

rījnconsult

Verdraaid goed advies

over hoe je een netwerkgemeente wordt

rīnconsult

Verdraaid goed advies*

**vrij vertaald naar George Lois (Damn Good Advice)*

rīnconsult

Over dit boekje

Dit is een tijd waarin veel gemeenten zich ontwikkelen tot een netwerk- of regiegemeente. De essentie daarvan is dat de gemeente zich concentreert op beleid en opdrachtgeverschap en dat de uitvoering op afstand wordt gezet in zelfstandige onderdelen.

De aanleiding hiervoor vinden we in een traject waarbij Rijnconsult en KokxDeVoogd de gemeente Alkmaar intensief hebben ondersteund bij het ontvlechten van 6 onderdelen: Stadswerken en Sportbedrijven zijn overheidsNV's geworden, Theater De Vest en het Stedelijk Museum Alkmaar zijn omgevormd naar stichtingen, Parkeren is overgebracht naar de Coöperatie ParkeerService en Belastingen is samengevoegd in de Gemeenschappelijke Regeling Cocensus. Voor het gemak spreken we hierna steeds over verzelfstandigen.

De ervaringen die we - onder meer - hierbij hebben opgedaan, hebben we in 15 compacte adviezen gebundeld. Adviezen waarvan wij hopen dat zij voor veel gemeenten nuttig zijn bij het voorbereiden en uitvoeren van verzelfstandigingen. Ook de inzichten die zijn ontstaan in een werkconferentie met 20 andere gemeenten over de Alkmaarse organisatieontwikkeling hebben hieraan bijgedragen. De adviezen gaan over het doel, het proces, de organisatie, de governance en het geld.

Veel leesplezier!

Boris van de Woestijne & Diederik Hommes (Rijnconsult)
Maxim ter Hedde & Florian Theissen (KokxDeVoogd)

Houten, oktober 2014



alcmaria victrix
gemeente **ALKMAAR**



Voorwoord

Jos Krieckaert, directeur gemeente Alkmaar
Gertjan de Waard, programmamanager Ontvlechtingen & directeur
Stadswerk072 N.V.

De gemeente Alkmaar heeft in hoog tempo de afgelopen 2 jaar gewerkt aan het realiseren van de Alkmaarse netwerkorganisatie.

Het doel van de transitie is te draaien naar een moderne, ondernemende organisatie die flexibel en slagvaardig is. De Alkmaarse netwerkorganisatie is een concept waarbij we kiezen voor een compacte organisatie die door samenwerking met de Alkmaarse samenleving doelen realiseert. Een belangrijke stap daarbij is dat we alle uitvoering 'op afstand' organiseren en de organisatie frontoffice-gestuurd maken. De ambtelijke organisatie is inmiddels teruggebracht van zo'n 1.000 naar 500 fte en zal verder krimpen naar circa 350 fte.

Cruciaal daarbij in 2013-2014 is het programma Ontvlechten, waarbij 6 bedrijfsonderdelen uit de organisatie zijn geplaatst. Dit was een grote operatie met veel betrokkenen, die in 9 maanden moest worden geklaard. 4 nieuwe organisaties moesten worden gecreëerd, 2 onderdelen zijn overgebracht naar bestaande samenwerkingsverbanden. Dat is goed gelukt, met veel draagvlak in raad, bestuur en organisatie, en daar zijn we trots op.

Onze adviseurs en ondersteuners in dit programma, Rijnconsult en KokxDeVoogd, hebben in een aansprekende vorm de lessons learned nog eens op een rij gezet. Daar kunnen wij mee verder en hopelijk biedt het ook andere gemeenten die dezelfde ontwikkeling aan het doormaken zijn inspiratie!

INHOUDSOPGAVE

- 1** Wat was ook al weer het doel?
- 2** Als je niets te verbergen hebt, verberg dan ook niets
- 3** Korte termijn winst is niet realistisch
'never trust a business case'
- 4** Boedelscheiding is samenwerken en onderhandelen
- 5** Praat niet alleen met managers
ook de portier en de onderhoudsmonteur worden verzelfstandigd
- 6** Risicoscheiding en gezamenlijk beheersen
- 7** Op armslengte is beter dan uit het zicht

In een nieuwsbrief mag geen nieuws staan **8**

Gedraag je alsjeblieft niet als klant (en leverancier)! **9**

Uit het oog, uit het hart, uit het hoofd? **10**

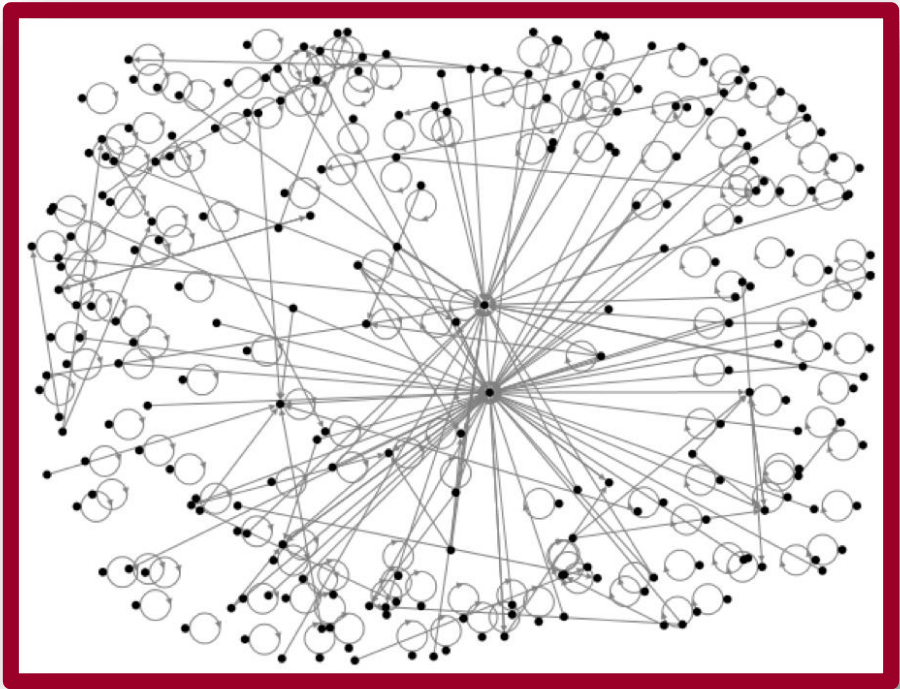
Opdrachtgeverschap en eigenaarschap, twee petten **11**

Om regie te voeren, moet je wel beleid hebben **12**

Regievoerders als vertalers **13**

Wat wordt het deze keer?
een BV, NV, stichting, coöperatie of toch maar weer een GR? **14**

Alliantievaardigheden als kerncompetentie
in de netwerkorganisatie **15**

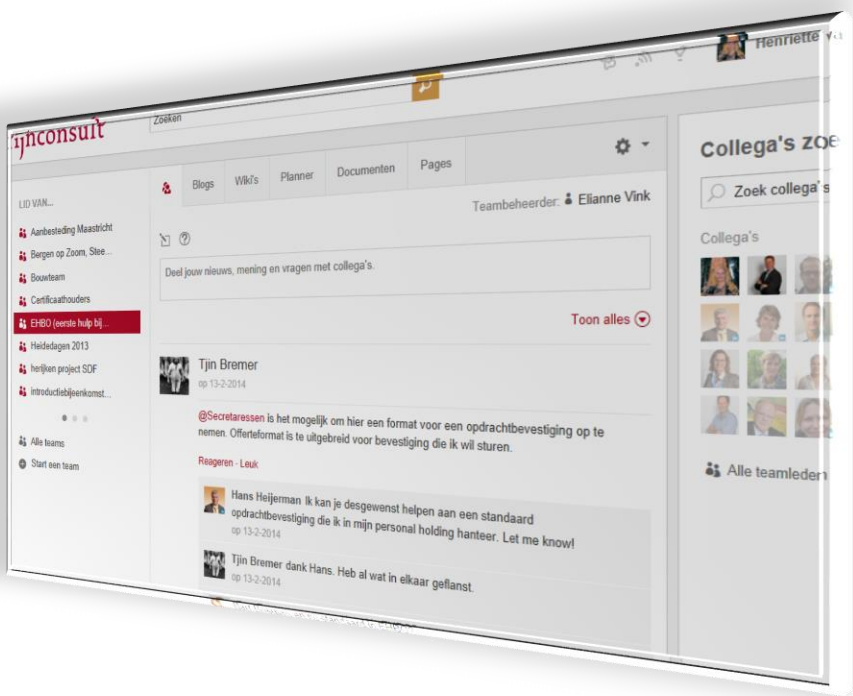


1. Wat was ook al weer het doel?

De regiegemeente is een serieuze trend, en voor sommigen zelfs een hype. Soms vooral ingegeven door bezuinigingen (en dat valt tegen, zullen we later in het boekje zien) of door de constatering dat je het alleen niet meer redt om kwaliteit en continuïteit te leveren en je dus wel moet samenwerken. Defensief geformuleerd: door een regiegemeente te worden kunnen we zelfstandig blijven. Verzelfstandigen om zelfstandig te blijven ...

Zelf geven we de voorkeur aan de term netwerkgemeente. Het woord 'regie' veronderstelt nog steeds een hiërarchische relatie tussen gemeente en het object van regie. Terwijl het publieke domein bestaat uit talloze netwerken van instituties, mensen en groepen die sterk afhankelijk van elkaar zijn. Het besef als gemeente dat je daar een weliswaar niet onbelangrijk, maar toch slechts een radertje in bent, geeft een betere mindset.

Het doel van een netwerkorganisatie is om samen met anderen beter/slimmer/snelere maatschappelijke doelen te bereiken. Door zelf compact te blijven ontstaat er overzicht op het geheel, door de uitvoering op afstand te zetten ontstaan er uitvoerende organisaties met een heldere focus en minder ballast. Dat betekent loslaten en hergroeperen voor de gemeente, maar vooral beseffen dat je op een heel andere manier wilt en moet gaan werken.



2. Als je niets te verbergen hebt, verberg dan ook niets

Zo'n proces van verzelfstandiging kan makkelijk het beeld geven van een geheimzinnig spelletje van managers en adviseurs die allerlei onheil voorbereiden.

Maar wat is er te verbergen? Het is een verandertraject dat juist gebaat is bij transparantie, omdat het velen raakt. Laat iedereen alles zien wat met de verzelfstandigingen te maken heeft. En met iedereen bedoelen we medewerkers, OR, raadsleden, wethouders, vakbonden. Stel, waar dat kan, alle informatie altijd en overal beschikbaar. De informatie over het proces, de afwegingen, de financiën, het sociaal plan, de statuten, etc., etc. is zelden geheim. Alleen informatie over personen moet je voor je houden.

Gebruik een social intranet zoals Embrace of Yammer, waar alle informatie toegankelijk is. Iedereen kan daar documenten, verslagen, agenda's plaatsen en inzien, vragen stellen en antwoorden geven. De opbrengst is helder: transparantie biedt vertrouwen.



3. Korte termijn winst is niet realistisch *'never trust a business case'*

Verzelfstandigen en business cases gaan hand in hand. Terecht. Een business case laat zien welke voordelen verzelfstandigen biedt en het geeft inzicht in kosten en opbrengsten. Daarmee is een business case onmisbaar voor een goed besluit: iedereen weet waar hij of zij aan toe is.

Het probleem schuilt in het onverantwoorde optimisme dat business cases oproepen. We vrezen het volgende patroon. Eerste jaar, kosten hoog, opbouw organisatie. Tweede jaar kosten beheersbaarder, minder verlies. Derde jaar: miraculeuze ommekeer! Kosten laag, opbrengsten sterk gestegen, synergie loont, toename klanten, hogere tarieven, meer advertentieverkoop etc. In de wereld van financiers heet dat 'de hockeystick'.

Verzelfstandigen heeft niet als doel om (op korte) termijn geld te verdienen. Gebruik een business case om een goed beeld te krijgen van zowel de nieuwe organisatie als de gevolgen voor de latende organisatie en neem op basis daarvan een weloverwogen besluit. En snap dat het altijd een momentopname is, na een paar maanden kan de wereld er geheel anders uitzien. Wees conservatief in de ramingen, dan valt het voor iedereen alleen maar mee.



4. Boedelscheiding is samenwerken en onderhandelen

Een ontvlechtingsoperatie kent 2 kanten: de latende en de vertrekkende organisatie (en soms ook nog een ontvangende organisatie). Die zijn nu nog 1, maar straks niet meer. De belangen verschillen, en hoe dichterbij de overgangsdatum komt, hoe merkbaarder dat wordt. Dat kan snel ontsporen. De latende organisatie kan de vertrekkende organisatie zo kortknippen dat er een anorexia-organisatie ontstaat, die bij de minste tegenwind omvalt. De vertrekkende organisatie kan, ook al door de kennisvoorsprong, de zaken zo presenteren dat er veel extra middelen meekomen, meer dan eigenlijk nodig. En er zijn altijd grensgeschillen: zijn de camera's in de parkeergarage nu van het nieuwe parkeerbedrijf of van de gemeente? Hoe staat het met het onderhoud van installaties in het theater?

Ontvlechten betekent vaak ook uitzuiveren en dan kom je er achter dat zaken niet goed geregeld zijn en extra geld kosten.

Het is goed om in het proces een expliciet moment van onderhandelen tussen latende en vertrekkende organisatie in te bouwen. Dan sta je tegenover elkaar, en maak je deals over alle grensgeschillen. Om daarna weer eensgezind samen te gaan. Want het ene zwembad is het andere niet...

1 5 minuten

Wat vind ik van het besluit om een zelfstandige organisatie te worden?

Hand positief
 Hand negatief

Zie een knop op de kaart voor de hand

START

7 15 minuten

Conclusies van ons gesprek

Wat vinden we na ons gesprek en de werksessies?

- o We hebben er nog in, we zijn er nog in
- o Het is nog niet helemaal duidelijk
- o We moeten er nog aan denken
- o Het is nog niet helemaal duidelijk
- o We moeten er nog aan denken
- o Het is nog niet helemaal duidelijk

Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten voor de komende maanden?

1. _____

2. _____

3. _____

FINISH

9 10 minuten

Wat ga jij doen om de verzetstandiging tot een succes te maken?

Success
 Hoe ga je om met verzetstandiging?

Wat ga je doen om de verzetstandiging tot een succes te maken?

10 minuten

0

Instructie

1. Bespreek met elkaar de vragen in de aangegeven volgorde
2. Wijs per vraag een schrijver aan
3. Schrijf wat jullie vinden goed leesbaar op
4. Hou je a.u.b. aan de tijd

2 25 minuten

Kansen & zorgen bij de verzetstandiging

En hoe pakken we die kansen?

Welke kansen heeft het worden van een zelfstandige organisatie?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Welke zorgen hebben we?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Hoe ontstaat het? Hoe ontstaat het?

En wat kunnen we daar aan doen?

5 15 minuten

Betrokkenheid medewerkers

Hoe vind je dat je als medewerker betrokken bent bij de verzetstandiging?

Wat gaat niet goed?

Wat gaat goed?

Tips

Hebben we tips om de betrokkenheid (verder) te verbeteren?

3 20 minuten

Zijn we er klaar voor?

Ik heb er nog niet genoeg van
 Ik heb er genoeg van

Wat moeten we nog doen om op eigen benen te kunnen staan?

Maken of conflict, het is belangrijk om te weten dat we er klaar voor zijn.

4 20 minuten

Arbeidsvoorwaarden

Neem de punten!

Wat zijn voor ons de belangrijkste aandachtspunten bij de arbeidsvoorwaarden?

Compensatie van de verschillen met de huidige arbeidsvoorwaarden

Keuze van de CAO

Omgang met twee verschillende arbeidsvoorwaarden (de huidige groep en de mensen die na 2014 inkommen)

Verlies van de ambtelijke status

Pensioen

5. Praat niet alleen met managers: ook de portier en de onderhouds-monteur worden verzelfstandigd

Managers en directeuren beleven verzelfstandigen anders dan medewerkers. Voor die eerste groep is het spannend, maar toch vooral leuk en uitdagend. Verzelfstandigen biedt de kans om los te komen van een aantal gemeentelijke hindernissen. En vergeet niet: op feestjes is het vaak leuker om te zeggen dat je zelfstandig directeur bent, dan hoofd van een gemeentelijke afdeling.

Voor medewerkers is dat anders. Verlies van de ambtelijke status en het gevoel minder stevig te staan op de arbeidsmarkt kunnen zwaar wegen. En de voordelen zijn beperkt of pas op termijn: het werk en het salaris verandert niet direct.

Praat zoveel mogelijk met alle mensen in bijeenkomsten die bij de verzelfstandigingen betrokken zijn. Je verzelfstandigt geen rechtsvormen en managers maar mensen.

De georganiseerde bijeenkomsten (dialoogmappen, zie het voorbeeld) gaven meer informatie, betrokkenheid en vertrouwen in de ontwikkelingen. En wat ook opvallend was: medewerkers blijken hele goede ideeën te hebben over de kansen die de nieuwe situatie biedt!



6. Risicoscheiding en gezamenlijk beheersen

Bij een verzelfstandiging ontstaan nieuwe risico's. Verzelfstandigde organisaties hebben ruimte om te ondernemen, maar nemen ook (meer) risico's. Immers wie onderneemt loopt onvermijdelijk wat meer risico. Dat hoeven geen onverantwoorde of onvoldoende beheersbare risico's te zijn, maar ze zijn er wel.

Bij de verzelfstandiging is het van belang om te voorkomen dat bij problemen de gemeente de rekening krijgt gepresenteerd. Immers de gemeente is verantwoordelijk voor de continuïteit van de (maatschappelijke) functie die de verzelfstandigde organisatie vervult.

Risico's kun je niet herverdelen, ze zijn er of ze zijn er niet. Wat wel kan, is in het toezicht goed kijken welke risico's er zijn en scherpe afspraken maken over de verdeling van de schade als het dan onverhoeds toch misloopt.



7. Op armslengte is beter dan uit het zicht

Verzelfstandigen kan zomaar de gedachte oproepen bij de gemeente: zo, dat is opgelost, het is niet meer ons probleem, veel succes. En de ontvlochten organisatie kan zomaar denken: eindelijk verlost van die gemeentelijke bureaucratie, we trekken nu ons eigen plan.

Dan kan het dus fout gaan, met ontsporingen als gevolg, zoals financieel wanbeheer, onverantwoorde risico's of plotseling sterk stijgende beloningen voor de bestuurders. De moral hazards. En vaak mag de gemeente dan de rommel opruimen omdat het publiek belang daarom vraagt.

Het besef moet er zijn dat de uitgevlochte organisatie nog steeds publieke taken uitvoert en dat de gemeente de bevoegdheid moet houden om op tijd in te grijpen. Bijvoorbeeld door in de statuten te regelen dat cruciale besluiten, zoals de benoeming van een bestuurder of het fuseren met een andere instelling, ook door het college van B&W moeten worden goedgekeurd. Dat beperkt natuurlijk de ruimte (hoezo loslaten ...), maar borgt wel de publieke belangen.



8. In een nieuwsbrief mag geen nieuws staan

Voor medewerkers is verzelfstandigen een periode vol onzekerheid. Wat betekent het voor mijn baan, blijf ik bij de gemeente of ga ik mee? Hoe staat het dan met mijn loopbaankansen en raak ik verworven rechten kwijt? Volledige zekerheid is er vaak pas op het laatst te geven.

Cruciaal is het om in de weg er naar toe goed te communiceren over wanneer en welke stappen er worden genomen en wie daarbij betrokken zijn, zoals de medezeggenschap. En hoe de medewerkers worden geïnformeerd en welke invloed zij kunnen hebben op de inhoud van de stappen. Anders krijg je: onzekere mensen x onduidelijk proces = weerstand.

Persoonlijk contact, vragen laten stellen & beantwoorden en veel herhalen zijn dan belangrijk. En prima om een nieuwsbrief te hebben, maar besef wel dat mensen vaak matig lezen en vooral bevestiging zoeken. In een nieuwsbrief mogen medewerkers alleen maar lezen wat ze al wisten omdat ze al waren bijgepraat ...



9. Gedraag je als je blijft niet als klant (en leverancier)!

Het is wonderbaarlijk hoe een relatie in 1 dag kan veranderen. Mensen die voorheen elkaars collega waren gaan zich gedragen als klant en leverancier, en opeens wordt dan op elke slak zout gelegd: 'wij zijn immers klant, we betalen ervoor en we verwachten tiptop dienstverlening'. Wat acceptabel was toen de P&O-adviseur nog collega was, is dat ineens niet meer nu deze op afstand in een regionaal shared service centre (SSC) is komen te staan. En hoe verder weg, hoe sterker dat fenomeen. Als de dienstverlening tegenvalt, voorkom dan onverkwikkelijke persoonlijke escalaties en los dit via een zakelijke manier op.

We zien een onwenselijke quasi-verzakelijking van de relatie, waarbij de ene kant doorschiet in inkoopgedrag: ik bepaal wat jij levert, bij voorkeur vastgelegd in gedetailleerde afspraken. Of andersom: de andere kant die opeens niets meer doet zonder dat er geld tegenover staat. Prima om DVO's en SLA's te hebben, maar blijf wel uitgaan van partnership, vertrouwen, openheid en dat soort termen. En... maak elkaar niet gek met nieuwe bureaucratie.



10. Uit het oog, uit het hart, uit het hoofd?

Raadsleden klagen, niet altijd onterecht, over het gebrek aan invloed van de raad op afstand gezette organisaties. De besturing voelt indirecter dan voorheen: dit speelt zeker bij samenwerkingsverbanden waar je maar 1 van de partijen bent. Niets te vertellen dus, alleen nog het budgetrecht!?

Toch kun je als raad meer dan je daarbij neerleggen. Nodig de directeur elk jaar uit om de raad bij te praten over de ontwikkelingen in de organisatie. Stel als eis bij verzelfstandiging dat er invloed van de burgers op de organisatie mogelijk moet zijn. Geef helder aan wat je van de organisatie verwacht en waar je het college op aanspreekt. Zorg dat je informatie van de burgers hebt over de dienstverlening van de betreffende organisatie (wel oppassen geen klachtenloket te worden, zoek het liever in periodiek klantenonderzoek of klantenpanels). Vraag om evaluaties van de allianties van de gemeente. Ofwel: speel jouw rol in de netwerkorganisatie met verve.



11. Opdrachtgeverschap en eigenaarschap, twee petten

Zeker als de gemeente de enige eigenaar is van een verzelfstandigde organisatie kan zich het volgende voordoen. De directeur van het SW-bedrijf komt bij een wethouder die zowel de SW als de sociale dienst in de portefeuille heeft, en meldt dat de omzet zwaar tegenvalt en de verliezen oplopen. De wethouder bedenkt zich geen moment en regelt dat er een extra opdracht van de sociale dienst aan het SW-bedrijf wordt gegeven om een traject te doen met langdurig werklozen. Terwijl de sociale dienst andere prioriteiten had gesteld en liever met een andere leverancier werkt omdat die effectiever en goedkoper is.

Eigenaar en opdrachtgever in 1 hand leidt zo tot suboptimale besluiten: het verzelfstandigde bedrijf wordt overeind gehouden terwijl zij geen prikkel krijgt efficiënter te worden of betere diensten te leveren. En de gemeente geeft geld uit dat niet effectief wordt besteed. Een zuivere discussie was mogelijk geweest als de gemeente opdrachtgeverschap en eigenaarschap zowel bestuurlijk als ambtelijk had gescheiden. Dat verlost de wethouder ook van 2 petten die tegelijk nooit goed passen.



12. Om regie te voeren moet je wel beleid hebben

Zeker als er uitvoeringsorganisaties 'buiten de deur worden gezet' valt het ineens op: wat is ons beleid eigenlijk en wie gaat het nu maken? Welke opdracht willen we gaan verstrekken, wat verwachten we van de uitvoering? Alles wat altijd zo vanzelfsprekend was, is er niet meer. Of wat nooit uitgesproken was, komt nu boven water: we 'deden' vooral, nadenken over 'waarom, wat en hoe' stond nauwelijks op de agenda.

Een regisseur heeft een doel, een script en acteurs. Daarmee creëert hij de uitvoering. Hij weet wat hij wil, en waarom. Regie begint dus bij beleid, ook als het om taken gaat die vooral uitvoerend zijn. Is dat beleid er niet of onvolledig, dan moet je naast verzelfstandigen ook aandacht geven aan beleidsontwikkeling om regie mogelijk te maken.



13. Regievoerders als vertalers

De uitvoerder weet altijd beter dan de opdrachtgever hoe het werkt en wat er speelt. In de oude situatie - iedereen werkt bij de dezelfde gemeente - is dat al vaak een probleem in de aansturing van de uitvoering.

Na de verzelfstandiging verheft dat probleem. Gemeente en uitvoerder hebben niet altijd hetzelfde belang. Doordat de uitvoerder veel meer weet kan de opdrachtgever de opdracht niet geheel afdwingen en kan de uitvoerder zijn eigen belang dienen. Economen noemen dit het principal-agent problem met daarin moral hazards.

De gemeente moet daar tegenwicht aan bieden door regievoerders aan te stellen die de combinatie hebben van snappen waar het in de uitvoering om draait zonder op de stoel van de uitvoerder te gaan zitten & het vermogen beleid om te zetten naar opdrachten voor de uitvoering. Regievoerders zijn eigenlijk vertalers.



14. Wat wordt het deze keer: een BV, NV, stichting, coöperatie of toch maar weer een GR?

Vorm volgt inhoud, dat weet iedereen. En toch blijkt het in de praktijk moeilijk om je daaraan te houden. Ons advies: begin niet met de vorm maar met de taak.

Daarbij spelen 2 vragen:

1. Wat is de aard van de taak? Welke fiscale regels gelden, is de taak mogelijk winstgevend, is het een zuiver publieke of meer een maatschappelijke taak.
2. Hoe wil je de activiteit organiseren? Doe je dat alleen of in samenwerking met anderen? En hoe wil je sturen op de taak?

Pas daarna kan een afweging voor de vorm beginnen:

- Hoe wil je het gemeentelijk eigenaarschap vorm geven?
- Alleen of samen? Voor een GR kun je alleen kiezen als je samenwerkingspartners hebt, net als voor een vereniging of coöperatie. NV's/BV's en stichtingen kun je ook alleen oprichten.
- Winst: alleen bij NV's/BV's en coöperaties kan ook winst worden uitgekeerd.

Na de keuze voor de rechtsvorm ligt de niet te onderschatten inrichtingsvraag op tafel. Want let op, de inrichting van de constructie kan bepalender zijn voor het succes dan de keuze van de vorm.



15. Alliantievaardigheden als kerncompetentie in de netwerkorganisatie

Een beetje gemeente heeft een lijst van minimaal 15 bestendige samenwerkingspartners, en vaak is die lijst veel en veel langer. De 'verbonden partijen' heet dat in ambtelijk jargon. Alleen, wie houdt zicht op al die verbindingen? Grote bedrijven doen al lang aan alliantie management en hebben daar units op ingericht. Die zijn voortdurend bezig de samenwerking te optimaliseren en zicht te houden op met wie, waarom en met welk resultaat wordt samengewerkt. En natuurlijk kan het alleen met een cultuur die ook gericht is op samenwerken. Daarin moet je investeren, en ja, dat kost geld.

Professor Ard-Pieter de Man noemt 10 competenties die cruciaal zijn in het bouwen van effectieve allianties: empathie, flexibiliteit, conflictharmonisatie, solidariteit, gezamenlijkheid, terughoudend gebruik van macht, commitment, betrouwbaar gedrag en strategische blik. Valt u ook op dat dit uitgaat van partnership in plaats van een klant-leverancier relatie?

Rijnconsult & KokxDeVoogd

Rijnconsult ondersteunt al meer dan 35 jaar opdrachtgevers bij cruciale veranderopgaven. Bij de lokale overheid zijn we actief met advies, interim management en training & opleiding op het gebied van strategie, lean, leiderschap en ketens & netwerken.

KokxDeVoogd richt zich op advisering in het publieke domein bij - onder andere - samenwerking, fusie en verzelfstandiging. Wij zijn specialisten op het gebied van bestuurlijk-juridische en financiële vraagstukken.

Rijnconsult en KokxDeVoogd werken intensief samen om gezamenlijk optimale dienstverlening aan onze opdrachtgevers te kunnen bieden.

rijnconsult

Postbus 233
3990 GA Houten
030 - 298 42 50
www.rijnconsult.nl
secretariaat@rijnconsult.nl



KokxDeVoogd

Postbus 97 655
2509 GB Den Haag
088 - 116 40 00
www.kokxdevoogd.nl
info@kokxdevoogd.nl

Verdraaid goed advies is een uitgave van Rijnconsult. U mag alles kopiëren of verveelvoudigen. Sterker nog: dat zouden we erg leuk vinden. Wilt u ons dat, via secretariaat@rijnconsult.nl, wel laten weten!