

De maatschappelijke Business Case

Een waardevolle tool voor gemeenten



Sinzer
Value what matters

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	0
1. Inleiding	2
<i>Meer met minder, dichterbij huis. Maar hoe?</i>	2
<i>Antwoorden vinden met een maatschappelijke Business Case</i>	3
2. Wat is een maatschappelijke Business Case?	3
<i>Integrale benadering van kosten en baten</i>	3
<i>De maatschappelijke Business Case: vier perspectieven</i>	3
3. Hoe komt een maatschappelijke Business Case tot stand?	4
<i>Een pragmatische aanpak</i>	4
<i>Het proces</i>	5
4. Interpretatie van de uitkomsten	7
<i>Terug naar de vier perspectieven</i>	7
<i>'Meer met minder, dichterbij huis'. Maar hoe? Zo dus!</i>	7
5. Meten is weten: monitoren van de resultaten	8
6. De juiste ondersteuning	8
<i>Impact meten en monitoren met het Sinzer software platform</i>	8
<i>Ondersteuning en advies van ervaren consultants</i>	9
<i>Mogelijkheden en contact</i>	9

1. Inleiding

Meer met minder, dichter bij huis. Maar hoe?

Sinds de invoering van Participatiewet, Jeugdwet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 op 1 januari 2015 is het takenpakket van de Nederlandse gemeenten sterk uitgebreid. Nu zij volledig verantwoordelijk zijn voor jeugdzorg, werk & inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen ondergaan gemeenten een grote transformatie in het sociaal domein. De nadruk ligt niet langer op het leveren van voorzieningen, maar op het bieden van de juiste context waarin burgers in staat zijn hun levens zelfstandig te organiseren. Gemeenten hebben nu met name een regierol gekregen, waarin zij burgers en maatschappelijke organisaties aanmoedigt om te participeren en het eigen probleemoplossend vermogen te vergroten. In het kader van het motto “meer met minder, dichter bij huis” zoeken gemeenten naar manieren om de nieuwe wetten zo optimaal mogelijk ten uitvoer te brengen, waarbij kostenbesparingen gepaard gaan met, bijvoorbeeld, een verbetering van de kwaliteit van de zorg. Op basis van uitgangspunten zoals ‘kantelen’, ‘eigen kracht’ en ‘eigen netwerk’ zijn gemeenten actief bezig met het ontwikkelen van beleid dat bijvoorbeeld is gericht op het afschalen van professionele zorg waar mogelijk. Echter, het is van tevoren niet altijd duidelijk wat de praktijkeffecten van zulk beleid zullen zijn en of het wel de gewenste besparingen oplevert. Zeker op de langere termijn blijkt dit vaak moeilijk in te schatten. Dat is niet vreemd gezien het feit dat er als gevolg van ‘de drie decentralisaties’ een nieuwe situatie is ontstaan waarmee momenteel relatief weinig ervaring is. Regelmatig kunnen de volgende vragen dan ook niet goed worden beantwoord:

- Welke effecten treden op als gevolg van dit beleid? Voor wie? Vinden er veranderingen plaats waar nog niet eerder aan is gedacht? Wat voor veranderingen zijn dit dan?
- Heeft de interventie het gewenste effect voor de gewenste doelgroep? Of komen de baten van de interventie ergens anders te liggen? En bij wie dan?
- Treden er negatieve effecten op? Welke? Voor wie? En wat kan er worden gedaan om deze effecten te minimaliseren?
- Leidt de interventie tot een kostenbesparing voor de gemeenten? En voor andere stakeholders? Hoe groot zijn de besparingen? Waar komen de besparingen vandaan?
- Welke investeringen zijn er nodig om de interventie uit te voeren? Zijn er investeringen benodigd van andere partijen? Welke partijen, en wat moeten zij dan investeren?

Het hebben van antwoorden op bovenstaande vragen kan helpen om een concrete invulling te geven aan “meer met minder, dichter bij huis”. Zo stelt het gemeenten in staat om:

- Potentiële kostenbesparingen in kaart te brengen, te weten waar deze precies vandaan komen en deze te optimaliseren, bijvoorbeeld door meer in te zetten op preventie
- Beleidskeuzes te onderbouwen en verantwoording af te leggen door inzicht te hebben in de te verwachten effecten op middellange termijn
- Inzicht te krijgen in de efficiëntie en effectiviteit van (geplande) interventies, waarna het mogelijk is om bij te sturen en (delen van) het beleid aan te passen

- Gesprekken aan te knopen m.b.t. de (gedeeltelijke) financiering van de nieuwe interventie door partijen die daar baat bij blijken te hebben
- De samenwerking met ketenpartners te optimaliseren, en de juiste afspraken te maken met de juiste ketenpartners

Antwoorden vinden met een maatschappelijke Business Case

Het transformeren van het sociaal domein is een ingewikkeld proces. Om dit zo goed mogelijk te laten verlopen is het bij de ontwikkeling van (nieuw) beleid van belang om duidelijke antwoorden te hebben op de eerdergenoemde vragen. Het uitvoeren van een maatschappelijke Business Case (mBC) is daarvoor een bewezen effectieve methode die al veelvuldig door Nederlandse gemeenten wordt gebruikt. In deze gids informeren wij u graag over wat een maatschappelijke Business Case is, hoe deze tot stand komt en hoe het gemeenten kan helpen om invulling te geven aan beleid of deze te onderbouwen.

2. Wat is een maatschappelijke Business Case?

Integrale benadering van kosten en baten

De maatschappelijke Business Case (mBC) is een veelgebruikte methode om het economische én maatschappelijke nut van een interventie in kaart te brengen. In aanvulling op de (meer traditionele) zakelijke Business Case, waar kosten en opbrengsten puur vanuit het perspectief van de organisatie worden bekeken, wordt er bij een mBC ook aandacht besteed aan de kosten en opbrengsten voor de maatschappij. Net zoals een 'gewone' Business Case gaat een mBC uit van een afweging met betrekking tot een beslissing over een mogelijke investering, waarbij het bijvoorbeeld kan gaan om het uitvoeren van een interventie. Door de kosten van de interventie af te zetten tegen de potentiële maatschappelijke opbrengsten wordt duidelijk wat het maatschappelijk rendement van de interventie is en hoe dit rendement precies ontstaat. Het ontwikkelen van maatschappelijke Business Cases wordt dan ook steeds belangrijker binnen het maatschappelijk domein.

De maatschappelijke Business Case: vier perspectieven

Een maatschappelijke Business Case komt tot stand door de interventie die centraal staat in de analyse te benaderen vanuit vier verschillende perspectieven. Zo wordt vanuit verschillende invalshoeken getoetst of de interventie zinvol is, waarna vervolgens kan worden bepaald of het wenselijk is uit te voeren. De vier perspectieven zijn:

- Het cliëntperspectief (CP)
- Het businessmodel (BM)
- De organisatorische case (OC)
- De maatschappelijke case (MC)

Vanuit het **cliëntperspectief** wordt aandacht besteed aan de behoeften van de doelgroep waarop de interventie is gericht. Op deze manier wordt duidelijk wat die behoefte precies is.

Bijvoorbeeld: het investeren in en het opschalen van maatjesprojecten (een interventie) speelt in op het gat dat steeds meer mensen ervaren tussen de beschikbare professionele begeleiding en de daadwerkelijke hulpvragen die er bestaan. Door aandacht te besteden aan het cliëntperspectief wordt duidelijk wat de behoeften van de cliëntgroep zijn en hoe de interventie daar al dan niet op aansluit.

Door het **businessmodel** uit te werken ontstaat er een duidelijk overzicht van de interventie die centraal staat in de mBC. Vragen die bij dit onderdeel centraal staan zijn: (1) op wie is de interventie gericht? (2) wat houdt de interventie precies in? (3) hoe wordt deze uitgevoerd en door wie? en (4) waarom is de geplande aanpak succesvol? Het uitwerken van het **businessmodel** resulteert in een duidelijke afbakening (bijvoorbeeld door het nauwkeurig definiëren van de doelgroep op basis van criteria zoals leeftijd), wat essentieel is voor het doorrekenen van de mBC.

Na het afbakenen van de doelgroep (waardoor duidelijk wordt wat de omvang van de geplande interventie zou moeten zijn) en het definiëren en vaststellen van de kenmerken van de interventie (waardoor kan worden bepaald welke investeringen er nodig zijn), is het tijd om de **organisatorische case** uit te werken. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de financiële aspecten van de interventie: wat kost het, en wat levert het op? Er wordt enerzijds dus gekeken naar de benodigde investeringen om de interventie uit te voeren, terwijl anderzijds wordt gekeken naar de opbrengsten ervan. In de context van gemeenten gaat het dan met name over potentiële besparingen. Zo ontstaat er een financiële prognose op organisatorisch niveau. Waar een 'normale' Business Case op dit moment compleet zou zijn, is het bij een mBC noodzakelijk om een extra stap te zetten.

Die extra stap betreft het uitwerken van de **maatschappelijke case**, waarbij wordt gekeken naar de bredere maatschappelijke effecten van de interventie. Er wordt in kaart gebracht voor welke stakeholders er relevante en significante veranderingen (effecten) optreden, wat deze effecten zijn en (indien relevant) wat de waarde van deze effecten is. Over het algemeen wordt er door gemeenten besloten om hierbij alleen te focussen op duidelijk kwantificeerbare effecten met een financiële waarde, waarbij het zowel kan gaan om opbrengsten (of besparingen) als om extra benodigde investeringen van stakeholders. Echter, effecten die zich niet direct laten kwantificeren (zoals een verbetering van kwaliteit van leven) worden zéker niet buiten de analyse gehouden. Sterker nog, in ze spelen een zeer belangrijke rol bij het omschrijven van de complete maatschappelijke Business Case.

In de maatschappelijke Business Case (mBC) worden de vier hierboven genoemde perspectieven met elkaar in verband gebracht, waardoor een goed beeld ontstaat van de bredere maatschappelijke effecten van de geanalyseerde interventie. In paragraaf 4 wordt daar nader op ingegaan.

3. Hoe komt een maatschappelijke Business Case tot stand?

Een pragmatische aanpak

Maatschappelijke Business Cases worden ingezet om vooruit te kijken (over het algemeen over een periode van vier jaar) en een beeld te vormen van de te verwachten (maatschappelijke) effecten. Op het moment dat een mBC wordt ontwikkeld is de interventie meestal nog niet ten uitvoer gebracht. Er zijn dus nog geen effecten opgetreden, waardoor het noodzakelijk is om te werken met aannames en schattingen. Deze aannames worden vaak gedaan door een zorgvuldig samengestelde projectgroep waarin verschillende deskundigen en andere betrokkenen hun ervaringen uit de praktijk delen. Door de praktijkervaringen van experts aan te vullen met literatuuronderzoek en andere eventueel beschikbare gegevens (bijvoorbeeld over soortgelijke interventies), kunnen de aannames die worden gedaan goed worden onderbouwd. Op deze manier kan tot een zo goed mogelijke benadering van de te verwachten effecten worden gekomen, zonder daarbij wetenschappelijke nauwkeurigheid te claimen en bijvoorbeeld in te gaan op de causale verbanden tussen de interventie en de te verwachten effecten. Immers, het onderzoeken van dergelijke relaties duurt vaak jaren.

Het proces

Het ontwikkelen van een mBC is een proces waarin voortschrijdend inzicht een belangrijke rol speelt. Aan de hand van nieuwe inzichten is het soms nodig om terug te komen op eerdere beslissingen, wat het dynamische karakter van de mBC illustreert. Desalniettemin is het gehele proces samen te vatten in vijf stappen die zijn weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Het proces achter een maatschappelijke Business Case

Stap 1: Opstellen van de ‘verandertheorie’ en afbakening van de analyse

Iedere mBC begint met het opstellen van de zogenaamde ‘verandertheorie’, dat de nodige richting zal geven aan de analyse. De verandertheorie geeft antwoord op vijf vragen, namelijk:

- Wat is het probleem dat moet worden aangepakt?
- Wat is de urgentie om dat probleem aan te pakken, en voor wie?
- Wat is de omvang van het probleem?
- Welke oplossing zal er worden geboden?
- Welke concrete doelen moeten er worden bereikt?

Daarnaast dient de analyse te worden afgebakend, bijvoorbeeld door de doelgroep van de te analyseren interventie te specificeren, de prognoseperiode vast te stellen en een geografische afbakening te kiezen.

Stap 2: Stakeholderanalyse en effecten bepalen

De tweede stap in het proces betreft het uitvoeren van een stakeholderanalyse, waarin twee vragen centraal staan:

- Voor welke stakeholders verandert er iets als de interventie wordt uitgevoerd?
- Wat verandert er precies voor deze stakeholders?

Het doel van de stakeholderanalyse is om in kaart te brengen wat de bredere maatschappelijke effecten van de geplande interventie zullen zijn. Op basis van kennis en ervaring van de projectgroep ontstaat een overzicht van alle stakeholders waarvoor naar verwachting een verandering zal optreden, waarbij aandacht wordt besteed aan zowel positieve effecten als negatieve effecten. Maar al te vaak worden deze negatieve effecten over het hoofd gezien, terwijl het in kaart brengen ervan essentieel is om de effectiviteit van beleid te kunnen optimaliseren. Immers, vroegtijdig inzicht hebben in de negatieve gevolgen van een interventie biedt de mogelijkheid om bij te sturen voordat het te laat is. Vervolgens wordt besloten voor welke stakeholders de te verwachten effecten zodanig relevant en significant zijn dat zij moeten worden opgenomen in de analyse. Zo ontstaat er een lijst met 'key-stakeholders'.

Stap 3: Effecten waarderen

Aangezien de mBC uiteindelijk inzicht moet bieden in de maatschappelijke kosten en baten van de interventie is het noodzakelijk om aan bepaalde effecten een monetaire waarde te koppelen. In een maatschappelijke Business Case wordt er in principe alleen een waarde toegekend aan effecten die leiden tot veranderingen in financiële stromen van de key-stakeholders. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aantal uitkeringen dat naar verwachting zal worden bespaard of een afname van het gebruik van dure intramurale zorg. Aan effecten die niet direct leiden tot veranderingen in financiële stromen (zoals een toename in iemands zelfvertrouwen of een beter ervaren kwaliteit van leven) wordt geen financiële waarde toegekend, maar dienen bij de verdere onderbouwing van de mBC als belangrijke contextuele informatie. Ze worden dan ook kwalitatief beschreven in plaats van ze te kwantificeren. Overigens kunnen ook deze effecten gemeten worden aan de hand van meetbare indicatoren, bijvoorbeeld door gebruik te maken van gevalideerde schalen zoals de zelfredzaamheidsmatrix of de 'Perceived Stress Scale'.

Stap 4: Vaststellen van de benodigde input

Vervolgens wordt in kaart gebracht welke stakeholder welke input moet leveren om de interventie mogelijk te maken. In het geval van gemeenten is dit niet altijd even eenduidig. Immers, de middelen die een organisatie moet inzetten om bijvoorbeeld dagbesteding op maat aan te bieden zijn afkomstig uit het Wmo-budget van de gemeente. Hierdoor leidt een toename in het aantal personen dat dagbesteding op maat krijgt direct tot extra kosten voor de gemeente op dat gebied. Toch worden deze kosten in een maatschappelijke Business Case toegeschreven aan de organisatie die de kosten direct zal gaan maken in plaats van de financier (in dit geval de gemeente). Op deze manier wordt inzichtelijk waar de kosten precies vandaan komen, waarna de gemeente daarover meer gerichte afspraken kan maken. Uiteraard dient in de rapportage van de mBC wel te worden vermeld waar de uiteindelijke baten en lasten liggen. Zowel kosten als besparingen kunnen dan bijvoorbeeld worden toegeschreven aan de gemeente of zorgverzekeraars.

Stap 5: Analyse en rapportage

De laatste stap in het proces omvat het analyseren van de verzamelde gegevens en het opstellen van de rapportage, waarin alle onderdelen van de maatschappelijke Business Case bij elkaar komen. Alle relevante informatie wordt nu ondergebracht in de in paragraaf 2 genoemde onderdelen van een mBC: het cliëntperspectief, het businessmodel, de organisatorische case en de maatschappelijke case. Samen vormen zij de complete mBC, dat

veel meer is dan alleen een overzicht van de verwachte kosten en besparingen als gevolg van de geanalyseerde interventie. Het is een compleet verhaal, waarin een duidelijk beeld ontstaat van de te verwachten maatschappij-brede effecten.

4. Interpretatie van de uitkomsten

Terug naar de vier perspectieven

Zoals eerder vermeld wordt in een mBC vanuit meerdere perspectieven onderzocht of het wenselijk is om de geanalyseerde interventie daadwerkelijk uit te voeren. Deze multidimensionale benadering is essentieel. Ter illustratie: als uit een mBC blijkt dat een bepaalde interventie over een periode van vijf jaar kostenbesparingen oplevert voor zowel de gemeente (de organisatorische case) als enkele zorgketenpartners (de maatschappelijke case), zou kunnen worden bepaald dat de interventie prima kan worden uitgevoerd. Echter, als uit het cliëntperspectief blijkt dat er enkele belangrijke negatieve effecten optreden voor de doelgroep van de interventie, wordt dit een heel ander verhaal. Het is aannemelijk dat men dan besluit de interventie aan te passen voordat deze ten uitvoer wordt gebracht.

Andersom kan dit natuurlijk ook het geval zijn. Een interventie die veel positieve effecten oplevert voor de doelgroep (cliëntperspectief) en bovendien veel besparingen oplevert voor de gemeente (organisatorische case) lijkt in eerste instantie erg interessant. Echter, als blijkt dat er sterke negatieve effecten optreden voor bijvoorbeeld buurtbewoners is het wellicht wenselijk of zelfs noodzakelijk om een en ander te herzien.

Uiteraard kan ook blijken dat de interventie vanuit alle invalshoeken wenselijk is om uit te voeren. Ook in dat geval zijn de uitkomsten van de mBC erg waardevol. Immers, men beschikt dan over een sterk argument om de geplande interventie daadwerkelijk ten uitvoering te brengen. Bovendien is duidelijk welk onderdeel van de interventie de meeste besparingen oplevert, en welke stakeholder daar het meest van profiteert. Op basis daarvan kunnen deze besparingen worden geoptimaliseerd, bijvoorbeeld door als gemeente nog eens om de onderhandelingstafel te gaan zitten met een zorgketenpartner als blijkt dat deze partij naar verwachting kostenefficiënter kan gaan werken.

Uit het bovenstaande blijkt de waarde van het multidimensionale karakter van een mBC. Bovendien laat het zien hoe belangrijk het is om niet alleen financiële effecten mee te nemen in de analyse, maar ook 'zachtere' effecten die niet direct te kwantificeren zijn. Kwalitatief beschreven effecten bieden de nodige contextuele informatie en zijn met name nodig om het cliëntperspectief en de maatschappelijke case goed uit te kunnen werken.

'Meer met minder, dichter bij huis'. Maar hoe? Zo dus!

Deze gids begon met het benoemen van de uitdaging waar veel gemeenten momenteel voor staan: (verdere) concrete invulling geven aan de transformatie van het sociaal domein. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen is er behoefte aan antwoorden op verschillende vragen. Veel van de antwoorden waarnaar wordt gezocht kunnen boven tafel komen door het optuigen van een maatschappelijke Business Case. Door op een gestructureerde manier

vanuit verschillende perspectieven meerdere jaren vooruit te kijken is een mBC een waardevolle bron van informatie voor bijvoorbeeld beleidsmakers.

5. Meten is weten: monitoren van de resultaten

Wellicht is aan de hand van de mBC besloten om de interventie daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Op basis van de mBC bestaan er dan verwachtingen met betrekking tot de effecten voor de verschillende stakeholders, waaronder potentiële kostenbesparingen. Door metingen te verrichten kunnen we monitoren of de verwachte effecten ook daadwerkelijk optreden en bovendien in welke mate. Dit is waardevolle informatie. Immers, als uit de monitoring blijkt dat de effecten niet optreden zoals werd verwacht kan er tijdig worden bijgestuurd. Anderzijds kunnen de resultaten van de monitoring dienen om verantwoording af te leggen. Het is dan ook aan te raden om de effectiviteit van het uitgevoerde beleid te onderzoeken. Dit kan op verschillende manieren worden gedaan, waaronder het uitzetten van vragenlijsten onder de key-stakeholders. Met betrekking tot kostenbesparingen is het noodzakelijk om financiële resultaten te analyseren.

Los van de manier waarop gegevens verzameld worden (vragenlijsten, onderzoeken van financiële administratie, etc.) is het altijd noodzakelijk om **meetbare indicatoren** op te stellen. Aan de hand van deze indicatoren kan worden bepaald of een bepaald effect heeft opgetreden, en in welke mate. Wij raden dan ook aan om al tijdens de mBC na te denken over geschikte meetbare indicatoren voor de effecten die naar verwachting zullen optreden. Zo is bij voorbaat duidelijk welke informatie nodig is om de effecten in een later stadium te kunnen monitoren. Indien dergelijke informatie nog niet wordt verzameld kan daartoe dan alsnog worden besloten.

6. De juiste ondersteuning

Metten en monitoren met het Sinzer software platform

Nog steeds wordt er vaak met enige afkeer gekeken naar het verzamelen en analyseren van een grote hoeveelheid gegevens, zeker als gegevens over een periode van meerdere jaren worden verzameld. Het gebeurt dan ook regelmatig dat er een prachtig prognoserapport wordt geschreven dat vervolgens op de plank beland. De daadwerkelijke effecten worden lang niet altijd gemeten, waardoor kansen om beleid te optimaliseren regelmatig blijven liggen.

Zeker in het publieke domein is het van groot belang om te weten wat de maatschappelijke gevolgen van bepaald beleid zijn en die kennis een rol te laten spelen bij het maken van keuzes. Wij geloven dat het meten, monitoren en managen van maatschappelijke effecten essentieel is om gedegen beslissingen te nemen. Om die reden hebben wij Sinzer ontwikkeld: een unieke softwareoplossing waarmee gegevens met betrekking tot maatschappelijke effecten kunnen worden verzameld, geanalyseerd en gemonitord. Tal van publieke financiers (binnenlandse en buitenlandse (lokale) overheden), private financiers (banken,

pensioenfondsen en andere fondsen) en maatschappelijke organisaties (zorg, welzijn, werk en wonen) maken al gebruik van de software.

Sinzer biedt geavanceerde mogelijkheden om data te verzamelen, te analyseren en te aggregeren zodat organisaties toegang hebben tot de informatie waaraan zij behoefte hebben. Onze software is zeer geschikt voor het ontwikkelen en monitoren van een maatschappelijke Business Cases en wordt daarvoor momenteel ingezet door de gemeente Nijmegen.

Ondersteuning en advies van ervaren consultants

Het opstellen van een maatschappelijke Business Case vraagt om een gestructureerde aanpak waarbij het belangrijk is dat alle relevante informatie boven tafel komt. Immers, alleen dan bieden de resultaten een realistisch beeld van de mogelijke effecten van de geanalyseerde interventie. Onze consultants hebben veel ervaring met het ontwikkelen van maatschappelijke Business Cases. Door gedegen vooronderzoek te doen, de juiste vragen te stellen, een kritische houding aan te nemen en creatieve denkprocessen te stimuleren, zijn zij in staat om essentiële informatie boven tafel te krijgen, waarbij recht wordt gedaan aan de reeds aanwezige expertise binnen uw organisatie. Daarnaast kunnen zij u ondersteunen bij het interpreteren van de verzamelde gegevens, het trekken van conclusies en aanbevelingen doen om deze om te zetten in concrete acties. Hun ervaring met en kennis van actuele thema's binnen het publiek domein, bijvoorbeeld op het gebied van zorg en welzijn, zijn daarbij van toegevoegde waarde.

Mogelijkheden en contact

Wellicht is het ook voor u als gemeente interessant om een maatschappelijke Business Case uit te voeren, maar ontbreekt daarvoor de tijd of expertise. Of misschien bent u op zoek naar een manier om uw maatschappelijke impact op een overzichtelijke manier in kaart te brengen, te monitoren en te managen. In beide gevallen gaan we graag het gesprek met u aan om te verkennen welke ondersteuning Sinzer kan bieden. Voor meer informatie of het maken van een vrijblijvende afspraak kunt u contact opnemen met:

Marlon van Dijk, Managing Director

marlon@sinzer.org / 06 31 01 04 01
's-Gravenhekje 1A
1011 TG Amsterdam



Sinzer
Value what matters

SINZER BV 's Gravenhekje 1a 1011 TG Amsterdam P.O. Box 10192 1001 ED Amsterdam
E info@sinzer.org W www.sinzer.org KVK 09185380 BTW NL819878029.B01 IBAN NL36 INGB 0681264128