



Tijdelijke overbruggingsregeling voor zelfstandige ondernemers

Handreiking

Zzp, bijstand en corona

Het Rijk heeft een uitgebreid pakket aan maatregelen aangekondigd om de economische strijd aan te gaan met het coronavirus. Een belangrijk en omvangrijk punt van deze maatregelen is de tijdelijke overbruggingsregeling voor zelfstandige ondernemers (TOZO); ook wel de 'tijdelijke bijstand voor zzp'ers' genoemd. Het Rijk heeft toegezegd de volledige kosten voor deze maatregel te gaan vergoeden. Landelijke media hebben al aangegeven dat maandag 30 maart de zogeheten noodloketten open zullen zijn voor de dienstverlening. De uitvoering wordt immers een verantwoordelijkheid van de gemeenten.

Berenschot

In deze handreiking bespreekt Berenschot de precieze omvang van de maatregel, de belangrijkste impact op de processen binnen de gemeente, hoe de maatregel te organiseren is en wat de financiële gevolgen en risico's zijn. Tot slot benoemen we de grootste uitdagingen voor de komende tijd en hoe Berenschot u daarbij kan ondersteunen.

Inhoud, cijfers en doelgroepen

De maatregel moet ervoor zorgen dat zzp'ers die in deze tijd (tijdelijk) zonder werk komen te zitten van inkomen worden voorzien. Dit gebeurt langs twee sporen:

1. Het tijdelijk bieden van inkomen, gelijk aan de huidige Bbz, van maximaal € 1.500 per maand.
2. Het voorzien van een lening voor bedrijfskapitaal tot maximaal € 10.157.

Nederland telt bijna 1,3 miljoen zzp'ers, van wie ongeveer 1 miljoen voltijd en de rest [deeltijd](#).¹ Uiteraard gaan ze niet allemaal aanspraak maken op deze regeling. Echter, er zal geen vermogens- of partnertoets gelden, dus de instroom valt naar verwachting toch hoog uit. Hierna volgt een indicatie.

Uit cijfers van het CBS blijkt dat 40% van alle zzp'ers geen arbeidsongeschiktheidsverzekering heeft. 35% van hen ziet af van zo'n verzekering, omdat ze daar geen financiële middelen voor hebben. Deze groep beschikt overigens ook niet over andere middelen, zoals spaargeld, beleggingen of vermogen in bedrijf of woning.² Het is aannemelijk dat deze groep in de huidige slechte economische tijden van de TOZO gebruik gaat maken; dit betreft circa [150.000 zzp'ers](#).³ De eerste tekenen zijn dat het in maart nog relatief goed gaat met de werkgelegenheid van zzp'ers, waardoor de instroom lager zou kunnen uitpakken, zeg 100.000. Ook zal de instroom naar verwachting gefaseerd plaatsvinden.

Wat betekenen deze getallen voor de kosten op macroniveau? Dankzij de Benchmark Sociaal Domein heeft Berenschot gedetailleerde cijfers over de uitvoeringskosten van de Participatiewet en daarmee de Bbz. Op basis van deze cijfers komen we tot het volgende scenario:

- Huidige uitvoeringskosten per beschikking Bbz: € 2.412.
- Formatie per honderd beschikkingen Bbz: 3,4 fte.

Let op: dit betreft de uitvoeringskosten (ook wel apparaatskosten) oftewel alle kosten die een organisatie maakt voor het proces om tot de beschikking levensonderhoud te komen: intake, beoordeling, beschikking, betaling en uitstroomactiviteiten; met hierin ook bezwaar en beroep, kwaliteit, applicatiebeheer, overhead, et cetera. De programmakosten – de daadwerkelijke kosten levensonderhoud – zijn de kosten per uitkering maal het aantal maanden looptijd.

Dit betreft een regulier proces voor het uitgeven van beschikkingen op basis van de Bbz. Een organisatie die circa 100.000 inwoners bedient, geeft gemiddeld zestig van deze beschikkingen per jaar uit. De kosten voor een dergelijke organisatie komen daarmee op € 144.730 met 2 fte. Uit de benchmark blijkt dat veel kleine en middelgrote gemeenten deze taak beleggen bij een grote (regionale) uitvoeringsorganisatie, omdat het zo'n kleine taak is. Dit is dan vaak een apart loket los van het proces W&I.

Uitgaand van de huidige kosten per beschikking, betekent dit op landelijk niveau dat er rekening gehouden kan worden met (€ 2.412*150.000=) € 362 miljoen aan uitvoeringskosten. Als deze uitkeringen drie maanden duren, komen daar (1.207,5*3*150.000=)⁴ € 543 miljoen aan programmakosten bij.⁵ Dit betreft overigens alleen het levensonderhoud, niet de bedrijfslening; daar kunnen we nu nog geen inschatting van maken. Overigens heeft SZW € 3,8 miljard aan kosten (programma- plus uitvoeringskosten) op de begroting gereserveerd, waarmee de bedragen conform onze berekeningen van € 0,6 (100.000 zzp'ers) tot maximaal € 1,1 miljard (150.000 zzp'ers) hier ruimschoots onder zitten. Nogmaals; wij rekenen hier niet de bedrijfslening mee.

1 <https://www.ikwordzzp.nl/zzp-kennisbank/cijfers-en-kengetallen/hoeveel-zzp-ers-zijn-er-in-nederland/>

2 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/27/4-op-10-zzp-ers-geen-voorziening-arbeidsongeschiktheid>

3 Totaal aantal zzp'ers – deeltijd-zzp'ers * geen verzekering * geen middelen = 1.280.000 – 200.000 * 0,40 * 0,35 = 151.200

4 Het bedrag voor alleenstaanden is € 1.050,-; voor gehuwden € 1.500,-; volgens het CBS is 65% van de bijstandsgerechtigden alleenstaand wat ons brengt op gemiddelde programmakosten van € 1.207,50 (bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/26/honderd-jaar-alleenstaanden>)

5 We gaan hier uit van de maximale uitkering voor drie maanden. Dit omdat er geen vermogens- en partnertoets is. Daarom is te verwachten dat iedereen de maximale uitkering aanvraagt. Ook de lening is naar verwachting met terugwerkende kracht tot 1 maart aan te vragen. Het ministerie van SZW kan deze uitgangspunten nog veranderen.

De uitvoeringskosten in ons model bedragen ongeveer 35% van de totale kosten. Indien zzp'ers echter voor gemiddeld twee maanden bijstand aanvragen, groeit dit naar 45%. Maar deze berekening geldt voor organisaties waar de processen al lopen en er geen sprake is van een zeer hoge, plotse instroom. Verder komen er nog andere kosten bij, zoals frictiekosten, opstartkosten en kosten voor verhoogde inhuur. Tegelijkertijd is het proces wel simpeler, aangezien er geen (uitgebreide) toets hoeft te worden verricht op bijvoorbeeld partnervermogen of levensvatbaarheid. Onze inschatting is daarom dat de kosten ongeveer conform ons rekenvoorbeeld zullen uitpakken.

Indien de uitvoeringskosten 35% bedragen, wordt dit een hele dure regeling (ter vergelijking: bij subsidies wordt normaliter 5% tot 10% aan uitvoeringskosten gereserveerd). Om de uitvoeringskosten behapbaar houden, is aan de voorkant sturing op uitvoeringsbudgetten vereist. Daarbij voorzien we dat het percentage uitvoeringskosten per gemeente heel erg uit elkaar kan gaan lopen door verschillen in (financiële) sturing, aanpak en schaalvoordelen.

Om u als gemeente te helpen met de uitvoering van deze regeling en met toekomstige uitdagingen van de coronacrisis, volgen hier drie adviezen.

| Advies | 1. Maak nu strategische keuzes met oog voor financiële-, programma- en uitvoeringskosten | 2. Verkort de doorlooptijd door processen slim in te richten | Advies 3: Richt een tijdelijke projectorganisatie in voor de uitvoering |
|------------------------|---|--|---|
| Doel | Beheersing van programma en uitvoeringskosten op korte en lange termijn | Doorlooptijd verkorten van 13 naar 4 weken | Uitvoerbaar maken van de tijdelijke regeling |
| Acties | <ul style="list-style-type: none"> • Maken van strategische keuzes • Sturen op controleerbaarheid • Keuzes maken met oog voor de uiteindelijke uitstroom | <ul style="list-style-type: none"> • Huidige werkprocessen in kaart brengen • Herinrichten van de werkprocessen gericht op het inkorten van de doorlooptijd met voldoende controle en rechtmatigheid | <ul style="list-style-type: none"> • Optuigen projectteam • Omgaan met formatie en capaciteit • Zoeken naar creatieve oplossingen voor uitvoeringsproblematiek |
| Dienstverlening | Strategisch advies met oog voor sturings- en inhoudelijke vraagstukken | Advisering voor procesverkorting en optimalisatie | Inrichten, vormgeven en leiden van het tijdelijke projectteam |

Advies 1. Maak nu strategische keuzes met oog voor financiële risico's

Het risico bestaat dat een gedeelte van de zzp'ers over een aantal maanden instroomt in de bijstand of de reguliere Bbz, als de coronacrisis langer duurt en een recessie optreedt. Dus dient u strategische keuzes te maken rondom deze tijdelijke maatregelen. Wanneer niet de focus op uitstroom naar werk (werknemerschap of ondernemen) ligt, zal uw gemeente over een aantal maanden een groot probleem met de reguliere bijstands- en Bbz-budgetten krijgen doordat een grote groep overgaat van een tijdelijke regeling naar al bestaande regelingen. Daar economisch herstel niet op korte termijn te verwachten is, dient u als gemeente te sturen op de uitvoering van de tijdelijke regeling én oog te houden voor de toekomst. Dit doet u door de volgende stappen te zetten:

Snel uitvoeringscapaciteit opschalen en een eenvoudig proces inregelen

Het Rijk heeft toegezegd dat gemeenten binnen maximaal vier weken de aanvragen afhandelen. Dit is korter dan het reguliere proces W&I, dat maximaal dertien weken bedraagt. Bovendien komen in de komende twee maanden veel meer aanvragen binnen dan u gewend bent.

Voor een 100.000-gemeente stijgt het aantal Bbz-beschikkingen per jaar van 60 naar 860-1.300 aanvragen⁶ in twee maanden (april en mei). U staat dus voor een flinke uitvoeringsuitdaging.

Om onacceptabele capaciteitstekorten of wachttijden voor andere aanvragen te voorkomen, dient u er dus op te letten dat de nieuwe tijdelijke regeling het reguliere proces niet teveel ondermijnt. Dit vraagt duidelijke prioritering en keuzes rond de inzet van reguliere capaciteit, en monitoring van de consequenties om waar nodig tijdig bij te sturen. Dit vergt ook de nodige flexibiliteit, aangezien de duur van de coronamaatregelen onzeker is; mogelijk wordt deze regeling verlengd. Een strategische keuze hierbij is of uw gemeente kiest voor bevoorschotting, wat voor de snelheid aantrekkelijk is. Bevoorschotting maakt het uitvoeringsproces echter complexer en duurder vanwege het risico van terugvordering.

⁶ Uitgaand van 100.000-150.000 landelijke aanvragen en een gelijke verdeling van zzp'ers over de populatie van Nederland.

Controleerbaarheid en vastlegging borgen

Het Rijk keert maandag 30 maart al een eerste voorschot van € 250 miljoen uit op basis van het aantal zzp'ers per gemeente. Verrekening vindt echter achteraf plaats op basis van feitelijke aantallen en uitgaven. De ervaring leert dat verrekening problematisch kan zijn, met name als de administratie niet goed op orde is. In dat geval blijft u als gemeente (onder de streep) met hoge kosten zitten. Dit vraagt vanaf het begin een goede sturing op:

1. vastlegging van de uitvoeringskosten die specifiek voor de tijdelijke regeling worden gemaakt (te verhalen op het Rijk)
2. inzicht in de programmakosten van de inkomensondersteuning (te verhalen op het Rijk)
3. borging dat de bedrijfsleningen op termijn weer worden terugbetaald.

Bepaal welke informatie u nodig heeft om zowel het verstrekken als het op termijn (terug)ontvangen van de lening zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Verbind uitstroom met begeleiding naar ander werk

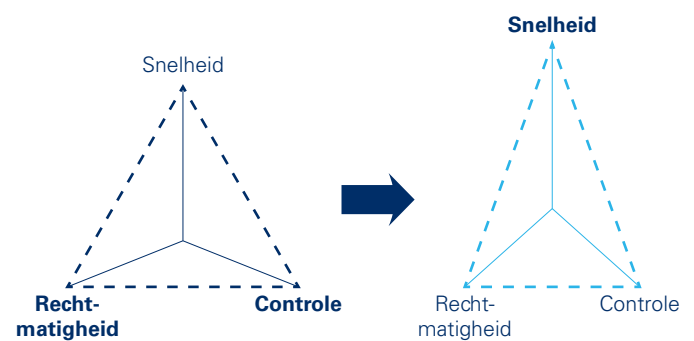
Het is belangrijk te voorkomen dat zzp'ers na de tijdelijke regeling instromen in de bijstand. Voor de meesten van hen bestaat de hoop dat ze na de tijdelijke regeling weer met hun huidige werk aan de slag kunnen. De uitdaging is om tijdig te signaleren voor wie dit niet het geval zal zijn, zodat u hen naar ander werk kunt begeleiden. Gemeenten hebben hiervoor diverse instrumenten tot hun beschikking. Belangrijk is deze vanaf het begin goed met elkaar te verbinden en tegelijkertijd voor te sorteren op een mogelijke nieuwe realiteit zoals een recessie.

In de eerste maand constateren we in de arbeidsmarkt al een grote mismatch tussen vraag en aanbod. In sommige sectoren, zoals supermarkten en distributiecentra, is het moeilijk om aan voldoende medewerkers te komen, terwijl in andere sectoren velen werkloos thuis zitten. Deze mismatch is deels tijdelijk, maar zal deels ook structureel worden. Bij de vorige crisis is gebleken dat gemeenten die hierin aan het begin strategische keuzen maakten – zoals het direct opzetten van arbeidsbemiddelingscentra – uiteindelijk veel beter erin slaagden om mensen terug de arbeidsmarkt op te leiden. Dit komt mede doordat hoe langer mensen thuis zitten, hoe moeilijker het wordt om ze weer aan het werk te krijgen. Momenteel kunt u gebruik maken van de bestaande infrastructuur en biedt de markt ook allerlei kansen. Denk aan het ontbreken van buitenlandse seizoensarbeid die mogelijk nu uitgevoerd kan worden door instromers die thuis zitten.

Bedenk ook nu al aan hoe u omgaat met zzp'ers die na de tijdelijke regeling een beroep doen op reguliere regelingen. Als zij dan opnieuw het proces van a tot z moeten doorlopen, leidt dit tot dubbele uitvoeringskosten, maatschappelijk onacceptabele doorlooptijden en risico dat het proces van bijstand en Bbz helemaal vastloopt. Onderzoek dus hoe u het reguliere proces voor deze doelgroep kunt vereenvoudigen en houdt hier bij de inrichting van de tijdelijke regeling rekening mee. Hierna leest u hoe u dit kunt verwezenlijken aan de hand van processen, organisatie-inrichting en beheersing van de programmakosten.

Advies 2. Verkort de doorlooptijd door het proces slim in te richten

Binnen vier weken beschikken en betalen zal voor veel gemeenten een uitdaging worden. Op zich is het goed mogelijk het proces in te richten, maar dan dient u lange ketens met back- en frontoffices te vermijden. Snelheid is essentieel. Houd daarbij echter ook oog voor basisrandvoorwaarden op het gebied van rechtmatigheid (juridisch) en controleerbaarheid (monitoren). In het ontwerp van het proces zult u hier afwegingen in moeten maken: snelheid vraagt ook om acceptatie van fouten in het proces. Maar daar zit een grens aan en die dient u te bewaken.



Pas uw huidige proces aan. Focus primair op snelheid, maar borg tegelijkertijd de rechtmatigheid en controleerbaarheid op minimaal niveau.

De doorlooptijd van een proces bestaat uit verwerkingstijd en wachttijd. De verwerkingstijd is de tijd die nodig is om de verschillende stappen in het proces uit te voeren. De wachttijd is de tijd tussen de verschillende stappen waarin niets gebeurt: overdrachten, wachtlijsten, vertragingen en bottlenecks. De vraag is dan ook wat u kunt doen om de verwerkingstijd en de wachttijd te verkorten.

Ten aanzien van de verwerkingstijd is het belangrijk om te kijken of activiteiten echt essentieel zijn in een proces. Denk aan onnodige administratie, extra controles en handtekeningen, maar ook kiezen voor extra stappen zoals bevoorschotting, verrekening en terugvordering. Bij de wachttijd speelt vooral overdracht tussen afdelingen, teams en functies een belangrijke rol; meestal blijven taken dagen (onder)op een stapel of in een systeem hangen, totdat de volgende medewerker eraan begint. Dus loont het om overdrachtsmomenten te minimaliseren. Laat medewerkers zo veel mogelijk het proces van a tot z uitvoeren en zet alle expertise die nodig is voor het proces bij elkaar.

Overigens biedt de TOZO ook kansen. De principes en ervaringen die uw gemeente opdoet om processen eenvoudig in te richten en korte doorlooptijden te realiseren, zijn ook toepasbaar op uw reguliere processen. Door die processen te optimaliseren, is het mogelijk uw dienstverlening verder te verbeteren, doorlooptijden te verkorten en uitvoeringskosten te verminderen.

Advies 3. Richt een tijdelijke projectorganisatie in voor de uitvoering

De beste manier om de TOZO uit te voeren, is door het optuigen van een tijdelijke projectorganisatie. Dat biedt u de benodigde flexibiliteit, maakt inzichtelijk welke uitvoeringskosten aan de tijdelijke regeling toe te wijzen zijn en voorkomt dat de reguliere organisatie te veel belast wordt. Een dergelijke projectorganisatie staat niet helemaal los van de bestaande uitvoeringsorganisatie. Een (groot) deel van de capaciteit zult u moeten onttrekken aan de reguliere organisatie, aangezien deze expertise noodzakelijk is. Anderzijds is het verstandig in de aansturing een sterke verbinding te organiseren met het lijnmanagement en bestuur.

De uitvoering zal bestaan uit interne medewerkers die ervaring hebben met het aannemen van aanvragen en maken van beschikkingen. Daarnaast zal ook uitvoerende financiële capaciteit nodig zijn voor het doen van de betalingen. Stel, uw gemeente telt 100.000 inwoners. Dan hebt u voor de uitvoering van deze regeling naar verwachting ten minste 2 fte nodig bovenop uw huidige formatie. Met name uitzendkrachten kunnen hierbij een grote rol spelen. De uitvoering is wel wat complexer vanwege de huidige coronamaatregelen, waardoor u thuiswerken zult moeten faciliteren. Daarnaast zal vanwege het coronavirus ook het ziekteverzuim hoger zijn dan normaal.

Op basis van onze ruime ervaring met het optuigen van crisisorganisaties⁷, voorzien we voor de projectorganisatie de volgende rollen. Daarbij zal de projectorganisatie bestaan uit een mix van eigen medewerkers en tijdelijke externe capaciteit. Een persoon kan meerdere rollen uitvoeren en in een grote gemeente zijn wellicht meerdere personen nodig om één rol in te vullen. Belangrijk is dat u alle rollen invult en dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is:

1. **Operationeel HR:** verantwoordelijk voor het regelen van de uitvoerende capaciteit en het oplossen van personele vraagstukken. Zorgt voor verbinding met uitzendbureaus en planning van de benodigde operationele capaciteit.
2. **Kwaliteitsmedewerker:** verantwoordelijk voor het inregelen en oplossen van bottlenecks in het proces. Draagt zorg voor standaarden en formats, en instrueert uitvoerende medewerkers.
3. **Tactisch beleidsmedewerker/jurist:** verantwoordelijk voor de beleids- en juridische vragen die tijdens het proces ontstaan, zoals interpretatie of aanpassingen van regelingen en/of verordeningen. Checkt met bestaand beleid (uitzonderingen) en taxeert juridische risico's. Voor snelheid is beleidsinterpretatie noodzakelijk in het team.
4. **Financiën:** borgt dat de financiële administratie op orde is om verrekening met het Rijk te vergemakkelijken. Beheert het budget en monitort de ontwikkeling van de uitvoerings- en programmakosten.
5. **Communicatie:** draagt zorg voor communicatie met de doelgroep door de website up-to-date te houden. Houd waar nodig de organisatie op de hoogte van de ontwikkelingen.
6. **Facilitair/ICT:** regelt adequate technische en werkplekondersteuning voor tijdelijke medewerkers en lost knelpunten snel op. Verzorgt faciliteiten voor thuiswerken.
7. **Liaison:** draagt zorg voor verbinding met wat er landelijk gebeurt en met de belangrijkste stakeholders in de gemeente en de regio. Houd iedereen in de projectorganisatie op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen, en regelt de benodigde verbindingen met partners.
8. **Secretaris/assistent:** plant en faciliteert vergaderingen. Legt afspraken vast en monitort naleving.

⁷ Zie bijvoorbeeld: <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/crisismanagement/rollenhuis-rijksoverheid/>

9. **Projectleider:** verantwoordelijk voor de voor dagelijkse aansturing van de projectorganisatie. Schakelt frequent met de staande organisatie over afhankelijkheden en benodigde capaciteit. Komt regelmatig bijeen met de stuurgroep om bij te sturen in vraagstukken en knelpunten.

10. **Stuurgroep:** met mandaat op het hoogste niveau. Hierin hebben zitting de eindverantwoordelijke W&I/sociale dienst en ook de verantwoordelijke voor financiën. Gezien eventuele bestuurlijke risico's adviseren we tevens de verantwoordelijke bestuurder te betrekken en wellicht ook het hoofd communicatie.

Spannende tijden vragen creatieve oplossingen, ook qua bemensing. Denk aan gemeentelijke staf- en beleidsmedewerkers die het nu rustiger hebben door uitstel van allerlei trajecten. Wellicht dat u een aantal trajecten on hold moet zetten om voldoende capaciteit vrij te maken. Ga er hierbij van uit dat de projectorganisatie minimaal zes maanden actief zal moeten zijn met een piek in de eerste maanden. Wendbaarheid is cruciaal, zowel in organisatie als van medewerkers. En denk niet alleen aan de korte termijn, maar sorteer ook voor op een toename in de bijstand op middellange termijn.

Dienstverlening Berenschot

Berenschot kan uw projectorganisatie ondersteunen met strategische en tactische denk- en realisatiekracht om als stuurgroep en projectteam op koers te blijven. Naast een adviserende rol staan onze experts ook klaar om u te helpen knelpunten snel op te lossen. Onze kracht is dat we ook ervaring van buiten de gemeentelijke context inbrengen, waardoor we 'out-of-the-box' kunnen denken en best practices inbrengen. Hiervoor staan bestuurskundigen, bedrijfskundigen, juristen en financials met uitgebreide ervaring in het sociaal domein tot uw beschikking. Zij helpen uw gemeente graag deze tijdelijke regeling op korte én lange termijn tot een succes te maken.

Specifiek voor de TOZO bieden we u advies en ondersteuning aan op drie pijlers:

- Inhoudelijk strategisch advies:
 - Maken van strategische keuzes
 - Sturingsvraagstukken op thema's:
 - Tijdelijke regelingen
 - Relatie met het primair proces
 - Financiële risico's in het sociaal domein
 - Samenwerking
 - Inhoudelijke W&I-vraagstukken:
 - Omgaan met kwetsbare doelgroepen
 - Positie van en relatie met het SW-bedrijf
 - Uitstroom van de tijdelijke instroom
- Advies inrichting projectorganisatie:
 - Verkorten van verwerkingstijd en optimaliseren van de keten
 - Vormgeven en leiden van het projectteam
- Financieel advies:
 - Berekenen van de capaciteit (formatie en kosten)
 - Inschatten van de impact op de totale gemeentelijke begroting

Belangrijke links

- berenschot.nl/coronacrisis_publiek
- <https://www.divosa.nl/onderwerpen/coronavirus/tijdelijke-ondernemersinkomensregeling-aanvullende-informatie-voor-de-gemeente>
- <https://vng.nl/nieuws/tijdelijke-overbruggingsregeling-zelfstandig-ondernemers>
- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/documenten/kamerstukken/2020/03/17/kamerbrief-over-noodpakket-banen-en-economie>

Meer weten?

Neem voor meer informatie contact op met



Bob Kersten

Consultant

06 - 5025 4274

b.kersten@berenschot.nl



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in /berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)