



# Inhoudelijke bevindingen na vijf visitaties





# Inleiding

Nagenoeg alle gemeenten kampen met tekorten in het sociaal domein en hoezeer gemeenten ook grip hebben, deze tekorten zullen niet vanzelf verdwijnen. Naast de roep voor meer macrobudget en eerlijker verdeelmodellen geven gemeenten aan ook in de eigen organisatie te willen kijken naar oorzaken en interventiemogelijkheden. Op 15 maart 2019 heeft het VNG-bestuur de visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein (hierna: commissie) opgericht. De primaire opdracht van de commissie is gemeenten te helpen bij het krijgen en houden van grip op de uitgaven in het sociaal domein. De uitkomsten, verwoord in eindrapportages, zijn primair bestemd voor gemeenten zelf. Daarnaast worden zij besproken met een brede klankbordgroep met afvaardiging van VNG, Rijk en 2 gemeenten (G40 en P10) voor lering op een hoger abstractieniveau.

Voor het bespreken van de hoofdlijnen uit meerdere rapportages wordt periodiek een rapportage opgesteld en voor u ligt u de eerste rapportage na visitatietrajecten in gemeenten Vlissingen, Houten, Elburg, Beesel en Steenwijkerland<sup>1</sup>. De bevindingen zijn aangevuld met inzichten uit de 45 overige aanvragen en daaropvolgende selectiegesprekken<sup>2</sup>. Belangrijke notie is dat dit geen representatief of generiek beeld geeft van alle Nederlandse gemeenten. Voor het procesverloop per visitatietraject wordt u verwezen naar bijlage 1. De commissie onderzoekt geselecteerde gemeenten volgens een vast stramien:

**Vereenvoudigd onderzoekskader**, zie bijlage 2

- a. De gemeente heeft een visie, doelen en ambitie,
- b. De visie, doelen en ambities zijn geoperationaliseerd,
- c. De gemeente heeft duidelijke keuzes gemaakt om de doelen en ambities te bereiken,
- d. De gemeente beschikt over data en managementrapportages waarmee kan worden gemonitord of de ambities ook daadwerkelijk worden bereikt,
- e. De gemeente stuurt systematisch bij.

<sup>1</sup> Gemeenten Beesel en Steenwijkerland beschikken nog niet over de definitieve eindrapportage ten tijde van dit schrijven.

<sup>2</sup> Vanwege het grote aantal aanvragen wordt momenteel met BZK bekeken of ook na de initiële looptijd ruimte bestaat om door te gaan met de activiteiten van de commissie. Aanmelden is nog steeds mogelijk.

# Leeswijzer

In de eerste paragraaf leest u meer over de achtergrond van de aanmeldingen en gemeenschappelijke delers bij het vraagstuk van grip op de uitgaven in het sociaal domein. Vervolgens worden systeemvraagstukken benoemd die buiten de directe beïnvloedingssfeer van gemeenten liggen. De derde paragraaf gaat specifiek in op grip van en sturing door gemeenten.

# 1. Achtergrond van hulpvragen aan de commissie

Gemeenten die zich hebben aangemeld bij de commissie vragen een kritische blik op de inrichting en organisatie van het sociaal domein, meestal ingegeven door overschrijdingen. Het volgende globale beeld komt voort uit de ruim 50 aanvragen:

- Oplopende tekorten doen zich met name voor op Jeugd, met afstand gevolgd door Wmo en soms Participatie.
- Het sociaal domein is zeer divers ingericht vanwege beleidsvrijheid van gemeenten. Toegang, inkoop, bekostiging, aantallen aanbieders, accounthouderschap etc. zijn factoren die op elkaar inwerken en elkaar kunnen versterken. Gemeenten beogen congruentie en consistentie maar zijn soms ook zoekende hoe dit in opdrachtgeverschap vorm te geven.
- De toegang tot het sociaal domein verloopt via de gemeente en/of de regio. Bij Jeugd is daarnaast sprake van een aantal andere wettelijke toegangspoorten die landelijk meer dan de helft van de verwijzingen voor haar rekening nemen. Gemeenten ervaren beperkte invloed op deze toegangspoorten. Daarnaast zoeken gemeenten naar manieren om hulpvragen van inwoners te voorzien van alternatief, waar mogelijk lichter, passend aanbod.
- Veel gemeenten worstelen met de vraag hoe een goede balans gevonden kan worden tussen opdrachtgeverschap en partnerschap. Sturing met -en op- aanbieders voor het realiseren van de beoogde doelstellingen van de transformatie valt samen met gedeelde verantwoordelijkheden met maatschappelijke partners, zoals het onderwijs.
- De benodigde samenwerking in de regio is niet vanzelfsprekend en komt onder druk te staan door oplopende tekorten. In de praktijk werken gemeenten vaak in verschillende gremia samen: Jeugdzorgregio, Arbeidsmarktregio en centrumtaken Wmo overlappen dan niet. Ook per wet binnen het sociaal domein kunnen bijvoorbeeld inkoop, toegang en backoffice in verschillende verbanden georganiseerd zijn, met de nodige bestuurlijke drukte als gevolg.
- Hulp is gewenst bij het op een juiste manier inrichten van monitoring, datagebruik en opbouw van voortgangsrapportages. Ook bij het vertalen van opgestelde leidende principes naar praktische richtlijnen voor bijvoorbeeld toegangsteams willen gemeenten graag bouwen op expertise die elders in het land is opgedaan.
- Met name kleinere gemeenten geven aan dat vanwege een gebrek aan capaciteit weinig aandacht is voor continu leren en verbeteren, terwijl grotere gemeenten eerder te maken hebben met versnippering tussen beleid, financiën en uitvoering.

## 2. Systeemvragen

De commissie kijkt samen met geselecteerde gemeenten naar sturingsmogelijkheden zodat uitgaven kunnen worden beteugeld. In die gezamenlijke zoektocht wordt de commissie geconfronteerd met aanpalende vraagstukken zoals het verdeelmodel, het Wmo-abonnementstarief, de AMvB reële kostprijs en de reikwijdte van de Jeugdwet. In strikte zin valt dit buiten de scope van de commissie, omdat deze zich primair richt op het krijgen en houden van grip op de uitgaven. De commissie wil de volgende beschouwingen meegeven die volgens de commissie en bezochte gemeenten van grote invloed zijn op de financiële beheersbaarheid van het sociaal domein<sup>3</sup>.

- **Eigen bijdrage:** Gemeenten zien grote gevolgen van het Wmo-abonnementstarief, vooral bij Hulp bij Huishouden (HbH). De Jeugdwet kent geen eigen bijdrage en vrijwel geen begrenzing van de ondersteuning die jeugdigen en opvoeders kunnen krijgen. Afwijzen omdat de inwoner voldoende inkomen of eigen vermogen heeft is niet mogelijk.
- **Wettelijk verwijzers:** Landelijk loopt meer dan de helft van de aanvragen voor de Jeugdwet via een ander loket dan de gemeentelijke toegang. Veel gemeenten investeren in de samenwerking met deze verwijzers en meer specifiek met huisartsen zodat zij meer gebruik gaan maken van de gemeentelijke toegang en zo de verwachte omvang beter in beeld komt. Gemeenten die PraktijkOndersteuners Huisartsen (POH) inzetten, ontvangen meestal geen compensatie vanuit de Zvw/Wlz (waar ook naar verwezen wordt). Randvoorwaarden lijken nodig om de dubbele toegang bij Jeugd houdbaar te houden.
- **MO-BW:** De impact van de doordecentralisatie van Maatschappelijke Opvang/Beschermd Wonen brengt ook financiële onzekerheid met zich mee. De tekorten bij Jeugd lijken alle energie en aandacht op te eisen, terwijl de grote veranderingen het nodig maken dat voorbereidingen worden getroffen en benodigde ambulante voorzieningen worden opgebouwd.
- Van andere orde zijn allerhande eisen die gemeenten opgelegd zien op deelterreinen. Bijvoorbeeld bij Collectief Vraagafhankelijk Vervoer (CVV) spelen aanvullende milieu-eisen met benodigde investeringen voor elektrisch rijden, maar ook eisen aan het ingezette personeel.

<sup>3</sup> De commissie heeft kennisgenomen van reeds afgeronde en lopende onderzoeken naar volume-ontwikkelingen Jeugdhulp en het expertiseteam reikwijdte jeugdhulpplicht. Daarnaast is verbinding gelegd met "Sturen met kwaliteit"; de peer-reviewavonden onder het Programma Sociaal Domein.

# 3. Grip en sturing door gemeenten

Gemeenten waren direct na de decentralisaties gefocust op de transitie van taken vanuit de AWBZ, het Rijk, provinciale jeugdzorg en de zorgverzekeringswet, waarbij een zachte landing en continuïteit van zorg voorop stond. Mede ingegeven door de tekorten zijn gemeenten met name vanaf 2018 zichtbaarder vorm en inhoud gaan geven aan de transformatieopgave. Gemeenten stellen beleidsplannen en doelstellingen op in lijn met deze opgave, maar de operationalisering is nog beperkt. Overigens blijkt een vroegtijdige start met de transformatie geen garantie voor grip op uitgaven en een afname van tekorten. Preventieve activiteiten zijn mondjesmaat ingezet en nog moeilijk kwantificeerbaar.

In het streven de overschrijdingen te temperen zetten gemeenten een variëteit aan maatregelen in, gericht op de uitgaven<sup>4</sup>. Deze maatregelen zijn bij bezochte gemeenten beperkt gekoppeld aan een (geoperationaliseerde) visie op het sociaal domein en vaak vooral gericht op -snelle- verbetering van de financiële situatie. Echter, ingezette interventies leiden ogenschijnlijk niet of onvoldoende tot een daling van uitgaven. Het ervaren gebrek aan grip wordt versterkt door het gevoel dat uitgaven in het sociaal domein niet (voldoende) voorspelbaar zijn. De problematiek vraagt een koppeling van bedrijfskundige, financiële en inhoudelijke kennis over het sociaal domein. Het inzetten van maatregelen bedoeld voor de korte termijn brengt als risico mee dat zorg en ondersteuning van kwetsbare inwoners ondergeschikt raakt aan een juiste bedrijfsvoering.

Tegelijkertijd zijn de financiën van het sociaal domein niet in iedere gemeente aanleiding voor een koerswijziging en/of een meer zakelijke benadering. Gemeenten accepteren de verhoogde uitgaven zonder grote bezwaren onder de noemer "wij zijn een sociale gemeente". De huidige acceptatie van extra uitgaven kan in die gemeenten onderbouwd worden, door het vertrouwen dat op termijn de zaken zullen verbeteren, ingegeven door het gedachtegoed "gemeenten staan dichterbij inwoners en kunnen het beter én goedkoper".

## Visie, leidende principes en ambities

Het sociaal domein vraagt leiderschap, lef, zakelijkheid en geloof in een visie die samen met partners is opgesteld. Visie en uitgangspunten zijn vaak breed geformuleerd en beperkt vertaald in concrete (SMART) doelstellingen en uitvoeringsrichtlijnen met afwegingscriteria die inhoud en financiën verbinden. Het ontbreken van indicatoren waarmee voortgang op doelstellingen gevolgd kan worden, bemoeilijkt vervolgens het sturen op inhoudelijke en financiële resultaten. Zo blijven veel gehoorde begrippen als "eigen kracht", "1 gezin, 1 plan, 1 regisseur" en "normaliseren" slechts abstracte begrippen.

Tegelijkertijd dient onderkent te worden dat het operationaliseren van een visie niet makkelijk is en een flinke (tijds-)investering vraagt. Naast diepgaande kennis van het sociaal domein vraagt het strategisch inzicht in de onderlinge relaties, de wijze waarop deze inzichtelijk gemaakt kunnen worden en de manier waarop relevante data verzamelt en toegepast kan worden. De vraag is of dit, met alle veranderingen en kortingen, gevraagd kan worden van gemeenten die beperkte formatie tot haar beschikking hebben.

## Monitoring en datagebruik

De opgaven in het sociaal domein kennen een grote mate van onzekerheid en vragen een groot lerend vermogen van zowel de interne organisatie als samenwerking met de verschillende partners. Data-gedreven werken kan behulpzaam zijn en bijdragen aan de juiste interacties. Gemeenten zijn in wisselende mate in staat data te

<sup>4</sup> Voor de inkomsten zijn gemeenten sterk afhankelijk van het Rijk. De beperkte mogelijkheden binnen het lokale belastinggebied maken dat een OZB-verhoging direct fors is en het instrument dus slechts beperkt wordt ingezet.



ontsluiten en te benutten voor de opbouw van een monitor en/of dashboard. Bovendien zijn data van wisselende kwaliteit en dus niet altijd even betrouwbaar<sup>5</sup>. Gemeenten maken afzonderlijk van elkaar kosten voor de ontwikkeling van instrumenten. Op dit moment bestaan nog geen model-monitor, bouwstenen of ijkpunten waar gemeenten de monitor/dashboard op kunnen richten.

- Doordat de visie van gemeenten veelal niet is geoperationaliseerd, worden monitors en andere data beperkt gekoppeld aan prestatie indicatoren die de voortgang op maatschappelijke en financiële doelstellingen vatten.
- De analyse en duiding van data vraagt specifieke kennis van het sociaal domein zodat (on)gewenste patronen vroegtijdig in beeld komen. Deze kennis is soms -regionaal- aanwezig en data-analisten zijn vaak pas recent toegevoegd aan het ambtelijk apparaat.
- Sturingsrapportages voorzien vaak niet in reflectie op de belangrijkste inhoudelijke en financiële ontwikkelingen. Veel verantwoording wordt nog mondeling afgelegd of enkel kwalitatief of juist enkel kwantitatief opgebouwd. Het ontbreken van sequentiële managementrapportages bemoeilijkt o.a. kritische reflectie en (integrale) bijsturing. Rapportages moeten evenwicht bieden tussen de politieke ambitie, cultuur en risico-bereidheid van de gemeente.
- Waar data aanwezig zijn spelen soms handelingsverlegenheid of beperkende factoren (AVG, capaciteit, beperkt inzicht in consequenties, etc.).

### Toegang

De toegang is wellicht hét essentiële onderdeel van de inrichting omdat dit primair gaat om de hoeveelheid inwoners die hulp van de gemeente gaat ontvangen. Daarnaast bepalen toegangsteams in de meeste varianten welke duur en intensiteit passend zijn bij de hulpvraag van inwoners. Gevisiteerde gemeenten hebben beperkt grip op de gemeentelijke toegang.

De commissie heeft een variëteit aan modellen gezien waarmee deze toegang is vormgegeven<sup>6</sup> en algemene uitspraken kunnen in dit stadium dan ook enkel met een slag om de arm gedaan worden. De volgende bevindingen betreffen vooral Jeugd en Wmo; de Participatiewet kent vaak een eigen toegang en deze is beperkt geïncorporeerd in de eerste vijf visitatietrajecten.

- Gemeenten die onderzocht hebben wat de meest voorkomende maatschappelijke vraagstukken zijn (bv. scheidingen of juist schulden) kunnen toegangsteams gericht equiperen en effectiever invulling geven aan het voorliggend veld en algemene voorzieningen. Ditzelfde geldt voor een aanpak die een aantal gemeenten gestart is; onderzoek naar de duurste/meest complexe zorgvragers levert informatie op over effectiviteit, doelmatigheid en eventuele mogelijkheden om de samenwerking met partners te verbeteren.
- De (zorg-)professionals in de toegangsteams hebben en voelen verantwoordelijkheid om breed te kijken naar de problemen die onderliggend kunnen zijn aan de gestelde hulpvraag. Te snel of oppervlakkig onderzoek kan leiden tot risico's, terwijl te breed kijken een (te?) breed en intensief aanbod teweeg kan brengen. De instructie "doen wat nodig is" is vaak leidend maar het gesprek over "...en niet doen wat niet nodig is" blijkt ingewikkeld. Uitvoeringsrichtlijnen (vertaald vanuit beleid) en interview kunnen toegangsteams helpen bij soms uiterst complexe afwegingen.
- Toegangsmedewerkers hebben de mogelijkheid -en de taak- eerst te kijken naar de zelfredzaamheid van de inwoner, het eigen netwerk en eventueel ondersteuning te bieden middels aanwezige algemene voorzieningen. Ook het wijzen op de mogelijkheden en verantwoordelijkheid van de Zw/Wlz of het onderwijs kunnen soms adequaat oplossingen bieden aan inwoners. Echter, werkdruk bij toegangsteams leidt mogelijk tot snelle doorverwijzing naar (maatwerk-)voorzieningen, mede vanwege het angstbeeld dat inwoners anders geen goede zorg geboden wordt. Bezochte gemeenten hebben een laag aantal klachten en bezwaarschriften (risico-aversie) en de cliënttevredenheid is hoger dan het landelijk gemiddelde.
- Toegangsteams hebben primair een inhoudelijke taak en hebben beperkt tot geen inzicht in de kosten die gemaakt worden na het afgeven van een beschikking.
- Alhoewel casusregie vaak onderdeel is van de bredere taakopvatting, lijken toegangsmedewerkers beperkt

<sup>5</sup> Zo kunnen aanbieders tot vijf jaar na dato declareren, tenzij nadere afspraken zijn gemaakt.

<sup>6</sup> Deze professionals waren in dienst bij de gemeente, de gemeenschappelijke regeling, een zelfstandige stichting of bij een moederorganisatie (aandier).



te kunnen sturen op de doorlooptijd en intensiteit van (vervolg-)trajecten, met name op de trajecten die door andere verwijzers worden geïnitieerd (Jeugd).

- Waar toegangsmedewerkers zelf lichte ondersteuning mogen bieden -ter voorkoming of overbrugging van duurdere ondersteuning-, lijkt werkdruk wederom een oorzaak voor sneller doorverwijzen. Dit speelt naast bv. verloop, het ontbreken van uitvoeringsrichtlijnen of het beperkte directe contact tussen de gemeente en uitvoeringsorganisatie.

Voorzieningen in de lokale basisinfrastructuur (zoals welzijnswerk) staan in sommige gemeenten onder druk vanwege oplopende tekorten. Hieraan kleeft volgens de commissie het risico van verschraling, waardoor minder mogelijkheden benut kunnen worden om (lichtere) hulpvragen op te vangen in het voorliggend veld, minder signalering plaats kan vinden en mogelijk de druk op professionele ondersteuning toeneemt.

### **Bekostigingssystematiek en samenwerking met aanbieders**

Gemeenten hebben te maken met schaarse middelen en een transformatiedoelstelling om af te schalen. De commissie ziet dat dit uitgangspunt bij bezochte gemeenten niet dusdanig is doorvertaald in de gehanteerde bekostigingssystematiek. Nederlandse gemeenten werken vaak met een inspanningsgerichte bekostigingssystematiek (PxQ), in combinatie met Open House als inkoopssystematiek<sup>7</sup>. Deze combinatie geeft aanbieders geen prikkel tot afschaling in aantallen, intensiteit of duur (en prikkelt mogelijk juist om op te schalen). Daarom zijn andere maatregelen c.q. interventies nodig, zoals bijvoorbeeld een vorm van budgetplafond. Vanuit zakelijk oogpunt zijn strak contractmanagement en aanvullende afspraken nodig om samen met aanbieders en inwoners te sturen op afschaling en het gebruik van minder intensieve zorgvormen.

- Open House heeft meestal geleid tot honderden aanbieders terwijl door de omvang van de gemeente onvoldoende capaciteit kan worden vrijgemaakt voor effectief accountmanagement. Voor Jeugd en Wmo-onderdelen vindt contractering en accountmanagement veelal regionaal plaats.
- Sturen via inkoop, contractmanagement en bekostiging vraagt een stevige positie van de gemeente in de samenwerking met aanbieders, inwoners en omliggende gemeenten. Veel gemeenten zijn nog zoekende hoe een voldoende zakelijke positie in te nemen. De angst voor klachten van inwoners of het beschadigen van de relatie met aanbieders of omliggende gemeenten (risico-aversie), maakt dat gemeenten bijsturen spannend vinden.

<sup>7</sup> PxQ is op dit moment de meest voorkomende bekostigingsvorm. Grofweg 90% van de inkoop in het sociaal domein wordt middels Open House gedaan (zie <https://www.piano.nl/nl/document/15734/onderzoek-monitor-gemeentelijke-zorginkoop-2018>).

# Bijlage 1: Globaal procesverloop

## 1 Selectie van de gemeente

Het gemeentebestuur kan een aanmelding doen bij de commissie, voorzien van een toelichting op het lokale vraagstuk. De VNG gaat eventueel bij de gemeente op selectiegesprek waarbij ook wordt gekeken welk element toe kan worden gevoegd aan het bredere vraagstuk van grip en sturing op de uitgaven in het sociaal domein.

## 2 Intake

Na selectie wordt documentatie opgevraagd en stelt de VNG op basis van openbare bronnen (o.a. CBS, VNG-realisatie en KCHN) een gegevensrapportage op. Dit vormt het startpunt voor de intake (bestuurlijk en ambtelijk) waarin de onderzoeksvraag definitief vastgesteld wordt. Vanaf dit moment vormen de VNG, een onderzoeksbureau, een collega-gemeente en de kennisinstututen (NJI, Movisie en Divosa) het expertiseteam tijdens het traject.

## 3 Tussenrapportage en bestuurlijk gesprek

In enkele weken worden bevindingen verzameld, geanalyseerd en zonodig volgen enkele gesprekken met de betreffende gemeente. Een tussenrapportage dient als basis voor het bestuurlijke gesprek. De commissie bespreekt het opgebouwde beeld, deelt haar conclusies en verkent met het college mogelijke richtingen die aansluiten bij het lokale vraagstuk. De VNG nodigt bestuurders uit het land uit als toehoorder.

## 4 Eindrapportage

De rapportage wordt verrijkt met de inzichten van het bestuurlijke gesprek en voorgelegd aan het college voor een bestuurlijke reactie. Deze wordt bij de rapportage gevoegd en als geheel aangeboden aan de betreffende gemeente.

De eindrapportage wordt ingebracht in de brede klankbordgroep waar Rijk, VNG en twee gemeenten (G40 en P10) op een hoger abstractieniveau de inzichten bespreken en zo in samenspraak bepalen waar verbeteringen mogelijk zijn. Per vijf trajecten worden inzichten gebundeld openbaar gemaakt; deze rapportage voorziet in dat doel.

# Bijlage 2: Onderzoekskader

Bij het werk van de commissie staat het begrip 'grip' centraal. Grip op de uitgaven, de uitvoering en de inhoudelijke opgave in het sociaal domein als startpunt om eventuele tekorten terug te kunnen dringen. Volledige grip is in het sociaal domein om meerdere redenen een utopisch streven. Enerzijds door de aard van het sociaal domein zelf en anderzijds spelen ook enkele wettelijke bepalingen die direct van invloed zijn op de grip die gemeenten kunnen hebben.

De commissie kijkt naar -de mate van- grip volgens het volgende stramien<sup>8</sup>:

1. De gemeente heeft een visie op (of eventueel overkoepelend aan) het sociaal domein, die gezamenlijk tot stand is gekomen met de strategische partners. Een toekomstbeeld dat vertaald is in enerzijds uitgangspunten en leidende principes en anderzijds in doelen en ambities over waar de gemeente over een aantal jaar wil staan. Deze uitgangspunten, leidende principes, doelen en ambities zijn geoperationaliseerd: het is duidelijk welke concrete effecten de gemeente wil bewerkstelligen.
2. De uitgangspunten en leidende principes zijn vervolgens vertaald in concrete keuzes en maatregelen die de gemeente neemt of voornemens is te nemen. Deze maatregelen zijn gekoppeld aan concrete effecten die nagestreefd worden via een 'veronderstelde relatie' (beleidstheorie) waarvan de validatie in de praktijk dient plaats te vinden. Het zijn de uitkomsten die aanpassingen van maatregelen bewerkstelligen.
3. De gemeente volgt de ontwikkelingen (monitoring) middels data-ontsluiting waardoor bestuurs- en managementrapportages handelingsperspectieven bieden. Het duiden van de cijfermatige ontwikkelingen die in deze monitor zichtbaar worden gemaakt is het feitelijk verkrijgen van het benodigde inzicht in het sociaal domein en het vergroten van het lerend vermogen.
4. Om daadwerkelijk te kunnen spreken van grip moet voldoende kennis over het sociaal domein geborgd zijn binnen de gemeente over de samenhang van de verschillende onderdelen in het sociaal domein (zoals relatie toegang en inkoop). De gemeente heeft inzicht in de werkende mechanismen en kan verantwoord ingrijpen op basis van gesignaleerde ontwikkelingen. Daarnaast zijn een aantal randvoorwaarden ondersteunend aan de doelstellingen. Denk aan de samenwerking in de regio, "begrotingsdiscipline", relatie met inwoners en aanbieders (accounthouderschap), etc.

<sup>8</sup> De commissie ziet zichzelf nadrukkelijk als een lerend instituut en dit kader wordt steeds verder verrijkt.

**Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
+31 70 373 83 93  
[info@vng.nl](mailto:info@vng.nl)

november 2019

[vng.nl](https://www.vng.nl)