



> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Mevrouw drs. J. Klijnsma
Staatssecretaris
Postbus 90801
2509 LV S GRAVENHAGE



Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag
T 070 333 44 44
www.inspectieszw.nl

Contactpersoon
dhr. drs. D. Lanjouw
DLanjouw@minszw.nl

Onze referentie
2016-0000277825

Bijlagen
Rapportage Vroegsignalering
problematische schulden

Datum 11 januari 2017

Betreft Aanbieden rapportage Vroegsignalering Problematische schulden door gemeenten

Geachte mevrouw Klijnsma,

Vroegsignalering is een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke schuldhulpverlening. Hoe eerder iemand in beeld is bij de schuldhulpverlening hoe sneller gestart kan worden met het zoeken van een oplossing. Schulden kunnen ook belemmerend werken in de participatie van burgers. Vanwege deze maatschappelijke belangen en omdat er nog relatief weinig bekend is over de effectiviteit van vroegsignalering heeft de Inspectie SZW hier onderzoek naar gedaan.

Uit deze onderzoeken blijkt dat vroegsignalering nog in de kinderschoenen staat, maar dat vrijwel alle gemeenten in Nederland op enige wijze invulling geven aan vroegsignalering. De meeste gemeenten hebben intern geregeld dat mensen met schulden worden doorverwezen en vrijwel alle gemeenten hebben afspraken met één of meerdere externe partijen om mensen met schulden door te verwijzen of hun gegevens door te geven.

Een dilemma waar gemeenten mee worstelen is de vraag wanneer burgers met dreigende problematische schulden benaderd moeten worden. Gebeurt dit te vroeg dan gaat dit in tegen de gedachte van zelfredzaamheid van burgers en is er bovendien de kans dat er nog geen probleem is. Gebeurt dit te laat en zijn de schulden al zeer groot dan is de kans op een oplossing klein. Het is dus zaak voor gemeenten om hierin het goede moment te vinden.

Hoewel vrijwel alle gemeenten aan vroegsignalering doen, ziet de Inspectie ruimte voor verbetering. Alleen wanneer een gemeente een goede registratie rondom vroegsignalering heeft en het proces van doelbeschrijving tot verantwoording goed heeft ingericht, kan de gemeente inzicht krijgen in wat met de vroegsignalering bereikt wordt. De gemeente die dit inzicht gebruikt om, waar dat nodig is, de manier van vroegsignalering bij te stellen en dit doet door de eigen manier van vroegsignalering te blijven benaderen als een leerproces, kan de fase bereiken waar sprake is van effectieve vroegsignalering.



In de bijlage bij deze brief wordt nader ingegaan op de problematiek, het uitgevoerde onderzoek en de oordelen van de Inspectie over de vroegsignalering van problematische schulden.

Op basis van deze informatie heeft de Inspectie een voorlichtend filmpje laten ontwikkelen waarin kort en bondig de belangrijkste bevindingen zijn weergegeven en waarin nader wordt ingegaan op wat gemeenten kunnen doen om hun vroegsignalering effectiever te maken. Zie www.inspectieszw.nl/schuldhelpverlening. De Inspectie heeft hiervoor gekozen omdat zij de uitkomsten van onderzoeken op meer manieren naar buiten wil brengen met als doel het bereiken van meer effect. Mede daarom is ook besloten om geen uitgebreide programmarapportage aan te bieden maar om de bevindingen en oordelen van de Inspectie middels een brief aan te bieden.

Ik verzoek u deze rapportage conform de wettelijke termijn binnen 4 weken aan te bieden aan het Parlement en mij in kennis te stellen wanneer deze verzending plaatsvindt. Op dat moment wordt de rapportage gepubliceerd op de website van de Inspectie en zal het persbericht worden aangeboden aan de media. Voorts stel ik het op prijs wanneer uw reactie op deze programmarapportage, voordat de rapportage wordt aangeboden aan het Parlement, aan mij kenbaar wordt gemaakt.

Hoogachtend,

mr. M.J. Kuipers
inspecteur-generaal Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Datum

11 januari 2017

Onze referentie

2016-0000277825



Datum
11 januari 2017
Onze referentie
2016-0000277825

Bijlage bij de brief over vroegsignalering problematische schulden

Inleiding

Bijna 1 op de 5 huishoudens in Nederland heeft een risicovolle of problematische schuld.¹ Een deel van deze groep, bijna 200 duizend huishoudens, zit al in een schuldhulpverleningstraject maar het grootste deel, van bijna 1,2 miljoen huishoudens, (nog) niet. Op de laatstgenoemde groep richt de vroegsignalering zich.

Het hebben van problematische schulden werkt negatief op de inzet van burgers tot participatie.² Als burgers met een bijstandsuitkering gebruik maken van schuldhulpverlening is de uitkeringsduur 4 tot 12 maanden korter dan wanneer er geen gebruik gemaakt wordt van schuldhulpverlening.³ Daarnaast schatten werkgevers in dat het verlies aan productiviteit van werknemers met schulden minstens 20 procent is.⁴ Er is dus een groot maatschappelijk belang om schulden zo snel mogelijk op te lossen.

Hoe eerder iemand met (dreigende) problematische schulden in contact komt met de gemeentelijke schuldhulpverlening, hoe gemakkelijker er een oplossing gevonden kan worden en hoe lager de kosten zullen zijn.⁵ Uit onderzoek naar de kosten en baten van vroegsignalering bij de gemeenten Amsterdam, Almere en Tilburg blijkt dat investeren in vroegsignalering en preventie loont. De businesscases tonen aan dat iedere euro geïnvesteerd in preventie en vroegsignalering van schulden in Amsterdam, Almere en Tilburg de maatschappij tussen de €2,46 en €4,22 oplevert en de gemeente zelf tussen de €1,57 en €2,91.⁶

Naast het maatschappelijk en financiële belang van gemeenten en het belang van de schuldenaars speelt ook het belang van de schuldeisers mee. Hoe eerder begonnen wordt met het zoeken van een oplossing van de problematische schuldsituatie, hoe groter de kans is dat de schuld (deels) wordt voldaan.

¹ Huishoudens in de rode cijfers, Pantela, november 2015

² Overkoepelende blik op omvang en preventie van schulden in Nederland, NIBUD, oktober 2014

³ Schuldhulpverlening loont! Een onderzoek naar de kosten en baten van schuldhulpverlening, regioplan, januari 2011

⁴ Financiële problemen op de werkvloer, NIBUD, 2012

⁵ Aldus Joke de Cock, voorzitter NVVK, in het voorwoord van de Leidraad vroegsignalering, NVVK, 2015

⁶ Zie kopje 'resultaat' bij de verschillende gemeenten op de website www.effectievelschuldhulp.nl/businesscases voor de berekening en toelichting



Al met al voldoende redenen voor gemeenten om vroegsignalering actief en effectief op te pakken.

Wat verstaat de Inspectie onder vroegsignalering?

Vroegsignalering bestaat uit de gerichte acties die de gemeente onderneemt om mensen met (dreigende) problematische schulden in beeld te krijgen ten behoeve van tijdige ondersteuning.

Datum

11 januari 2017

Onze referentie

2016-0000277825

In de wet SUWI is opgenomen dat de Inspectie Werk en Inkomen belast is met het toezicht op de wijze waarop de colleges van burgemeester en wethouders gezamenlijk bijdragen aan het behalen van de doelen op het terrein van werk en inkomen.⁷

Omdat het hebben van problematische schulden negatief werkt op de inzet van burgers tot participatie heeft de Inspectie SZW besloten om een onderzoek uit te voeren naar de vroegsignalering van problematische schulden door gemeenten.

Samenvatting

Vrijwel alle gemeenten kennen een vorm van vroegsignalering.⁸ Zij hebben hierover afspraken met verschillende partijen en hebben een bepaalde manier ontwikkeld om te bepalen of en welke actie genomen wordt op de signalen. Maar daarmee is het proces van vroegsignalering voor de gemeenten nog niet afgerond.

Het doel van vroegsignalering is immers om burgers met dreigende problematische schulden tijdig in beeld te krijgen. Om te weten in hoeverre dit doel bereikt wordt, is het noodzakelijk voor gemeenten om zich een aantal vragen te stellen, zoals:

Wat is (naar verwachting) de grootte en samenstelling van de groep burgers met problematische schulden?

Hebben we als gemeente door de vroegsignalering deze groep tijdig in beeld?

Als dat niet zo is, ligt dat dan aan:

- de aard van en hoeveelheid informatie die verzameld wordt?
- de manier waarop deze verzameld wordt?
- de manier waarop de informatie gecombineerd en geduid wordt?
- de actie die genomen wordt naar aanleiding van signalen en het moment waarop de actie wordt genomen?

Op basis van de antwoorden op deze vragen kan de gemeente de keuze maken om:

Meer en mogelijk ook andersoortige informatie te verzamelen, eventueel via andere kanalen.

Op een andere manier om te gaan met de verzamelde informatie.

Op een andere manier of op een ander moment contact te zoeken met burgers.

⁷ Artikel 37, lid 3, wet SUWI.

⁸ Verkennende studie vroegsignalering problematische schulden, Inspectie SZW, september 2015.



Gemeenten kunnen hun vroegsignalering zo inrichten dat zij op den duur voor alle voor de vroegsignalering relevante doelgroepen zo betrouwbaar mogelijke signalen hebben. Het is daarbij niet alleen van belang om te kunnen beschikken over de relevante signalen, maar ook de kennis om de signalen met elkaar te verbinden en er een goede duiding aan te geven, dient aanwezig te zijn.

Datum

11 januari 2017

Onze referentie

2016-0000277825

Naar de mening van de Inspectie moet dan in ieder geval geregeld zijn dat:

- de gemeente beschikt over een heldere doel- en procesbeschrijving van de eigen vroegsignalering die binnen en buiten de gemeentelijke organisatie onder de aandacht wordt gebracht.
- de gemeente een goede registratie bijhoudt op basis waarvan de gemeente de resultaten van vroegsignalering in beeld kan brengen.
- de resultaten van vroegsignalering actief teruggelegd worden bij de afdeling schuldhelpverlening, waardoor er sprake is van verantwoording op de uitvoering en resultaat in relatie tot de eigen doelen. Dit kan bijvoorbeeld door de verantwoordelijke voor de vroegsignalering periodiek schriftelijk terug te laten koppelen aan de dienstleiding (gsd) die deze terugkoppeling opneemt in het jaarverslag of op een andere manier het College en de Raad ervan in kennis stelt. De Inspectie is van oordeel dat de mogelijkheden van vroegsignalering door gemeenten niet optimaal benut worden en dat er nog geen sprake is van een effectieve vroegsignalering.

De Inspectie baseert haar oordeel op haar constatering dat:

- niet alle gemeenten intern verwijzingen geregeld hebben,
- niet alle gemeenten met alle relevante ketenpartners afspraken gemaakt hebben,
- relatief weinig gemeenten gebruik maken van risicomodellen,
- de meeste gemeenten het combineren van signalen en er een goede duiding aan kunnen geven nog als een belemmering ervaren,
- bij de meeste gemeenten geen of geen bruikbare registratie is rondom vroegsignalering waardoor het inzicht in wat ermee bereikt wordt nagenoeg niet aanwezig is.

Wat verstaat de Inspectie onder effectieve vroegsignalering?

Een gemeente is effectief in de vroegsignalering als de gemeente voor alle voor de vroegsignalering relevante doelgroepen over voldoende betrouwbare signalen beschikt en er goed een duiding en vervolg aan weet te geven. Bovendien beschikt de gemeente over een goede en bruikbare registratie, waardoor zicht is op welke burgers tijdig in beeld komen en welke resultaten met de vroegsignalering bereikt worden.

Wat doen gemeenten om mensen met problematische schulden in beeld te krijgen?

Gemeenten kunnen allereerst intern de vroegsignalering regelen. Dat doet zich voor als een burger zich bij een bepaald loket van de gemeente meldt en daarbij duidelijk wordt dat er mogelijk sprake is van problematische schulden. Deze burger kan dan door de betreffende ambtenaar doorverwezen worden naar de gemeentelijke schuldhelpverlening. Dat kan bijvoorbeeld bij de aanvraag van een bijstandsuitkering, bij een gesprek over mogelijke betalingsregelingen bij gemeentelijke belastingen of bij een gesprek in een wijkteam. Dit zijn voorbeelden van vroegsignalering die door de Inspectie *Intern verwijzen* wordt genoemd.



Wat verstaat de Inspectie onder Intern verwijzen?

Er is sprake van Intern verwijzen indien de gemeente binnen de eigen organisatie heeft geregeld dat burgers die in beeld zijn bij de gemeente anders dan bij de schuldhulpverlening, verwezen worden naar de schuldhulpverlening, als er sprake is van (dreigende) problematische schulden.

Datum

11 januari 2017

Onze referentie

2016-0000277825

Bijna 90 procent van de gemeenten heeft een bepaalde mate van intern verwijzen georganiseerd. De regelingen en voorzieningen van waaruit de meeste gemeenten intern verwijzen naar de schuldhulpverlening, zijn Participatiewet (83%), armoederegelingen (73%), WMO (67%) en jeugdzorg (63%). De gemeentelijke belastingen scoren 34% en wijkteams 53%.

Mede vanwege de integrale aanpak is de verwachting dat de rol van wijkteams toeneemt bij de vroegsignalering.

Naast intern verwijzen kunnen gemeenten ook op basis van reeds bij de gemeente aanwezige gegevens - bijvoorbeeld met behulp van een risicomodel - burgers met mogelijk (dreigende) problematische schulden in beeld krijgen. Een voorbeeld van een risicomodel is de Straatkubus van de gemeente Almere.⁹

Wat verstaat de Inspectie onder een risicomodel?

Er is sprake van een risicomodel indien op basis van gegevens over doelgroepen, risicogroepen, risicofactoren, risico-indicatoren en/of risicoprofielen de gemeente probeert burgers in beeld te krijgen waar mogelijk sprake is van een (dreigende) problematische schuldsituatie.

Minder dan 20 procent van de gemeenten geeft aan gebruik te maken van een risicomodel om burgers met (dreigende) problematische schulden te identificeren. De Inspectie verwacht dat het gebruik van risicomodellen een substantiële bijdrage kan leveren aan vroegsignalering.¹⁰

Uit het verdiepend onderzoek onder tien gemeenten bleek dat in een aantal gevallen geen sprake was van een risicomodel terwijl de gemeente in de veronderstelling verkeerde er wel over één te beschikken. Er was dan bijvoorbeeld sprake van een model om op basis van verschillende signalen een inschatting te kunnen maken van de ernst van de individuele schuldenproblematiek. Een aantal gemeenten doen bijvoorbeeld mee in een pilotproject met het BKR om een model te (laten) ontwikkelen. Door informatie over schulden te delen en meer samen te werken, kan volgens het BKR de schuldenproblematiek effectiever worden aangepakt. Doordat bijvoorbeeld ziektekostenverzekeraars, woningcorporaties en nutsbedrijven data over betalingsachterstanden aanleveren kan het BKR de gemeenten waar deze pilot loopt meer betrouwbare signalen aanleveren over burgers die mogelijk te maken hebben met (dreigende) schuldenproblemen. Een gemeente merkte hierbij op dat het de gemeente is die waardering aan de signalen geeft en bepaalt welke actie op de signalen gewenst is.

Hierbij is geen sprake van een risicomodel maar een meer specifieke vorm van externe, getrapte, signalering, via BKR.

⁹ website www.effectieverschuldhelp.nl

¹⁰ Verkennende studie vroegsignalering problematische schulden, Inspectie SZW, september 2015.



Met intern verwijzen en het gebruik van risicomodellen is dus een deel van de burgers met (dreigende) problematische schulden in beeld te krijgen. Daarnaast kunnen gemeenten ook met externe partijen afspraken maken over vroegsignalering. Hiermee kunnen weer andere burgers in beeld gebracht worden. Deze afspraken kunnen op twee manieren gemaakt worden. Ten eerste de afspraken dat de externe partijen hun klanten doorverwijzen naar de gemeente. Ten tweede de afspraken dat de externe partijen de informatie van hun klanten (waarvan zij weten dat er een schuldenprobleem is) doorgeeft aan gemeenten. In het eerste geval spreekt de Inspectie van *extern verwijzen* en in het tweede geval van *extern signaleren*.

Gemeenten maken in de praktijk het onderscheid tussen extern verwijzen en signaleren door derden niet altijd zo scherp. Er zijn tussenvarianten waarbij de afspraken zowel elementen heeft van verwijzen als van signaleren.¹¹

Datum

11 januari 2017

Onze referentie

2016-0000277825

Wat verstaat de Inspectie onder Extern verwijzen?

Er is sprake van extern verwijzen wanneer de gemeente afspraken maakt met externe partijen (bedrijven en instellingen) om klanten waarvan deze partijen vermoeden of weten dat er sprake is van (dreigende) problematische schulden door te verwijzen naar de gemeente. De klant kan hierbij dus zelf contact opnemen met de gemeentelijke schuldhulpverlening.

Wat verstaat de Inspectie onder Extern signaleren?

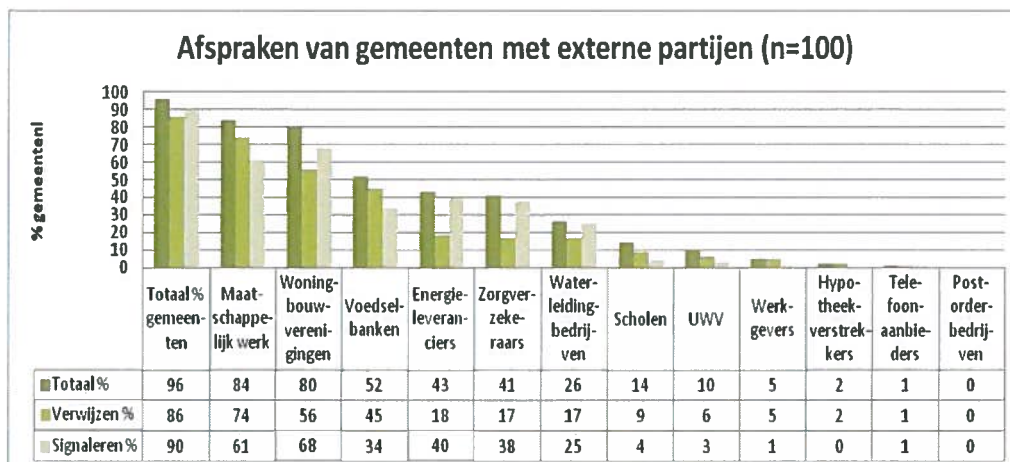
Er is sprake van extern signaleren wanneer de gemeente afspraken maakt met externe ketenpartners om signalen door/af te geven aan de gemeente wanneer deze partijen vermoeden of weten dat er sprake is van (dreigende) problematische schulden bij hun klanten. De signalen kunnen afgegeven worden met of zonder medeweten van de klanten.

Vrijwel alle gemeenten doen aan extern signaleren en/of extern verwijzen. De externe partijen waar gemeenten het vaakst afspraken mee gemaakt hebben, zijn: maatschappelijk werk, woningbouwverenigingen, voedselbanken, energieleveranciers en zorgverzekeraars.

Relatief weinig gemeenten hebben afspraken gemaakt met scholen, UWV en werkgevers. Op de vraag waarom gemeenten met (bepaalde) externe partijen (nog) geen afspraken hebben gemaakt, werden 'budgettaire problemen/personele capaciteit' en 'nog niet bij stilgestaan' het meest als redenen genoemd.

Ook met hypotheekverstrekkers, telefoonaanbieders en postorderbedrijven hebben gemeenten nauwelijks afspraken gemaakt over vroegsignalering. Gemeenten gaven aan dat het voor hen lastig is om afspraken te maken met landelijk opererende organisaties.

¹¹ Het gebruik van methoden van vroegsignalering door gemeenten, Inspectie SZW, juni 2016



Datum
11 januari 2017
Onze referentie
2016-0000277825

Wat doen gemeenten om in contact te komen met de mensen die zijn gesignaleerd?

Het resultaat van de beschreven vormen van vroegsignalering bestaat uit twee groepen. De eerste groep bestaat uit burgers die zich bij de schuldhulpverlening hebben gemeld omdat zij zijn doorverwezen (intern of extern). De vroegsignalering is daarmee afgerond. De burgers zijn in beeld en de schuldhulpverlening kan aan de slag om te onderzoeken wat zij voor hen kan betekenen.

De tweede groep bestaat uit burgers waarover bij de gemeente informatie beschikbaar is waaruit blijkt dat er *mogelijk* sprake is van een (dreigende) problematische schuld. Met deze informatie gaan gemeenten aan de slag om te bepalen of er contact gezocht moet worden met de betreffende burger en op welke manier.

Voor de gemeente doet zich hierbij een dilemma voor. Gemeenten geven aan te worstelen met de vraag *wanneer* burgers benaderd moeten worden. Als de aanpak vanuit de schuldhulpverlening te weinig selectief is en er daardoor te vroeg en/of te veel actie wordt ondernomen, zorgt dat ervoor dat de schaarse capaciteit niet optimaal wordt benut. Er is dan bijvoorbeeld (nog) geen problematische schuld of de burger weigert zijn situatie onder ogen te zien. Bovendien druist dit ook in tegen het idee van de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers.

Als de aanpak aan de andere kant te selectief en te terughoudend is en er daardoor te laat actie wordt ondernomen, kan dat tot gevolg hebben dat in het verdere traject van schuldhulpverlening onnodige kosten gemaakt moeten worden die te voorkomen zouden zijn geweest als eerder actie was ondernomen. Het eerder genoemde pilotproject van enkele gemeenten met het BKR is een voorbeeld van de verschillende manieren waarop gemeenten hiermee om kunnen gaan.

Alleen wanneer de gemeente het goede moment weet te vinden om actie te ondernemen, kan de gemeente effectief zijn in de vroegsignalering. De Inspectie onderkent dat dit een lastig ervarings- en leerproces inhoudt. De kans op goede duiding van de signalen neemt toe als de gemeente beschikt over voldoende relevante en betrouwbare signalen.



De acties die gemeenten nemen richting burgers met betalingsachterstanden variëren van het sturen van een folder of brief, het zoeken van telefonisch contact tot het brengen van een huisbezoek. De keuze om wel of niet op huisbezoek te gaan verschilt per gemeente. De ene gemeente beoordeelt per geval welke actie gewenst is, de andere gemeente heeft de keus gemaakt om bij een huurachterstand (en dreigende huisuitzetting) standaard te opteren voor een huisbezoek. Eén gemeente in het onderzoek van de Inspectie gaf aan dat voor de door hen geprioriteerde doelgroepen geldt, dat de actie waarvoor gekozen wordt, altijd die van huisbezoek is.¹²

Een aantal gemeenten geven aan standaard een brief te sturen bij betalingsachterstand van de energierekening, hoewel het bij hen bekend is dat dit weinig respons oplevert.

Datum

11 januari 2017

Onze referentie

2016-0000277825

Oordeel Inspectie

De Inspectie constateert dat vroegsignalering bij de gemeenten nog in ontwikkeling is.

Veel gemeenten staan nog aan het begin van deze ontwikkeling. De gemeente heeft dan bijvoorbeeld met een beperkt aantal ketenpartners (zoals woningcorporatie, maatschappelijk werk of voedselbank) afspraken over vroegsignalering gemaakt. Het aantal signalen is beperkt en de gemeente heeft nog weinig ervaring met het combineren en duiden van de signalen. Bovendien doet de gemeente in deze fase nauwelijks iets aan registratie en evaluatie van de vroegsignalering.

Sommige gemeenten zijn al iets verder in de ontwikkeling. Ze zijn in de fase dat zij afspraken hebben gemaakt met nagenoeg alle relevante ketenpartners. De gemeente zoekt nog wel naar een manier om de verschillende signalen beter te kunnen combineren en van een goede duiding te voorzien. De gemeente doet ervaring op met het combineren van signalen, maar beperkte kennis, capaciteit en vragen met betrekking tot privacyaspecten vormen een door de gemeenten ervaren belemmering.

Alleen wanneer een gemeente een goede registratie rondom vroegsignalering heeft en het proces van doelbeschrijving tot verantwoording goed heeft ingericht, kan de gemeente inzicht krijgen in wat met de vroegsignalering bereikt wordt. De gemeente die dit inzicht gebruikt om, waar dat nodig is, de manier van vroegsignalering bij te stellen en dit doet door de eigen manier van vroegsignalering te blijven benaderen als een leerproces, kan de fase bereiken waar sprake is van effectieve vroegsignalering.

De Inspectie is van oordeel dat er voor gemeenten voordeel te behalen is als ze de vroegsignalering effectiever weten in te richten. Een gemeente is effectief in de vroegsignalering als de gemeente voor alle voor de vroegsignalering relevante doelgroepen over voldoende betrouwbare signalen beschikt waar de gemeente goed een duiding en vervolg aan weet te geven.

¹² Het gebruik van methoden van vroegsignalering door gemeenten, Inspectie SZW, juni 2016



Bestuurlijke reacties

De Inspectie constateert heeft de VNG en Divosa in staat gesteld om bestuurlijk op de inhoud van deze bijlage te reageren. Van de VNG heeft de Inspectie geen reactie ontvangen.

Divosa onderschrijft de conclusie dat vroegsignalering de aandacht van gemeenten heeft, maar dat er verbeteringen mogelijk zijn. Daarnaast deelt zij de opvatting dat het nog een intensief ervarings- en leerproces is voor burgers, gemeenten en hun samenwerkingspartners om de balans te vinden tussen tijdige en juiste dienstverlening versus eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Zij constateert daarbij ook dat er nog onvoldoende wordt gewerkt op basis van kosten en baten en het maatschappelijk effect daarvan.

Tot slot geeft Divosa aan dat burgers, gemeenten en hun samenwerkingspartners tijd nodig hebben om de door de Inspectie gesignaleerde verbeteringen in praktijk te brengen en dat de aangedragen voorbeelden daarbij helpen. Divosa zal zich inspannen om met de relevante partners een podium te bieden voor de goede voorbeelden. En, daar waar mogelijk, gemeenten ondersteunen in hun ontwikkeling.

Datum

11 januari 2017

Onze referentie

2016-0000277825