



Verduurzaming van maatschappelijk vastgoed als organisatievraagstuk

Verduurzaming is ook een organisatievraagstuk

Er zijn doelen gesteld voor 2050!



Raadslid

Eerst maar vier jaar vooruit



Wethouder

Schiet het op?



Beleid

Waar meet je dat aan af?



Uitvoering

Nog geen middelen om te beginnen



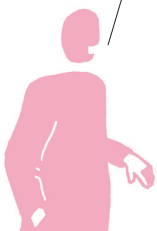
Beleid

We zijn al bezig!



Uitvoering

Mogen wij het dak gebruiken?



Burger

Kan niet! Zelf nodig



Beleid

Betalen jullie mee?



Beleid

Dacht het niet!



School

De verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed in Nederland is een opgave van formaat. Het vraagt om andere werkprocessen, betere afstemming tussen verschillende afdelingen binnen een organisatie en klare taal die meerdere partijen begrijpen. Maatwerk is hierbij geboden en duidelijk is dat de medewerkers duurzaamheid en onderhoud veel aan elkaar kunnen hebben. Voorbeelden uit de praktijk kunnen inspireren, maar passen nooit één op één op de eigen situatie. Wat wel helpt is bij elkaar in de keuken te kijken. Daarom kwamen gemeenten, scholen, bureaus en andere organisaties bij elkaar in Bouwstenen-verband om hun kennis en ervaring op dit gebied te delen.

In deze publicatie doen we verslag van onze zoektocht naar voorbeelden en houvast voor het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed via het onderhoud van gebouwen. Aan de hand van de eerste resultaten uit een Bouwstenen-enquête brengen we in beeld waar gemeenten en scholen nu staan met de verduurzaming. Vervolgens zoomen we in op enkele cases die praktische maatregelen bevatten om duurzaamheid en onderhoud dichterbij elkaar te brengen. We bieden geen kant-en-klare oplossingen maar hopelijk wel inspiratie, een analysemodel voor de eigen organisatie en aangrijpingspunten om mee vooruit te komen.

Waar we staan

Uit de enquête blijkt dat gemeenten en scholen verwachten dat 98% van de gebouwen die ze nu in eigendom hebben over 10 jaar nog staan en zeker 85% van hun bezit over 10 jaar ook nog dezelfde functie heeft. Aan al deze gebouwen moet nog heel wat gebeuren om de klimaatdoelen te halen.

Er wordt van gemeenten en scholen verwacht dat ze voortvarend met deze gebouwen aan de slag gaan. Maar dit moet gebeuren in de context van nog niet volledig uitgekristalliseerde wet- en regelgeving, beperkte financiering en een organisatie die hierop vaak nog niet is ingericht. Het is niet eenvoudig om strategie en operatie met elkaar te verbinden en om elkaar daarin goed te verstaan.

Uit de Bouwstenen-enquête is dan ook op te maken dat de meeste gemeenten en scholen nog worstelen met de vertaling van het duurzaamheidsbeleid naar het eigen vastgoed. Ze hebben vaak wel duurzaamheidsbeleid of beleid in ontwikkeling, maar in de meeste gevallen is dit beleid nog niet vertaald naar meetbare grootheden op het gebied van energie, duurzaamheid, gezondheid en circulariteit; grootheden waarop gestuurd en gemonitord kan worden. Er wordt vaak ook nog niet echt gemonitord. Bij slechts zo'n 15% van gemeenten en scholen uit de enquête wordt verantwoording afgelegd over de voortgang en de behaalde resultaten van de verduurzaming van de eigen gebouwen richting bestuur en/of via een openbaar jaarverslag.

Het duurzaamheidsbeleid is ook nog lang niet altijd vertaald naar concrete gebouwen, energiemaatregelen, interne bedrijfsplannen, het gebruik van materialen en afspraken met huurders over hoe het gebouw te gebruiken, zo blijkt uit de enquête. Desondanks zijn op het gebied van energie door veel organisaties al wel relatief veel gebouwgebonden maatregelen getroffen die zich snel terugverdienen. Waarschijnlijk gewoon in het werk, of in het kader van regulier onderhoud.

Dat beeld komt terug in andere enquêteresultaten. Van alle denkbare oplossingen om de gebouwenvoorraad te verduurzamen wordt het meest verwacht van verduurzamen via het onderhoud en het meerjaren onderhoudsprogramma's (MJOP). Hier zit een klein verschil tussen gemeenten en scholen.

Scholen verwachten iets meer van (of hopen meer op) nieuwbouw en renovatie dan van DMJOP's. Veel geënquêteerden hebben al een DMJOP (20%) of hebben er een in de maak (45%); gemeenten meer dan scholen.

Er wordt minder verwacht van prestatiecontracten, Esco's, een speciale task force en/of oplossingen vanuit de markt. Wel realiseert ongeveer 25% van de geënquêteerden zich dat voor de verduurzaming ook innovatie nodig zal zijn en maken veel organisaties op de een of andere manier wel gebruik van slimme technologie om de panden te verduurzamen.

Om het beleid uit te voeren is volgens de geënquêteerden vooral meer geld en tijd nodig, gevolgd door meer draagvlak, meer kennis en competenties en meer innovatie. Veel organisaties hebben nog geen ervaring met circulair inkopen en zij die het wel hebben, hebben dat vaak op verschillende terreinen (rond onderhoud, de inrichting van een gebouw of voor facilitaire zaken).

Ook geeft bijna de helft van de geënquêteerden aan meer gegevens nodig te hebben. Hier ligt nog een mooie uitdaging, vooral voor scholen. Lang niet alle scholen hebben een vastgoed- en facilitymanagementsysteem dat inzicht en overzicht biedt.

Subsidies zijn fijn, maar naar het oordeel van de geënquêteerden soms ook ingewikkeld en te complex (SDE) of juist te kleinschalig (provinciale en lokale subsidies) om echt meters te kunnen maken.

We pakken alles aan



Beleid

Er gaan panden in de verkoop



Uitvoering

Tempo maken



Wethouder

Hebben we de capaciteit niet voor



Uitvoering

Vier inspirerende voorbeelden

Tijdens de Bouwstenen-bijeenkomst 'Anders organiseren van onderhoud voor verduurzaming' op 13 juni 2019 zijn vier cases gepresenteerd en besproken, namelijk die van Gilde Opleidingen en die van de gemeenten Amsterdam, Rotterdam en Tilburg. Mooie praktijkvoorbeelden van organisaties die de thema's duurzaamheid en onderhoud aan elkaar hebben verbonden en zodoende aan de slag zijn gegaan. Hoewel de context en aanpak van elke case op zichzelf staat, bieden deze voorbeelden wel inspiratie.

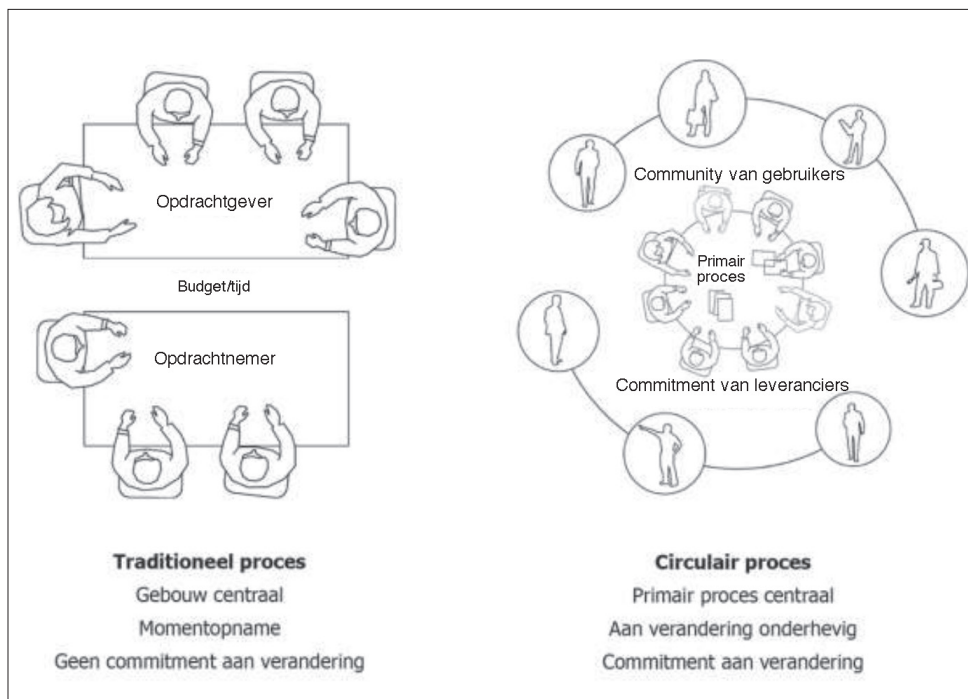
Gilde opleidingen: Pionieren met circulariteit

Een school die ervaring heeft met circulair bouwen is Gilde Opleidingen in Limburg. In 2014 kozen zij ervoor om twee schoolgebouwen circulair te renoveren en daarmee waren zij hun tijd ver vooruit. Een spannende opgave aangezien er binnen de organisatie nog weinig kennis van circulair bouwen was en ook marktpartijen nog moesten pionieren met circulariteit. Maar door met een gedegen eigen kosteninschatting te werken, kon de markt worden uitgedaagd om met zoveel mogelijk circulaire maatregelen te komen. Deze 'beat the master' methode bleek verrassend goed te werken, stellen Alexander Godschalk en Dick van Gasselt die namens Gilde Opleidingen bij beide projecten betrokken waren. Zo waren er diverse (lokale) leveranciers die terugkoopgaranties wilden afgeven voor hun producten. Door in de bouwopgave een onderhoudscontract voor vijftien jaar mee te geven werd de circulaire aanpak ook echt geborgd. De contractpartij moest immers niet alleen redeneren vanuit realisatie en instandhouding, maar ook nadenken over terugnameverplichtingen. Een mooi voorbeeld hoe ambitie in combinatie met een gedegen organisatorische aanpak tot resultaat kan leiden, hetgeen mogelijk was omdat met de nodige financiële vastgoedkennis in huis, besluiten goed onderbouwd konden worden.

Rotterdam: Meetbare doelen

Rotterdam heeft in haar zoektocht om de duurzaamheidsambities te borgen een eigen Energie- en Klimaatakkoord opgesteld (2019). En de nieuwe kadernota Vastgoed (2018) bevat inmiddels ook duurzame doelstellingen. BREEAM en GPR worden in de havenstad ingezet als instrumenten om resultaten meetbaar te maken. Binnen de vastgoedafdeling van de gemeente is bovendien de opdracht geformuleerd om de verschillende deelportefeuilles naar BENG te brengen. In de aanpak wordt hierbij een koppeling gelegd met de MJOP. Ook wordt de duurzaamheid vertaald naar de objecten in de kernportefeuille (objectvisies), wat heeft geleid tot specifieke duurzaamheidsstrategieën per deelportefeuille.

Om met behulp van marktpartijen tot energiebesparingen te komen, beschikt Rotterdam al enige jaren over een aantal Energy Service Companies (Esco's). Rob van der Grient, hoofd afdeling technisch beheer bij de gemeente Rotterdam, ziet echter dat dit instrument maar een beperkte reikwijdte heeft. Hij ziet vooral voordelen in het gebruik van kennis in de markt en het in één hand leggen van de verduurzamingsopgave, al dan niet extern.



Aanpak Gilde-opleidingen

Amsterdam: Sterk team

Ook Amsterdam heeft stevige klimaatambities. Al in 2030 moet de gemeentelijke organisatie klimaatneutraal zijn. Om dit te realiseren wordt het eigen vastgoed aardgasvrij gemaakt, wordt een maximale energiebesparing bij alle gemeentelijke assets nagestreefd, worden kansrijke gebouwen versneld naar label A gebracht en wordt geïnvesteerd in hernieuwbare energiebronnen. De vastgoedorganisatie van de gemeente Amsterdam heeft hier een opgave uit afgeleid die 150 gebouwen naar energieprestatielabel A moet brengen in 2022. In hetzelfde jaar moeten tien gebouwen aardgasvrij zijn en worden alle geschikte gemeentetaken voorzien van zonnepanelen.

Voor de uitvoering van deze ambitieuze doelstellingen is een werkprogramma ingericht. Het team Techniek & Ontwikkeling gaat zich hier voor het grootste deel mee bezighouden. Volgens afdelingsmanager Bart Maas is er naast de € 2,3 miljoen voor de zogenaamde DMOP-maatregelen, extra geld beschikbaar voor een labelsprong van gemeentelijke gebouwen. Voor het succes van de plannen is een koppeling tussen alle randvoorwaarden belangrijk. 'Er is beleid, er zijn richtlijnen, onderhoudsplanningen en investeringsplanningen en de medewerkers weten welke maatregelen mogelijk zijn. De uitdaging ligt nog wel in het zichtbaar maken van de resultaten. Dit is ook belangrijk om draagvlak in de organisatie te houden.'

Tilburg: Onderhoudscontract

Ook de gemeente Tilburg heeft de duurzaamheidslat hoog gelegd. De gemeente wil vijf jaar eerder dan de landelijke doelstelling, in 2045 dus, klimaat-neutraal zijn. Om het beleid handen en voeten te geven heeft de gemeente ervoor gekozen de duurzaamheidsambities voor het gemeentelijk vastgoed concreet te maken in een Roadmap. Deze is onderdeel gemaakt van het totale beheer en onderhoud van alle gebouwen en uitbesteed aan één marktpartij, te weten BAM. Zo worden duurzaamheid en onderhoud heel concreet gekoppeld.

BAM zal als partner van de gemeente Tilburg de komende tien jaar het beheer en onderhoud uitvoeren van alle gemeentelijke gebouwen. Hoewel BAM hierbij de plicht heeft om met verduurzamingsvoorstellen te komen, moeten de werkzaamheden daartoe nog wel onderdeel worden van de overeenkomst. Vooruitlopend daarop is BAM wel gestart met het opstellen van een verduurzamingsplan per gebouw. Het doel is hierbij om duurzame maatregelen zoveel mogelijk gelijk op te laten lopen met de natuurlijke momenten uit het MJOP.

De opgave voor de vastgoedafdeling van Tilburg, die inmiddels sterk inzet op contractmanagement, is om de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) in de overeenkomst te verrijken met indicatoren voor de verduurzaming. Vanwege de contractomvang is het voor BAM de investering waard om een echte uitvoeringsorganisatie op te tuigen. En precies daar ligt ook de echte meerwaarde, aldus Mirjam Lammers, contractmanager bij de gemeente Tilburg. 'Doordat de gemeente de gehele scope van beheer en onderhoud en alle middelen bijeen brengt, kan de partner de opgave integraal aanpakken. En, zoals ook elders, vraagt het zijn van een betrouwbare opdrachtgever een grote inspanning van de vastgoedorganisatie.'



Ontwerp van het door aannemer BAM te verduurzamen stadskantoor van Tilburg. Illustratie: Dedrie Architecten

Analyse eigen organisatie

Uit de enquête en de cases komt duidelijk naar voren dat verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed voor een groot deel via het onderhoud van de bestaande gebouwenvoorraad moeten worden gerealiseerd. Dat is nu eenmaal de meest kosteneffectieve methode. En dat is ook de reden waarom er in Bouwstenen-verband naar is gekeken. Een belangrijke vraag hierbij is: wat hebben gemeenten en scholen in huis en aanvullend nodig om de energietransitie en de verduurzaming via het onderhoud van de gebouwen meer vaart te geven?

Om die vraag te beantwoorden, en voordat de strategische en de operationele koers kan worden bepaald, is het van belang een analyse van de eigen organisatie te maken. Hoe ver is de organisatie al als het gaat om duurzaamheid? Zijn alle randvoorwaarden om het te laten slagen goed ingevuld? Is de benodigde informatie beschikbaar? Welke route past bij de bestuursstijl en de manier van werken in de eigen werkorganisatie?

Het Volwassenheidsmodel van TwynstraGudde is een methode die bij deze analyse houvast kan bieden. Het biedt een organisatiekundig raamwerk om te bepalen hoe goed een vastgoedorganisatie in staat is de verduurzamingsopgave uit te voeren. Het model kent verschillende ontwikkelstadia en combineert deze met vijf invalshoeken: Strategie en Beleid, Processen en Organisatie, Besturing en Beheersing, Informatie en Systemen, Mensen en Cultuur. Door deze vijf invalshoeken individueel en in onderlinge samenhang te beoordelen, komt de ontwikkelopgave voor organisaties helder in beeld.

Voor dit artikel is met het Volwassenheidsmodel gekeken op welke wijze de samenwerking tussen duurzaamheid en onderhoud verbeterd kan worden, tegen de achtergrond van de enquête en met de vier cases als inspirerende voorbeelden.

Strategie & Beleid: van abstracte doelen naar werkinstructies

Als gemeenten en scholen de verduurzaming van de gebouwenvoorraad haalbaar en betaalbaar willen houden, dan is het belangrijk dat de vaak abstracte duurzaamheidsdoelen gaan aansluiten bij de dagelijkse werkelijkheid van vastgoedbeheer. Als er al een vorm van vastgoed- of onderhoudsbeleid bestaat, is deze in praktijk nog niet actueel voor thema's zoals CO2-reductie,

circulariteit of klimaatadaptatie. Dat betekent dat de doorwerking naar werkinstructies en (inkoop)contracten vaak ook niet bestaat.

Tot voor kort kon een vastgoedorganisatie redelijk autonoom bepalen welk budget nodig was voor onderhoud. Door de energietransitie moet een vastgoedafdeling proactief kunnen inspelen op nieuwe beleidsontwikkelingen. Om dit te bewerkstelligen heeft de gemeente Rotterdam ervoor gekozen één persoon als aanspreekpunt vanuit de afdeling Vastgoed aan te wijzen, die alle (nieuwe) vragen kanaliseert. De effecten van bijvoorbeeld circulariteit en klimaatadaptatie kunnen zo tijdig en efficiënt worden onderkend.

Met de strategieën per deelportefeuille (routekaarten) weet de gemeente Rotterdam ook de koppeling te leggen naar het niveau van individuele gebouwen. Deze bieden het kader voor objectivisaties, het instrument om uiteindelijk technisch beheerders op het juiste niveau van informatie te voorzien.

Processen & Organisatie: verder dan incidentele samenwerking

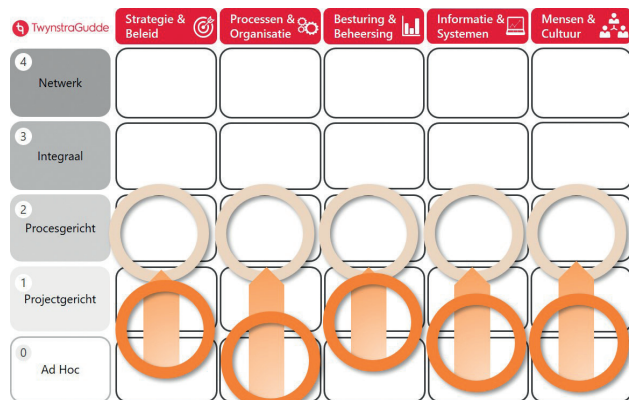
Duurzaamheid valt zelden tot nooit onder directe verantwoordelijkheid van een vastgoedafdeling. Samenwerking tussen duurzaamheid en onderhoud betekent in de praktijk de nodige afstemming en afspraken tussen verschillende organisatieonderdelen. En simpel is dat niet omdat technisch beheer, vaak nog als onderdeel van een vastgoedafdeling, weinig positie in de interne besluitvorming heeft. Medewerkers kennen elkaar uiteraard wel, maar zolang de eigen werkzaamheden goed gaan lijkt er weinig noodzaak tot operationele afstemming. Toch dwingt de energietransitie tot vergaande samenwerking, omdat directies en colleges van B&W integrale en afgewogen voorstellen willen ontvangen, waarin ook de kennis van de onderhoudsmedewerkers is meegenomen.

De gemeenten Rotterdam en Amsterdam werken in programma's om duurzaamheid inhoudelijk aan het vastgoedbeheer te koppelen. Amsterdam heeft zelfs een eigen programma binnen de vastgoedafdeling, waarbinnen de technisch beheerders heldere kaders, budgetten en daarmee verantwoordelijkheden hebben om duurzame maatregelen uit te voeren.

Besturing & Beheersing: loskomen van ad hoc investeren

Momenteel wordt er druk gerekend aan de 'prijs' van de verduurzaming. In de wetenschap dat de verduurzaming gemeenten en scholen veel gaat kosten, is expertise nodig om een kosteneffectieve strategie te maken. Maar veelal ontbreekt het basale inzicht om goed besluit te nemen over verduurzaming van de portefeuille en wordt de discussie platgeslagen tot terugverdientijden. Nu worden duurzame maatregelen vaak ad hoc toegevoegd aan projecten en als losstaande investeringen gezien vanuit een 'ander potje' dan de vastgoedexploitatie.

De voorbeelden in het land laten zien dat een structurele investeringsagenda mogelijk is. Tilburg koppelde, in de voorbereiding op het contract met BAM, verschillende budgetten aan elkaar,



Het Volwassenheidsmodel van TwynstraGudde

zowel bouwkundig en installatietechnisch als het eigenaars- en huurdersdeel. Ook het voorbeeld van Amsterdam laat zien dat de zekerheid over budgetten de uitvoeringsorganisatie (technisch beheer) armslag geeft en tempo kan maken.

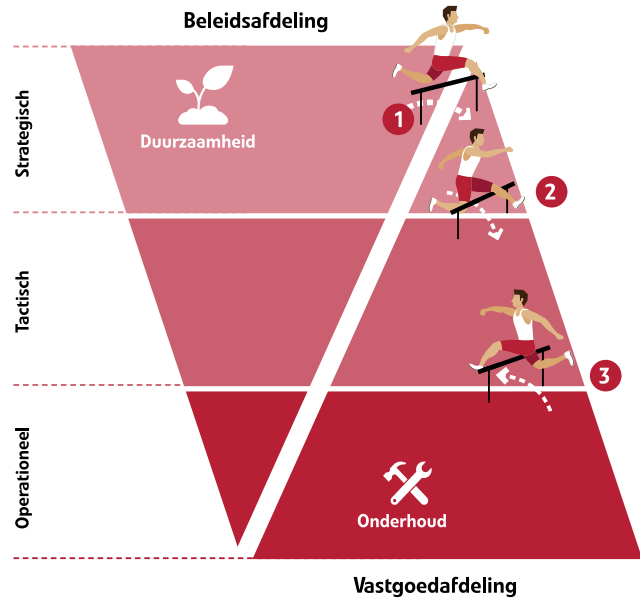
Informatie & Systemen: data verrijken en beschikbaar maken

Om de verduurzamingsopgave voortvarend op te pakken is veel informatie nodig. Alleen de technische staat van de gebouwvoorraad en de werkelijke verbruiksgegevens zijn onvoldoende. De uitdaging voor gemeenten en scholen is om basale data te verrijken met meer beleidsinformatie over circulariteit en klimaatadaptatie. Denk aan informatie rond het gebruik van de gebouwen, data over vervoersbewegingen, materiaalgebruik en data afkomstig uit sensoren en slimme technologie en ruimtelijke informatie in verband met de wijkaanpak. Zie in dit verband ook de publicatie In Control (Bouwstenen, november 2019).

De beschikbaarheid van data voor de operatie is ook van belang. In Amsterdam maakt de aanwezigheid van maatwerkadviezen het de technisch beheerders een stuk gemakkelijker om duurzame maatregelen (met geormerkt budget) door te voeren. En de gemeente Tilburg heeft met de uitbesteding van het onderhoud ook de verplichting gecontracteerd om de verduurzaming in beeld brengen. Dit zet automatisch druk op de opdrachtgever, de gemeente zelf, om de basale gebouw informatie op orde te hebben.

Mens & Cultuur: nieuwe kennis en competenties

Wanneer de disciplines duurzaamheid en onderhoud gericht blijven op hun eigen taak en team komt een verdergaande samenwerking niet tot stand. Het onderscheid tussen de uitvoerende medewerkers en de leidinggevende laag moet daarbij wel gemaakt worden, omdat beide in de context sterk bepalend kunnen zijn. De voorbeelden van Rotterdam en Amsterdam illustreren de werking van het management als hitteschild, waardoor behapbare opdrachten aan de technisch beheerders volgen. Toch moeten ook medewerkers nieuwe kennis opbouwen, zoals op het gebied van energie (zie de NTA 8800). En voor de omgang met marktpartijen, die in toenemende mate de helpende hand zullen bieden in gebouwoverstijgende verduurzaming, zijn nieuwe competenties nodig. Tilburg zet niet voor niets sterk in op de ontwikkeling van contractmanagement. En het uitdagen van de markt om met circulaire voorstellen te komen, getuigt bij ROC Gilde van een zelfbewuste houding.



Samenwerking beleid en vastgoed

Hoe verder

Deze publicatie laat zien dat er al voorbeelden zijn van organisaties die onderhoud op verschillende manier weten te koppelen aan de verduurzamingsopgave. Het is een hele uitdaging om helder te krijgen hoe doelen en resultaten van duurzaamheid en de mogelijkheden via het onderhoud elkaar beïnvloeden. Zeker omdat er ook nog tal van beleidsontwikkelingen zullen komen.

Het organisatievraagstuk is in deze situatie vooral terug te voeren tot het maken van een werkbaar samenwerking tussen alle beleidsniveau's en is meervoudig van aard. Structuuroplossingen, zoals een programmatische aanpak en/of een duurzaamheidsmedewerker op de vastgoedafdeling, kunnen allemaal bijdragen aan het behalen van de klimaatdoelen. Vanuit het Volwassenheidsmodel geredeneerd is er meer nodig om de verduurzaming integraal en kosteneffectief te kunnen realiseren. Iedereen kan daar vanuit zijn eigen positie, kennis en discipline aan bijdragen.

Om integraal en kosteneffectief te kunnen verduurzamen zullen in het algemeen nog een aantal hordes genomen moeten worden. Deze hordes kunnen ook worden gezien als ontwikkelopgaven. Het gaat in hoofdlijnen om de volgende ontwikkelingen:

- Duurzaamheid concreter vertalen naar duurzaam vastgoed
- Duurzame doelstellingen beter hanteerbaar maken voor technisch beheer
- Duurzaam onderhoud breder bezien dan de instandhouding van de voorraad en het benutten van de kennis van onderhoudsmedewerkers voor het bepalen van de meest kosteneffectieve route.

Met deze ontwikkelopgaven worden meerdere invalshoeken uit het Volwassenheidsmodel bediend en knelpunten uit de praktijk op meerdere niveaus aangepakt. Dat is de enige manier om een zekere organieke afstand die bestaat tussen beide samenwerkingspartners snel te overbruggen. En die snelheid is geboden.

**We doen een
wijkaanpak**



Beleid

**We nemen het mee
in het onderhoud**



Uitvoering

Colofon

Deze publicatie is het resultaat van het ontwikkelwerk 'Onderhoud als organisatievraagstuk'.

Auteurs: Wicher Schönau (Twynstra Gudde), Désirée Meulenbroek (Oss), Ingrid de Moel (Bouwstenen)

Vormgeving: Johan van Spanjen (Bouwstenen)

Met dank aan: Alexander Godschalk (ROC Gilde), Attie Dijkstra (Rotterdam), Bart Maas (Amsterdam), Calinda Koster (Arnhem), Dick van Gaselt (ROC Gilde), Eke Schins (Arcadis), Fons Spliet (Zaanstad), Frank Rubel (Swalm en Roer), Gert-Peter Janssen (Arnhem), Gregor Groen (SRO), Inge Bommezijn (Bouwstenen), Ivo Koenen (Tilburg), Johan Smit (RPS), Kjell Genuit (Facility Kwadraat), Leon Vermeulen (Kind en Onderwijs Rotterdam), Maarten van Egmond (RPS), Maikell van Rooijen (Tilburg), Marc de Bruin (Servicecentrum Drechtsteden), Marco Meijer (Kind en Onderwijs Rotterdam), Mario Bok (Amstelveen), Martin Schellevis (Arnhem), Merijn Scheffer (WODV), Mirjam Lammers (Tilburg), Mitchell Irion (Amsterdam), Patrick Zeilemaker (anderz vastgoedmanagement), Raymond Kuilboer (WODV), Remond Molenkamp (Provincie Overijssel), Rob van der Grient (Rotterdam), Ronald Muntjewerf (Hollands Kroon), Tjeerd Meijer (SRO), Tom Sanders (Servicecentrum Drechtsteden), Wim Witsiers (Etten-Leur), Wouter Dreimüller (Twynstra Gudde), Yassine Zaghdoud (Cleverstone), Yvonne de Boer (Dunamare Onderwijsgroep).

Aan de inhoud van deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.

Deze uitgave of delen daaruit mogen worden verspreid met bronvermelding van Bouwstenen.

www.bouwstenen.nl

Bouwstenen voor Sociaal, november 2019

ISBN 978-94-91934-15-5



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

