

RAADSINFORMATIEBRIEF – Nr. 2019-064

Aan de leden van de gemeenteraad

Datum 24 mei 2019
Zaaknummer Z/19/333107 /INT/19/902138
Onderwerp Informatie BDO Onderzoek
Portefeuillehouder A. van Loon

Contactpersoon Michel Tromp
E-mail m.tromp@zevenaar.nl
Telefoon 0315-595 111

Geachte leden van de gemeenteraad,

Inleiding

In de commissie Middelen van 20 mei 2019, de commissie Samenleving van 21 mei 2019 en de commissie Ruimte van 22 mei 2019 hebben wij u op de hoogte gesteld van het onderzoek dat wij gestart zijn naar de uitvoering binnen het sociaal domein. Wij hebben toegezegd u hierover nader te informeren.

Context

- ☐ Actueel maatschappelijk onderwerp/probleem
- ☐ Collegeprogramma
- ☒ **Motie/amendement/toezegging**
- ☐ Anders, namelijk

Inhoudelijke boodschap

We doen onderzoek naar het sociaal domein en in het bijzonder de uitvoering van de Jeugdzorg en de Wmo, met name gericht op de beheersbaarheid van deze twee taakvelden.

(On)beïnvloedbaar

Zoals wij aangegeven hebben, is enerzijds een aantal aspecten van deze twee taakvelden helaas niet door ons beïnvloedbaar. Dit terwijl er gelijktijdig sprake is van een open einde regeling binnen deze taakvelden. Dit betekent dat indien er zorg nodig is, wij deze – los van welke financiële positie ook – zullen móeten inzetten. Anderzijds zijn wij van mening, dat wij een aantal andere aspecten (voorkoming of vermindering van zorg, efficiëntere inkoop van zorg, inzet van voorliggende goedkopere zorg ter voorkoming van duurdere specialistische zorg, etc.) wél kunnen beïnvloeden.

Onderzoek

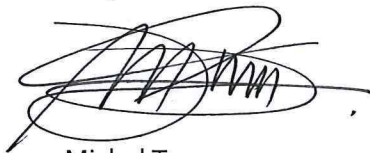
Daarom hebben we BDO gevraagd onderzoek te doen naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van ons beleid en de uitvoering hiervan (en in hoeverre onze zogeheten PDCA-cyclus¹ voldoende is geborgd). In welke mate zijn we "in control" en "welke parameters zijn door ons beïnvloedbaar" teneinde de kosten zo veel als mogelijk te beheersen. Korteheidshalve verwijzen we u naar de opdrachtformulering zoals deze door BDO is verwoord.

Uit de bespreking van de 1e voortgangsrapportage 2019 met uw raadscommissies kwam het nadrukkelijke verzoek naar voren om de besparingen die noodzakelijk zullen zijn zoveel mogelijk binnen het sociaal domein te realiseren. Zoals hierboven vermeld zijn niet alle (kosten)aspecten door ons te beïnvloeden. Het is daarom zeer waarschijnlijk, dat de besparingen niet alleen in dit domein gevonden kunnen worden.

Communicatie en vervolgproces

Wij verwachten de uitkomsten van het onderzoek nog voor het zomerreces. Wij zullen u over de uitkomsten van dit onderzoek informeren.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Zevenaar,



Michel Tromp
secretaris



Lucien van Riswijk
burgemeester

Bijlage:

1. Z/19/332493/900463 Opdrachtaanvaarding BDO

¹ PDCA: Plan, Do, Check, Act; deze zogeheten Deming-cirkel is gebaseerd op de veronderstelling dat aan de basis van elk proces een regelkring ligt waarin permanent bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt.

OFFERTE

OPDRACHTAANVAARDING

Strikt persoonlijk & vertrouwelijk

Gemeente Zevenaar
T.a.v. de heer M. Tromp
Postbus 10
6900 AA Zevenaar

Enkel per e-mail: m.tromp@zevenaar.nl

Utrecht, 17 april 2019

Referentie: 19-302/MR/AR/1065621
Betreft: offerte analyse en verbetervoorstellen Wmo en Jeugdhulp

Geachte heer Tromp,

Allereerst hartelijk dank voor het prettige gesprek van 3 april jl. Met genoegen bieden wij u naar aanleiding van dit gesprek hierbij ons voorstel aan. In dit voorstel schetsen wij de opdracht en de kosten voor het ondersteunen van de gemeente Zevenaar bij een analyse met betrekking tot de Wmo en Jeugdhulp.

Ter bevestiging van deze opdracht verzoeken wij u deze offerte ondertekend en gedateerd per e-mail aan ons te retourneren via secretariaat.mctp@bdo.nl. Wij beschouwen de geretourneerde offerte als de opdrachtaanvaarding. Bij voor akkoord tekenen verklaart u tevens de algemene voorwaarden te hebben ontvangen.

Mocht u vragen hebben dan vernemen wij dit uiteraard graag van u. U kunt ons telefonisch bereiken via nummer 030-284 99 60 of per e-mail via anton.revenboer@bdo.nl. Wij verheugen ons op een succesvolle samenwerking.

Met vriendelijke groet,

Voor akkoord:

BDO Advisory B.V.

Gemeente Zevenaar

Drs. A.J.M (Anton) Revenboer
Partner

M. Tromp
Gemeentesecretaris Zevenaar

Bijlagen:

- offerte inclusief opdrachtaanvaarding;
- algemene voorwaarden.

INHOUDSOPGAVE

1	UW VRAAGSTUK ALS VERTREKPUNT	4
2	UW BDO-TEAM	7
3	DE PRIJS VAN ONZE DIENSTEN	9
4	REFERENTIES	11
A)	MEER OVER BDO ADVISORY	13
B)	ALGEMENE VOORWAARDEN	16

1 UW VRAAGSTUK ALS VERTREKPUNT

Denken vanuit uw behoeftes.

De context

Op 1 januari 2015 traden de Jeugdwet en de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (hierna: Wmo) in werking. Op grond van de Jeugdwet dienen gemeenten ervoor te zorgen dat er voor jeugdigen en hun ouders voldoende jeugdhulp, kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering beschikbaar is. De Wmo is gericht op het ondersteunen van de zelfredzaamheid en participatie van mensen met een beperking, chronische psychische of psychosociale problemen. Deze verandering in wetgeving heeft gezorgd voor een verandering in taken van de gemeenten. Dit geldt ook voor de gemeente Zevenaar.

Wanneer de gemeente Zevenaar terugkijkt op de eerste jaren vanaf 2015 kan men concluderen dat de overgang goed is verlopen.

Op 1 januari 2018 zijn de gemeenten Rijnwaarden en Zevenaar gefuseerd tot de (nieuwe) gemeente Zevenaar. Binnen het sociaal domein zijn met name vier afdelingen betrokken:

- uitvoering (bestaande uit drie teams);
- beleid;
- financiën;
- informatie.

Daarnaast zijn er andere afdelingen die een rol spelen, zoals de afdeling Bedrijfsvoering (Juridische Kwaliteitszorg), waar een relatie ligt met dit onderzoek. Bij de aftrap zullen wij met u bespreken hoe deze afdelingen betrokken worden.

De gemeente Zevenaar gaat uit van de 'Plan-Do-Check-Act-Cyclus' (PDCA-cyclus) met de volgende opbouw:

- **Ambitie**
Richtinggevende en 'bewegende' ambities zoals bijvoorbeeld 'socialer'
- **Doelstellingen**
Vanuit de ambitie geformuleerde doelstellingen die (in ieder geval) specifiek, meetbaar en tijdsgebonden zijn
- **Resultaten**
Concrete resultaten die voor de burgers tastbaar moeten zijn
- **Activiteiten**
Activiteiten om te komen tot de resultaten
- **Financiën**
De kosten om de activiteiten uit te voeren. Daarmee ook de kosten om de resultaten, doelstellingen en ambities te halen.

De gemeente Zevenaar ziet nu dat de PDCA-cyclus ten aanzien van de Wmo en Jeugdhulp (en mogelijk Participatiewet) niet geheel wordt doorlopen.

Zo lijken er te weinig concrete doelstellingen te zijn geformuleerd om specifiek, meetbaar en tijdsgebonden zijn. Ook lijkt de doorvertaling naar resultaten en activiteiten niet één op één te lopen. Daardoor is niet duidelijk waar op gestuurd wordt. Hierdoor is niet geheel duidelijk welke stuurinformatie de organisatie moet gebruiken. Tevens lijkt het er op dat de kosten voor het sociale domein (en dan met name t.a.v. de jeugdhulpverlening) fors aan het toenemen zijn. Ook zijn er signalen van werkdruk bij de gebiedsteams en zijn er specifieke vragen omtrent complexe dossiers op het gebied van de jeugdhulpverlening en de behandeling daarvan.

Daarom heeft u ons gevraagd een analyse te maken van de huidige situatie van de PDCA-cyclus en om aan te geven hoe -vanuit Zevenaar- de PDCA-cyclus er idealiter uit moet zien.

Om deze vraag te beantwoorden, zetten wij een team in dat bestaat uit adviseurs van BDO Advisory en TNO Health. BDO Advisory kan de analyse ten aanzien van sturing & beheersing, werkprocessen, formatie-capaciteit en dergelijke uitvoeren. TNO Health heeft kennis van de kwalitatieve aspecten ten aanzien van de toegang voor de Wmo en Jeugdhulp. Wij komen gezamenlijk tot een analyse en advies.

Onze analyse spitst zich toe op de volgende vragen:

- Hoe ziet de PDCA-cyclus er in de praktijk uit? Hoe past dit in de gewenste PDCA-cyclus en wat zijn de verbeterpunten?
- Analyse P: wat ligt er al aan beleidskaders, inkoop/ prestatieafspraken met aanbieders, werkwijze bij toegang (integraal, breed, doelgerichtheid), kennis over de samenstelling van de bevolking, over de sociale kaart van Zevenaar?
- Is de toekenning van de Wmo en Jeugdhulp kwalitatief juist? Met andere woorden: wordt er niet teveel of te zware vormen van ondersteuning in kader van Wmo en Jeugdhulp ingezet.
- Wie zijn de verwijzers?
- Belooft de gemeente Zevenaar de juiste route, ook in relatie met het Klant Contact Centrum. Welke slagen moeten er t.a.v. data gemaakt worden? Welke ondersteuning vanuit andere ondersteunende afdelingen (bv Financiën) c.q. welke ondersteuning is nodig/mag verwacht worden?
- Vergelijking cijfers 2015 - 2108: trends en ontwikkelingen. Is de vraag veranderd? Of is het aanbod veranderd? Analyse, ook in relatie tot regio: hoe is de ontwikkeling daar?

- Wat is een gemiddelde doorlooptijd voor toewijzing van de Wmo en Jeugdhulp?
- Wat is een gemiddelde tijdsbesteding voor de toewijzing (toekennen) van Wmo en Jeugdhulp?
- Meerjarige ontwikkelingen financiën: van 2015 tot nu, prognose van 2019 tot 2022. Vergelijking met landelijk beeld en regio: wijk Zevenaar af?
- Welke mogelijkheden zijn er om de oplopende tekorten terug te dringen?
- Welke andere opvallendheden signaleren wij verder?

Uw verzoek

U heeft ons gevraagd een analyse uit te voeren van de PDCA-cyclus ten aanzien van de Wmo en Jeugdhulp. Daar geven we uiteraard graag gehoor aan. U kunt rekenen op een team en sparringpartner die:

- alle benodigde specifieke expertise en praktijkervaring aan boord heeft;
- open en tijdig met u communiceert;
- garantstaat voor een uitstekende kwaliteit van dienstverlening.

Onze aanpak

In ons gesprek op 3 april jl. hebben wij u op hoofdlijnen toegelicht hoe BDO u kan ondersteunen bij uw vraagstelling. De aanpak zoals hieronder wordt toegelicht, leidt binnen de gestelde termijn tot een hoogwaardig en doelgericht advies. Wij onderkennen de volgende stappen in onze aanpak.

Stap 1: Kick-offbijeenkomst

Wij stellen voor het project te starten met een kick-offbijeenkomst. Bij deze kick-off zijn de projectleider, drie adviseurs van BDO en TNO aanwezig.

Zij bespreken met de gemeentesecretaris en de vier afdelingshoofden de aanpak en maken praktische afspraken over de planning en het aanleveren van gegevens. Daarbij zullen we bespreken in hoeverre het mogelijk is om bij u op locatie in één week de gesprekken en de analyse uit te voeren. In overleg over beschikbaarheid en aanwezigheid zullen wij met u een gezamenlijke planning maken. Het verzoek aan uw medewerkers betreft met name tijd om informatie en ervaringen toe te lichten. Het is zeker niet de bedoeling dat wij medewerkers langdurig 'van hun werk afhouden'. Gezamenlijk zullen we kijken wat dit voor de doorlooptijd betekent.

In de kick-offbijeenkomst worden praktische afspraken gemaakt over:

- het vervolgproces en de onderliggende planning;
- de oplevering van benodigde informatie;
- de (tussentijdse) communicatie;
- de beschikbaarheid en bereikbaarheid van functionarissen.

Stap 2: Analyse

Nadat afspraken rond de opdracht zijn gemaakt, vragen wij diverse documenten bij u op om onze analyse uit te voeren. Het gaat onder andere om beleidsdocumenten, inkoopcontracten, organisatie-inrichting, werkprocessen, doorlooptijden, management- en financiële informatie.

Wij stellen voor om in één week tijd de analyse bij u op locatie uit te voeren. Dat heeft het voordeel dat wij ook de interviews zo kunnen voeren dat doorgevraagd kan worden vanuit de ontvangen informatie.

Daarbij vragen wij vanuit de geschetste PDCA-cyclus van Zevenaar de relevante informatie op. Naast beleidsstukken, protocollen, werkprocessen en formatie, bezien wij daarbij ook de inkoopmodellen voor de (jeugd-)zorg.

Daarbij zullen wij ook medewerkers van de afdeling Maatschappelijke Dienstverlening spreken over de ervaren werkdruk.

Wij voeren tevens een dossieronderzoek uitvoeren op basis van een tiental dossiers m.b.t. Jeugdhulp. TNO voert deze interviews uit. Doelstellingen van deze interviews zijn enerzijds de verificatie van hetgeen wij hebben gelezen in de documenten, maar anderzijds te vernemen hoe zaken in de dagelijkse praktijk werken, bijvoorbeeld in hoeverre protocollen worden nageleefd, en hoe dit ervaren wordt. De focus ligt hierbij op de Jeugdzorg en multi-problematiek door onder andere in te gaan op het aantal casussen, de caseload per medewerkers, de complexiteit van de casussen en het aantal doorverwijzingen.

Voor de kwalitatieve analyse (door TNO) wordt in kaart gebracht op basis van dossiers:

1. Hoe verloopt in individuele gevallen het hulptraject: wordt rechtstreeks lichte hulp geboden, of wordt doorverwezen naar meer intensieve hulp?
2. In hoeverre bij het toekennen van de WMO- en jeugdhulp gewerkt wordt volgens het principe 'Hulp dient zo licht mogelijk, zo kort mogelijk en zo dicht mogelijk bij huis plaats te vinden'?
3. In hoeverre de NJi-richtlijnen voor de jeugdhulp en jeugdbescherming nagevolgd zijn.

Op basis van deze kwalitatieve analyse wordt in de verslaglegging beoordeeld in hoeverre de werkwijze van de huidige wijkteams voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. Meer specifiek wordt aandacht besteed aan de vraag of teveel gezinnen hulp krijgen aangeboden en/of onnodig doorverwezen worden naar zwaardere hulp.

Wie wij precies zullen interviewen, stemmen wij bij aanvang van onze werkzaamheden nader met u af. Op die manier kunnen ook eventueel medewerkers van andere afdelingen (zoals Bedrijfsvoering (Juridische Kwaliteitszorg) betrokken worden bij de analyse en -eventuele- verbetervoorstellen.

De analyse van de dossiers en de bevindingen uit de interviews komen -geanonimiseerd- terug in het rapport.

Stap 3: Rapportage en bespreking (Analyse én Plan van Aanpak)

Op basis van de analyse stellen wij een rapportage op. Deze rapportage bestaat uit twee delen:

- terugkoppeling van de bevindingen;
- verbeteringen in het plan van aanpak.

Het eerste deel gaat in op de bevindingen vanuit de analyse fase. Wij schetsen hier onze bevindingen ten aanzien van de PDCA-cyclus en geven aan in hoeverre deze in lijn is met de door de gemeente Zevenaar gewenste PDCA-cyclus.

Het tweede deel betreft een Plan van Aanpak om verbeteringen door te voeren. Deze is gebaseerd op de bevindingen en geeft het verbeterpad aan. Daarbij brengen wij een scheiding aan tussen urgente en minder-urgente zaken. Dit leidt tot concreet geformuleerde acties. Op basis van die stappen kunt u de transformatie verder doorzetten. Vanuit onze visie op organisaties zijn wij van mening dat iedere verandering 'weerstand' geeft. Dat betekent dat de verandering zelf goed moet worden toegelicht met ruimte voor input. Daarnaast moet de veranderingen in kleine stappen worden vormgegeven waarbij de medewerkers zich herkennen in hun dagelijkse activiteit en verandering hier van.

Wij adviseren u op voorhand dat u dat op projectmatige wijze uitvoert om de transformatie te borgen en te voorkomen dat in de 'drukte van alledag' veranderingen uiteindelijk niet worden doorgevoerd. Wij hebben goede ervaringen bij diverse verandertrajecten hoe u dat het beste kunt doen. Daarmee kunt u ook bepalen hoe snel het veranderproces wordt doorlopen. Daarbij is vaak het risico groter dat het te langzaam gaat dan te snel. Wij zullen een tijdspad op hoofdlijnen opnemen met daarbij de concrete acties voor de korte termijn. Dat zullen wij ook opnemen in het Plan van Aanpak.

De rapportage leveren wij in eerste instantie als concept op. Deze bespreken wij met u en de desbetreffende teamhoofden en op basis van de bespreking leveren wij deze als definitief op.

Planning en doorlooptijd van de opdracht

Wij kunnen direct starten met de kick-off. Voor de week van de analyses en interviews hebben wij graag nader overleg met u in verband met de aanwezigheid van uw medewerkers.

Wij schatten in dat wij in de eerste of de tweede week na de analyse de concept-rapportage met u kunnen bespreken. Dat is afhankelijk van de afspraken die we met u maken over de planning.

Daarmee bedraagt de doorlooptijd naar verwachting vier weken, afhankelijk van de snelheid van oplevering van stukken en beschikbaarheid van te interviewen personen.

Qua communicatie stellen wij voor dat u dit traject binnen de reguliere communicatie meeneemt. Mocht daar reden toe zijn, kunnen wij bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg onze aanpak en werkwijze toelichten. Het gaat ons er om dat de medewerkers ook zaken aandragen die ook tot verbetering voor hun leidt. Dan moeten we met elkaar trachten om 'koudwatervrees' (mocht die er al zijn) zo snel mogelijk weg te nemen.

2 UW BDO-TEAM

Persoonlijk, pragmatisch, professioneel, met passie voor het vak.

Een vakkundig en ervaren team staat voor u klaar

De werkzaamheden vragen om ondersteuning van een combinatie van specialisten die veel ervaring hebben bij gemeenten én bij zorginstellingen. Als BDO voeren wij vaker op het raakvlak tussen gemeenten en zorgaanbieders met dit team opdrachten uit. Deze adviseurs zijn dan ook op elkaar ingespeeld en vullen elkaar prima aan.

Hiermee krijgt u veel kennis en ervaring aan boord, waarbij we snel kunnen schakelen en de adviseurs integraal naar het vraagstuk kijken. Daarbij zijn we flexibel en kunnen -indien zinvol- regelmatig contact hebben over zaken die spelen. In het startgesprek worden nadere afspraken gemaakt over behoefte en inzet van expertises.

Uw aanspreekpunt

Anton Revenboer is uw aanspreekpunt voor deze opdracht. Hij is tevens eindverantwoordelijk voor deze opdracht.

Wij volstaan in deze offerte met het introduceren van het kernteam. Zij zijn verbonden aan de landelijke branchegroepen Lokale Overheid van BDO en hebben hun sporen verdiend in het lokaal bestuur.

Even voorstellen...

Drs. A.J.M. (Anton) Revenboer Partner

Anton is een bij de publieke sector betrokken adviseur en kan schakelen tussen het bestuurlijke, strategische en het

uitvoeringsniveau. Hij heeft ruime ervaring als procesbegeleider in complexe bestuurlijke trajecten.

Anton voert opdrachten uit in het kader van samenwerking en (bestuurlijke) sturing in het sociaal domein van gemeenten en een aantal Gemeenschappelijke Regelingen. Hij heeft veel gemeenten en regio's ondersteund bij de transitie en transformatie sociaal domein, en kent de wereld van de gemeenten en zorg- en welzijnsaanbieders.

06 54 96 72 93 | anton.revenboer@bdo.nl

Jorijn Scholten

Jorijn is al jarenlang actief in het brede sociale domein. Ze heeft ruime ervaring zowel bij (zorg)aanbieders als bij gemeenten als interimmanager en

programmamanager. Jorijn heeft in opdracht van meerdere gemeenten inkoop en contractbeheer van Wmo- en Jeugdwet- aanbieders vormgegeven en begeleid. Resultaat de vertaling van de inhoud 'wat willen we als gemeente' naar meetbare resultaatafspraken met de aanbieders. Jorijn stuurt met visie. Haar vertrekpunt is altijd wat de inwoners nodig hebben.

Mandy Reinders MSc RC Senior adviseur

Mandy is dertien jaar betrokken bij dienstverlening aan gemeenten, GR'en, zorgaanbieders en maatschappelijke organisaties. Als

adviseur en voormalig accountant heeft Mandy al in vele keukens mogen kijken. Met een sterk analytisch vermogen ontleed zij complexe problemen voor haar klanten. Zij werkt vanuit zorgvuldige analyses om te komen tot passende adviezen. Als afsluiting van haar opleiding tot Register Controller heeft zij een onderzoek gedaan naar de beheersingsproblemen waar gemeenten mee geconfronteerd worden als gevolg van het contracteren van zorgaanbieders voor de uitvoering van zorgtaken. Haar kennis en ervaring zet zij graag in bij uw opdracht.

Marianne de Wolff

Marianne is pedagoog, onderzoeker en richtlijnontwikkelaar bij TNO Child Health. Marianne is gepromoveerd op een meta-analyse van studies naar de ontwikkeling

van gehechtheid in 1996 'Maternal interactive behavior and infant attachment: A meta-analysis' (1996), en daarna een aantal jaar werkzaam geweest als postdoc en docent pedagogiek aan de Universiteit Leiden. Marianne is sinds 2008 werkzaam bij TNO Child Health met als expertise signalering van psychosociale problemen, opvoedondersteuning, ouder-kind relatie/hechting, en richtlijnontwikkeling. Was als projectleider betrokken bij de ontwikkeling van de richtlijn Problematische gehechtheid voor jeugdhulp en jeugdbescherming, en heeft meegeschreven aan de richtlijn kindermishandeling in hetzelfde programma. Daarnaast is zij betrokken bij studies waarbij interventies voor gezinnen geëvalueerd worden, zoals Samen Starten (in de JGZ) en Signs of Safety in de jeugdbescherming.

Onze mensen maken het verschil

Wij kiezen voor een werkwijze waar hoge kwaliteit, teamwork, toegankelijkheid, persoonlijke benadering en pragmatiek hoog in het vaandel staan. Dit wordt ook door uw BDO-team uitgedragen tijdens het uitvoeren van deze opdracht. Bovengenoemde kernwaarden komen tot uitdrukking in onze werkwijze:

- we brengen complexe vraagstukken terug tot de essentie;
- u kunt rekenen op een vaste, vertrouwde adviseurs die flexibel en goed bereikbaar zijn;
- de adviseurs begrijpen uw business, volgen de ontwikkelingen in uw branche en vertalen de impact naar uw situatie;
- onze adviezen zijn helder en pragmatisch;
- wij zijn onafhankelijk en integer, waarbij wij met een rechte rug zeggen waar het op staat;
- rapportages worden opgesteld in duidelijke taal zonder overbodig vakjargon;
- afspraak is afspraak;
- de grondhouding om u optimale service te verlenen (net dat stapje extra zetten).

PROACTIEF **PERSOONLIJK** BETROUWBAAR
KWALITEIT **PRAGMATISCH** DUIDELIJK
PROFESSIONEEL
BETROKKEN KLANTGERICHT
PASSIE INTEGER
ZORGVULDIG OBJECTIEF SCHERP

3 DE PRIJS VAN ONZE DIENSTEN

Een voorstel dat recht doet aan onze excellente service.

Kwaliteit voor een scherpe prijs

Onze kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, gekoppeld aan een gemotiveerd team, biedt u de beste prijs-kwaliteitverhouding. Onze prijs is gebaseerd op onze jarenlange ervaring en de informatie die we van u hebben gekregen. Daarbij kunnen wij deze adviseurs op korte termijn vrij maken in onze planning voor deze opdracht gelet op de spoed die er mee is gemoeid.

Wij zijn ervan overtuigd dat wij met een gezamenlijke inspanning het honorarium kunnen beperken tot een bedrag van **€ 22.400,-** (excl. btw) Daarbij gaan wij uit van een inzet van 140 uur tegen een gemiddeld tarief van **€ 160,-** (excl. btw).

Op basis van het stappenplan verwachten wij de volgende inzet:

Type werkzaamheden	Uren
Stap I Kick-off bijeenkomst (incl voorbereiding en uitwerking)	32
Stap II - Analyse (documenten, interviews en uitwerken bevindingen (incl TNO))	72
Stap III - Rapportage en bespreking	36
Totaal	140

Genoemde bedragen gelden exclusief btw. Kantoorkosten blijven buiten beschouwing. Ons honorarium wordt periodiek in rekening gebracht op basis van de voortgang van de werkzaamheden.

Zoals eerder aangegeven zullen wij in overleg met u bepalen welke medewerkers geïnterviewd worden. Dat zal voor hen enkel betekenen dat ze naast het interview ook mogelijke vragen over bepaalde informatie krijgen. In die zin is het zinvol dat wij vooraf al informatie van u ontvangen. Wij zullen dus niet om heel veel uren van uw medewerkers vragen.

Altijd grip hebben op de kosten

Bij ons houdt u altijd maximale grip op de kosten. Wat betreft de werkzaamheden die binnen de scope vallen (beantwoording van de onderzoeksvragen), hebben we in het budget voldoende rekening gehouden met regelmatige contactmomenten om uw vragen te beantwoorden. U hoeft zich dan ook geen zorgen te maken dat een aanvullende vraag tot gevolg heeft dat die direct in rekening wordt gebracht. Werkzaamheden die buiten de scope vallen, worden separaat in rekening gebracht, alleen na schriftelijke bevestiging. Daarmee vermijden we onaangename verrassingen achteraf. Voor de aanvullende dienstverlening

ontvangt u van ons gespecificeerde facturen met de gemaakte uren tegen de afgesproken tarieven, zodat u inzicht heeft in de verrichte werkzaamheden en de inzet van de BDO-specialisten.

Urenopbouw

Ten behoeve van een goede kwaliteitsbewaking vinden alle werkzaamheden plaats onder toezicht van de verantwoordelijk partner. De kwaliteitsbewaking is opgenomen in het bedrag.

Uitgangspunten en randvoorwaarden voorstel

Bij het opstellen van ons voorstel en de berekening van het honorarium hebben wij de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- ons honorarium is gebaseerd op een snelle toegang tot de benodigde documentatie en personen die wij willen interviewen, een vertraging ten aanzien van deze randvoorwaarde werkt door in een vertraging ten aanzien van de oplevering van het eindrapport;
- het honorarium is gebaseerd op het beschikbaar zijn van betrouwbare data voor onze analyse, mocht de data van onvoldoende kwaliteit zijn of binnen de onderzoeksperiode niet beschikbaar zijn (omdat u bijvoorbeeld van de MGR afhankelijk bent, dan treden wij met u in overleg over de uitvoering van de opdracht, over de consequenties er van voor de diepgang van de analyse en over het eventueel aanvullend benodigd budget;
- ons honorarium is exclusief btw;
- tarieven hebben betrekking op het kalenderjaar 2019;
- de calculatie van het aantal uren en de geoffreerde uurtarieven zijn gebaseerd op de door u verstrekte informatie;
- eventuele reis- en verblijfkosten zijn in het tarief inbegrepen;
- ons honorarium voor verrichte werkzaamheden wordt maandelijks gespecificeerd in rekening gebracht op basis van de voortgang;
- de betalingstermijn bedraagt 14 dagen;
- op deze offerte zijn onze algemene voorwaarden van toepassing (zie bijlage).

Altijd grip hebben op de kosten

Werkzaamheden die buiten de scope vallen, worden separaat in rekening gebracht, alleen na schriftelijke bevestiging. Daarmee vermijden we onaangename verrassingen achteraf.

Vertrouwelijkheid

Uiteraard behandelen wij uw opdracht met de grootste zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. Wel kan interne informatie-uitwisseling noodzakelijk zijn voor een goede uitvoering van de overeengekomen werkzaamheden. Met de bevestiging van deze opdracht verleent u ons dan ook toestemming om informatie uit te wisselen met onze BDO-collega's die betrokken zijn bij de uitvoering van een andere opdracht bij u. De informatie-uitwisseling zal zich beperken tot die informatie die in het kader van de uitvoering van de opdracht nodig kan zijn.

Algemene voorwaarden

De gemeente Zevenaar heeft te kennen gegeven op de opdracht de "Algemene Inkoopvoorwaarden voor Leveringen en Diensten van de Liemerse gemeenten Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Samenwerking de Liemers" te willen toepassen. Inmiddels heeft de juridische afdeling van BDO de inkoopvoorwaarden in verband met de opdracht beoordeeld. Naar aanleiding hiervan hebben wij de volgende opmerkingen.

Wij vragen u akkoord te gaan met het van toepassing verklaren van onze algemene voorwaarden op deze opdracht, omdat wij niet akkoord kunnen gaan met uw voorstel om uw Algemene Inkoopvoorwaarden van toepassing te verklaren op deze opdracht. Deze inkoopvoorwaarden zijn namelijk geschreven voor een veelheid aan in te kopen transacties. De inkoopvoorwaarden zijn niet toegesneden op het verrichten van de adviesdiensten die op grond van de opdracht door ons zouden worden verleend. Veel van de artikelen in deze Inkoopvoorwaarden zijn derhalve niet van toepassing. Daarnaast zijn er een aantal artikelen, zoals bijvoorbeeld het aansprakelijkheidsartikel (onbeperkte aansprakelijkheid voor BDO) en het artikel betreffende de intellectuele eigendom (IE-rechten dienen aan de gemeente overgedragen te worden) welke wij niet als zodanig kunnen accepteren. Het van toepassing verklaren van deze Inkoopvoorwaarden zou er derhalve toe leiden dat deze voor een groot deel herschreven, dan wel buiten toepassing verklaard dienen te worden willen deze voor ons acceptabel zijn. Het voorafgaande betreft een tijdrovend proces voor beide partijen.

In verband met het voorafgaande merken wij op dat in onze algemene voorwaarden een evenwichtige verdeling wordt gegeven van de rechten, verplichtingen en risico's van de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Daarnaast verwoorden onze algemene voorwaarden hetgeen gebruikelijk is in de branche waarin wij werkzaam zijn. Wij vragen u derhalve akkoord te gaan met het van toepassing verklaren van onze algemene voorwaarden op deze opdracht.

4 REFERENTIES

Selectie van relevante projecten

Analyse overschrijding Jeugdhulp

Gemeente centraal in het land constateerde tijdens opstellen van de jaarrekening dat de tekorten Jeugdhulp groter waren dan vooraf geprognosticeerd. Gevraagd werd een analyse op te stellen van de oorzaken van deze overschrijdingen. In de analyse moest tevens een aantal interne en externe (beheersings-)maatregelen voor de korte en (middel-)lange termijn opgenomen worden om:

1. de ontwikkelingen op dit domein strakker te kunnen volgen;
2. meer in control te komen;
3. de resultaten van de voorgestelde maatregelen te borgen.

De analyse is opgesteld onder leiding van een adviseur. Dit gebeurde in samenwerking met een beleidsmedewerker, een data-analist en een medewerker P&C. In de loop van het proces zijn diverse functionarissen geraadpleegd om de analyse te verdiepen en volledig te maken.

Complicerende factoren bij het opstellen van deze analyse waren dat:

1. de inkoop van de Jeugdhulp op lokaal en regionaal niveau plaatsvond en de systemen en processen op lokaal en regionaal niveau onvoldoende op elkaar waren afgestemd;
2. het contractmanagement onvoldoende was georganiseerd;
3. managementinformatie op lokaal en regionaal niveau van onvoldoende kwaliteit was;
4. de data in de lokale ICT-systemen van onvoldoende kwaliteit was en niet aansloot bij de data van de regionale ICT-systemen;
5. het interne proces van vastleggen van data onvoldoende was ingevoerd.

In korte tijd, dat wil zeggen in een tijdsbestek van vier weken, is een interne rapportage én een bestuurs-rapportage voor de gemeenteraad opgesteld. In beide rapportages is de analyse opgenomen van:

1. de landelijke en lokale context met o.a. ontwikkeling aantal cliënten Jeugdhulp;
2. de ontwikkeling van verschillende vormen van Jeugdhulp-zorg;
3. de (meerjaren) financiën sociaal domein (budgetten, realisaties, reserves en onttrekkingen);
4. de interne processen (van toegang tot aanvraag en facturatie);
5. de genomen raadsbesluiten die een effect hebben gehad op de ontwikkeling van de (kosten) Jeugdhulp;
6. de aanpak en de maatregelen voor de beheersing van de Jeugdhulp, inclusief de actielijst met beheersingsmaatregelen.

De bestuurs-rapportage is door de raad volledig onderschreven en overgenomen. De interne rapportage heeft gediend om binnen de gemeente de voorgestelde acties uit te werken, een planning op te stellen en verantwoordelijkheden vast te leggen.

Analyse overschrijding Wmo en Jeugdhulp

Gemeente in het zuiden van het land kwam op grote tekorten voor de Wmo en Jeugdhulp uit. Er werd een externe programmamanager ingehuurd die BDO heeft gevraagd een data-analyse uit te voeren naar de redenen van de tekorten. BDO heeft de aanwezige data geanalyseerd, waaruit bleek dat zaken extracomptabel werden geregistreerd, waarbij de gemeentelijke concerncontroller deze verplichtingen niet in beeld had. Dat resulteerde onder andere in een onverwachte rekening van een zorgaanbieder van zo'n 300.000 euro twee jaar ná de levering van de zorg. Dit leidde onder andere tot raadvragen omdat de prognose bijgesteld moest worden.

Begeleiding aanbesteding en optimalisering contractmanagement

Een aantal gemeenten contracteren gezamenlijk de Wmo en Jeugdhulp. Gemeenten hebben de Wmo en Jeugdhulp volgens de methode van bestuurlijk aanbesteden gecontracteerd. De financiering is volgens de P maal Q-methode. Gemeenten ervaren dat de huidige wijze van inkopen, contracteren en financieren de vereiste transformatie niet op gang brengt. Gemeenten en zorgaanbieders houden elkaar 'gevangen' in de huidige situatie. In deze opdracht brengen wij eerst de huidige situatie in beeld door het uitvoeren van data-analyse, proces- en financiële analyses, analyse van de klantroute, kostprijsvergelijking, gesprekken met gemeenten en aanbieders naar o.a. de veranderkracht van partijen en het bestuderen van (trend-)rapportages en prognoses. Na deze fase wordt de gewenste situatie in beeld gebracht: gezamenlijk opstellen van visie en strategie, actief stakeholdermanagement, en op basis daarvan een businesscase. Hierin wordt ingegaan op de financiële en organisatorische situatie van de gewenste situatie. Hiermee krijgen partijen inzicht in de impact van de gewenste situatie op het proces, de gemeentelijke- en zorgorganisaties, financiën, samenwerking en partnerschap. Vervolgens wordt de marktstrategie en de gewenste vorm van aanbesteden bepaald. Tevens wordt een risicoanalyse opgesteld. Deze aanpak moet leiden tot een verbetering en verandering (transformatie) van het sociaal domein, een gewijzigde inkoop en aanbestedingsstrategie en betere en betaalbare zorg voor de inwoners van de gemeenten.



BIJLAGEN



A) MEER OVER BDO ADVISO RY

Rendementsverbetering op alle facetten van uw bedrijfsvoering

BDO Advisory onder het vergrootglas

Onze adviseurs hebben het realiseren van rendementsverbetering voor onze klanten hoog in het vaandel staan. Middels een persoonlijke benadering met op maat gemaakte oplossingen zijn, adviseren we u graag integraal over de huidige en toekomstige bedrijfsvoering. Zo zijn wij betrokken bij uiteenlopende vraagstukken op het gebied van:

- Financieel management;
- Fraude;
- Informatiebeveiliging & privacy
- Juridische zaken;
- Koop en verkoop;
- Personeel;
- Risicomanagement;
- Strategie en bedrijfsvoering.

Hieronder gaan wij per vraagstuk kort in op welke wijze we u kunnen helpen.

Financieel management

Financieel management is van essentieel belang voor veel organisaties. Het biedt u namelijk het benodigde inzicht in financiële cijfers zodat u de koers van de organisatie tijdig kunt (bij)sturen. Wij hebben op dit gebied veel kennis en ervaring met het adviseren van organisaties hoe zij hun financieel management kunnen inrichten. Ook als u een financiering nodig heeft voor het realiseren van uw strategische doelstellingen, bent u voor een goed advies bij ons aan het juiste adres.

Fraude

Forensisch onderzoek wordt niet alleen ingesteld bij het vermoeden van onregelmatigheden, maar ook preventief. We hebben een team van forensische specialisten die zorgvuldig processen op fraudegevoeligheid controleren en zo eventuele mistoestanden boven water krijgen. Daarbij horen vragen als 'Is er een gedragscode en hoe zit het met de organisatiestructuur?'. Bij concrete aanwijzingen dat er mogelijk iets niet in de haak is, krijgt u snel en discreet concrete adviezen voor verbetering.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging is steeds meer een voorwaarde voor optimale bedrijfsprestaties en reputatie. De focus binnen informatiebeveiliging is de afgelopen jaren sterk veranderd. Was het eerst met name IT-gerelateerd, nu zien we ook aandacht voor bedrijfsprocessen, fysieke beveiliging en de menselijke factor. Wij geven u inzicht in de risico's voor uw organisatie en advies over de selectie van de maatregelen die bij uw organisatie passen. Ook helpen we u deze maatregelen op een adequate en succesvolle manier in te zetten.

Uiteraard is bij het afschermen van informatie ook het borgen van de privacy van persoonsgegevens van groot belang. We toetsen voor u of de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van uw informatievoorziening voldoende zijn gewaarborgd. Wij helpen u en uw medewerkers om het bewustzijn te vergroten en de juiste maatregelen op pragmatische wijze te verankeren in het DNA van uw bedrijfsvoering.

Juridische zaken

Onze juristen vormen één van de grotere juridische adviesbureaus van Nederland op het gebied van het arbeidsrecht, sociaal zekerheidsrecht, pensioenrecht en ondernemingsrecht. Onze juristen zijn werkzaam voor een grote verscheidenheid aan ondernemingen, instellingen en overheden.

Koop en verkoop

De koop en verkoop van een onderneming is een vak apart. Het is een tijdrovend en enerverend proces waar u wellicht niet dagelijks mee te maken heeft. Als één van de grootste corporate finance-spelers geven wij advies en bemiddelen we omtrent koop en verkoop, management buy-outs, waardebeoordelingen en financieringen.

Personeel

Onze HR-consultants hebben één doel voor ogen: het behalen van een optimaal personeelsrendement. Veelal heeft dit betrekking op een goede inzet van uw medewerkers. Dus op die plekken waar ze zowel voor zichzelf, als voor de organisatie optimaal tot hun recht komen.

Risicomanagement

Ondernemen betekent risico's nemen. En wie beter inzicht heeft in risico's, heeft een voorsprong op de concurrentie. Met name vraagstukken van (middel)grote nationale en internationale ondernemingen over compliance, internal audit en risicomanagement staan hier centraal.

Strategie en bedrijfsvoering

Hoe bepaalt en realiseert u de juiste (groei)strategie? Verlopen uw bedrijfsprocessen wel optimaal en hoe is het gesteld met de kwaliteit van uw management? Samen maken we het verbeterpotentieel inzichtelijk en houden we u een spiegel voor. We kijken wat het beste is voor uw organisatie, bepalen samen de juiste koers en blijven direct betrokken bij de realisatie van de voorgestelde verbeteringen.

Onze klanten

Onze professionals bedienen en adviseren in uiteenlopende segmenten; van familiebedrijf tot beursfonds, non-profit en publieke sector. Dit uitgangspunt vraagt om de aanwezigheid van brede kennis en flexibiliteit, gecombineerd met doorgevoerde specialistische expertise wanneer dat nodig is. Kennis van de verschillende sectoren komt bij BDO samen in branchegroepen, van waaruit onze klanten (multidisciplinair) maatwerk kunnen verwachten.

BDO, dé specialist voor het familiebedrijf

Voor een familiebedrijf is niets zo belangrijk als harmonie in de familie en continuïteit op de lange termijn. Daarom kijkt BDO over de jaarcijfers en de fiscale structuur heen naar een visie voor de toekomst. Want ook voor de volgende generaties streeft u naar financiële onafhankelijkheid, naar ontwikkelingsmogelijkheden voor de familieleden en naar maximale bewegingsvrijheid.

De doorlopende afweging van bedrijfsbelangen en familiebelangen vraagt om speciale ondersteuning. Onze adviseurs krijgen een speciale TIAS-opleiding waarmee zij zich verder specialiseren in de kenmerkende dynamiek tussen eigenaar, bedrijf en familie. Daarom begrijpen wij de specifieke uitdagingen waar u als ondernemer binnen een familiebedrijf voor staat. Onze intensieve samenwerking duurt in veel gevallen generaties lang. Behalve accountant en adviseur zijn wij dan ook vaak een belangrijk vertrouwenspersoon.

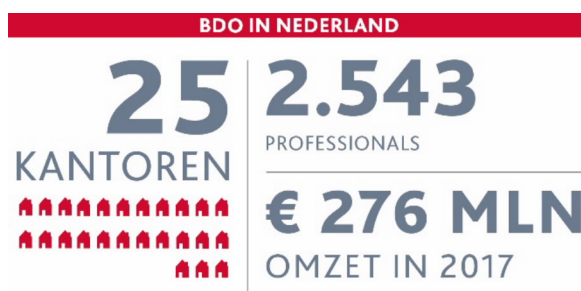
Onze kennis en ervaring op het gebied van het familiebedrijf hebben wij onder andere samengebracht in de samenwerking met het Erasmus Centre for Family Business. Inmiddels doen wij al ruim 20 jaar onderzoek naar de typische kenmerken van familiebedrijven en naar de specifieke behoeften van de directie en aandeelhouders. Om u beter te kunnen adviseren bedenken we constant nieuwe werkwijzen. Van basisdiensten tot specialistische adviezen. Daarbij kunnen we een beroep doen op ons brede netwerk van ervaren specialisten.

Meer over BDO

BDO Advisory maakt samen met de disciplines Audit & Assurance, Accountancy & Bedrijfsadvies en belastingadvies onderdeel uit van BDO Nederland. Als één van de vooraanstaande Nederlandse accountants- en adviesorganisaties hebben we van oudsher een sterke positie in de markt van het MKB en familiebedrijven. In Nederland werken we met circa 2.400 professionals vanuit 28 vestigingen verspreid over het hele land. Op deze manier combineren we brede advieskracht met lokale aanwezigheid. Onze organisatie kenmerkt zich door lokaal ondernemerschap te koppelen aan een sterk internationaal netwerk. Hierdoor kunnen we onze klanten ook ver buiten de eigen landsgrenzen adviseren en bedienen.



Afbeelding: BDO-vestigingen in Nederland



Onze visie

Wij zijn ervan overtuigd dat de basis van het succesvol ondernemen ligt in wederzijds vertrouwen. Alleen zo nemen we onzekerheden weg en scheppen wij duidelijkheid en inzicht. Wij geloven dat alleen vak- en branchekennis hiervoor niet voldoende is. Hoewel ze zeer belangrijk zijn, zijn ook cijfers en regels voor ons niet het enige uitgangspunt. Want niet iedereen is hetzelfde. Niet iedereen heeft dezelfde visie op zijn of haar bedrijfsvoering. Op welke wijze we met onze kennis omgaan, verschilt van organisatie tot organisatie, van persoon tot persoon. Het draait er niet om wat wij allemaal kunnen. Het draait om wat u nodig heeft. Maar ook wie u nodig heeft. We zijn altijd op zoek naar de juiste match, niet alleen vakinhoudelijk, maar ook persoonlijk. Een betrokken, persoonlijke relatie tussen onze medewerkers en onze klanten is voor ons de basis van een bestendige vertrouwensband. Het ontwikkelen van deze relatie staat centraal in alles wat wij doen. Omdat wij begrijpen dat het de mensen zijn die er toe doen en niet alleen de cijfers en regels.

BDO kernwaarden

Wij staan voor persoonlijk, passie, professioneel, en pragmatisch, waarbij het klantbelang onze belangrijkste drijfveer is. Hieronder wordt kort ingegaan op de verschillende kernwaarden:

Persoonlijk

Vanuit onze oprechte betrokkenheid en interesse onderhouden wij een hechte relatie met onze klanten. Hierdoor kennen we de klant en de bedrijfstak waarin hij of zij opereert. Wij begrijpen de verwachtingen en herkennen het verhaal achter de vraag. Onze dienstverlening is afgestemd op de specifieke klantbehoeften. Hierdoor bieden we klanten dag in dag uit de allerbeste service. We peilen actief de mate van tevredenheid en geven daar een passend vervolg aan.

Passie

Als team van gedreven professionals zijn wij intrinsiek gemotiveerd om de beste kwaliteit te leveren en de allerbeste relatie met de klant op te bouwen. De waardering die we daardoor van onze klanten ontvangen, geeft ons bezieling en inspiratie om elke dag het beste uit onszelf te halen.

Professioneel

We bieden adviezen waarop de klant kan vertrouwen. Kwaliteit volgens afspraak. Onze werkzaamheden voeren we zorgvuldig en discreet uit, rekening houdend met onze beroepseisen en de geldende wet- en regelgeving. We zorgen ervoor dat de klant door de juiste professionals bediend wordt. We zijn objectief en integer en transparant over onze tarieven.

Pragmatisch

Wij bieden adviezen die van toegevoegde waarde zijn voor onze klanten. Onze adviezen stemmen wij af op de behoeften van de klant en worden helder en kernachtig geformuleerd. Complexe vraagstukken brengen we terug tot de essentie. Wij communiceren eerlijk en open, met zo kort mogelijke communicatielijnen.

De kracht van het wereldwijde BDO-netwerk

BDO Nederland maakt deel uit van het wereldwijde BDO-netwerk. Daarmee is er sprake van een ideale mix van lokale aanwezigheid gekoppeld aan een krachtig internationaal netwerk. Hieronder hebben we voor u de meest in het oog springende kengetallen op een rijtje gezet:



Legenda:
BDO-netwerk

INTERNATIONAAL BDO-NETWERK

TOP 5

ACCOUNTANTS &
ADVISEURSORGANISATIE
WERELDWIJD

73.800+

PROFESSIONALS WERELDWIJD



162

LANDEN

€ 7,4 MLD

OMZET IN 2017

Meer weten over onze organisatie? Ga naar www.bdo.nl

B) ALGEMENE VOORWAARDEN

Voor de algemene voorwaarden verwijzen wij u naar de separate bijlage in pdf-formaat.

nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

BDO Accountants & Adviseurs verleent vanuit 28 vestigingen in heel Nederland en met ruim 2.400 professionals diensten op het gebied van accountancy, belastingadvies en advisory.

BDO adviseert ondernemingen in tal van branches en is sterk in de advisering aan het Nederlandse middenbedrijf, (semi-) overheidsinstellingen en familiebedrijven. Of het nu gaat om een controle van uw jaarrekening, de begeleiding van een ingewikkelde overname of een fiscaal advies op maat.

In alle gevallen heeft u te maken met professionals. Zowel lokaal, regionaal, landelijk als internationaal. BDO maakt deel uit van het internationale BDO-netwerk (actief in 158 landen, meer dan 67.700 medewerkers wereldwijd) dat bestaat uit zelfstandige en onafhankelijke organisaties, die over de hele wereld onder de merknaam BDO actief zijn op het gebied van de zakelijke dienstverlening. Dat maakt ons in alle opzichten bijzonder betrokken. Kijk voor meer informatie op www.bdo.nl

All rights reserved 2017