Gemeente Brummen

AdviesNota

Afdeling: Beleid Bedrijfsvoering Adviseur: G. Bijlsma Code: GB/572	**OPENBAAR**
Medeadviseur(s): M. Swaters R. Emmens F. Knoef	Datum : **6 maart 2014** Regnr..: **BW14.0067**
Portefeuille(s): Jeugd Portefeuillehouder(s): F.L.J. Bruning	Paraaf manager: MKL Controlling:
Onderwerp: Regionale inkoop van individuele voorzieningen jeugdhulp	Budgetnummer in afdelingsplan:

Procedure

Administratief status datum	Bestuurlijk status[1] datum	Burgerparticipatie[2]
☐ MT ☐ Ondernemingsraad ☐	☐ Burgemeester ☒ B&W t.b. 11-03-2014 ☒ Gemeenteraad t.k.n.	☒ 0: niet van toepassing ☐ 1: informeren ☐ 2: raadplegen ☐ 3: adviseren ☐ 4: coproduceren ☐ 5: meebeslissen

Besluiten om:

1. In te stemmen met de voorgestelde lijn van het inkoopmodel voor individuele voorzieningen: bestuurlijk ingericht aanbesteden
2. In te stemmen met het model voorloopovereenkomst als benodigde tussenstap naar het inkoopmodel t.b.v. het Regionaal Transitie Arrangement (RTA)
3. In te stemmen met de bestuurlijke opdracht aan de regionale projectorganisatie om de inkoop van individuele voorzieningen op basis van voorstel 1. en 2. uit te werken.

BW14.0067

GEMEENTESECRETARIS

Datum: 17-3-2014 Paraaf voor akkoord: le.

COLLEGEBEHANDELING

Dagmap d.d.:	Akkoord	Bespreken	
A.J. van Hedel (wnd. burg)			
F.L.J. Bruning			
J.A.C.M. Elbers			
H. Beelen			
Status	☐ **A**-stuk	☐ **B**-stuk	**Datum besluit:** 18 maart 2014

BESLUIT COLLEGE:

Conform advies

Gemeentesecretaris b/s

[1] t.k.n. = ter kennisname | t.a. = ter advisering | t.b. = ter besluitvorming
[2] Argumentatie invullen bij kopje Communicatie en burgerparticipatie

Gemeente Brummen

Aan burgemeester en wethouders **Adviesnota**

Reg.nr.: BW14.0067
Portefeuille: Jeugd
Brummen, 6 maart 2014
Onderwerp: Regionale inkoop van individuele voorzieningen jeugdhulp

---

Inleiding

Doel en kader voorstel

Het voorstel heeft als doel om het gezamenlijk inkoopproces voor de individuele voorzieningen jeugdhulp op schaalgrootte Oost-Veluwe / Midden-IJssel voor te bereiden en uit te werken middels het proces van bestuurlijk aanbesteden, inclusief de tussenstap die genomen moet worden t.b.v. het Regionaal Transitie Arrangement (RTA). De keuze voor het inkoopmodel vormt de kern van de regionale Beleidsnotitie Inkoop, welke de regionale projectorganisatie voorbereidt en welke op 8 april ter vaststelling wordt aangeboden aan de colleges. Met het gekozen inkoopmodel en de tussenstap hier naar toe kan het inkoopproces van jeugdhulp op regionaal niveau worden aangevangen. Zodat in oktober 2014 benodigde jeugdhulp kan worden gecontracteerd.

Regionaal inkopen van bovenlokale zorgvormen

Gemeenten krijgen in 2015 de verantwoordelijkheid over alle vormen van hulp en ondersteuning aan jeugd. In de regionale kadernotitie hebben de acht samenwerkende gemeenten Voorst, Apeldoorn, Brummen, Heerde, Zutphen, Epe, Lochem en Hattem zich uitgesproken om de bovenlokale vormen van zorg (individuele voorzieningen) gezamenlijk in te kopen[3]. Voorbereidend hierop heeft de regionale projectorganisatie een voorstel geformuleerd voor de wijze van inkoop: het inkoopmodel.

In de regionale kadernotitie zijn een aantal uitgangspunten genoemd voor de inkoop van individuele voorzieningen van jeugdhulp:

- resultaatgerichte financiering
- concurrentie bevorderen
- prikkels voor efficiëntie en effectiviteit
- optimale match van aanbod en vraagbehoefte
- maatwerk voor cliënt
- mogelijkheid voor nieuwe aanbieders
- aansluiting financieringswijze Wmo

Onderscheid tussen overige (algemene) voorzieningen en individuele voorzieningen

Gemeenten krijgen de verantwoordelijkheid over alle vormen van hulp en ondersteuning aan jeugd. Daartoe moeten zij de benodigde voorzieningen treffen. Het gaat om:

a) "overige voorzieningen", ook wel collectieve of algemene voorzieningen genoemd. Het gaat hierbij om preventie / basiszorg, zoals jeugd- en jongerenwerk, (school)maatschappelijk werk, informatie en advies bij opgroeien en opvoeden, basisdiagnostiek en bepaalde vormen van ambulante begeleiding[4] enz. "Overige voorzieningen" zijn vrij toegankelijk, dat wil zeggen, er is geen verleningsbeschikking nodig om gebruik te maken van deze voorzieningen.

---

[3] Beslispunt 16 uit de regionale kadernotitie. Daarbij gaat het vooral om samenwerking rond het opstellen van subsidie- en /of inkoopvoorwaarden en het voorbereiden van de contractering. Er is op dit moment geen intentie uitgesproken voor een meer geformaliseerd samenwerkingsverband in het kader van de inkoop, maar dit zal nader onderzocht worden in de toekomst.
[4] Vormen van ambulante hulpverlening nog nader specificeren.

b) "individuele voorzieningen", ook wel maatwerkvoorzieningen genoemd, zoals gespecialiseerde diagnostiek, bepaalde vormen van ambulante begeleiding, 24-uurs zorg, pleegzorg, enz. "Individuele voorzieningen" zijn niet vrij toegankelijk, dat wil zeggen, ze zijn alleen toegankelijk via een verleningsbeschikking[5].

Inkoop "overige voorzieningen"
Voor de "overige voorzieningen" kan een ander inkoopmodel worden gekozen dan voor "individuele voorzieningen". De keuze voor het inkoopmodel van overige voorzieningen is een lokale aangelegenheid.

Gemeenten kunnen voor de inkoop van voorzieningen een keuze maken voor twee financieringsvormen: subsidiëren en/of contracteren

Toelichting subsidiëren
Bij subsidie is er in beginsel sprake van financiering op grond van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). De huidige jeugdhulp in het lokale domein wordt gefinancierd met subsidie. De gemeentelijke Algemene subsidieverordening (Asv) bevat procedurele en inhoudelijke voorschriften en een omschrijving van de beleidsterreinen waarop subsidies kunnen worden versterkt. Aanbieders kunnen op basis van de Asv een subsidieaanvraag indienen; de gemeenten moeten deze subsidieaanvragen dan beoordelen op basis van de Asv. Er kan voor gekozen worden om specifiek voor de (nieuwe) jeugdhulptaken een subsidieregeling op basis van de Asv vast te stellen.

Varianten subsidiering:
- First come, First serve
  Degene die het eerst de subsidie aanvraagt en aan de voorwaarden voldoet ontvangt subsidie, zodra het subsidiebudget op is worden er geen aanvragen om subsidie meer gehonoreerd.
- Evenredige verdeling
  Iedereen dient voor tijdstip X een subsidieaanvraag in te dienen, het subsidiebudget wordt gedeeld door het aantal aanvragers welke voldoen aan de voorwaarden, het bedrag dat hieruit volgt wordt toegekend aan de aanvrager.
- Loting
  Wanneer er meer subsidieaanvragen worden indient dan er subsidie beschikbaar is, wordt er geloot totdat het subsidiebudget op is.
- Subsidietender
  Vooraf wordt bekend gemaakt op grond van welke kwalitatieve criteria de subsidie wordt verstrekt, de objectieve criteria worden vastgelegd in een bestek. Hierin wordt in detail beschreven wat de er verwacht wordt en waaraan partijen moeten voldoen om in aanmerking te komen voor gunning van subsidie. De ingediende aanvragen moeten vervolgens zonder vooringenomenheid worden beoordeeld.

Voor- en nadelen van subsidiering:
De officiële definitie van een subsidie luidt 'de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten'. Verder wordt een subsidieverstrekking eenzijdig opgelegd en kent ze geen wederkerige overeenkomst (Algemene wet bestuursrecht). Van een bezwarende titel (verplichtingen over en weer) is dus geen sprake.

Subsidiëren wordt ingezet om dienstverlening met een korte(re) looptijd te financieren. Het gaat om afspraken met een rigide karakter. De uitvoering van de activiteiten worden ingeperkt door de voorwaarden die in de subsidieverlening worden gesteld. Als het gaat om keuzevrijheid van cliënten in de beschikbare dienstverlening en de mogelijkheid om te komen tot maatwerk, dan is deze beperkt bij gesubsidieerde dienstverlening.

[5] Voorwaarden en eventuele criteria voor een verleningbeschikking worden nader uitgewerkt.

Een subsidie kan enkel worden verstrekt voor bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten. Dit houdt in dat bij een subsidierelatie er geen sprake is van directe afname van producten door de gemeente. De nakoming van de afgesproken activiteiten kan daarom niet worden verplicht. Als activiteiten niet zijn uitgevoerd, is terugvordering van verstrekt budget mogelijk. Subsidie heeft als nadeel dat de nakoming van de afgesproken activiteiten niet kan worden verplicht. Subsidiëren kenmerkt zich verder door (rigide) afspraken, een korte(re) looptijd, beperkte keuzevrijheid voor cliënten en beperkt leveren van maatwerk per cliënt.Daarnaast brengt subsidie voor de ontvanger een administratieve last met zich mee in het kader van verantwoording (inhoudelijk en financieel).

Subsidiëring kan een goede financieringswijze voor "overige voorzieningen" (vrij toegankelijke jeugdhulp) zijn. Het is aan iedere gemeente om de overige voorzieningen al dan niet middels subsidiëring te financieren (lokale keus).

Toelichting contracteren
Contracteren geschiedt bij overheden op basis van (Europees) aanbesteden. Bij contracteren zijn onder meer het Burgerlijk Wetboek (BW) en het (Europese) aanbestedingsrecht van toepassing. Omdat het in de jeugdhulp gaat om zogenaamde '2b diensten' is er een lichter aanbestedingsregime van toepassing. Er zijn verschillende vormen van (Europees) aanbesteden: openbaar en onderhands (enkelvoudig en meervoudig).

Er zijn verschillende varianten van (Europees) aanbesteden:
- openbaar
- onderhands (enkelvoudig en meervoudig)
- bestuurlijk ingericht

Openbaar aanbesteden
Een openbare aanbesteding is een aanbesteding die nationaal op het aanbestedingsplatform wordt aangekondigd. Iedere aanbieder die in aanmerking wil komen voor de opdracht kan vervolgens de offerteaanvraag opvragen en een offerte indienen. De aanbieder die conform de offerteaanvraag de beste inschrijving heeft ingediend krijgt de opdracht gegund.

Meervoudig onderhandse aanbesteding
Bij een meervoudig onderhandse aanbesteding nodigt de gemeente een aantal aanbieders uit tot het doen van een aanbieding. De keuze voor deze aanbieders worden door de gemeente op basis van objectieve criteria vastgesteld waarbij over het algemeen tussen de drie en vijf aanbieders worden uitgenodigd. Bij een enkelvoudige onderhandse aanbesteding betreft het de aanvraag tot het doen van een aanbieding bij één aanbieder.

"Bestuurlijk ingericht aanbesteden"
"Bestuurlijk ingericht aanbesteden" is een bijzondere vorm van openbaar aanbesteden, waarbij de ruime mogelijkheden van het verlichte 2b-regime optimaal worden benut. Er is veel mogelijk zolang er sprake is van transparant handelen, gelijke behandeling van potentiële aanbieders en het vooraf kenbaar wordt gemaakt. Aanbieders tekenen in op een raamovereenkomst, waarin randvoorwaarden, kwaliteitseisen en initiële prijsafspraken zijn opgenomen. Vervolgens worden per aanbieder nadere, meer gedetailleerde afspraken gemaakt en vastgelegd in een overeenkomst. Nieuwe aanbieders kunnen worden toegelaten mits ze aan de voorwaarden van de raamovereenkomst voldoen.

Voor- en nadelen van contractering:
Bij contracten worden er wederkerige verplichtingen en rechten aangegaan. Contracteren wordt ingezet om dienstverlening met een lange(re) looptijd te financieren, waarbij vooraf helder is aan welke eisen men gedurende de hele looptijd en dienstverlening moet voldoen. Het kenmerkt zich door afspraken met een flexibel karakter en biedt de mogelijkheid om te innoveren. Zo kunnen er nieuwe partijen aan de

overeenkomst worden toegevoegd, bijvoorbeeld wanneer de gemeente constateert dat er een leemte in het aanbod bestaat bij de huidige aanbieders.

Als activiteiten door een gecontracteerde aanbieder niet zijn uitgevoerd, dan is dienstverlening in rechte afdwingbaar, eventueel met sancties. Ook kan het niet behalen van afgesproken resultaten met sancties worden bestraft en extra inzet of bovenmatig presteren worden beloond.

Er is een tussenstap mogelijk in het proces van bestuurlijk ingericht aanbesteden
Het nemen van een tussenstap kan middels de hoofdmodellen:

- Subsidiëren
  - Specifieke subsidie
  - Algemene subsidietender
- Hybride modellen
  - Specifieke subsidie + raamovereenkomst
- Aanbesteden
  - Globale algemene contracteringsafspraken
  - Voorloopovereenkomst en raam/individuele overeenkomsten

Alle modellen voor het nemen van een tussenstap (zie inleiding) bieden conform de afspraken in het RTA zorgcontinuïteit en duidelijkheid naar aanbieders. De bestaande infrastructuur wordt geborgd.

Notabene:
Het aanbestedingsrecht en het subsidierecht zijn twee afzonderlijke rechtsgebieden, die de laatste jaren steeds meer naar elkaar toegroeien. Tussen het verlenen van een opdracht en het verstrekken van een subsidie is niet altijd een duidelijk onderscheid te maken. Subsidieverstrekkers moeten er rekening mee houden dat zij steeds meer met aanbestedingsregels en - beginselen te maken zullen krijgen.

Als een bestuursorgaan ervoor kiest om subsidiegelden te verdelen door middel van een "tenderprocedure", moeten het gelijkheids- en transparantiebeginsel steeds worden gerespecteerd. Concreet betekent dit dat, net als bij een aanbestedingsprocedure, ook bij de verdeling van subsidies door middel van een zogenaamde "subsidietender" moet worden gewerkt met duidelijke, vooraf opgestelde en bekendgemaakte verdelingscriteria en een duidelijke en controleerbare motivering achteraf.

Argumenten

1.1 Bestuurlijk ingericht aanbesteden is meer geschikt als inkoopmodel voor individuele voorzieningen dan subsidiëring, sluit het meest aan op de uitgangspunten zoals benoemd in de regionale kadernotitie

Zowel subsidiëren als contracteren kunnen worden ingezet om resultaatgericht te financieren, concurrentie te bevorderen en prikkels kunnen geven voor efficiëntie en effectiviteit. Maar als het gaat om een optimale match van aanbod en vraagbehoefte, is dat mogelijk middels contracteren en niet middels subsidiëren. Contracteren biedt de benodigde flexibiliteit om tot maatwerk voor de cliënt te komen. Daarnaast is het bij contracteren mogelijk om gedurende de looptijd van de overeenkomst nieuwe aanbieders toe te voegen hetgeen bij subsidiëren niet mogelijk is. Het toevoegen van nieuwe aanbieders vergroot de keuzemogelijkheid van cliënten zowel ten opzichte van het aantal aanbieders als ten opzichte de dienstverlening. Het inkoopmodel biedt van maximale keuzevrijheid aan cliënten, bieden van maatwerk, regie houden bij gemeenten, kostenbeheersing. We concluderen hiermee dat bestuurlijk ingericht aanbesteden als inkoopmodel het meest aansluit op de uitgangspunten zoals benoemd in de regionale kadernotitie. Daarnaast heeft consultatie van de markt opgeleverd dat bestuurlijk ingericht aanbesteden in deze fase van de transitie / transformatie draagvlak heeft onder aanbieders.

1.2 In het Integraal beleidskader 3D is opgenomen dat inkoop van zorg prevaleert boven subsidies.
Waarbij aangegeven is dat subsidies mogelijk blijven in de situatie waarin inkoop tot suboptimale resultaten kan leiden.

1.3 *Het inkoopmodel sluit eveneens aan op het inkoopmodel binnen de Wmo*
Hierbij worden de algemene voorzieningen (= "overige voorzieningen") gesubsidieerd en de maatwerkvoorzieningen (= "individuele voorzieningen") gecontracteerd. Voor de gemeente leidt een gelijke financiering binnen Wmo en jeugd tot meer sturing over het gehele sociale domein, zowel budgettair als beheersmatig.

1.4 *De voorgestelde lijn is door de bestuurders positief ontvangen*
Het voorstel voor het inkoopmodel is besproken in het regionaal portefeuillehouders overleg Jeugd op 28 februari jl. De voorgestelde lijn is door de bestuurders in het overleg positief ontvangen.

2.1 Het inkoopproces vraagt om een tussenstap ten behoeve van het Regionaal Transitie Arrangement (RTA)
In oktober 2013 is een (RTA) vastgesteld. Met het RTA garanderen gemeenten in samenwerking met zorgaanbieders en financiers de continuïteit van zorg bij dezelfde aanbieder in het jaar 2015 en zetten zich in om eventuele frictiekosten te beperken. Het beperken van de frictiekosten zal overigens onderwerp zijn van de transformatieagenda, niet van het inkoopproces in deze fase. In het RTA staat opgenomen dat betrokken instellingen voor 1 juli 2014 duidelijkheid krijgen over het geraamde budget in 2015 voor bestaande cliënten (geïndiceerd voor 31-12-2014). De tijd tot 1 juli is te kort voor een volledig proces[6] van bestuurlijk ingericht aanbesteden. Daarom moet er om te voldoen aan de verplichtingen voor de uitwerking van het RTA een tussenstap worden genomen.

2.2 In relatie tot het RTA is een voorloopovereenkomst het meest geschikte model als tussenstap naar bestuurlijk ingericht aanbesteden
Als we kijken naar een optimale aansluiting op de financieringsvorm voor alle (ook toekomstige) individuele voorzieningen - het bestuurlijk ingericht aanbesteden - dan is het model voorloopovereenkomst het meest geschikt als tussenstap. Een voorloopovereenkomst maakt het mogelijk om met huidige aanbieders contractafspraken te maken over de borging van de zorgcontinuïteit van bestaande cliënten. In feite stelt een voorloopovereenkomst op grote lijnen dezelfde kwaliteitseisen aan de dienstverlening als een toekomstig raamovereenkomst. Het verschil is dat in een voorloopovereenkomst een budgetgarantie (minimumafname) per aanbieder kan worden vastgesteld. Dat is wat het RTA vraagt. In de voorloopovereenkomst worden bestaande aanbieders ook gevraagd zich te committeren aan de raamovereenkomst, zodat er in de uitvoering geen verschil zal bestaan tussen bestaande en nieuwe cliënten bij huidige aanbieders. De voorloopovereenkomst kan in ca. 6 weken worden afgerond en zou daarmee tijdig, namelijk voor 1 juli 2014, tot het gewenste resultaat leiden. Met het gebruik van de voorloopovereenkomst zal er geen discrepantie ontstaan tussen de afspraken met aanbieders voor huidige cliënten en de afspraken met aanbieders onder de raamovereenkomst voor nieuwe cliënten.

---

[6] De stappen die bij een bestuurlijk ingerichte aanbesteding moeten worden doorlopen zijn globaal bezien:
1. Vaststellen van de omvang van de opdracht en de vereiste kaders en randvoorwaarden.
2. Bespreken van de kaders en randvoorwaarden met aanbieders.
3. Met de input van aanbieders het opstellen van een raamovereenkomst en vaststellen wat via individuele overeenkomsten met aanbieders geregeld wordt.
4. Bespreken van deze raamovereenkomst en de individuele overeenkomsten met overige actoren, waaronder het college (en mogelijk de Wmo-raad).
5. Verwerken van de input van de overige actoren.
6. Bespreken van de definitieve raamovereenkomst met aanbieders.
7. Eventueel bijstellen van de raamovereenkomst naar aanleiding van de bijeenkomst met aanbieders en de definitieve documenten aanbieden aan het college (en de raad).
8. Aanbod van aanbieders en onderhandeling voor de individuele overeenkomsten.
9. Tekenen en inwerkingtreding van de overeenkomsten.

3.1 Er is een bestuurlijke opdracht nodig voor de verdere uitwerking van bovengenoemde voorstellen

Het voorstel is dat de regionale projectorganisatie o.l.v. de regionaal transitiemanager mw. A. Tukker uitwerking geeft aan de inkoop van individuele voorzieningen (zorgvormen op schaalgrootte Oost-Veluwe / Midden-IJssel) middels bestuurlijk ingerichte aanbesteding – met als tussenstap gebruik makend van het model voorloopovereenkomst in verband met het RTA.

3.2 Voortgang voorbereiding inkoopproces is noodzakelijk
Risicos bij oplopen vertraging;

- Geen tijdige contractering

Als het niet lukt om tijdig de verplichtingen vanuit het RTA na te komen en te komen tot inkoop van individuele voorzieningen voor jeugdhulp, is er het risico dat er geen toereikend aanbod is voor bestaande cliënten per 1 januari 2015. De Transitiecommissie Stelselwijziging Jeugd (TSJ) heeft in haar meest recente rapportage aangegeven dat er nog meer nodig is om ervoor te zorgen dat noodzakelijk aanbod op tijd wordt ingekocht door gemeenten. Daarom heeft het Rijk besloten een Transitie Autoriteit Jeugd (TAJ) in te stellen. De TAJ is vanaf 1 april 2014 operationeel en kan met gezag opereren om de onderhandelingen tussen gemeenten en aanbieders van specialistische jeugdhulp te versnellen, zodat noodzakelijk aanbod tijdig is ingekocht om per 1 januari 2015 beschikbaar te blijven.

- Afbouw van voorzieningen

In relatie tot voorgaand punt kunnen we stellen dat als het niet lukt om tijdig, d.w.z. voor 1 juli 2014, de verplichtingen vanuit het RTA na te komen, zorgaanbieders zich (financieel) genoodzaakt zullen zien om bestaand aanbod af te bouwen. Dit is een bedreiging voor de zorgcontinuïteit van bestaande cliënten alsmede voor de zorginfrastructuur als geheel.

- Vertraging inkoopproces Wmo

Er wordt ingezet op samenhang tussen het regionale inkoopproces binnen Wmo en jeugd. Afhankelijk van de inzet van de beoogde samenhang moet ervoor worden gewaakt dat het inkoopproces ten behoeve van de Wmo hinder of vertraging ondervindt als concrete contracteringstappen vanuit jeugd uitblijven.

Kanttekeningen

N.v.t.

Advies adviesorganen

N.v.t.

Communicatie en burgerparticipatie

Dit voorstel en het door het college voorgenomen besluit wordt ter kennisgeving aangeboden aan de gemeenteraad.

Financiële toelichting

Het inkoopproces wordt voorbereid en uitgevoerd binnen het beschikbare budget. Contracteren middels bestuurlijk ingericht aanbesteden sluit aan bij de wens om te komen tot beheersbaarheid van de kosten c.q. financiering van jeugdhulp. Dit besluit heeft geen directe financiële consequenties. Uiteraard zullen toekomstige inkopen wel financiële consequenties hebben. Hierop wordt in een latere fase teruggekomen.

Juridische grondslag

Integraal beleidskader 3 Decentralisaties gemeente Brummen (INT13.2519)
Regionaal Transitiearrangement regio Midden IJssel/Oost Veluwe (INT13.1998)
Regionale kadernotitie "Samen sterk voor onze jeugd" (INT13.2553)

Inkoop en aanbesteding

De wijze van inkoop wordt op regionaal niveau begeleid.

Uitvoering

De keuze voor het inkoopmodel vormt de kern van de regionale Beleidsnotitie Inkoop, welke de regionale projectorganisatie voorbereid en welke op 1 april beleidsafstemmend wordt besproken in het college en op 8 april ter vaststelling wordt aangeboden. De voorbereidingen voor deze lijn zijn, vanwege het krappe tijdpad, inmiddels in gang gezet.

Bijlage(n) ter vaststelling

N.v.t.

Bijlage(n) ter informatie

1. Presentatie PFO Beleidsnotitie inkoop 28-02-2014 (kenmerk INT14.0878)