



**Brief aan de leden**  
T.a.v. het college en de raad

informatiecentrum tel.  
(070) 373 8393

uw kenmerk

bijlage(n)

betreft  
Wet basistarieven HH en Wet  
aanbesteden HH in de Wmo

ons kenmerk  
BAOZW/U201200947  
Lbr. 12/055

datum  
20 juni 2012

**Samenvatting**

In deze ledenbrief informeren we u over de Wet 'basistarieven' Hulp bij het Huishouden (hierna Wet "basistarieven") en Wet 'aanbesteden' Hulp bij het Huishouden (hierna Wet "aanbesteden") in de Wmo.

**Wet "basistarieven"**

Op grond van het initiatiefwetsvoorstel Leijten over basistarieven in de Hulp bij het Huishouden (HH) moeten gemeenten basistarieven voor verschillende vormen van HH vaststellen op basis van reële kostprijzen. Vanaf augustus 2012 moeten gemeenten die van plan zijn een aanbesteding aan te kondigen, of potentiële inschrijvers uit te nodigen voor een offerte, rekening houden met deze wet. Dit geldt alleen voor nieuwe aanbestedingen. Gemeenten met lopende contracten HH hoeven dus nog geen basistarieven vast te stellen. Dat hoeft pas wanneer de contracten zijn afgelopen.

In deze ledenbrief geeft de VNG handvatten voor implementatie van deze wet.

**Wet "aanbesteden"**

Kern van het initiatiefwetsvoorstel Leijten over aanbesteden van de HH, dat binnen enkele weken in het Staatsblad zal worden geplaatst, is dat wanneer het college van B en W besluit de HH door derden te laten verrichten, het college dan niet langer verplicht is tot het uitschrijven van een aanbesteding. Het college mag de vorm van opdrachtverlening zelf bepalen. Ook subsidieverlening wordt mogelijk. Tegelijkertijd wordt het mogelijk voor de gemeente de uitvoering van de HH zelf ter hand te nemen. Het zou betekenen dat de gemeente zelf huishoudelijke hulpen in dienst zou kunnen nemen.

Er is nog onduidelijkheid over de juridische houdbaarheid van de wet in verband met eventuele strijdigheid met Europese regelgeving. De VNG zal bij de rijksoverheid blijven aandringen op meer helderheid. Tot die tijd kan de VNG gemeenten geen zekerheid geven dat zij geen juridische risico's lopen als zij ervoor kiezen niet aan te besteden.



## Aan de leden

informatiecentrum tel. (070) 373 8393	uw kenmerk	bijlage(n)
betreft Wet basistarieven HH en wet aanbesteden HH in de Wmo	ons kenmerk BAOZW/U201200947 Lbr. 12/055	datum 20 juni 2012

Geacht college en gemeenteraad,

In deze ledenbrief informeren we u over de wet 'basistarieven' Hulp bij het Huishouden (hierna Wet "basistarieven" en de wet 'aanbesteden' Hulp bij het Huishouden (hierna Wet "aanbesteden") in de Wmo.

### Deel I Wet 'basistarieven'

#### 1. Inleiding en achtergrond

Het initiatiefwetsvoorstel Leijten over basistarieven in de HH ([Kamerstuk 31347](#)) is aangenomen door de Tweede en Eerste Kamer (hierna 'Wet basistarieven') en inmiddels in het Staatsblad geplaatst.

De wet leidt tot aanpassing van de Wmo. Kern ervan is dat gemeenten basistarieven voor verschillende vormen van huishoudelijke hulp moeten vaststellen op basis van reële kostprijzen. Drie maanden na plaatsing in het Staatsblad is de wet van kracht.

Vanaf augustus 2012 moeten gemeenten die voornemens zijn een aanbesteding voor de HH aan te kondigen of potentiële inschrijvers uit te nodigen voor een offerte, rekening houden met deze wet. De wet koppelt het vaststellen van een basistarief aan het aangaan van de overeenkomst. Het is nog niet bekend of de minister van de bevoegdheid een algemene maatregel van bestuur te ontwerpen, gebruik zal maken. VWS zal over de wet geen aparte brief naar de gemeenten sturen. Zij gaat ervan uit dat de VNG haar leden zelf zal voorlichten.

## **2. Standpunt VNG tegenover de Wet basistarieven**

De VNG heeft zich verzet tegen de Wet basistarieven omdat wij het een overbodige wet vinden die bovendien moeilijk te operationaliseren is. Er zijn inmiddels steeds meer verschillende vormen en productdefinities voor huishoudelijke hulp en we zien in de praktijk nieuwe combinaties ontstaan met andere diensten, zoals klussendiensten en boodschappendiensten. Basistarieven zouden kunnen leiden tot productverstarring en voor aanbieders de prikkels wegnemen om doelmatig te leveren. Ook hebben we erop gewezen dat basistarieven waarschijnlijk kostenverhogend zullen werken, en daarmee ook de kosten voor de cliënten verhogen, omdat de eigen bijdrage is afgeleid van de kostprijs.

Uit de laatste lokale FNV monitor werk, zorg en inkomen van 2012 is gebleken dat meer gemeenten de laatste jaren een hoger tarief voor HH zijn gaan betalen, gemiddeld ongeveer 22 euro per uur voor eenvoudige HH. Veel gemeenten hebben in hun bestek voor de aanbesteding als één van de voorwaarden opgenomen dat aanbieders hun personeel moeten belonen conform de relevante CAO. Het is de vraag in hoeverre er nog sprake is van een probleem met te lage tarieven voor HH.

Nu de wet is aangenomen, zullen we ons richten op de ondersteuning van onze leden bij de implementatie van de wet. Deze ledenbrief biedt daarvoor handvatten.

## **3. Inhoud Wet 'basistarieven'**

De tekst van de wet bepaalt dat: 'de gemeenteraden van de gemeenten basistarieven moeten vaststellen voor verschillende vormen van huishoudelijke verzorging op basis van reële kostprijzen van de onderscheidenlijke vormen van huishoudelijke verzorging. Bij het vaststellen van de kostprijzen moet de gemeente uitgaan van inzet van personeel door de aanbieder tegen arbeidsvoorwaarden die passen bij de vereiste vaardigheden benodigd voor het leveren van huishoudelijke verzorging'.

Wanneer het college van burgemeester en wethouders overeenkomsten met derden aangaat voor het verlenen van huishoudelijke verzorging moet het college de door de gemeenteraad vastgestelde basistarieven in acht nemen. Voorts bepaalt de wet dat de rijksoverheid via een algemene maatregel van bestuur (AMvB) nadere regels kan stellen met betrekking tot vaststelling van de basistarieven en de arbeidsvoorwaarden (artikel 21a, lid 4).

Tot slot bevat de wet een opdracht aan het college (artikel 21b) om de kwaliteit en de continuïteit van de gecontracteerde huishoudelijke verzorging te waarborgen. En ook hiervoor kan de minister nadere regels stellen.

#### **4. Relatie Wet basistarieven en controversieel verklaarde wetsvoorstel decentralisatie begeleiding**

In het kader van het voorstel tot wijziging van de Wmo in verband met de decentralisatie begeleiding zijn ook bepalingen toegevoegd omtrent de kwaliteit van de maatschappelijke ondersteuning en handhaving daarvan (breder dus dan alleen de huishoudelijke hulp). De Tweede Kamer heeft dit wetsvoorstel na de val van het kabinet controversieel verklaard. Na installatie van een nieuwe regering zal beslist worden hoe het verder zal verlopen met het wetsvoorstel. Het is mogelijk dat de regering het wetsvoorstel verder zal aanpassen. Ook zal de Kamer nog over de vele ingediende amendementen moeten stemmen. Hoe de Wet basistarieven zich precies verhoudt tot het wetsvoorstel over de decentralisatie van de begeleiding is nog niet duidelijk.

In deze ledenbrief blijft de bepaling over het handhaven van de kwaliteit van de HH daarom buiten beschouwing. We zullen u daarover informeren zodra er meer duidelijkheid is over hoe het Rijk met de kwaliteitsregels in de Wmo verder wil gaan. We beperken ons tot het eerste deel van de wet, te weten het vaststellen van de basistarieven HH.

#### **5. Het basistarief**

Het basistarief is te beschouwen als een minimumtarief voor de hulp bij het huishouden. Dit minimumtarief moet gebaseerd zijn op een reële kostprijs van de gevraagde dienst. De wet beoogt hiermee dat zorgaanbieders niet kunnen inschrijven onder de reële kostprijs. Hiermee beoogt de wet te voorkomen dat aanbieders voornamelijk op prijs in plaats van op kwaliteit gaan concurreren.

Aan de andere kant beoogt de wet te voorkomen dat gemeenten in hun bestek een minimumtarief hanteren dat lager ligt dan de reële kostprijs.

In de wet is geen definitie gegeven van wat een 'reële kostprijs' is. Wat reëel is kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. Men kan primair kijken naar de feitelijke prijzen op de (lokale) markt, of men kan een berekening maken op basis van de belangrijkste kostencomponenten. Dit zijn directe en indirecte personeelskosten, algemene kosten, kosten van automatisering en huisvesting.

Wanneer een gemeente meerdere vormen van HH contracteert, zal de gemeenteraad per vorm van HH een basistarief moeten vaststellen. Voor HH die voornamelijk uit schoonmaakwerk bestaat zal dan een lager basistarief worden vastgesteld dan voor HH waarbij de hulp verantwoordelijk is voor de organisatie van het huishouden.

Dat het basistarief moet worden opgevat als een minimumtarief is belangrijk, omdat het daardoor mogelijk blijft voor aanbieders om via openbare aanbesteding te concurreren op prijs, maar uiteraard met minder ruimte dan wanneer er geen basistarief zou zijn.

Voor de duidelijkheid merken wij op dat het basistarief niet hetzelfde is als het PGB tarief. Het basistarief heeft betrekking op het tarief voor instellingen. Het PGB tarief kan daarvan afgeleid zijn als met het PGB HH via een instelling wordt ingekocht, maar dit gaat niet op als de HH door een particulier wordt geleverd. In dat laatste geval kan een lager tarief worden vastgesteld.

De wet zou ertoe kunnen leiden dat meer gemeenten het zogeheten 'Zeeuwse model' gaan hanteren. Het basistarief wordt dan het vaste tarief en iedere aanbieder die voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen en bereid is om de dienst te leveren tegen het vastgestelde tarief, wordt geaccepteerd. Dit is een manier om aan de wet te voldoen, maar niet de enige manier.

## **6. Gevolgen van de Wet 'basistarieven' voor de gemeenten**

De wet heeft alleen gevolgen voor *nieuwe* aanbestedingen. Gemeenten met lopende contracten HH hoeven dus nog geen basistarieven vast te stellen. Dat hoeft pas op het moment dat de contracten zijn afgelopen. 'Drie maanden na de publicatiedatum van de wet in het Staatsblad moeten gemeenten die vanaf dat moment van plan zijn een aanbesteding aan te kondigen of potentiële inschrijvers uit te nodigen voor een offerte, rekening houden met deze wet'.

Het vaststellen van basistarieven voor de HH is een lokale bevoegdheid. Het lokale basistarief heeft betrekking op de dienst HH die door gemeente zelf is gedefinieerd. De hoogte van het basistarief wordt mede bepaald door de eisen die de gemeente zelf stelt aan de dienst HH. De hoogte van het basistarief kan dan ook per gemeente verschillen.

Een gemeente die van plan is te gaan aanbesteden voor de HH zal eerst de verschillende basistarieven moeten vaststellen. Deze basistarieven kunnen dan vervolgens in het bestek (de omschrijving van de opdracht) worden opgenomen.

De basistarieven hoeven niet jaarlijks te worden vastgesteld. De vaststelling van deze tarieven is gekoppeld aan het aangaan van overeenkomsten met derden voor de HH. Deze overeenkomsten kennen in de regel een langere looptijd dan 1 jaar. Wel ligt het in de rede om gedurende de looptijd van de overeenkomst het basistarief te indexeren. Maar dit is een keuze van de gemeente zelf en kan door de gecontracteerde aanbieders van HH juridisch niet worden afgedwongen.

De Wet 'basistarieven' legt de bevoegdheid voor het vaststellen van de basistarieven bij de raad. Daarmee introduceert de wet een nieuwe bevoegdheidsverdeling in de Wmo. Nu stelt de raad de kaders vast door het vaststellen van de verordening. Het college stelt het Besluit maatschappelijke ondersteuning vast, waarin alle bedragen zijn opgenomen. Vaak moeten bedragen jaarlijks worden geïndexeerd. Dat is nu een bevoegdheid van het college. Het is mogelijk dat de raad de bevoegdheid om basistarieven vast te stellen delegeert of mandateert aan het college. Bij delegatie draagt hij de bevoegdheid helemaal over, bij mandatering blijft hij zelf bevoegd. De Wet 'basistarieven' sluit delegatie van de bevoegdheid niet uit.

## **7. Manieren om het basistarief vast te stellen**

Gemeenten die een of meer basistarieven voor HH bepalen moeten deze kunnen onderbouwen. Dat is niet eenvoudig want de gemeente heeft weinig zicht op de kostencomponenten van de onderscheiden HH-diensten. Zij voert immers niet zelf uit maar contracteert derden. Aanbieders beschouwen hun kostprijzen uit concurrentie oogpunt veelal als vertrouwelijke informatie en zijn niet altijd bereid deze informatie met gemeenten te delen.

De VNG gaat na of het zinvol en mogelijk is om een landelijk onderzoek naar tarieven HH te doen, als houvast voor de gemeenten bij de vaststelling van basistarieven. Het probleem is dat zo'n landelijk onderzoek onvoldoende rekening houdt met regionale en plaatselijke verschillen in tarieven. Als gemeenten zich baseren op dergelijke landelijke gemiddelde tarieven, is het evident dat sommige gemeenten duurder uit zijn dan wanneer zij het tarief op eigen onderzoek in de regio hadden gebaseerd. Wij zullen u over een eventueel landelijk onderzoek te zijner tijd nader informeren. In deze ledenbrief zullen we verder alleen ingaan op het proces: de wijze waarop gemeenten de informatie kunnen verzamelen die nodig is om basistarieven, gebaseerd op reële kostprijzen, te bepalen.

### **Opbouw kostprijzen opnemen in bestek**

Om in de toekomst meer zicht te krijgen op de prijzen voor HH, zou een gemeente bij de aanbesteding in het bestek kunnen opnemen dat de aanbieder inzicht moet bieden in de opbouw van de kostprijzen per door de gemeente gevraagd product. Hier zitten nadelen aan. Het gaat om vertrouwelijke en concurrentiegevoelige informatie die niet zomaar openbaar gemaakt mag worden. Daardoor is het lastig te gebruiken. Ook is het de vraag hoe betrouwbaar de door de aanbieder geboden informatie is. De toedeling van de verschillende kosten is vaak arbitrair. Voor een lopende aanbesteding kan deze informatie niet worden gebruikt omdat het basistarief vastgesteld moet zijn voordat de aanbestedingsprocedure gaat lopen. Deze manier levert wel inzicht op in kostprijzen die bij een volgende ronde gebruikt kan worden.

### **Loonkosten via CAO's**

Afhankelijk van de eisen die de gemeente aan de HH stelt (is het eenvoudig schoonmaken, of gaat het om de organisatie van het huishouden) kan de gemeente een basistarief bepalen op grond van de CAO schoonmaak of de CAO voor Verpleeg-, Verzorgingstehuizen en Thuiszorg (VVT). Voor een klussendienst waarbij werklozen ingezet worden of voor een alfahulp zullen andere (lagere) tarieven gelden, dan voor de inzet van hoog opgeleide professionals. Het probleem hierbij is dat loonkosten wel een belangrijke component van de kostprijs zijn, maar niet de enige kosten. Naast loonkosten zullen uiteraard ook andere kostencomponenten als huisvesting en overhead meegenomen moeten worden.

### **Marktconsultatie**

Om zicht te krijgen op een reële kostprijs voor HH zou de gemeente (samen met andere gemeenten in de regio) een marktonderzoek of een brede marktconsultatie kunnen uitvoeren. Een marktconsultatie is vormvrij maar er moet wel aan een aantal principes worden voldaan. Voor meer informatie over hoe een marktconsultatie kan worden uitgevoerd verwijzen wij naar de VWS-VNG publicatie 'Sociaal overwogen aanbesteden'.

### **Benchmark**

Gemeenten zouden ook bij regiogemeenten kunnen nagaan welke tarieven deze gemeenten voor de verschillende soorten HH hanteren en daar hun eigen tarief mee bepalen.

### **Basistarief baseren op lopende contracten plus indexering**

Een andere mogelijkheid is het basistarief te baseren op het laagste tarief per soort HH van de lopende contracten in de gemeente plus een indexering vanwege de inflatie. Daarbij moet de gemeente deze tarieven wel kunnen onderbouwen.

### **Onderzoek Actiz en FNV**

Zowel de koepel van thuiszorgorganisatie Actiz, als de FNV hebben onderzoek gedaan naar de tarieven voor de HH. Gemeenten kunnen ervoor kiezen om de tariefnormen van dit onderzoek te hanteren. Het nadeel daarvan is dat er dan geen sprake meer is van een lokaal bepaalde kostprijs. Kostencomponenten als huisvesting kunnen aanzienlijk verschillen tussen gemeenten en regio's. Een lokaal bepaalde kostprijs kan voor een individuele gemeente financieel gunstiger uitpakken dan een landelijk bepaalde kostprijs. Maar het ontstaat gemeenten niet van de plicht zich ervan te vergewissen dat deze tarieven gebaseerd zijn op een reële kostprijs.

## **8. Financiële gevolgen voor gemeenten van de Wet basistarieven HH**

Wij verwachten dat de wet zal leiden tot gemiddeld hogere tarieven en daardoor tot een toename van de kosten voor gemeenten en cliënten. Verder zullen gemeenten meer tijd kwijt zijn aan de contractering. Deze basistarieven moeten immers goed worden onderbouwd en vastgesteld. Gemeenten krijgen geen extra middelen om de Wet 'basistarieven' uit te voeren. Gemeenten zullen lokaal zelf moeten bepalen met welke tarieven kwalitatief goede HH geborgd is. Daarbij moet bedacht worden dat de kwalitatief goede HH niet alleen door tarieven wordt bepaald.

Als VNG willen we de manier waarop gemeenten met de Wet 'basistarieven' aan de gang gaan graag volgen. Daartoe roepen we de leden die met de wet aan slag gaan hun ervaringen met ons te delen. U kunt uw ervaringen zenden aan [linda.hazenkamp@vng.nl](mailto:linda.hazenkamp@vng.nl)



## Deel II Wet 'aanbesteden'

### 1. Inleiding en achtergrond

Het initiatiefwetsvoorstel Leijten over aanbesteden van de HH (Kamerstuk 31353) is aangenomen door de Tweede en Eerste Kamer (hierna Wet "aanbesteden") en zal binnen enkele weken in het Staatsblad worden geplaatst. De wet leidt tot aanpassing van de Wmo. Kern ervan is dat wanneer het college van B en W besluit de HH door derden te laten verrichten, het college niet langer verplicht is tot het uitschrijven van een aanbesteding. Het college mag de vorm van opdrachtverlening zelf bepalen.

VWS zal ook over deze wet geen aparte brief naar de gemeenten sturen. Zij gaat ervan uit dat de VNG haar leden zelf zal voorlichten.

### 2. Standpunt VNG tegenover de Wet 'aanbesteden'

De VNG heeft geen bezwaar tegen de wet die wij beschouwen als een verruiming van de gemeentelijke handelingsvrijheid. Wel hebben wij steeds benadrukt dat er volstrekte duidelijkheid moet komen omtrent de eventuele strijdigheid met Europese regelgeving.

Daarbij gaat het om de vraag of er bij het verlenen van huishoudelijke hulp sprake is van een overheidsopdracht voor diensten zoals gedefinieerd in de Europese Aanbestedingsrichtlijn.

Daarbij zal moeten worden gekeken of de HH volgens de Europese aanbestedingsregels onder de zogeheten "2a dienstverlening" valt en moet worden aanbesteed, dan wel dat de HH onder "de 2b dienstverlening" en dan zijn veel vormen van opdrachtverlening mogelijk.

Daarbij gaat het om de vraag of er bij het verlenen van huishoudelijke hulp sprake is van een markt. Is dat het geval dan valt de HH volgens de Europese aanbestedingsregels onder de zogeheten '2a dienstverlening' en moet er worden aanbesteed.

Is er geen markt dan valt HH onder 'de 2b dienstverlening' en zijn er veel meer vormen van opdrachtverlening mogelijk.

Gemeenten willen voorkomen dat zij juridische risico's lopen als zij de HH niet aanbesteden.

Nadat de Tweede en Eerste Kamer hun goedkeuring aan het wetsvoorstel hadden gegeven, wilde de staatssecretaris van VWS aanvankelijk nog een advies over de wet vragen aan de Europese Commissie. Uiteindelijk heeft zij dat, na debat met de Tweede Kamer, niet gedaan.

De VNG had, met het oog op de positie van de gemeenten, dat zo'n advies wel aan de Europese Commissie was gevraagd. Aan de ene kant biedt de wet gemeenten de vrijheid om niet aan te besteden. Aan de andere kant hebben we geen volledige zekerheid met betrekking tot de juridische houdbaarheid van de wet. Deze zekerheid is er feitelijk pas na een uitspraak van het Europese hof van Justitie.



### **3. Inhoud van de wet 'aanbesteden'**

De wet voegt aan de Wmo artikel 9a toe waarin staat dat het college van B en W voortdurend zorg moet dragen voor de kwaliteit en de continuïteit van de maatschappelijke ondersteuning (lid 1). In lid 2 wordt deze opdracht herhaald in het geval het college de maatschappelijke ondersteuning door derden laat verrichten of zaken, die aan een persoon in eigendom of in bruikleen worden gegeven, van derden betreft. Lid 3 bepaalt dat de minister door middel van een AMvB nadere regels kan stellen met betrekking tot lid 1 en 2 van artikel 9a.

Voorts bepaalt de wet dat artikel 10 leden 1 en 2 van de Wmo niet langer van toepassing zijn op de HH. In artikel 10 lid 1 staat dat gemeenten de maatschappelijke ondersteuning zoveel mogelijk laten verrichten door derden. In lid 2 staat er dat het college van B en W zaken, die in het kader van het verlenen van maatschappelijke ondersteuning aan een persoon in eigendom worden overgedragen of in bruikleen worden gegeven, betreft van derden, tenzij dit redelijkerwijs niet mogelijk is. De wet voegt aan de Wmo artikel 10 een derde lid toe, luidende: 3. Het eerste en tweede lid zijn niet van toepassing op het verlenen van huishoudelijke verzorging. Indien het college van burgemeester en wethouders evenwel besluit het verlenen van huishoudelijke verzorging door derden te laten verrichten, vindt dit plaats in de vorm die het college passend acht. Het college is daarbij niet verplicht tot het uitschrijven van een aanbesteding.

Uit deze passages kan worden geconcludeerd dat gemeenten ten eerste niet meer verplicht zijn de HH zoveel mogelijk door derden te laten verrichten en ten tweede dat wanneer zij besluiten de maatschappelijke ondersteuning wel door derden te laten verrichten, zij niet meer verplicht zijn de HH aan te besteden.

Evenals bij de Wet 'basistarieven' blijft de bepaling over de handhaving van de kwaliteit in de Wet 'aanbesteden' buiten beschouwing in deze ledenbrief totdat er meer duidelijkheid is over hoe het Rijk met de kwaliteit in de Wmo verder wil gaan.

### **4. Gevolgen van de wet voor gemeenten**

Gemeenten krijgen met de wet nog meer keuzemogelijkheden met betrekking tot het opdrachtgeverschap voor de HH. In de eerder genoemde VNG/ VWS publicatie 'Sociaal overwogen aanbesteden' wordt een groot aantal vormen van opdrachtgeverschap besproken. Daar komt dus nu de subsidieverlening bij. Tegelijkertijd wordt het mogelijk voor de gemeente de uitvoering van de HH zelf ter hand te nemen. Het zou betekenen dat de gemeente zelf huishoudelijke hulpen in dienst zou nemen. Er zijn enkele gemeenten geweest (onder wie de gemeente Wijk bij Duurstede) die dit de afgelopen jaren onderzocht hebben, maar er o.a. om financiële redenen toch van hebben afgezien.

Over de juridische implicaties in verband met de relatie tussen nationaal en internationaal recht, is hiervoor al het nodige opgemerkt. De VNG blijft hier bij de rijksoverheid aandringen op meer helderheid. Tot die tijd kan de VNG gemeenten dus geen zekerheid bieden dat zij geen juridische risico's lopen indien zij ervoor kiezen niet aan te besteden.

Hoogachtend,

Vereniging van Nederlandse Gemeenten

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by a horizontal line and a small flourish.

mr. R.J.J.M. Pans  
voorzitter directieraad

Deze ledenbrief staat ook op [www.vng.nl](http://www.vng.nl) onder brieven.