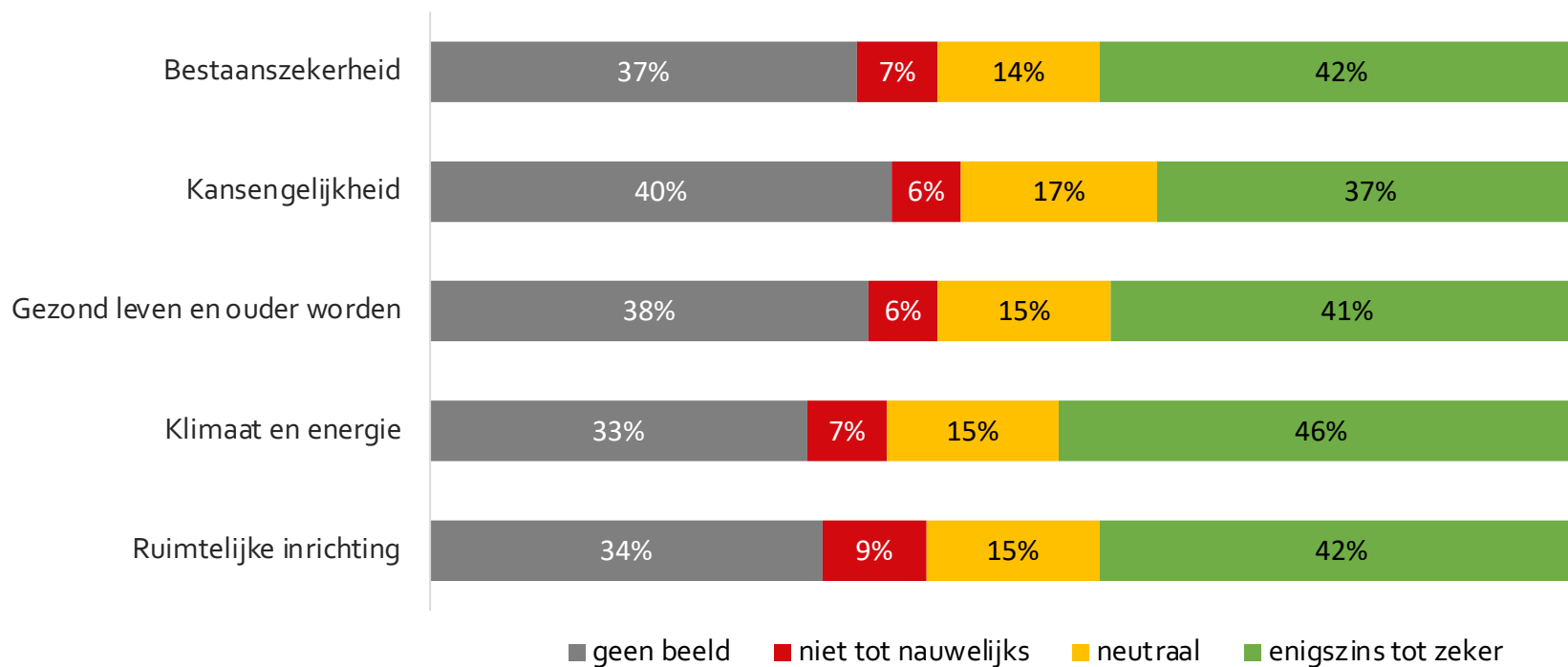
Vraag: In welke mate vindt u dat VNG namens en met de gemeenten op onderstaande opgaven al proactief de stap naar voren zet?



Stap naar voren

Meer dan een derde van de achterban heeft geen goed beeld of de VNG al een stap naar voren zet op de maatschappelijke opgaven

In welke mate vindt u dat de VNG namens en met de gemeenten op onderstaande opgaven al proactief de stap naar voren zet?



Positief is dat circa 40% van de respondenten vindt dat de VNG al de stap naar voren zet, vooral als het gaat om 'klimaat & energie'.

Een groot deel van de respondenten heeft echter geen goed beeld of de VNG al de stap voren zet op de maatschappelijke opgaven. Dit blijkt vooral te spelen onder griffiers en ambtenaren; ongeveer de helft van hen geeft aan geen beeld te hebben.

Hier ligt de uitdaging voor de VNG om in woord en met concrete initiatieven breed zichtbaar te maken hoe het de stap naar voren zet om te komen tot een samenhangend en goed uitvoerbaar beleid en wetgeving voor de vijf maatschappelijke opgaven.



Adviezen hoe de VNG meer van waarde kan zijn voor leden

De VNG kan meer van waarde zijn voor haar leden door hen meer te betrekken en steviger in te zetten op belangenbehartiging

Vraag: Hoe kan de VNG meer van waarde zijn voor haar leden? (% van de antwoorden)

18%	Leden betrekken & luisteren: behoefte van leden ophalen, meer werkbezoeken, afstand verkleinen en de raad meer betrekken
17%	Belangenbehartiging: meer proactief en steviger naar buiten treden richting het rijk
12%	Alle gemeenten betrekken: beter alle gemeenten betrekken, voornamelijk kleine gemeenten die zich niet dicht bij de randstad bevinden
9%	Ga zo door, is al goed
9%	Dienstverlening uitbreiden en diversifiëren: meer diensten voor raadsleden/ambtenaren, aanbod op meer verschillende locaties, bieden/uitbreiden o.a. strategisch advies en juridische dienstverlening
6%	Professionaliteit: transparant zijn (o.a. over keuzes, samenstellen commissies), eenduidige afspraken maken, minder bureaucratisch, diverser worden.
6%	Zichtbaarheid: meer zichtbaar zijn richting leden en bekendheid van de VNG bij de raad vergroten
5%	Snel en toegankelijke dienstverlening: actief hulp bieden, betere helpdesk, sneller reageren, meer toegankelijk en dienstverlening meer zichtbaar maken
4%	Maatwerk bieden: meer oog hebben voor schaalgrootte van en verschillen tussen gemeenten
3%	Kennisdeling vanuit de VNG: meer cursussen aanbieden, meer kennis gericht op bestuurders en raadsleden
3%	Kennisdeling stimuleren tussen gemeenten: zodat voorkomen wordt dat elke gemeenten opnieuw het wiel moet uitvinden
3%	Regionale netwerken versterken: faciliteren overleg, meer aandacht voor regionale uitvoering
5%	Overig: magazine en ledenbrieven verbeteren, minder ledenbrieven, kosten reduceren voor lidmaatschap/activiteiten, gemeenteraden als uitgangspunt nemen, raadsleden in commissies

44% van de respondenten heeft geen suggestie gegeven



De achterban over hoe VNG meer van waarde kan zijn voor leden

"Door met de andere gemeentelijke samenwerkingsverbanden samen te werken en input op te halen en diversiteit in de uitvoering na te blijven streven."

"Actief blijven ophalen bij de leden welke behoeften er zijn qua kennis en inhoud. Kennisbijeenkomsten blijven organiseren, naast de lobbyfunctie."

"Je kunt de VNG nooit rechtstreeks bellen bij vragen. Dat is niet klantgericht. Alles moet via formulieren en antwoorden laten minimaal vijf werkdagen op zich wachten. Dat is niet heel klantvriendelijk. Adviezen zijn overigens prima."

"Bij samenstelling van commissies moet er meer oog zijn voor transparante voordrachten. Ook moet er meer oog zijn voor diversiteit binnen de commissies. De manier waarop het momenteel georganiseerd is, keur ik af".

"De VNG is vooral gericht op burgemeester en wethouders. Amper aandacht en betrokkenheid voor gemeenteraden en griffiers. Kijk alleen al naar de bezetting van de verschillende commissies en de lakse houding m.b.t. (rechts)positie griffiers en griffiepersoneel. Er zit onvoldoende urgentie bij de VNG op dit thema."



"Minder ons-kent-ons in de commissies, meer echte afspiegeling van wat er in de gemeenten gaande is. Doorpakken richting het Rijk, en niet iedere keer moeizaam bevochten aangenomen moties afdoen met 'we gaan door in deze lijn' en er dan nooit meer echt wat mee doen."

"Focus meer (ook) richting kleinere - en middelgrote gemeenten verleggen."

"Indruk dat de raadsleden "erbij" hangen. Meer informatie gericht op raadsleden."

"Meer kennisuitwisseling tussen gemeenten bewerkstelligen, zodat niet iedereen het wiel opnieuw hoeft uit te vinden."

"Wat steviger en zichtbaarder aan de weg timmeren bij grote opgaven. Geen taken zonder knaken is daar een voorbeeld van. Sta voor jouw missie en voer het ook uit."

"Wat ik heel belangrijk vind en erg mis bij de VNG zijn cursussen/opleidingen op het gebied van strategisch advies, bestuurlijke advisering, lobby, communicatie. Veel is gericht op beleidsinhoudelijke zaken, ook heel goed, maar dit voelt een beetje als een vergeten groep. Het lijkt mij heel fijn om ook daarover kennis op te doen, zeker omdat ik vanuit het bedrijfsleven kom."

Hoe kan de VNG haar reputatie en steun versterken?

Hoe kan de VNG haar reputatie verder versterken?

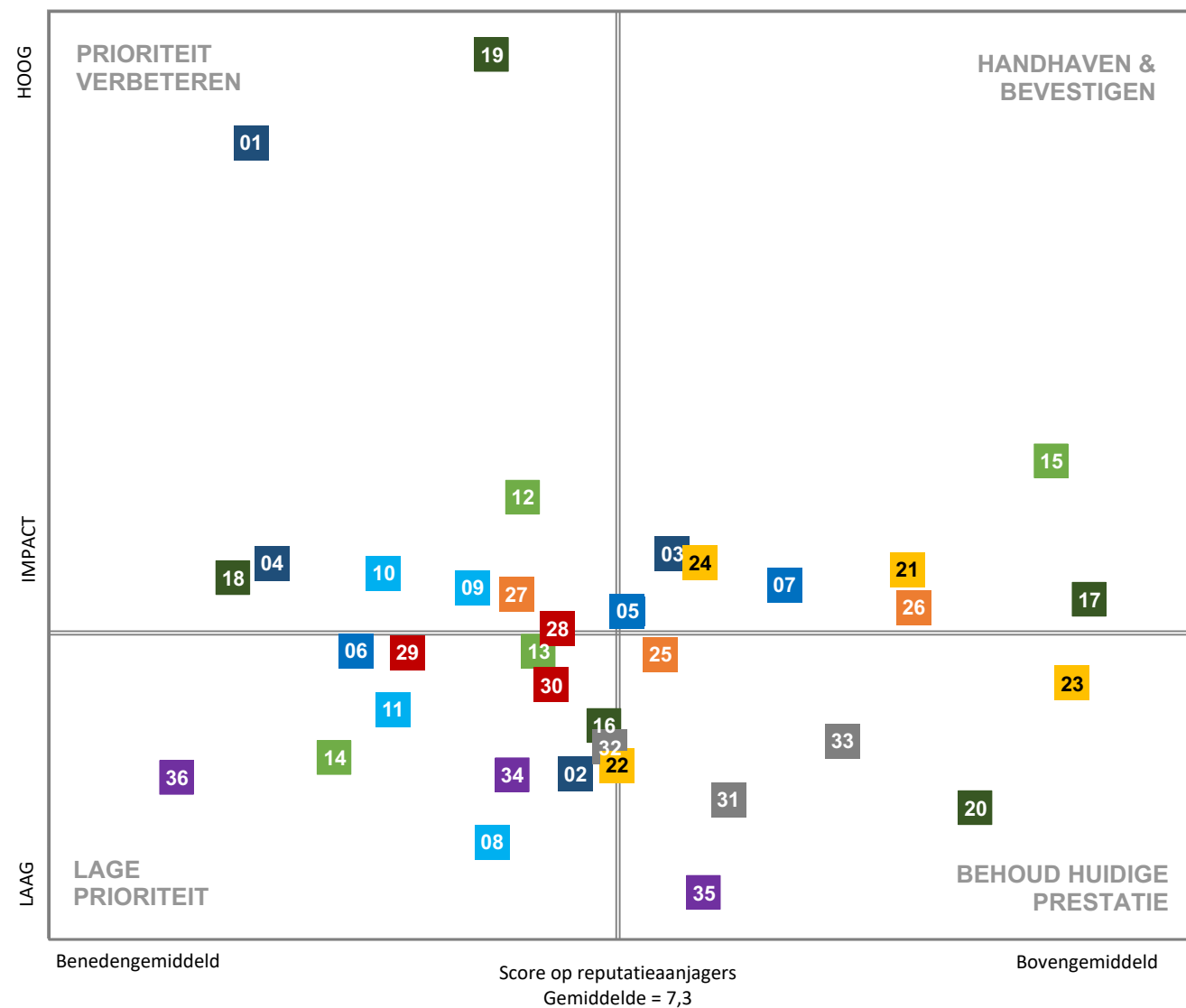


De goede reputatie van de VNG is vooral gestoeld op het beeld van een zeer betrouwbare organisatie met deskundige mensen die issues goed op de agenda zet, goed bestuur toont en relevante kennisbijeenkomsten organiseert.

Voor het verstevigen van de reputatie is het belangrijk dat de VNG investeert in en laat zien dat zij *betrokken is bij haar leden*, zich *inzet voor de belangen van alle gemeenten* en *resultaten boekt met haar lobby*. Daarbij zal *visie tonen op de opgaven*, *inspelen op de behoeften van leden met producten/diensten* en *bijdragen aan oplossingen voor de maatschappelijke opgaven* bijdragen aan de reputatie van de VNG. Ook *gemeenten ondersteunen op de opgaven*, *pro-actief handelen* en een *onafhankelijke opstelling aannemen bij uitvoering van rijksoverheidsbeleid* hebben impact op de reputatie van de VNG.

Belangenbehartiging		Goed bestuur	
01	behartigt goed de belangen van alle gemeenten	21	wordt goed bestuurd
02	neemt duidelijke standpunten in	22	is open en transparant over wat het doet en de keuzes
03	zet issues goed op de (politieke) agenda	23	handelt eerlijk en integer
04	boekt goede resultaten met haar lobbyactiviteiten	24	gaat verstandig om met geld en middelen
Kennisdeling		Maatschappelijke waarde	
05	is de kennispartner voor gemeenten	25	draagt wezenlijk bij aan professionalisering gemeenten
06	jaagt goed kennisdeling aan tussen leden	26	draagt wezenlijk bij aan goed openbaar bestuur
07	organiseert relevante kennisbijeenkomsten	27	draagt wezenlijk bij aan oplossingen voor de opgaven
Dienstverlening		Visie & leiderschap	
08	speelt met producten/diensten goed in op behoeften leden	28	heeft heldere visie op grote maatschappelijke opgaven
09	ondersteunt gemeenten goed bij de uitvoering	29	toont leiderschap in grote maatschappelijke opgaven
10	ondersteunt gemeenten goed bij langetermijn-opgaven	30	anticipeert goed op wat er speelt in samenleving
11	helpt snel en adequaat bij vragen en problemen	Samenwerking	
Verbinding		31	werkt goed samen met ketenpartners
12	toont zich nauw betrokken bij haar leden	32	werkt goed samen met het rijk
13	betrekt leden goed bij haar activiteiten	33	is een prettige samenwerkingspartner
14	jaagt goed de samenwerking tussen leden aan	Werkgeverschap	
15	biedt een relevant netwerk van en voor gemeenten	34	is een aantrekkelijke werkgever
Professionaliteit		35	is een inclusieve organisatie
16	handelt proactief	36	is een diverse organisatie
17	is betrouwbaar		
18	is slagvaardig		
19	onafhankelijk opstelling bij uitvoering rijksoverheidsbeleid		
20	werken mensen met kennis van zaken		

Hoe kan de VNG het vertrouwen dat de belangen van gemeenten in goede handen zijn (license to operate) verder versterken?



Het vertrouwen dat de belangen van gemeenten in goede handen zijn (*license to operate*) bij de VNG wordt aangejaagd door een breed scala aan factoren: van het bieden van een relevant netwerk en kennisbijeenkomsten tot het tonen van goed bestuur, bijdragen aan goed lokaal bestuur en issues goed agenderen.

Om het vertrouwen te versterken is het belangrijk dat de VNG laat zien dat het staat voor de *belangen van alle gemeenten, resultaten boekt met haar lobby* en vooral zich *onafhankelijk opstelt bij de uitvoering van rijksoverheidsbeleid*. Meer *slagvaardig* zijn, *betrokken tonen bij leden* en gemeenten goed *ondersteunen bij de uitvoering* zal het vertrouwen verder vergroten.

Belangenbehartiging		Goed bestuur	
01	behartigt goed de belangen van alle gemeenten	21	wordt goed bestuurd
02	neemt duidelijke standpunten in	22	is open en transparant over wat het doet en de keuzes
03	zet issues goed op de (politieke) agenda	23	handelt eerlijk en integer
04	boekt goede resultaten met haar lobbyactiviteiten	24	gaat verstandig om met geld en middelen
Kennisdeling		Maatschappelijke waarde	
05	is de kennispartner voor gemeenten	25	draagt wezenlijk bij aan professionalisering gemeenten
06	jaagt goed kennisdeling aan tussen leden	26	draagt wezenlijk bij aan goed openbaar bestuur
07	organiseert relevante kennisbijeenkomsten	27	draagt wezenlijk bij aan oplossingen voor de opgaven
Dienstverlening		Visie & leiderschap	
08	speelt met producten/diensten goed in op behoeften leden	28	heeft heldere visie op grote maatschappelijke opgaven
09	ondersteunt gemeenten goed bij de uitvoering	29	toont leiderschap in grote maatschappelijke opgaven
10	ondersteunt gemeenten goed bij langetermijn-opgaven	30	anticipeert goed op wat er speelt in samenleving
11	helpt snel en adequaat bij vragen en problemen	Samenwerking	
Verbinding		31	werkt goed samen met ketenpartners
12	toont zich nauw betrokken bij haar leden	32	werkt goed samen met het rijk
13	betrekt leden goed bij haar activiteiten	33	is een prettige samenwerkingspartner
14	jaagt goed de samenwerking tussen leden aan	Werkgeverschap	
15	biedt een relevant netwerk van en voor gemeenten	34	is een aantrekkelijke werkgever
Professionaliteit		35	is een inclusieve organisatie
16	handelt proactief	36	is een diverse organisatie
17	is betrouwbaar		
18	is slagvaardig		
19	onafhankelijk opstelling bij uitvoering rijksoverheidsbeleid		
20	werken mensen met kennis van zaken		

Top-10 ranking belangrijkste aanjagers van reputatie en steun

	Score	Reputatie	Vertrouwen belangen in goede handen	Verbale steun	Aanbevelen voor kennis/expertise	Aanbevelen producten/diensten	Leidende rol beleid m.b.t opgaben
1 behartigt goed de belangen van alle gemeenten	6,7	2	2	1	10	6	1
2 neemt duidelijke standpunten in	7,2						
3 zet issues goed op de (politieke) agenda	7,4	1	5	3			7
4 boekt goede resultaten met haar lobbyactiviteiten	6,7	9	6	9			
5 is dé kennispartner voor gemeenten	7,3				1		4
6 jaagt goed kennisdeling aan tussen leden	6,8				7		
7 organiseert relevante kennisbijeenkomsten	7,6	8		4	2	1	
8 speelt met producten/diensten goed in op behoeften leden	7,1			7		9	
9 ondersteunt gemeenten goed bij de uitvoering	7,0					2	
10 ondersteunt gemeenten goed bij langetermijn-opgaven	6,9	5	9			10	
11 helpt snel en adequaat bij vragen en problemen	6,9			8	5	8	
12 toont zich nauw betrokken bij haar leden	7,1	4	4				10
13 betreft leden goed bij haar activiteiten	7,2			2			
14 jaagt goed de samenwerking tussen leden aan	6,8						
15 biedt een relevant netwerk van en voor gemeenten	8,1		3		3	7	
16 handelt proactief	7,3						
17 is betrouwbaar	8,1						
18 is slagvaardig	6,6		10				
19 onafhankelijk opstelling bij uitvoering rijksoverheidsbeleid	7,1		1	6	9	4	2
20 werken mensen met kennis van zaken	7,9	3			6	5	3
21 wordt goed bestuurd	7,8	10	8	10			
22 is open en transparant over wat het doet en de keuzes	7,3						
23 handelt eerlijk en integer	8,1						
24 gaat verstandig om met geld en middelen	7,4	6	7				9
25 draagt wezenlijk bij aan professionalisering gemeenten	7,4						
26 draagt wezenlijk bij aan goed openbaar bestuur	7,8				4		
27 draagt wezenlijk bij aan oplossingen voor de opgaven	7,1	7				3	6
28 heeft heldere visie op grote maatschappelijke opgaven	7,2				8		8
29 toont leiderschap in grote maatschappelijke opgaven	6,9						5
30 anticipeert goed op wat er speelt in samenleving	7,2						
31 werkt goed samen met ketenpartners	7,5						
32 werkt goed samen met het rijk	7,3						
33 is een prettige samenwerkingspartner	7,7			5			

Samenvattend: hoe kan de reputatie van en steun voor de VNG worden versterkt onder de achterban?

Handhaven & (communicatief) bevestigen (score $\geq 7,3$)

- + *Belangenbehartiging*: issues goed op de agenda zetten
- + *Kennisdeling*: organiseert relevante kennisbijeenkomsten en is dé kennispartner voor gemeenten
- + *Verbinding*: biedt een relevant netwerk voor gemeenten
- + *Professionaliteit*: betrouwbaar, mensen met kennis van zaken
- + *Goed bestuur*: wordt goed bestuurd, handelt eerlijk en integer en gaat verstandig om met geld en middelen
- + *Maatschappelijke waarde*: draagt bij aan goed openbaar bestuur
- + *Samenwerking*: prettige samenwerkingspartner

Investeren en zichtbaar tonen (score $< 7,3$)

- *Belangenbehartiging*: belangen van alle gemeenten goed behartigen, zichtbaar resultaten boeken met lobby
- *Kennisdeling*: kennisdeling aanjagen tussen leden
- *Dienstverlening*: met producten/diensten inspelen op behoeften van leden, snel en adequaat helpen bij vragen/problemen, gemeenten ondersteunen bij de uitvoering en bij de opgaven
- *Verbinding*: nauw betrokken tonen bij leden en hen betrekken bij activiteiten
- *Professionaliteit*: proactief handelen, slagvaardig zijn en onafhankelijk opstellen bij uitvoering rijksoverheidsbeleid
- *Maatschappelijke waarde*: bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven
- *Visie & leiderschap*: visie en leiderschap tonen op de grote maatschappelijke opgaven



Conclusies en aanbevelingen

Conclusies (1/3)

1

De VNG heeft een goede reputatie en geniet draagvlak onder haar achterban. Bijna 80% van de achterban vertrouwt erop dat de belangen van gemeenten in goede handen zijn bij de VNG (*license to operate*). Bovendien vindt de overgrote meerderheid dat de VNG een leidende rol moet hebben aan de beleidstafel als het gaat over de maatschappelijke opgaven. De bereidheid om de VNG verbaal te steunen of aan te bevelen voor kennis, producten en diensten is matig. Het blijkt dat de achterban nog maar in beperkte mate bekend is met wat VNG op dit vlak kan betekenen voor gemeenten.

2

De VNG wordt positief beoordeeld op de reputatiethema's. De achterban ziet de VNG als een *professionele* en *goed bestuurd* organisatie die van waarde is voor gemeenten en maatschappij. Het beeld is dat de VNG wezenlijk bijdraagt aan de *professionalisering van gemeenten, goed lokaal bestuur* en *oplossingen voor de maatschappelijke opgaven*. De VNG wordt ook gewaardeerd om de invulling van haar kerntaken – *belangenbehartiging, kennisdeling en dienstverlening* – en de *verbindende* rol. De achterban vindt dat de VNG op sommige vlakken nog wel kan winnen. Het beeld is – vooral bij de kleinere gemeenten – dat VNG meer kan staan voor de *belangen van alle gemeenten* en meer *succesvol kan zijn in het boeken van resultaten*. De grotere gemeenten verwachten van de VNG meer *duidelijke standpunten*. Daarbij verwacht men dat de VNG meer inzet op het *aanjagen van kennisdeling* en *samenwerking tussen leden* en *ondersteunen van gemeenten bij de lange termijn-opgaven*. Ook ziet de achterban – en met name de gemeentesecretarissen – graag meer *slagvaardigheid* bij de VNG.

3

De VNG als werkgeversmerk verdient aandacht. Veel leden (bijna 80%) blijken geen goed beeld te hebben van de VNG als werkgever. De intentie om een baan te overwegen bij de VNG is dan ook zeer laag. De kleine groep mensen (3%) die de VNG *geen* aantrekkelijke werkgever vindt, heeft het beeld van een starre en bureaucratische organisatie die ver af staat van de praktijk om maatschappelijke impact te maken. Daarbij vindt men Den Haag te ver weg. Mensen die de VNG *wel* een aantrekkelijke werkgever vinden (15%), hebben het beeld dat VNG juist dé plek is om invloed uit te oefenen op beleid en impact te maken. Daarbij zien ze de VNG als een dynamische en plezierige werkomgeving, waar je met professionele en deskundige collega's kan werken aan interessante opgaven. Ook bestaat het beeld dat de VNG goede arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden biedt. Deze aspecten kan de VNG meer voor het voetlicht brengen om zichzelf te positioneren als aantrekkelijke werkgever richting de achterban en op de arbeidsmarkt.

Conclusies (2/3)

4

Positief is dat ongeacht *grootte van de gemeente, provincie of functie* de VNG een goede reputatie heeft en het vertrouwen geniet dat gemeentebelangen in goede handen zijn. Er is wel een aantal verschillen tussen de verschillende groepen. De belangrijkste zijn:

- De *grotere gemeenten* zijn over de hele linie wat kritischer dan de kleine en middelgrote gemeenten, terwijl kleine gemeenten aangeven niet altijd gezien en betrokken te worden door de VNG.
- *Burgemeesters* zijn over de hele linie het meest positief over VNG. *Gemeentesecretarissen* zijn op meerdere vlakken het meest kritisch. Zij verwachten meer slagvaardigheid, ondersteuning bij de uitvoering en opgaven, een onafhankelijke opstelling bij de uitvoering van rijksoverheidsbeleid en dat de VNG bijdraagt aan de *professionalisering van gemeenten en oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. *Griffiers en raadsleden* vinden dat de VNG haar leden meer kan betrekken en griffiers herkennen minder de kennisrol van de VNG.
- Mensen die *zitting hebben in een commissie* of een vast overleg zijn over de hele linie positiever over VNG dan mensen die geen zitting daarin hebben.
- Leden in *Drenthe* en *Noord-Brabant* zijn het meest positief over de VNG. In *Zuid-Holland* is men het meest kritisch op de VNG.

5

De achterban voelt zich weinig betrokken bij de VNG. Slechts een derde van de leden geeft aan zich betrokken te voelen bij de VNG. Dit zijn vooral burgemeesters en de mensen die in een commissie zitten. Met name raadsleden en griffiers staan op afstand van de VNG, maar ook een groot deel van de ambtenaren.

6

Van de kerntaken hecht de achterban de meeste waarde aan de belangenbehartigingsrol van de VNG. Ambtenaren hechten naast deze rol ook veel waarde aan de *kennisdeling*, gevolgd door *dienstverlening*.

De helft van de achterban geeft aan gebruik te maken van de producten en diensten die de VNG biedt. Vooral de ledenbrieven, VNG magazine, modelverordeningen en handreikingen worden door deze mensen veelvuldig gebruikt en zeer gewaardeerd. Minder bekend, maar wel gewaardeerd worden de opleidingen en de informatiebeveiligingsdienst. Diverse producten en diensten - vooral gericht op bedrijfsvoering en beveiliging - blijken geen brede bekendheid te genieten.

Conclusies (3/3)

7

Er bestaat brede steun voor meer standaardisatie in gemeenteland. Wel geeft men aan dat het bij standaardisatie belangrijk is om oog te hebben voor de schaalgrootte van gemeenten en dat er ruimte moet blijven voor 'couleur locale'. Standaardisatie ziet men vooral als kansrijk voor apolitieke zaken die apolitiek en voor alle gemeenten hetzelfde zijn zoals ICT, financiën, HR, inkoop en databeveiliging. Ook op het vlak van beleid en uitvoering – van o.a. de omgevingswet, armoedebelief en Wmo – ziet men ruimte voor standaardisatie, met de gedachte dat dit eraan bijdraagt dat mensen in Nederland overal gelijke zorg en ondersteuning krijgen en dat dit niet afhangt van de gemeente waarin men woont. Daarnaast heeft de achterban een enorme behoefte aan ondersteuning bij beleid en uitvoering in de vorm van modelverordeningen, standaarden, procesbeschrijvingen, contracten tot aan standaardbrieven voor communicatie naar burgers. Ook behoefte aan ondersteuning bij het informeren van de gemeenteraad, leeft binnen de achterban.

8

Vier op de tien leden vindt dat VNG al een stap naar voren zet met en namens de gemeenten op de maatschappelijke opgaven, vooral als het gaat om de opgave 'klimaat & energie'. Echter, meer dan een derde van de achterban – en vooral griffiers en ambtenaren – geeft aan geen goed beeld te hebben of de VNG die stap naar voren al zet. Hier ligt de uitdaging voor de VNG om in woord en met concrete acties breed zichtbaar te maken hoe de VNG de stap naar voren zet om te komen tot een samenhangend en goed uitvoerbaar beleid en wetgeving voor de vijf maatschappelijke opgaven die centraal staan in de verenigingsstrategie.

9

Om nog meer van waarde te zijn voor gemeenten adviseren leden de VNG om 1) steviger en meer proactief hun belangen te behartigen en 2) leden meer te betrekken. Een deel van de leden vindt dat de VNG op afstand staat van haar achterban, zeker als het gaat om de kleinere gemeenten buiten de Randstad. Dat zien we ook terug in de lage betrokkenheid die wordt gevoeld. Daarnaast bestaat het beeld dat de VNG niet altijd oog heeft voor de verschillen tussen gemeenten en dat het 'ons-kent-ons' is binnen de commissies. De wens leeft dat er een betere afspiegel van gemeenten komt in de commissies. Ook zou de VNG meer van waarde kunnen zijn door (nog) meer in te zetten op *kennisdeling- en ontwikkeling* en haar *dienstverlening* uit te breiden en toegankelijker te maken.

Aanbevelingen (1/3)



Onderhoud de goede reputatie. Dat betekent doorgaan met het laden en voeden van de belangrijkste aanjagers van de huidige waardering en steun voor de VNG:

- De belangen van gemeenten zijn in goede handen bij de VNG
- VNG is de deskundige, betrouwbare, integere en professionele partner voor gemeenten
- VNG is de kennispartner voor gemeenten
- VNG biedt een relevant netwerk voor gemeenten
- VNG draagt bij aan goed openbaar bestuur



Wees steviger en meer proactief in belangenbehartiging richting het rijk, met oog voor de belangen van *alle* gemeenten. Met het naderende 'ravijnjaar' en de grote opgaven waar gemeenten voor staan, wordt de belangenbehartigingsrol van de VNG meer dan ooit als belangrijk geacht. De achterban ziet ruimte voor de VNG om nog steviger op te komen voor hun belangen. Belangrijk hierbij is dat de VNG zichtbaar maakt welke resultaten worden geboekt en toont dat ze oog heeft voor de belangen van *alle* gemeenten. Dit wordt nog niet breed binnen de achterban gezien en ervaren.



Vergroot de bekendheid met de (breedte van de) kennis, ondersteuning en diensten van de VNG. De achterban – en vooral ambtenaren, raadsleden en griffiers – heeft een beperkt beeld van wat de VNG allemaal in huis heeft. Leden hebben een grote behoefte aan kennis en ondersteuning op het vlak van bedrijfsvoering, bij de uitvoering van beleid en bij de aanpak van grote maatschappelijke opgaven. Breng dus voor het voetlicht, via (bestaande) kanalen en in gesprekken, welke ondersteuning de VNG biedt.

Aanbevelingen (2/3)



Investeer verder in de dienstverlening. Naast het vergroten van de bekendheid van het dienstenaanbod, kan de VNG ook nog winnen op de dienstverlening zelf. Deze kan toegankelijker, gemakkelijker en sneller. Leden willen de VNG direct kunnen bellen en snel antwoord en advies krijgen. Daarbij zien leden kansen om het aanbod te verbreden: van meer modelverordeningen en adviesdiensten tot cursussen en diensten gericht op de ondersteuning van *ambtenaren, raadsleden en griffiers*.



Zet in op meer standaardisatie in gemeenteland. Dit kan rekenen op breed draagvlak, met de notie dat er oog blijft voor de verschillen (lees: schaalgrootte) tussen gemeenten en dat er ruimte moet blijven voor 'couleur locale'. Standaardisatie vindt men vooral kansrijk voor apolitieke zaken en processen die te maken hebben met de bedrijfsvoering zoals ICT, financiën, HR-beleid, inkoop en databeveiliging. Ook met betrekking tot specifieke beleidsterreinen - zoals de omgevingswet, VTH en vooral op het vlak van armoedebelief en Wmo - ziet de achterban ruimte voor meer standaardisatie. De gedachte hier is dat meer standaardisatie eraan bijdraagt dat mensen in Nederland gelijke zorg en ondersteuning krijgen en dat dit minder afhangt van de gemeente waarin men woont.



Pak de verbindende rol voor het versterken van kennisuitwisseling en (regionale) samenwerking tussen gemeenten

- Naast kennisdeling vanuit de VNG leeft er een grote behoefte onder de achterban om te leren van andere gemeenten. Het beeld is dat binnen gemeenteland nog te vaak het opnieuw het wiel wordt uitgevonden. Hier kan de VNG meer op inzetten.
- Daarbij zien leden ook een rol voor de VNG als knooppunt, door samenwerkingen tussen gemeenten te faciliteren en gemeentelijke netwerken te versterken. Denk hierbij aan het investeren in themagerichte samenwerkingen in de regio's. Naar verwachting zal dit ook bijdragen aan de zichtbaarheid van de VNG en het verkleinen van de afstand die gemeenten buiten de Randstad ervaren.

Aanbevelingen (3/3)



Vergroot de betrokkenheid en verklein de afstand tot leden door zichtbaar te zijn, naar hen te luisteren en hen actief te betrekken. Ga nog meer het land in en organiseer regionale (kennis)bijeenkomsten voor de dialoog met leden: van raadsleden en griffiers tot ambtenaren en gemeentesecretarissen. Dit is tevens een uitgelezen mogelijkheid om de kennis en dienstverlening van de VNG voor het voetlicht te brengen. Zorg daarnaast dat de commissies een goede afspiegeling vormen van de achterban, om het beeld te versterken dat de VNG álle gemeenten vertegenwoordigt.



Geef zichtbaar invulling aan hoe de VNG namens gemeenten de stap naar voren zet op de maatschappelijke opgaven. Deel je visie op de opgaven en de route om tot oplossingsgericht beleid te komen, kies positie (onafhankelijk van het rijk), roer je in het publieke debat en kom met concrete initiatieven, oplossingen en handreikingen. De achterban heeft behoefte aan richting en slagvaardigheid.



Vergroot de aantrekkelijkheid van de VNG als plek om te werken. Positioneer de VNG richting de achterban als

- dé plek om invloed uit te oefenen en maatschappelijke impact te maken
- een dynamische en uitdagende werkomgeving met interessante inhoudelijk opgaven en een breed werkveld
- een werkgever met goede arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden
- een organisatie waar je met plezier samenwerkt met deskundige en professionele mensen.

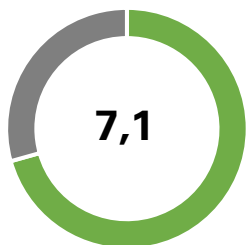
Deelrapportage 2: Beelden en verwachtingen van stakeholders

Algemeen beeld en rapportcijfer

Algemeen beeld

De VNG staat bekend als een professionele, invloedrijke organisatie met een complexe opdracht als stem van alle gemeenten

Gemiddeld rapportcijfer



Het beeld dat stakeholders hebben van de VNG, wordt in grote mate bepaald door de kerntaak **belangenbehartiging**. Het vertegenwoordigen van gemeenten is vele malen bepalender voor de percepties van en waardering voor de VNG dan bijvoorbeeld dienstverlening of kennisdeling.

De VNG wordt gezien als belangrijk(st)e schakel tussen rijk en gemeenten en als een relevante partner voor medeoverheden en koepelorganisaties. Stakeholders omschrijven de VNG als een invloedrijke, onmisbare organisatie voor een sterke lokale overheid, waar ze in veel gevallen niet omheen kunnen en graag mee optrekken. Het bestaansrecht van de VNG staat buiten kijf.

Stakeholders kenschetsen de VNG als een professionele organisatie met betrokken en deskundige mensen. Een meerderheid van de stakeholders omschrijft de VNG als een fijne, constructieve en betrouwbare partner. Sommigen zien de VNG als een samenwerkingsgerichte organisatie, andere stakeholders zouden nog meer samen willen optrekken. Het overheersende beeld is dat de VNG niet langer het gesloten bolwerk is dat ze in het verleden was.

Wel vindt men de VNG nog altijd een logge organisatie die soms onvoldoende vernieuwend en daadkrachtig is. Er gaat veel tijd verloren aan afstemming binnen de VNG. Daardoor ervaart men de VNG niet als een daadkrachtige of slagvaardige organisatie. Ook wordt de VNG omschreven als hiërarchisch, waarbij er regelmatig een discrepantie is tussen wat in ambtelijke vooroverleggen wordt besproken en wat vervolgens in andere gremia door bestuurders wordt bepleit.

Stakeholders zien de VNG ook als een 'ingewikkelde' organisatie met een complexe functie als vertegenwoordiger van gemeenten én aanspreekpunt voor het rijk. Stakeholders hebben begrip voor deze positie maar zien de VNG ook worstelen tussen de twee rollen. Waar sommige stakeholders noemen dat de VNG zich harder mag opstellen richting het rijk, vinden anderen juist dat het soms een tandje minder mag. Ook noemen meerdere stakeholders, ook van buiten de rijksoverheid, dat de relatie tussen VNG en rijk gespannen is. Wel is die de afgelopen jaren al verbeterd.

Het is volgens stakeholders een flinke uitdaging voor de VNG om 'alle kikkers in de kruiwagen te houden'. Enerzijds omdat de leden van de VNG uiteenlopende visies en belangen hebben, wat het lastig maakt om *alle* leden te vertegenwoordigen. Anderzijds omdat afspraken die met de VNG worden gemaakt, niet noodzakelijkerwijs door alle leden worden opgevolgd. Dit draagt bij aan het beeld van een 'ingewikkelde' organisatie: het is soms onduidelijk in hoeverre de VNG écht namens de achterban spreekt.



Rapportcijfer en algemene impressie (1/4)

8,0

"Ik heb een fijne relatie met de VNG. De mensen zijn altijd bereid om te luisteren het gesprek te voeren. Men is erg samenwerkingsgericht. De mensen van de VNG verdienen een 8 voor hun oprechte betrokkenheid. Een verbeterpunt zou de stroperigheid zijn; er mag soms wel wat meer snelheid in."

"Ik heb een positief beeld. De VNG is sociaal en betrokken, neemt haar verantwoordelijkheid op een aantal belangrijke dossiers en werkt effectief met clubjes en commissies waarbinnen goed onderling vertrouwen is. Stukken die worden afgeleverd zijn kwalitatief sterk. De VNG blijft goed verbonden met wat er in gemeenten gebeurt."

7,8

"De VNG is een fijne partner om mee samen te werken. Vroeger waren ze 'de ivoren toren aan de Nassaulaan' maar nu is het een toegankelijke organisatie. De mensen zijn professioneel, bevlogen en willen echt het verschil maken voor burgers. Ik vind het wel lastig dat de VNG niet alle gemeenten bindt: als er een afspraak gemaakt wordt met de VNG, betekent dit niet dat iedereen zich daar aan houdt."

"Ik heb een positief gevoel bij de VNG, met name vanwege de samenwerking en de professionaliteit van de organisatie. De VNG beschikt over bewonderenswaardige denkracht en strategisch vermogen, maar heeft een lastige relatie met het rijk. Ook zie ik ze worstelen om alle 342 kikkers in de kruiwagen te houden."

7,5

"Ik vind het al heel wat dat ze als club bij elkaar komen en afspraken weten te maken namens die brede achterban. Vanuit dat oogpunt krijgen ze een 7.5. Als ze pro actiever worden, dan kan het richting een 8.5 gaan."

"Ik zie dat de VNG echt naar een andere toon aan het bewegen is. Dat is te prijzen, want ze komen van ver. De relatie tussen het rijk en de VNG was stuk en is nog altijd broos. Het zijn sterke lobbyisten met veel vakkennis, maar ze gaan er vaak met een gestrekt been in waardoor er direct een hoop irritatie is op de departementen."



Rapportcijfer en algemene impressie (2/4)

7,5

"Veel gaat goed bij de VNG. We weten elkaar goed te vinden en werken fijn samen. Maar ik vind het ook een ingewikkelde vereniging: de VNG heeft een heel diverse achterban waardoor het moeilijk is om afspraken te maken. Wat je bespreekt met een commissie, wordt niet per definitie uitgevoerd in alle gemeenten. Daar mag de VNG meer op sturen."

"De VNG stelt zich steeds meer op als een partner, dat is positief. Wat dat betreft hebben ze de goede weg gevonden. Wel neemt de VNG in de samenwerking soms haar lobby-belangen mee en daar zijn ze niet altijd transparant over. Dat maakt het ingewikkeld schakelen."

"Ik heb vooral positieve associaties bij de VNG. Ze nemen ons als koepel serieus en we werken goed samen. Ik zie ze soms worstelen om alle verschillende belangen te vertegenwoordigen: hoe hou je alle kikkers in de kruiwagen?"

7,3

"Het is een degelijke organisatie met mensen die verstand van zaken hebben. Wel zijn ze altijd gericht op geld. Ze kunnen ze beter worden in het verzamelen en betrekken van bondgenoten. De potentie zit er zeker in om er een g van te maken."

"Het contact met de VNG is altijd plezierig en we vinden elkaar aardig, maar concrete plannen komen vaak slechts mondjesmaat van de grond."

7,0

"Er is ruimte voor verbetering, maar er worden goede dingen gedaan. Het is een professionele club die altijd goede adviezen biedt. Maar ik vind ze ook sterk hiërarchisch. De mensen werken zich een slag in de rondte, maar vinden binnen de organisatie weinig weerklank."

"De VNG wil altijd voor consensus gaan en maakt daardoor nooit keuzes. Wat belangenbehartiging betreft is de VNG een tandeloze tijger doordat ze zo'n diverse achterban hebben. Wel zijn ze altijd constructief en professioneel."

"De VNG heeft de afgelopen jaren hele grote stappen gemaakt: van een lobbymachine naar een zichtbare organisatie die actief samenwerkt in verschillende netwerken. In de samenwerking zijn de verschillen groot: de één is uitermate ambtelijk, de ander creatief en vooruitstrevend."

Rapportcijfer en algemene impressie (3/4)

7,0

"Een grote organisatie met veel taken, veel leden en veel geld. Het is knap dat het ze lukt om overeenstemming te krijgen en resultaten te boeken met zo'n grote achterban. Maar ze zouden veel meer op de inhoud moeten zitten. De eindeloze discussie over geld verstoort de inhoudelijke discussies met het rijk."

"De organisatie functioneert goed maar er is nog veel ruimte voor verbetering. Het is een conservatief bolwerk dat moet transformeren en inspelen op behoeften van de moderne tijd. Wat nodig is zijn andere rolmodellen, meer lef in keuzes en een andere manier van (samen)werken."

6,8

"Een ruime voldoende want veel gaat goed, maar er kan ook nog wel wat verbeterd worden. De VNG mag bijvoorbeeld meer bezig zijn met vernieuwing en meer openstaan voor een frisse blik. Ook ontbreekt het aan een duidelijke visie op een aantal thema's."

"Een mix van tevredenheid en er is nog veel te doen. De VNG kan een ontzettend sterke lobby voeren, maar raakt verlamd zodra niet alle gemeenten hetzelfde vinden. De relatie met het rijk is altijd gespannen. Er werken fijne mensen met veel verstand van zaken."

6,5

"Er zit potentie, maar de VNG moet wel gaan bewegen. De VNG moet meer kijken naar haar leden en minder naar het rijk. Ze worden voor ons belangrijker als ze écht weten wat er speelt in Nederland en écht meehelpen om problemen op te lossen. En niet alleen hun gelijk proberen te krijgen aan bestuurstafels."

"VNG is een professionele organisatie met een sterke lobby. Om er een hoger cijfer van te maken moeten ze veel meer stelling nemen in complexe dossiers. Als de achterban verdeeld is, maakt de VNG geen keuzes en doen ze vage, breed geformuleerde toezeggingen."



Rapportcijfer en algemene impressie (4/4)

6,0

"Het functioneren is voldoende maar niet ruim voldoende. Dat komt doordat er een discrepantie is tussen ambtelijk en bestuurlijk niveau. Soms zit er lucht tussen wat bestuurders zeggen en wat in de ambtelijke voorbereiding is besproken. Dat maakt de VNG een lastige gesprekspartner. Ik zie op de werkvloer vaak te weinig betrokkenheid van medewerkers die echt inhoudelijk meedenken. Dat vind ik een serieus verbeterpunt."

"De VNG is een ingewikkelde club. Het is voortdurend onduidelijk met wie ik praat: spreekt de persoon tegenover me namens de VNG of namens de eigen gemeente? De samenwerking is prettig, maar de VNG kan veel krachtiger zijn als ze de inhoudelijke kant op gaan en meer keuzes durven te maken. Zie het zesje als een aanmoediging om het beter te doen."

5,0

"De VNG is een soort ontplofte bureaucratie geworden die van zo veel dingen is, dat ze nergens meer echt van is. Te breed, te verkokerd, te grijs. Ze doen van alles maar presteren eigenlijk niets. De VNG kan heel krachtig zijn en een belangrijke rol vervullen, maar daarvoor moeten veel scherpere keuzes gemaakt worden."

Geen
cijfer

"De relatie met de VNG is tegenwoordig goed, maar de gesprekken zijn vaak erg abstract. Dat geldt vooral voor de ambtelijke vooroverleggen: de mensen van de VNG komen dan zelden met een visie, suggestie, idee of mening en willen alleen reageren op onze inbreng. Als ik met individuele wethouders praat dan hebben zij vaak wel een mening of delen ze verhalen uit de praktijk."

"Veel gaat goed en veel kan beter. Ik heb fijne contactpersonen en door deze mensen heb ik vertrouwen in de toekomst. Maar de VNG mist realisatiekracht door capaciteitsproblemen en is een 'Rupsje Nooitgenoeg'. Dat komt de beeldvorming over gemeenten niet ten goede."



Beeld van stakeholders op de kerntaken

Belangenbehartiging (1/2)

De VNG kan stevig optreden, maar worstelt wanneer de achterban niet eensgezind is

Stakeholders zien belangenbehartiging als voornaamste en sterkst ontwikkelde taak van de VNG. Over het algemeen zijn stakeholders positief over de lobbykracht van de VNG en de invloed die zij namens de gemeenten uitoefent – hoewel door sommigen wordt genoemd dat de resultaten van deze lobby niet altijd helder zijn en/of dat terugkoppeling ontbreekt. Over de manier waarop de VNG zich aan tafel opstelt, lopen de meningen uiteen.

Meerdere stakeholders zien de VNG als een stevige gesprekspartner die goed voorbereid aan tafel komt met een duidelijke agenda. Als de VNG een standpunten inneemt, is ze er niet makkelijk vanaf te krijgen, is het beeld. Verschillende stakeholders ervaren dat de VNG er soms 'met gestrekt been' ingaat, wat volgens hen ook contraproductief kan werken. Zoals één partner het formuleert: "het nodigt vanuit een ministerie niet uit om constructief in gesprek te gaan, als je eerst de oren worden gewassen." Andere, met name lokale, stakeholders moedigen de VNG juist aan vaker stevig positie in te nemen aan tafel of zelfs nóg ferner op te treden.

Wanneer de achterban verdeeld is, verliest de VNG snelheid en slagkracht. Meerdere stakeholders benoemen dat de VNG 'verlamd' kan raken als consensus onder de leden ontbreekt of moeizaam bereikt wordt. Hoewel er begrip is voor de diverse en complexe achterban, wordt de VNG door veel stakeholders aangemoedigd om toch (sneller) stelling te nemen in dergelijke situaties en expliciet te zijn over de mate van overeenstemming.

De tendens dat de VNG haar belangenbehartiging steeds meer vanuit *inhoudelijke* en minder vanuit *financiële* argumenten inzet, wordt door meerdere stakeholders gezien. Met name de samenwerkingspartners benoemen (uit zichzelf) deze ontwikkeling. Waar de VNG voorheen vooral lobbyde voor financiële middelen en de naam 'Vereniging Nooit Genoeg' opbouwde, zien zij dat de vereniging nu meer opereert vanuit de maatschappelijke opgaven. De insteek is steeds meer: wat is er nodig om de uitdagingen het hoofd te bieden en hoe kunnen gemeenten hieraan bijdragen? Stakeholders zijn positief over deze ontwikkeling, maar zijn ook beducht voor een 'terugval'. Het kost tijd om het vertrouwen op te bouwen dat de inhoudelijke lijn wordt doorgezet en de VNG niet terug zal gaan naar de financiële lijn. Tegelijkertijd zijn er ook enkele stakeholders die geen verschil ervaren en de VNG nog altijd zien als lobbyclub die geld vaak als enige oplossing ziet. In hoofdstuk 4 'visies op de verenigingsstrategie 'Stap naar Voren' gaan we hier verder op in.

"Ze zijn proactief in de belangenbehartiging, weten makkelijk de mensen te vinden en brengen de scherpste aan."

"De VNG probeert de uitdagingen van gemeenten goed neer te zetten en de belangen te behartigen. Maar wat het resultaat is van die lobby is lastig in te schatten."

"Met name de politieke lobby doen ze heel goed. Ze kunnen veel kabaal maken."

"Als alle gemeenten hetzelfde vinden kan de VNG bijzonder sterk optreden. Als dit niet het geval is, dan zie je dat het rijk al met individuele gemeentes heeft gesproken. De VNG wordt dan buitenspel gezet."

"Qua belangenbehartiging is de VNG een tandeloze tijger. Ze maken weinig keuzes en pleiten nergens écht voor."

"Ik zie dat de VNG echt naar een andere toon aan het bewegen is. Dat vind ik te prijzen."

"In het verleden ging het altijd over geld. Maar ik heb het idee dat de koers nu meer richting de inhoud en de opgaven gaat."

"De VNG komt vaak maar met één oplossing: dat er bijgepast moet worden vanuit de rijksbegroting."



Belangenbehartiging (2/2)

Stakeholders benaderen soms liever individuele gemeenten dan de VNG

Over het algemeen zien stakeholders de VNG als dé vertegenwoordiger van gemeenten. Of de VNG voor alles *first call* is en moet willen zijn, daarover lopen de meningen uiteen. Voor beleidsmakers in Den Haag is de VNG hét loket, simpelweg omdat het niet haalbaar is om met individuele gemeenten om tafel te gaan. Tegelijkertijd noemen stakeholders uit alle groepen dat ze soms rechtstreeks zaken doen met individuele gemeenten of rechtstreeks worden benaderd door hen. Lokale overheden kiezen ook strategisch op welk moment ze de weg van de VNG of hun eigen weg (al dan niet via de koepels) bewandelen.

Stakeholders dragen verschillende redenen aan om rechtstreeks individuele gemeenten te benaderen. Sommige stakeholders zijn pragmatisch en geven aan dat het soms simpelweg sneller of logischer is om met individuele gemeenten te spreken – zeker als het onderwerpen betreft die (nog) niet voor alle gemeenten relevant zijn. Maar er wordt ook genoemd dat de VNG te ver van de uitvoering staat en niet altijd in staat is om het geluid vanuit de gemeentelijke praktijk goed over te brengen. Daarnaast lenen onderwerpen waarover de achterban verdeeld is, zich bij uitstek om de individuele gemeenten op te zoeken.

De opkomst van gemeentelijke netwerken (G4, G4o, K8o etc.) is dan ook onvermijdelijk volgens stakeholders: deze zijn ontstaan doordat gemeenten zich in het grotere geheel onvoldoende vertegenwoordigd voelden. Veel stakeholders zien de netwerken eerder als een kans dan als een bedreiging voor de VNG. Ze roepen de VNG op om slim met de koepels samen te werken en dossiers te verdelen: zo kan de VNG vanuit een nog verfijnder netwerk de gemeenten vertegenwoordigen én een stevigere vuist maken. Omarm de kracht van het verschil, is het devies.

Een dilemma is volgens sommige stakeholders de dubbelrol van de VNG: als spreekbuis van gemeenten enerzijds, en partner voor uitvoering van rijksoverheidsbeleid anderzijds. Niet altijd is duidelijk vanuit welke rol de VNG opereert. Dat maakt de relatie met het rijk ingewikkeld en volgens meerdere stakeholders gespannen. Het zijn overigens vooral de samenwerkingspartners en lokale overheden die dit beeld schetsen. Vanuit het rijk ziet men de VNG over het algemeen meer als belangenbehartiger dan uitvoerder, en ziet men de dubbele pet als een gegeven. Wel leidt het soms tot irritatie wanneer de VNG niet expliciet maakt vanuit welke rol zij tafel zit. Meer openheid aan de voorkant kan ergernis voorkomen.

“De VNG heeft een monopolypositie in Den Haag. Ze zitten overal aan tafel.”

“Op bepaalde onderwerpen gaan we direct naar de gemeenten die voorop lopen. Die zijn vaak al verder dan de VNG.”

“Ik sla de VNG wel eens over als ik geen zin heb in een afstemmingscircuitus.”

“Als je iets wil weten van de gemeentelijke praktijk kun je beter naar individuele gemeenten of regio's gaan.”

“Wij kloppen bij de gemeentelijke netwerken aan als we denken dat het effectiever is dan de route via de VNG.”

“Juist door gebruik te maken van de netwerken, kunnen ze de gemeenten beter vertegenwoordigen. Het is de kunst om de krachten te bundelen.”

“Het rijk en de VNG zitten te veel in een ouder-kind relatie met elkaar. Het vraagt van beiden wat om op ooghoogte te komen.”

“Ze zijn onderdanig naar het rijk.”

“Hoe kun je aan de ene kant onderhandelen met het rijk over financiën en aan de andere kant van datzelfde rijk geld krijgen om uit te voeren?”



Overige citaten over belangenbehartiging

"De VNG legt altijd vrij stevig uit wat de belangen van gemeenten zijn. Soms heb ik wel twijfels over de gerichtheid van die stevigheid, bijvoorbeeld wanneer we het gewoon eens zijn over het onderwerp."

"De VNG is een standaard lobbyist die eindeloos geld vraagt op alle terreinen."

"Ik heb het idee dat ze niet altijd open zijn. Dan gaan ze achter onze rug om bijvoorbeeld al naar Kamerleden toe."

"De VNG moet keuzes maken als er verschillende geluiden zijn binnen de achterban: op welke thema's gaan we lobbyen en welke onderwerpen laten we over aan andere partijen."

"Zelfs een brainstorm vliegen ze aan alsof het een onderhandeling is, terwijl we gewoon open met elkaar willen praten."

"Wat lastig is met de uitvoerende rol, is dat ze niet altijd mandaat hebben om de gemeenten ergens op af te rekenen."

"Het is niet erg als het rijk af en toe ook met gemeenten spreekt, wees daar niet zo bang voor."

"Ik werk soms liever samen met individuele gemeenten, zeker als er veel lokale verschillen zijn."

"Als de achterban verdeeld is, dan is het voor ons soms ook waardevol om die verschillende visies te horen."

"Soms zijn ze wel erg liefdevol in de onderhandelingen. Dat komt waarschijnlijk doordat ze die dubbelrol hebben met de uitvoering."



"Ga er niet krampachtig mee om dat veel gemeenten contact hebben in Den Haag en Brussel. Probeer niet een monopolie van de VNG op te leggen maar gebruik de kracht van het netwerk."

"Er is een continue spanning tussen rijk en gemeenten, ze staan structureel ver uit elkaar. Daarin heeft de VNG nog weinig bereikt."

"Er wordt veel naar de G4 en de G40 gekeken, maar er is ook nog een wereld daarbuiten. Om ook die belangen (van de kleine gemeenten) op de agenda te krijgen, moet hard worden gewerkt."

"Ze moeten die uitvoeringstaak laten vallen en zich richten op de belangenbehartiging. Daar hebben we de VNG voor nodig."

"Inhoudelijk is de frustratie over middelen terecht. Maar door het zeuren om geld is het rijk minder ontvankelijk voor de VNG. Dat is een serieus risico. Ik denk wel dat ze dit inmiddels beseffen. Ze zijn nu meer gericht op wat ze kunnen brengen aan de onderhandeltafel."

"Ze zijn absoluut first call doordat ze de gemeenten zo sterk vertegenwoordigen."

"Ik merk de laatste tijd een verbetering in de opstelling van de VNG. De vraag om geld en middelen koppelen ze nu beter aan de inhoud."

"De discussie over geld verstoort de echte, inhoudelijke discussie."

"Het lukt de VNG niet altijd om al die uiteenlopende meningen en visies te vertegenwoordigen."

"Begin nou eens bij de inhoud. Iedereen begrijpt dat er uiteindelijk boter bij de vis moet komen."

Kennisdeling

VNG heeft veel kennis in huis, maar zou deze nog meer kunnen delen

Stakeholders zijn matig tot redelijk bekend met de kerntaak kennisdeling. De meeste stakeholders vanuit het rijk en de lokale overheden hebben hier een beeld bij, evenals ongeveer de helft van de samenwerkingspartners.

Over de hele linie is men redelijk positief over de kennisdeling van en vanuit de VNG. Stakeholders geven aan dat de VNG veel kennis in huis heeft die van grote toegevoegde waarde is voor leden. De stakeholders vanuit lokaal bestuur geven aan veel gebruik te maken van de kennis die door de VNG verspreidt wordt, hoewel één van hen daaraan toevoegt soms ook direct de departementen te benaderen voor informatie.

Ook enkele samenwerkingspartners geven aan regelmatig gebruik te maken van kennis of informatie die de VNG met hen deelt. Wel noemen enkelen van hen dat de VNG pro actiever of structureler kennis en informatie zou kunnen delen met partners, of duidelijker kan maken welke kennis en informatie bij de VNG gehaald zou kunnen worden. Twee samenwerkingspartners zien een kans om de VNG steviger te positioneren als 'kennishub' van en voor gemeenten.

Nota bene: stakeholders spraken in de interviews met name over kennisdeling vanuit de VNG; het faciliteren van kennisdeling tussen gemeenten kwam zelden aan bod.

rijk

lokaal bestuur

samenwerkingspartners

"Ik heb ongelooflijk veel aan de kennis die door de VNG wordt gebundeld."

"Ik ben zeer tevreden over de kennisdeling. Ze geven goede informatie over alle nieuwe wetgeving."

"De professionaliteit van de lokale besturen is heel verschillend. Via kennisdeling kan de VNG dit verbeteren."

"Er wordt nog steeds heel veel kennis gehaald bij de VNG, maar gemeenten zoeken ook andere bronnen. Dat komt door de snelheid van de veranderingen."

"Wij baseren een deel van onze visies op de informatie die we vanuit de VNG krijgen."

"Met name op het gebied van de omgevingswet is er veel kennis bij de VNG, daar kunnen wij nog van leren."

"Binnen de nieuwe strategie zou het passend zijn als VNG zichzelf meer positioneert op basis van kennis en minder op basis van politiek en lobby."

"Volgens mij is er binnen gemeenten veel behoefte om van elkaar te leren. Dat kan de VNG beter faciliteren. Daarmee verbeteren ze ook het lerend vermogen van gemeenten."



Dienstverlening

Een belangrijke, maar voor veel geïnterviewden minder zichtbare taak

De kerntaak *dienstverlening* staat wat verder van de meeste geïnterviewde stakeholders af. Met name vanuit de samenwerkingspartners is hier weinig zicht op en ook stakeholders vanuit het rijk hebben beperkt beeld. Stakeholders vanuit lokaal bestuur hebben meer beeld bij de dienstverlening, hoewel het accent ook in deze gesprekken meer lag op belangenbehartiging.

Lokale bestuurders vinden een goede ondersteuning in de uitvoering unaniem zeer belangrijk. De modelverordeningen worden meermaals genoemd als belangrijk en goed 'product' waar met name kleine gemeenten gebruik van kunnen maken. Eén lokale bestuurder geeft aan dat de VNG goed ondersteunt bij vaststaande of gestandaardiseerde zaken, maar gemeenten beter kan ondersteunen bij actualiteiten en ontwikkelingen. Een ander noemt dat de VNG beter voor het voetlicht kan brengen wat ze allemaal in huis heeft om gemeenten te ondersteunen.

Samenwerkingspartners en stakeholders vanuit het rijk die iets kunnen vertellen over de dienstverlening, geven aan dat zij dit een belangrijke taak vinden. Vooral de kleinere gemeenten, die over minder capaciteit beschikken, zijn volgens deze stakeholders gebaat bij een goede ondersteuning vanuit de VNG. Enkele stakeholders vanuit het rijk geven aan dat de VNG 'prima' invulling geeft aan de dienstverlening en een samenwerkingspartner noemt de handreikingen als mooi voorbeeld van de ondersteuning aan gemeenten.

rijk

lokaal bestuur

samenwerkingspartners

"Het is niet voor iedereen zichtbaar wat de dienstverlening van de VNG inhoudt. Ik denk dat de raadsleden de VNG gewoon als een lobbyclub zien."

"Met de krapte op de arbeidsmarkt worden gestandaardiseerde producten zoals de modelverordeningen steeds belangrijker."

"Ik heb geen klachten over de dienstverlening, maar ze zouden beter kunnen inspelen op de actualiteit binnen gemeenten."

"Het is vooral voor kleinere gemeenten heel belangrijk. De VNG zou meer onder de aandacht kunnen brengen wat ze allemaal precies doen aan ondersteuning van gemeenten."

"Zeker voor kleinere gemeenten is een goede ondersteuning in de uitvoering cruciaal."

"Ze ondersteunen gemeenten goed, maar het is minder zichtbaar werk en raakt snel onderbelicht. De dienstverlening zou meer nadruk mogen krijgen want het is een belangrijke kerntaak."

"De VNG heeft een goed beeld van wat gemeenten nodig hebben en ondersteunen gemeenten daar goed in."

"De volgorde van prioriteiten zou moeten zijn: dienstverlening op één, kennisdeling op twee, en dan pas het bestuurlijke."



Beeld van stakeholders op de reputatiethema's

Samengevat: prestaties op de reputatiethema's

samenwerking	De meeste stakeholders ervaren de VNG als een prettige partner waarmee ze een goede verstandhouding hebben. Enkele stakeholders geven aan dat de samenwerking de afgelopen periode is verbeterd of geïntensiveerd, hoewel meerdere samenwerkingspartners noemen dat zij structureler of (nog) meer samen met de VNG zouden willen optrekken. In veel gevallen zijn deze partners met dezelfde thema's of onderwerpen bezig als de VNG en zien ze kansen om elkaar te versterken. Vanuit het rijk zijn enkele stakeholders ontevreden over de samenwerking. Zij geven aan dat de VNG onvoldoende open de gesprekken in gaat en zich weinig constructief toont aan tafel. Ook andere stakeholders zien een moeizame relatie tussen VNG en rijk. Stakeholders vanuit lokaal bestuur adviseren de VNG om de samenwerking met de netwerken te intensiveren. Hun advies: zie hen niet als competitie maar omarm de verschillen en maak gebruik van elkaars kracht.
professionaliteit	Stakeholders zien de VNG als een professionele organisatie met deskundige medewerkers. Zij weten waar ze het over hebben, komen goed voorbereid aan tafel en denken zaken slim door. De VNG staat ook bekend als een logge organisatie. De VNG is hiërarchisch georganiseerd en er wordt veel afgestemd. De VNG mist slagkracht, zegt een substantiële groep stakeholders. Een veelgenoemd verbeterpunt is ook de praktijkkennis van de mensen van de VNG. Slechts weinigen zouden weten hoe het er écht aan toe gaat in de gemeentelijke praktijk – aldus meerdere stakeholders.
goed bestuur	Stakeholders hebben veel vertrouwen dat de VNG goed bestuurd wordt. De meeste stakeholders vertrouwen erop dat de VNG op integere wijze bestuurd wordt en vinden de VNG voldoende transparant. Echter hebben enkele (individuele) stakeholders vragen of zorgen als het gaat om integriteitsthema's. Dit betreft een duidelijke minderheid. Hun aandachtspunten liggen o.a. bij het verdelen van commissieplekken en het verkondigen van verenigingsstandpunten versus persoonlijke (politieke) standpunten.
werkgeverschap	Voor stakeholders is werkgeverschap over het algemeen geen prioritair onderwerp. Sommigen geven aan dat de VNG belangrijk en betekenisvol werk biedt. Voor jonge mensen is werken bij de VNG aantrekkelijk omdat het leerzaam is en dicht op de politiek zit. Anderen menen juist dat het werk bij de branchevereniging minder impactvol is omdat het ver van de praktijk af staat. Ook noemt iemand de VNG een stoffige organisatie met weinig vernieuwing.



Samenwerking

De VNG is voor velen een fijne partner, maar de samenwerking kan in veel gevallen geïntensiveerd worden

Samenwerking met de VNG wordt door veel stakeholders als positief ervaren. De meeste stakeholders ervaren de VNG als een prettige partner waarmee ze een goede verstandhouding hebben. Enkele samenwerkingspartners en stakeholders vanuit het rijk geven aan dat de samenwerking de afgelopen periode is verbeterd of geïntensiveerd, een ontwikkeling waar zij zeer positief over zijn. De VNG is meer samenwerkingsgericht geworden en toont goede wil om de samenwerking te verbeteren, aldus enkele stakeholders. Twee stakeholders geven ook aan dat zij de VNG een professionele samenwerkingspartner vinden omdat de VNG open staat voor tegenspraak of andere meningen, en die verschillen wil overbruggen om tot het beste resultaat te komen. Eén stakeholder plaatst daarbij de kanttekening dat deze flexibiliteit niet bij alle VNG-medewerkers te zien is maar verschilt van persoon tot persoon.

Meerdere samenwerkingspartners geven aan dat zij structureler of (nog) meer samen met de VNG zouden willen optrekken. In veel gevallen zijn deze partners met dezelfde thema's of onderwerpen bezig als de VNG, en zien ze kansen om elkaar te versterken. Twee samenwerkingspartners geven aan dat VNG soms onvoldoende samenwerkingsgericht is. Zij denken dat de VNG er soms voor kiest om partners niet te betrekken, omdat de VNG zelf al een stevige positie heeft in Den Haag. Dit heeft er bij beide stakeholders in geresulteerd dat zij in het verleden zijn gepasseerd bij zaken waarvoor zij samen met de VNG aan de lat stonden.

Vanuit het rijk zijn enkele stakeholders ontevreden over de samenwerking. Zij geven aan dat de VNG onvoldoende open de gesprekken in gaat en zich weinig constructief toont aan tafel. Bij de VNG geldt "positiebepaling vóór beleidsbepaling", aldus een stakeholder. Een ander geeft aan niet het gevoel te hebben dat het rijk en de VNG samen aan de lat staan voor de opgaven. Opvallend is dat ook stakeholders buiten het rijk aangeven dat de relatie tussen VNG en rijk gespannen is.

Stakeholders vanuit lokaal bestuur adviseren de VNG om de samenwerking met de netwerken te intensiveren. Hun advies: zie hen niet als competitie maar omarm de verschillen en maak gebruik van elkaars kracht.

Argumenten om *niet* met de VNG samen te (willen) werken, zijn weinig genoemd door stakeholders. Eén stakeholder gaf aan de VNG soms te vermijden omdat een samenwerking met de VNG per definitie moeizaam tot stand komt, veel afstemming vergt en pas na veel tijd tot resultaat leidt. Een ander gaf aan soms niet samen te werken als er een duidelijk, inhoudelijk verschil in mening of positie aan de orde is.

rijk

lokaal bestuur

samenwerkingspartners

"Ik zie veel goede wil bij de VNG om tot een goede samenwerking te komen."

"We hebben in basis een goede verstandhouding, waardoor eventuele problemen goed aangekaart kunnen worden zonder dat dit meteen tot gedoe leidt."

"De samenwerking verloopt goed. Door mijn eigen lijntjes ben ik snel bij de juiste mensen."

"De samenwerking is prettig. Maar het zou nog een stuk structureler en intensiever kunnen. Daar zijn we allebei bij gebaat."

"In het verleden hebben ze ons niet betrokken bij een belangrijke notitie. Dat vond ik wel daadkrachtig maar niet handig."

"De samenwerking loopt goed en we vinden elkaar super aardig, maar het blijft vaak bij praten. Weinig resultaat."

"Het is mijn wens om beter samen te werken en echt het gevoel te hebben dat we samen aan de lat staan voor de opgaven."

"De opstelling in overleggen vind ik heel ambtelijk. Wat een keurslijf. Geef eens wat meer ruimte aan het spontane gesprek."

"De samenwerking en afstemming met de koepels zou beter kunnen."

"Het zou goed zijn als BZK en de VNG samen nadenken hoe ze willen samenwerken en hoe ze zich tot elkaar willen verhouden."



Professionaliteit

Stakeholders roemen de deskundige medewerkers maar zien ook verbeterpunten

Stakeholders zien de VNG als een professionele organisatie met deskundige medewerkers. Verreweg de meeste stakeholders, vanuit alle groepen, roemen de kennis en kunde van de mensen van de VNG. Zij weten waar ze het over hebben, komen goed voorbereid aan tafel en denken zaken slim door.

Ook ziet een aantal stakeholders veel betrokkenheid en/of gedrevenheid bij de mensen van de VNG. Zij spreken ook wel over bevlogen medewerkers. Een enkeling plaatst daarbij de kanttekening dat dit vooral geldt voor vaste krachten.

Naast professioneel, deskundig en betrokken, staat de VNG ook bekend als een logge of stroperige organisatie. De VNG is hiërarchisch georganiseerd en een aantal stakeholders spreekt over een ambtelijk afstemmingscircuit. Daarbij valt op dat er niet altijd één lijn is in wat medewerkers bespreken en wat door bestuurders wordt bepleit. Met andere woorden: ondanks het vele en langdurige afstemmen is er geen eenduidigheid of consensus.

Ook wordt de VNG omschreven als een organisatie met veel denkkraft, maar realisatiekracht laat te wensen over. Mensen van de VNG zijn goed in visies ontwikkelen en plannen maken, die vervolgens maar mondjesmaat tot uitvoering komen. Ook kan de VNG volgens meerdere stakeholders aan slagkracht winnen door gemeenten te houden aan afspraken die aan de onderhandeltafel zijn gemaakt of daarop aan te spreken.

Een veelgenoemd verbeterpunt is de praktijkkennis van de mensen van de VNG. De dossierkennis is over het algemeen hoog maar slechts weinigen weten hoe het er écht aan toe gaat in de gemeentelijke praktijk, aldus meerdere stakeholders. De VNG staat te veel op afstand is hun beeld. Dit zou in het bijzonder gelden voor tijdelijke krachten.

Enkele stakeholders noemen daarnaast dat de capaciteit bij de VNG (in termen van fte's) op hun specifieke thema of onderwerp (te) beperkt is. Zowel enkele samenwerkingspartners als een stakeholder vanuit het rijk lopen hier tegenaan. Twee stakeholders menen dat de VNG er onvoldoende in slaagt om inhoudelijk sterke medewerkers te behouden en een enkeling noemt dat de VNG moeite heeft om jonge mensen aan te trekken en (daardoor) soms vernieuwend vermogen mist.

De VNG wil een (neutrale) vertegenwoordiger zijn van alle gemeenten in Nederland, maar enkele stakeholders zien de VNG niet als apolitek of onpartijdig. De politieke kleur van met name commissieleden is volgens deze stakeholders van grote invloed op standpunten en beleid. Dit is overigens geen zwaarwegend kritiekpunt of veelgenoemd thema onder stakeholders.

rijk

lokaal bestuur

samenwerkingspartners

"Professionele club, slimme mensen."

"Ze hebben de zaken goed op orde en men weet waarover men praat."

"Ze komen afspraken na en zijn transparant in hun communicatie."

"Kundig en prettig in de omgang."

"Er is veel kennis in huis. Wij nodigen regelmatig VNG-specialisten uit als experts."

"Er is altijd een goed gesprek en ze bieden altijd goede adviezen."

"Een club met goede, gedreven mensen die staan voor hun vak en hun werk. Maar wat mist is de aansluiting bij de gemeentelijke praktijk. Dat maakt het ingewikkeld om dezelfde taal te spreken."

"Ze mogen wat meer het land in. Er gebeurt veel meer dan wat ze in Den Haag zien."

"Er werken weinig jonge mensen en er is weinig doorstroom. Daarmee is ook het vernieuwend vermogen wat beperkt."

"De mensen waar ik mee werk zijn erg deskundig, maar het zijn er maar heel weinig. Het gebrek aan mankracht zorgt soms voor moeilijkheden."

"Commissies zijn volledig afhankelijk van de politieke kleur van hun voorzitter."



Goed bestuur

Stakeholders zien de VNG als een integere en transparante organisatie

In lijn met het beeld van de VNG als een zeer professionele organisatie, is er onder stakeholders ook veel vertrouwen dat de VNG goed bestuurd wordt. De meeste stakeholders vertrouwen erop dat de VNG op integere wijze bestuurd wordt en vinden de VNG voldoende transparant. Eén stakeholder refereert bijvoorbeeld aan de ledenvergadering, waar ruimte is om invloed uit te oefenen en het bestuur te controleren. Ook is voor de meeste stakeholders voldoende helder hoe de VNG georganiseerd is.

Hoewel het algemene beeld dus positief is, hebben enkele (individuele) stakeholders vragen of zorgen als het gaat om integriteitsthema's. Dit betreft een duidelijke minderheid maar het is goed om kennis te nemen van hun aandachtspunten.

Eén stakeholder noemt dat er vooral informele manieren zijn om aan 'stoeltjes' te komen en dat commissieleden elkaar onderling plekken toespelen. Deze persoon heeft het beeld dat het hebben van de juiste relaties boven een zorgvuldige afweging van capaciteiten gaat.

Een ander geeft aan dat de VNG aan de onderhandelingstafel zo gefixeerd is op geld, dat dit de integriteit van de besluitvorming volgens deze stakeholder beïnvloedt. Het gaat dan, zowel voor het rijk als voor de VNG, niet meer om wat nodig is maar om wat er te halen valt – aldus deze stakeholder.

En zoals benoemd bij de paragraaf over *professionaliteit*, wordt de inbreng van bestuurders aan overlegtafels soms ervaren als hun eigen mening en niet als verenigingsstandpunt.

"Altijd transparant. De organisatie wordt op integere wijze bestuurd."

"Ze doen het allemaal keurig netjes."

"Ik heb ze nooit als niet-transparant of niet-integer ervaren."

"De VNG is goed georganiseerd en transparant."

"De bestuurders hebben een arrogante uitstraling en ik vind het eerder gesloten dan open en transparant."

"De dominantie van geld leidt soms tot minder integer gedrag. Dan worden er keuzes gemaakt op de verkeerde gronden."

"Ik vraag me wel eens af of de mensen van de VNG namens zichzelf of namens de VNG aan tafel zitten. Het is belangrijk om transparant te zijn of je aan tafel zit als vereniging of als bestuurder met partijkleur."



Werkgeverschap

Stakeholders hebben uiteenlopende beelden bij de aantrekkelijkheid van de VNG als werkgever

Voor stakeholders is werkgeverschap geen prioritair onderwerp. Stakeholders die hier wel iets over willen en kunnen vertellen (met name samenwerkingspartners), hebben uiteenlopende beelden bij de VNG als werkgever.

Stakeholders die de VNG wel een aantrekkelijke werkgever vinden, geven aan dat de VNG belangrijk en betekenisvol werk biedt. Voor jonge mensen is werken bij de VNG aantrekkelijk omdat het leerzaam is en dicht op de politiek zit, aldus een stakeholder. Ook wordt genoemd dat de nieuwe strategie bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van het werk, omdat deze meer op inhoud en impact is gericht. Eén stakeholder noemt dat de VNG bovendien goede arbeidsvoorwaarden biedt.

Stakeholders die de VNG geen aantrekkelijke werkgever vinden, hebben daar verschillende redenen voor. Eén van hen noemt dat het werk bij de branchevereniging juist minder impactvol is omdat het verder van de praktijk af staat. Een ander geeft aan dat het complexe krachtenveld van de VNG het werk stroperig maakt. Ook noemt iemand de VNG een stoffige organisatie met weinig vernieuwing.

“Het lijkt mij een interessante werkgever: goede voorwaarden, mooi gebouw en betekenisvol werk.”

“Voor jonge mensen is de VNG heel interessant want het zit dicht op de politiek. Als ik jonger zou zijn had het me erg leerzaam geleken om er te werken.”

“Je staat met één been in het Haagse en met het ander bij de burger. Alle belangrijke thema's komen voorbij. Dat maakt het wel aantrekkelijk voor jong én oud.”

“Het is een stroperige club, je moet altijd door veel lagen en met tig gemeenten afstemmen. Dat lijkt mij niet heel leuk werk.”

“Projecten gericht op vernieuwing sterven vaak in schoonheid. Dat vind ik zo teleurstellend want daarmee maak je het voor de jonge generatie echt niet aantrekkelijk om in dat vakgebied werkzaam te zijn.”



Visies op de verenigingsstrategie 2030 'Stap naar voren'

Brede steun voor de strategische koers

De verenigingsstrategie 'Stap naar voren' kan rekenen op brede steun en waardering. Ruim twee derde van de stakeholders is overwegend positief en schaaft zich achter de koers. De koers past bij de breed gedeelde - en soms urgente - behoefte om het probleemoplossend vermogen van de overheid te vergroten. Dat geldt zowel voor partners vanuit het rijk, voor de lokale overheden als voor samenwerkingspartners. Een kwart van de geïnterviewden is nog niet helemaal overtuigd en plaatst kanttekeningen. Met name het draagvlak onder de gemeenten wordt gezien als een verbeterpunt en de uitvoerbaarheid en realisatie vragen om concretisering. Slechts een enkeling vindt de koers onrealistisch. Opvallend is dat bij veel stakeholders de strategie alleen op hoofdlijnen bekend is.

Met de strategie toont de VNG leiderschap en lef, als boegbeeld van de gemeenten die eerstelijns maatschappelijke vraagstukken (helpen) oplossen. Deze richtinggevende rol is volgens een meerderheid van de stakeholders de juiste weg in een tijdperk waarin de overheid complexe maatschappelijke vraagstukken tegelijkertijd en in samenhang moet aanpakken. Ze omarmen de visie om als één overheid samen met het rijk op te trekken om vraagstukken op te lossen, en met oplossingen naar voren te stappen. De VNG laat zo ook zien de strategische schakel te zijn tussen rijk en gemeenten. Wel leven er zorgen of de VNG in staat is om de ambities waar te maken, gezien de complexe 'dubbelrol' als vertegenwoordiger van alle gemeenten én partner van het rijk.

De kanteling van financieel gedreven belangenbehartiging naar inhoudelijk gedreven lobby wordt alom aangemoedigd: dit vergroot het probleemoplossend vermogen van de overheid. Dat de VNG deze koers heeft ingezet wordt in de praktijk, zij het nog voorzichtig, zichtbaar voor sommige stakeholders. Met name de VNG-directie en bestuur nemen hierin het voortouw, ervaren zij. De Spreidingswet Asielopvang, de 'Top Bestaanszeker Nederland' en de recente 'Woontop' worden gezien als levend bewijs van de ingeslagen weg. Betrokkenen moedigen de VNG aan de koers meerjarig vast te houden.

De maatschappelijke omkeringsthema's waarop VNG en de gemeenten de stap naar voren maken, worden door de meeste stakeholders onderschreven: Bestaanszekerheid; Kansengelijkheid/jeugd; Klimaat en energie, Ruimtelijke ontwikkeling. Het thema Vergrijzing/Gezond leven wordt minder herkend. Spontaan wordt ook Wonen vaak genoemd, net als Asiel en migratie en Stikstof. Voor kleinere gemeenten is het thema voorzieningenniveau essentieel. Ook gezondheid en arbeidsmarkt worden door sommige stakeholders genoemd als kansrijke thema's.

"De VNG is tegenwoordig meer van de oplossingen dan van de problemen. Het toont aan dat ze meer redeneren vanuit maatschappelijke opgaven en wat ze daaraan kunnen bijdragen, in plaats van te denken vanuit eigen belang".

"Verwacht ik dat de VNG met een grote maatschappelijke visie komt? Nee. Ik zou willen dat gemeenten én het rijk die visie samen ontwikkelen. De kunst is om stakeholders te verleiden mee te doen."

"Gemeenten nemen hiermee meer verantwoordelijkheid. In het belang van de probleemoplossing in Nederland. Naast het geld kijkt de VNG nu meer naar wat gemeenten kunnen bijdragen en wat daarvoor nodig is."

"Toen ik de strategie las dacht ik: 'Een mooie bak papier, hoe ziet dit er in de praktijk uit?'. Sharon en Leonard geven er nu wel echt handen en voeten aan. Een mooi verhaal; nu nog de succesvoorbeelden."

"De Top Bestaanszekerheid is een goed voorbeeld. Het leverde cruciale handvatten op en de burger kreeg daarin een stem. De VNG kan zo bij uitstek de uitwisseling faciliteren tussen tijd en gemeenten."



Vergroten betrokkenheid bij leden en stakeholders hard nodig, evenals bekendheid met de strategie

Belangrijkste verbeterpunt is het vergroten van de betrokkenheid van gemeenten en samenwerkingspartners bij (de realisatie van) de strategie. Veel stakeholders benoemen dat het belangrijk is de achterban actiever te betrekken, zodat individuele gemeenten zelf ook het voortouw kunnen nemen in het uitdragen en waarmaken van de strategie. Door sommigen wordt de strategie nog teveel ervaren als 'de koers van de VNG-top' en te weinig 'van alle gemeenten'. Enkele stakeholders vinden dat de leden vanaf het begin veel actiever betrokken hadden moeten worden. Anderen stellen dat de VNG de eigen, interne organisatie beter moet inrichten op de nieuwe koers.

Ander verbeterpunt is de bekendheid: veel partners kennen de strategie alleen op hoofdlijnen of van *hear say*. Wanneer ze er meer over horen is de reactie vrijwel uitsluitend positief. Ook sommige lokale partners kennen de strategie soms slechts op hoofdlijnen, anderen hebben juist geparticipeerd. Er liggen kansen voor de VNG om de strategie nog nadrukkelijker op de kaart te zetten.

Volgens een aantal stakeholders is een duidelijker rolafbakening en verbetering in de relatie nodig tussen rijk en gemeenten, voor het welslagen van de strategie. Wie is waarvoor in de lead? De VNG zou de stap naar voren moeten maken op thema's die gemeenten aangaan, maar voor zaken waar het rijk over gaat is die rol volgens hen allereerst aan de departementen. Bij het rijk leeft dit sentiment het sterkst.

En: 'nu de uitvoering nog'... Verschillende stakeholders hebben nog bedenkingen bij de uitvoerbaarheid en realisatie in de praktijk. De VNG organisatie kan aan realisatiekracht winnen in hun ogen. Om te beginnen door de eigen organisatie hierop beter in te richten (capaciteit en middelen). De VNG zou ook steviger kunnen optreden richting de achterban, vinden enkele stakeholders: gemeenten die onvoldoende meebewegen zouden daarop aangesproken moeten worden.

rijk

lokaal bestuur

samenwerkingspartners

"Als gemeenten zouden we meer willen en moeten weten over de verenigingsstrategie, om deze zelf ook actief uit te kunnen dragen."

"De ambitie is nog onbekend en nog niet geloofwaardig. De grote vraag is of er voldoende draagvlak en commitment is bij lokale bestuurders om deze uit te dragen?"

"De strategie is de goede richting. De VNG is alleen te bescheiden en mag zich op dit punt zichtbaarder opstellen in het publieke debat."

"De VNG moet goed inzicht hebben in wat er lokaal gebeurt en gemeenten ook kunnen aanspreken op resultaat. Realisatie van deze strategie op lokaal niveau is uiteindelijk het doel."

"De VNG moet af en toe ook een stap achteruit zetten en gemeenten naar voren schuiven. Het is een zorgvuldige dans: de VNG moet aanvoelen wanneer ze een gemeente de ruimte moet geven of juist een duw naar voren moet geven."

"Ga bouwen aan slagkracht en de eigen organisatie."



Maatschappelijke waarde en kansen om deze te vergroten

Kansen om de maatschappelijke waarde te vergroten (1/2)

Gemeenten als spil in herstel van vertrouwen in de overheid

De VNG draagt als brug tussen gemeenten, rijk en samenwerkingspartners in belangrijke mate bij aan goed lokaal bestuur in ons land, is het overheersende beeld onder stakeholders. Het bestaansrecht staat buiten kijf. Door stevige belangenbehartiging en door gemeenten te ondersteunen met dienstverlening en kennisdeling. De VNG kiest duidelijker koers om oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken aan te dragen, ervaren stakeholders.

De grootste kansen voor de VNG om haar meerwaarde – en die van de gemeenten – te vergroten liggen in het versterken van de verbindende rol van de VNG tussen burgers, gemeenten en de (rijks)overheid. Drie thema's springen er op dit punt uit voor de stakeholders: 1) bijdragen aan herstel van vertrouwen in de overheid als eerste loket voor burgers; 2) keuzes maken en afbakening van het takenpakket van gemeenten en 3) inspelen op regionalisering en optrekken met gemeentelijke netwerken.

Als eerste loket en gezicht van de overheid liggen er kansen voor gemeenten om op lokaal niveau direct bij te dragen aan (herstel van) vertrouwen in de overheid. In een gepolariseerd landschap, waarin het vertrouwen in de overheid onder druk staat, zijn gemeenten het meest nabij. Sommige stakeholders dichten de VNG en haar leden hierin een grote rol toe, anderen zijn terughoudender. Door op lokaal niveau, in contact met burgers, maatschappelijke vraagstukken op te lossen en dat zichtbaar te maken, kunnen gemeenten concreet bijdragen. Bij lokale partners leeft de behoefte dat dit verhaal sterker verteld wordt. Hieraan gerelateerd adviseren verschillende stakeholders de VNG de burger duidelijker centraal te stellen in haar strategie en activiteiten. Soms door letterlijk de burger op te zoeken en te luisteren wat er speelt.

Keuzes maken en nog duidelijker afbakenen waar gemeenten van zijn en waarvoor ze er vooral *niet* zijn, helpt ook om meer impact te maken. Dit adviseren stakeholders van zowel rijk, gemeenten als samenwerkingspartners. 'Durf te kiezen', is een vaak gehoord advies. Enerzijds door te focussen op thema's die dichtbij de gemeenten liggen en het meest relevant zijn voor burgers - zoals bestaanszekerheid. Anderzijds door de eigen bestuurlijke agenda van gemeenten aan te scherpen. De VNG kan hierin met de gemeenten optrekken en de grenzen en prioriteiten duidelijker aangeven. Dat de VNG met 'Stap naar voren' die lijn al heeft ingezet met de omkeringsthema's, is lang niet altijd bekend. Een andere manier om duidelijker (positie) te kiezen is door een heldere bestuurlijke agenda te ontwikkelen voor de samenwerking met het rijk. Dat kan helpend zijn om het - soms als stroef ervaren - gesprek met ministeries over de aanpak van maatschappelijke vraagstukken te structureren.

"Gemeenten zijn het eerste loket voor burgers. Daar ligt een kans om het vertrouwen te herwinnen."

"Het is belangrijk dat de gemeenten kunnen investeren in het creëren van vertrouwen. De VNG heeft daar een faciliterende rol in."

"Zet de burger centraal. De eerste vraag die gesteld moet worden is waarmee de inwoner geholpen is. Gemeenten kunnen deze vraag het beste beantwoorden, zij zitten het dichtst bij de inwoner."

"Het zou heel sterk zijn als de VNG ook een keer benoemt wat gemeenten niet (meer) zouden moeten doen."

"Durf te kiezen. We kunnen een hele krachtige VNG zijn en juist nu een hele belangrijke rol spelen. Maar dat kan niet als we alle dertig taken blijven doen die we nu doen."

"Streef naar een bredere bestuurlijke agenda. Een pro actieve agenda zou helpen bij het ordenen van het gesprek tussen rijk en VNG. Het biedt de kans gestructureerd het gesprek te voeren en biedt de achterban kans om input te geven."



Kansen om de maatschappelijke waarde te vergroten (2/2)

Samenwerking in en met de regio versterken

Een derde strategische kans voor de VNG is beter aansluiten op de tendens van regionalisering, benadrukken een aantal stakeholders. Daar waar vraagstukken moeten worden opgelost die individuele gemeenten overstijgen en die niet op provinciaal niveau worden aangepakt, zijn er kansen om gemeentelijk op te schalen. Zoals in de energietransitie gebeurt met de vorming van RES-regio's. Vooral kleinere gemeenten zijn volgens sommigen gebaat bij meer regionale samenwerking, omdat ze voor een aantal taken te smal ingericht zijn.

Samenwerking gemeentelijke netwerken

De VNG kan haar waarde verder vergroten als verbinder van alle gemeenten door nog meer samenwerking te zoeken met de gemeentelijke netwerken (G4, G40, K80, M50, P10, R8), noemen diverse stakeholders. Omarm de diversiteit en benut elkaars kracht is het advies, zodat de koepels en de VNG elkaar versterken en niet beconcurreren. Zowel lokale partners, rijkspartners als samenwerkingspartners delen die visie.

Dienstverlening in de etalage

Enkele stakeholders benadrukken nog dat de VNG haar waarde kan behouden of vergroten door de dienstverlening aan de gemeenten op peil te houden. Hierdoor draagt de VNG volgens hen heel concreet bij aan een sterke lokale uitvoering, dat raakt soms wat onderbelicht.

rijk

lokaal bestuur

samenwerkingspartners

"Het is aan de VNG om zich te verhouden tot regionalisering en dit waar mogelijk te faciliteren. Een mooi voorbeeld vormen de RES regio's: in de energietransitie kunnen gemeenten als front office het voortouw nemen"

"Als het de VNG nog meer lukt om de koepels en leden te laten geloven in de gemeenschappelijke deler, gaat de waarde van de VNG nog meer omhoog. Ze zetten hier wel de juiste stappen voor. Omarm de diversiteit en draag die uit. Dan heeft de VNG wat minder controle, maar vertrouw elkaar."

"Zie de andere verbanden waarin gemeenten optrekken nu niet als concurrentie maar als complementair."

"Er liggen kansen voor de VNG om meer te investeren in de andere bestaande verbanden zoals de G4, G40, etc. Dit geeft de VNG de mogelijkheid om bredere standpunten op te halen en meer kennis."



Over-all adviezen van stakeholders

Adviezen vanuit het rijk

Vraag: Wat is per saldo uw boodschap of advies aan het bestuur van de VNG?

"Houd de dienstverlening richting gemeenten op peil en zie de rijksoverheid ook echt als partner. Ontwikkel je visies in gezamenlijkheid."

"Ga vooral zo door en blijf die fijne partner. Wees meer zichtbaar in het publieke debat en stimuleer samenwerking tussen gemeenten meer."

"Investeer in gesprekken met lokale bestuurders over de verhouding tussen hun lokale prioriteiten en de vertegenwoordigende rol binnen de context van de VNG. Bepaal hoe je gezamenlijk tot een juiste balans komt tussen die twee. En voer vrijblijvend, dus zonder de verleiding van de onderhandelingstafel, gesprekken over wat er speelt in de samenleving en waar de VNG en partners elkaar kunnen vinden. Vaak leidt onbegrip en gebrek aan kennis van elkaar tot een kloof. "



"Zet de echte partij centraal en niet de bestuurlijke realiteit. Ondersteun het werken aan de dagelijkse opdracht van gemeenten meer dan het beïnvloeden van bestuurlijke processen. Die ondersteuning in de uitvoering is heel belangrijk."

"Ga bouwen aan je organisatie."

"Vanuit de verbinding met het rijk een stap naar voren zetten, dat wordt de opgave voor VNG."

"Zorg dat je samen met IPO en de waterschappen een regionaal niveau creëert ten opzichte van het nationale niveau. Er zijn veel kleine gemeenten die bepaalde vraagstukken niet zelf kunnen. Het zou helpen als de VNG zorgt dat die regionale kant sterker naar voren komt en beter georganiseerd raakt."

Adviezen vanuit lokaal bestuur

Vraag: Wat is per saldo uw boodschap of advies aan het bestuur van de VNG?

"Ga de *framing* vanuit 'Den Haag' tegen: de beeldvorming waarbij gemeenten als onwelwillend worden neergezet. Betrek de hele vereniging bij wat je aan het doen bent, ook al is dat complex. De eerste vraag die gesteld moet worden is: waar is de burger mee geholpen? Gemeenten kunnen deze vraag het beste beantwoorden, zij staan het dichtst bij de burgers."

"Focus op voor wie je de belangenbehartiger bent. Durf uit te leggen dat je er niet altijd voor iedereen kunt zijn. Durf ook kwetsbaar te zijn. Duw andere netwerken niet weg. *If you can't beat them, join them*. De VNG mag gemeenten ook strakker sturen en aangeven hoe belangrijk Europa is en wat ze daar voor gemeenten doet."



"Kleur bekennen: waar ben je nou echt van? Stop met het enorme apparaat achter de VNG wat zichzelf in stand houdt. Het is maatschappelijk geld waarvan 80 procent aan dure zzp'ers wordt besteed. Als bestuurslaag zitten er burgemeesters en wethouders die vooral erg druk op de 'apenrots' zijn. Maar je zit daar niet voor je cv, je zit daar om Nederland beter te maken. Ga terug naar de kern."

"Omarm de diversiteit van de gemeenten, werk samen met de netwerken en durf te kiezen en kleur te bekennen. Als dit niet de kleur is van iedere individuele partij is dit niet erg. Wees transparant, kies een route en ga ervoor."



Adviezen van samenwerkingspartners (1/2)

Vraag: Wat is per saldo uw boodschap of advies aan het bestuur van de VNG?

"Ga werken aan het verbeteren van het vertrouwen van burgers in de overheid. Pak die verantwoordelijkheid."

"Ga met volle kracht door op de ingeslagen weg en wees niet bang voor tegenwind. Het is de taak van de VNG om er voor iedere inwoner van elke gemeente te zijn. Stap vanuit zelfbewustheid en taakbewustheid naar voren en laat je niet wegblazen als iemand zegt 'de VNG gaat hier niet over'."

"Zet die stap naar voren maar doe het samen. En deel de kennis die je hebt met partners".

"Toon meer ambitie, beken kleur en zet die stap naar voren, ook als het nog niet geregeld is in wet- en regelgeving. Kortom: maak waar wat je hebt bedacht in de nieuwe visie."



"Probeer als VNG niet alles te doen. Kies onderwerpen die dicht bij je liggen. Door focus aan te brengen kun je meer impact maken. Dat is het mooie aan 'bestaanszekerheid'; het is een duidelijke focus en vormt een bron van oplossingen voor andere vraagstukken."

"Begin met de inhoud en dan pas over geld. Verras het rijk ook eens met een andere insteek. Laat oude frustraties achter en kijk naar voren."

"Blijf luisteren naar wat er in de samenleving speelt en betrek alle betrokkenen die bijdragen aan de oplossingen voor de vraagstukken die er zijn. Dat betekent dus ook de burger betrekken, die vergeten we allemaal het meest."

Adviezen van samenwerkingspartners (2/2)

Vraag: Wat is per saldo uw boodschap of advies aan het bestuur van de VNG?

"Verzamel bondgenoten en stel je steviger op als de vertegenwoordiger vanuit gemeenteland. Laten we met elkaar voor stabiliteit en minder polarisatie zorgen in ons land. Dit kan alleen door samen te werken en door de burger goed in het oog te houden."

"Heb meer oog voor de uitvoering. Waar lopen gemeenten in de dagelijkse praktijk tegenaan? Er wordt een enorme hoeveelheid regels over gemeenten uitgestort en de VNG roept te weinig: dit kan niet zo. Denk meer vanuit een praktisch oogpunt."

"Niet te veel utopische verhalen vertellen maar ook *hands on* aan de slag met de ellende van vandaag. En zorg dat je de relatie met het rijk verbetert."



"Meng je meer in het maatschappelijk debat vanuit de positie van de VNG. Stap zelf naar voren, niet steeds met brede coalities. De VNG is niet heel zichtbaar, maar heeft wel wat te vertellen."

"Pak je maatschappelijke verantwoordelijkheid en help agenderen. Doe dit vanuit de gedachte van één overheid en wees transparant naar je partners."

"Blijf redeneren vanuit de inhoud en de opgaven. Doe dat vooral samen met je partners. Als de stap naar voren nu leidend is, heb je een goede koers te pakken."

"Veel gaat al goed, en het wordt nog beter als je meer kennis deelt met partners en meer samen optrekt met partners richting het rijk."



Conclusies en aanbevelingen

Conclusies (1/2)

1

De VNG wordt alom herkend en erkend als een belangrijke en invloedrijke organisatie met een onmisbare functie voor een sterke lokale overheid.

Stakeholders kennen de VNG met name als belangenbehartiger en zien dit als sterkst ontwikkelde taak van de vereniging. Als vertegenwoordiger van alle gemeenten is de VNG een essentiële en gewilde partner voor veel stakeholders. Daarnaast vervult de VNG een belangrijke brugfunctie tussen rijksoverheid en lokale overheden, waarmee de VNG een grote rol speelt in het functioneren van de (brede) overheid. *Dienstverlening* en *kennisdeling* worden gezien als belangrijke taken van de VNG, maar staan meer op afstand van de meeste stakeholders in dit onderzoek.

2

Er is veel waardering voor medewerkers van de VNG, maar ook veel ruimte voor verbetering als het gaat om de organisatie in brede zin. Mensen van de VNG zijn uitermate deskundig en ook betrokken, maar opereren binnen een logge organisatie die niet altijd beschikt over voldoende realisatiekracht. Er gaat veel tijd verloren aan afstemming binnen de VNG terwijl dit niet per definitie leidt tot eenduidigheid in wat er op verschillende niveaus wordt gezegd of bepleit. Men ervaart de VNG dan ook niet als een heel daadkrachtige organisatie. Ook het feit dat individuele gemeenten zich niet altijd houden aan afspraken die aan de onderhandeltafel zijn gemaakt, draagt bij aan het beeld van een organisatie met weinig daadkracht.

3

De beweging van van 'klassieke' lobby met een sterke focus op financiële middelen naar meer inhoudelijk gedreven belangenbehartiging wordt door veel stakeholders herkend. Deze koers wordt zeer aangemoedigd en stakeholders adviseren de VNG dan ook om deze ingezette lijn vast te houden. Echter, de bijnaam 'Vereniging Nooit Genoeg' is hardnekkig. Een deel van de stakeholders herkent de beweging (nog) niet en ziet de VNG nog altijd opereren als de klassieke lobbyist die de nadruk legt op financiële middelen.

4

De VNG staat bekend als een invloedrijke en behoorlijk stevige belangenbehartiger namens de gemeenten – met name wanneer er consensus is binnen de achterban. Stakeholders verschillen van mening over hoe noodzakelijk, effectief en prettig die stevigheid is. Meerdere stakeholders kennen ook een andere kant van de VNG: zodra de leden verdeeld zijn, verliest de VNG aan slagkracht, resulterend in langdurige afstemming en vage, breed omschreven standpunten. Stakeholders verwachten dat de VNG ook bij verdeeldheid duidelijk stelling neemt en open is over de mate van overeenstemming binnen de achterban. Daarnaast verwacht men betere terugkoppeling over de resultaten die worden bereikt met belangenbehartiging.

Conclusies (2/2)

5

De VNG mag in algemene zin meer inzetten op wederkerigheid in de samenwerking. Hoewel een meerderheid van de stakeholders aangeeft dat de samenwerking met de VNG de afgelopen jaren is geïntensiveerd en verbeterd, ligt er nog ruimte voor verbetering op het vlak van samenwerking. Met name de relatie met het rijk wordt als gespannen ervaren en deze moet behoorlijk verbeterd worden. Juist met het oog op de grote opgaven, is een goede relatie en samenwerking tussen VNG en rijk belangrijk. Ook stakeholders van buiten de rijksoverheid benadrukken dit. Anderzijds moet de VNG bewuster én bekwaamer omgaan met de gemeentelijke netwerken (G4, G4o, K8o etc.) én met de diversiteit aan regionale samenwerkingsverbanden van gemeenten. Juist door de verschillende netwerken te omarmen en samen te werken, kan de VNG nog meer impact maken volgens stakeholders.

6

De verenigingsstrategie 'Stap naar voren' kan rekenen op brede steun en waardering. Wel laten bekendheid met en betrokkenheid bij de koers nog te wensen over. Stakeholders omarmen de visie om als één overheid, samen met het rijk, op te trekken om vraagstukken op te lossen. Ook staan stakeholders achter de gekozen omkeringsthema's - al worden aanvullend *Wonen* en *Asiel en Migratie* genoemd. Ook de beweging om met oplossingen naar voren te stappen en de belangenbehartiging minder financieel gedreven in te zetten, wordt alom gewaardeerd. Verbeterpunt is het vergroten van de bekendheid onder stakeholders en leden. En het actief betrekken van gemeenten en samenwerkingspartners bij de strategie. Stakeholders vragen zich af of de VNG voldoende is ingericht om de strategie te realiseren. Gemeenten die hun rol niet pakken zouden daarop aangesproken moeten worden.

7

De grootste kansen voor de VNG om haar maatschappelijke meerwaarde te vergroten, liggen in het versterken van haar verbindende rol tussen burgers, gemeenten en de (rijks)overheid. De VNG en gemeenten kunnen van grotere waarde zijn door zichtbaar bij te dragen aan herstel van vertrouwen in de overheid als eerste loket voor burgers. Daarnaast kan de impact worden vergroot door keuzes te maken en het takenpakket van gemeenten duidelijker af te bakenen. Ook kan de VNG aan kracht winnen door meer gezamenlijk op te trekken met de gemeentelijke netwerken en op het regionale toneel haar invloed aan te wenden (regionalisering).

Aanbevelingen op het gebied van belangenbehartiging



1. **VNG als knooppunt van oplossingen: ga door op de ingezette koers om de belangenbehartiging aan te vliegen en te positioneren vanuit de opgaven en minder vanuit financiële belangen.** Stakeholders steunen de ingeslagen weg, maar het vertrouwen in deze koerswijziging is nog fragiel. Het frame 'vereniging nooit genoeg' is hardnekkig en voor sommigen nog steeds het dominante beeld. Het vergt tijd en vasthoudendheid om de percepties van stakeholders duurzaam te veranderen, maar dit zal wel ten goede komen aan de waardering voor én effectiviteit van de VNG.
2. **Kies een duidelijke positie en wees per dossier expliciet over de rol die de VNG inneemt ten opzichte van het rijk:** zit de VNG aan tafel als (activistische) spreekbuis van gemeenten of als medeoverheid en partner voor rijksbeleid? Stakeholders zijn zich bewust van de dubbele pet van de VNG. Helderheid vooraf voorkomt teleurstelling achteraf, dus wees duidelijk aan de voorkant met welk doel de VNG aan tafel zit, ook richting de achterban.
3. **Bepaal wanneer consensus belangrijker is en wanneer snelheid. Wees niet bang om stelling te nemen wanneer de achterban verdeeld is, maar daar wees wel open over.** Ook wanneer er verschillende visies en belangen leven onder de leden, wordt van de VNG verwacht dat zij een duidelijk standpunt inneemt. De VNG mag wat stakeholders betreft keuzes maken die niet door alle 342 gemeenten onderstreept worden, mits deze verdeeldheid duidelijk wordt benoemd.
4. **Deel lobbyresultaten en geef terugkoppeling aan de betrokkenen.** De VNG heeft het imago van een sterke belangenbehartiger, maar wat er daadwerkelijk wordt bereikt en hoe dit ten goede komt aan de samenleving, is niet altijd bekend. Neem stakeholders dus mee in de (voor hen relevante) ontwikkelingen. Geef daarnaast *altijd* een terugkoppeling aan partners die aan de voorkant betrokken waren.

Aanbevelingen op het gebied van samenwerking



1. **Omarm en benut de kracht van het verschil tussen de gemeenten:** erken en betrek individuele gemeenten en hun gemeentelijke netwerken (G4, G40, K80, M50, P10, R8). Zie deze niet als bedreiging maar als bondgenoot en benut hun expertise en verbinding met burgers. De VNG kan zo haar waarde verder vergroten als verbinder van alle gemeenten. Versterk waar dat effectief is ook de rol van de VNG bij de ontwikkeling van regionalisering.
2. **Investeer in de relatie met het rijk:** probeer de als gespannen ervaren verhouding met het rijk verder te verbeteren, in het belang van een effectievere werkrelatie en om bij te dragen aan een goed functionerende overheid. Overweeg per dossier vanuit welk bovenliggend belang de VNG met het rijk om tafel zit en wees daar zo transparant mogelijk over.
3. **Zie samenwerkingspartners als essentiële stakeholders waarmee de VNG dagelijks samenwerkt om de samenleving beter te maken.** Meerdere samenwerkingspartners staan te trappelen om meer of structureler samen te werken met de VNG. Er liggen kansen voor meer kennisuitwisseling en de VNG kan leren van de realisatiekracht van partners. Winnen doe je niet solo maar samen: investeren in stakeholdermanagement zal de impact en slagkracht van de VNG vergroten.
4. **Maak afspraken en beloften waar en investeer in realisatiekracht.** Ten aanzien van de realisatie van de verenigingsstrategie en van bestuurlijke overeenkomsten, verwachten stakeholders dat de VNG en haar achterban afspraken nakomen. Dat vraagt volgens stakeholders om *alignment* binnen de interne organisatie (bestuurlijk en ambtelijk) maar ook om het aanspreken en aansporen van individuele gemeenten om zich daaraan te houden.

Aanbevelingen op het gebied van toekomstvisie en verenigingsstrategie



1. **Betrek de leden actiever en zichtbaar bij de realisatie en ontwikkeling van de verenigingsstrategie in de gemeentelijke praktijk.** Voer met gemeenten als primaire belanghebbenden de dialoog en investeer samen in *best practices*. Vertaal de ontwikkelthema's met gemeenten naar een uitvoeringsprogramma (gericht op het *hoe*) en maak 'Stap naar voren' de strategie van iedere gemeente. En spreek gemeenten aan die niet meebewegen.
2. **Investeer in stakeholders en betrek partners bij de realisatie, met bijzondere aandacht voor het rijk.** Ontwikkel een stakeholderprogramma per prioritair thema van de verenigingsstrategie. Geef hierbij bijzondere aandacht aan de samenwerking met het rijk, als bepalende stakeholder, en maak een gezamenlijke bestuurlijke agenda op deze thema's. Stem af wanneer de VNG de stap naar voren zet en wanneer het rijk het voortouw neemt.
3. **Vergroot de bekendheid van de verenigingsstrategie onder de leden en strategische partners.** Concretiseer daarvoor wat de strategie per thema behelst met een helder verhaal: welke opstelling vraagt de nieuwe koers van gemeenten en wat levert dat de burger op? Kortom: wat zijn de kernboodschappen per thema?
4. **Monitor de voortgang en hou een vinger aan de pols bij stakeholders.** 'Stap naar voren' is een ambitieuze strategie en maatschappelijke belofte waarbij het essentieel is om de beleving en verwachtingen van stakeholders in beeld te houden om bij te kunnen sturen.

Bijlage

- VNG's reputatiemonitor
- Overzicht geïnterviewde stakeholders
- Interviewprotocol

VNG's reputatiemonitor (1/2)

<i>reputatieaanjagers</i>	
behartigt goed de belangen van alle gemeenten neemt duidelijke standpunten in zet issues goed op de (politieke) agenda boekt goede resultaten met haar lobbyactiviteiten	Belangenbehartiging
is dé kennispartner voor gemeenten jaagt goed kennisdeling aan tussen leden organiseert relevante kennisbijeenkomsten	Kennisdeling
speelt met producten en diensten goed in op de behoeften van leden ondersteunt gemeenten goed bij de uitvoering ondersteunt gemeenten goed bij de lange termijn opgaven helpt snel en adequaat bij vragen en problemen	Dienstverlening
toont zich nauw betrokken bij haar leden betreft leden goed bij haar activiteiten jaagt goed de samenwerking tussen leden aan biedt een relevant netwerk van en voor gemeenten	Verbinding
handelt proactief is betrouwbaar is slagvaardig stelt zich voldoende onafhankelijk op bij de uitvoering van rijksoverheidsbeleid werken mensen met kennis van zaken	Professionaliteit

reputatie



steun

Vertrouwen belangen gemeenten
in goede handen

Verbale steun: iets positiefs
zeggen over VNG

Intentie aanbevelen voor
kennis en advies

Intentie aanbevelen producten &
diensten van de VNG

Steun leidende rol aan
beleidstafel over
maatschappelijke opgaven

Overwegen baan



VNG's reputatiemonitor (2/2)

reputatieaanjagers

wordt goed bestuurd	Goed bestuur
is open en transparant over wat het doet en de keuzes die worden gemaakt	
handelt eerlijk en integer	
gaat verstandig om met geld en middelen	
draagt wezenlijk bij aan de professionalisering van gemeenten	Maatschappelijke waarde
draagt wezenlijk bij aan goed openbaar bestuur in Nederland	
draagt wezenlijk bij aan oplossingen voor de maatschappelijke opgaven	
heeft een heldere visie op de grote maatschappelijke opgaven	Visie & leiderschap
toont leiderschap in de grote maatschappelijke opgaven	
anticipeert goed op wat er speelt in de samenleving	
werkt goed samen met ketenpartners	Samenwerking
werkt goed samen met het rijk	
is een prettige samenwerkingspartner	
is een aantrekkelijke werkgever	Werkgeverschap
is een inclusieve organisatie waarin iedereen zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt	
is een diverse organisatie die een goede weerspiegeling vormt van de samenleving	

reputatie



steun

Vertrouwen belangen gemeenten in goede handen

Verbale steun: iets positiefs zeggen over VNG

Intentie aanbevelen voor kennis en advies

Intentie aanbevelen producten & diensten van de VNG

Steun leidende rol aan beleidstafel over maatschappelijke opgaven

Overwegen baan



Overzicht geïnterviewde stakeholders (1/2)

rijk	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Youssef Louakili	Directeur media en creatieve industrie
	Ministerie van Financiën	Coen van der Louw	Directeur-generaal Ketenregie
	Ministerie van Binnenlandse Zaken	Arne van Hout	Directeur-generaal Openbaar Bestuur en Democratische Rechtsstaat
	Ministerie van Justitie en Veiligheid	Bertine Steenberghe	Directeur Veiligheid en Bestuur
	Ministerie van Algemene Zaken	Joris Groen	Raadsadviseur Staatsrecht en Binnenlands Bestuur
	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	Niels Kastelein	Directeur Klimaat
	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Maartje Roelofs	Directeur Maatschappelijke ondersteuning

lokaal bestuur	P10	Ellen Nauta	Voorzitter, Burgemeester Hof van Twente
	M50	Eva Boswinkel	Vicevoorzitter, Wethouder Zutphen
	G40	Erdo Smit	Senior strategisch bestuursadviseur <i>namens vicevoorzitter G40, Burgemeester Enschede</i>
	K80	Bob Vostermans	Voorzitter, Burgemeester Beesel

Overzicht geïnterviewde stakeholders (2/2)

samenwerkings- partners	NVvB	Henk van Dijkhuizen	Vicevoorzitter
	MBO Raad	Adnan Tekin	Voorzitter
	Interprovinciaal Overleg	Rien Fraanje	Algemeen directeur
	Jeugdzorg Nederland	Ronnie van Diemen	Voorzitter
	VNO-NCW	Guusje Dolsma	Plaatsvervangend directeur Sociale Zaken
	Aedes	Willem de Vreeze	Algemeen directeur
	Divosa	Erik Dannenberg	Voorzitter
	GGZ Nederland	Ruth Peetoom	Voorzitter
	Unie van Waterschappen	Meindert Smallenbroek	Algemeen directeur
	Sociale Verzekeringsbank	Diana Starmans	Lid raad van bestuur
	UWV	Maarten Camps	Voorzitter raad van bestuur
	Nationale ombudsman	Jan Prins	Projectleider lokale ombudsman
	NIPV	IJle Stelstra	Directeur
	Sociaal-Economische Raad	Jaqueline Prins	Algemeen secretaris/algemeen directeur

Interviewprotocol (1/3)

1. Introductie, doel, anonimiteit

2. Achtergrond

- Voor onze achtergrond, kunt u ons vertellen wat uw functie is en waar u zich dagelijks mee bezig houdt?
- In welke hoedanigheid en op welke vlakken heeft u met de VNG te maken?

3. Algemeen beeld

- Wat is uw algemene beeld van de VNG? Wat doet de VNG goed en wat kan beter?
- Wat vindt u kenmerkend voor (de mensen van) de VNG? (toetsen: degelijk, deskundig, betrouwbaar, stoffig). Mogelijk het frame van oude(rwetse) bestuurscultuur)
- Op een schaal van 1-10, welk rapportcijfer geeft u de VNG op dit moment? En waarom?

4. Beeld op kerntaken

Hoe beoordeelt u de VNG op de volgende domeinen? Wat gaat goed en wat kan beter?

- **Belangenbehartiging:**
 - Hoe vindt u dat de VNG deze rol vervult?
 - Hoe is de opstelling van VNG aan tafel (constructief, alleen maar halen of ook meedenken in oplossingen, open over agenda en belangen)?
 - Is de VNG voor u dé gesprekspartner en vertegenwoordiger van de gemeenten? (toetsen: welk loket first call?)
 - alleen ministeries: de VNG is naast belangenbehartiger ook een medeoverheid en belangrijke uitvoerder van rijksoverheidsbeleid. Hoe vindt u dat de VNG hier invulling aangeeft? Gaat VNG goed om met enerzijds de rol van belangenbehartiger en anderzijds de rol van uitvoerder?
- **Dienstverlening** (indien bekend): wat is uw beeld van de dienstverlening en ondersteuning aan gemeenten? Ondersteunt de VNG de gemeenten (leden) goed bij de uitvoering en de opgaven?
- **Kennisdeling** (indien bekend): wat is uw beeld van de invulling van deze taak? In hoeverre is de VNG een kennisbron voor uw organisatie?

Interviewprotocol (2/3)

5. Beeld op reputatiethema's

- **Samenwerking:** hoe ervaart u het contact en de samenwerking met VNG? (betrouwbaar, prettig, goede communicatie, goede opvolging). Hoe is de opstelling en inbreng van VNG in overleggen? Welke kansen ziet u om gezamenlijk meer op te trekken? Wat is een overweging om niet samen op te trekken met de VNG?
- **Professionaliteit:** deskundige mensen, degelijk, proactief, onpartijdig/apolitiek, zelfbewust, draagt oplossingen aan (en niet alleen problemen).
- **Goed bestuur:** open en transparant, onafhankelijk, eerlijk en integer, hebben stakeholders een helder beeld van de organisatie van de VNG (vereniging, bestuur, organisatie)?
- **Werkgeverschap:** aantrekkelijke werkgever voor jong en oud

6. Visie en ambitie 'Stap naar voren'

- Laat de VNG zien dat zij een visie heeft op de maatschappelijke opgaven? In hoeverre vindt u de VNG een organisatie die goed vooruitkijkt, oog heeft voor lange termijn vraagstukken en anticipeert op toekomstige ontwikkelingen? Met andere woorden: in hoeverre vindt u VNG maatschappelijk richtinggevend?
- In hoeverre toont de VNG leiderschap en neemt zij haar achterban hier goed in mee?

Gemeenten willen 'de stap naar voren' zetten en vanuit gelijkwaardigheid, als één overheid werken aan de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. Het doel van deze verenigingsstrategie is dat de VNG hierin het voortouw neemt en namens de 342 gemeenten, vanuit de expertise en rol als meest nabije overheid, proactief oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken aandraagt bij het rijk.

- Bent u bekend met deze ambitie?
- Wat vindt u van deze ambitie? In hoeverre vindt u deze passend, geloofwaardig en realistisch?
- In hoeverre draagt de VNG op dit moment bij aan deze ambitie namens de gemeenten? Kunt u voorbeelden noemen?
- Waar liggen eventueel nog kansen voor verbetering?
- Op welke thema's - maatschappelijke dan wel bestuurlijk - ziet u een rol weggelegd voor de VNG om namens de gemeenten naar voren te stappen? (Bijv. jeugdzorg, woningmarkt, bestaanszekerheid)

Interviewprotocol (3/3)

7. Maatschappelijke waarde en kansen om deze te vergroten

- In hoeverre draagt de VNG volgens u wezenlijk bij aan 1) goed lokaal bestuur in Nederland, 2) vertrouwen in overheid en 3) oplossingen voor maatschappelijke opgaven
- Welke kansen ziet u voor de VNG om meer van betekenis en waarde te zijn voor de maatschappij? Waar moet de VNG prioriteit aan geven? (toetsen: zien stakeholders een rol voor VNG i.r.t. nieuwe bestuurscultuur / onbehagen in de samenleving)
- Wat verwacht u vanuit uw rol van de VNG? Hoe kan de VNG meer van waarde voor u zijn?

8. Overall advies: Wat is per saldo uw boodschap of advies aan het bestuur van de VNG?

reputatiegroep 