



gemeenten Grootegast, Leek, Marum, Zuidhorn

Aan

de WOR-bestuurder Herindeling Westerkwartier
t.a.v. Eric Paré
Hoofdstraat 97
9861 AC Grootegast

Onderwerp: Adviesaanvraag BMO Contourenschets

Datum: 29 september 2017

Geachte heer Paré,

Adviesaanvraag

Op 10 juli 2017 heeft u ons verzocht advies uit te brengen over de door de werkgroep Bestuur, Management en Organisatie (BMO) opgestelde Contourenschets 'Verbindend in beweging (hierna: de Contourenschets)'. Uw verzoek bestaat uit:

1. een op 10 juli 2017 gedateerde oplegnotitie met korte toelichting;
2. de Contourenschets 'Verbindend in beweging' van 6 juli 2017.

Proces

De Contourenschets is op 17 juli 2017 voor de eerste keer door ons behandeld. Wij hebben vervolgens op 18 juli 2017 onze achterban per e-mail uitgenodigd om reacties op de Contourenschets vóór 26 juli 2017 aan ons kenbaar te maken. Wij hebben in deze korte periode 35 reacties ontvangen, waarvan een aantal namens meerdere personen is ingediend. De inhoud van deze reacties hebben wij betrokken bij het opstellen van dit advies.

De Contourenschets roept bij ons en bij onze achterban veel vragen op. Het gros van die vragen hebben wij verwoord in onze brief aan u van 26 juli 2017. Naar aanleiding van onze brief heeft op 27 juli 2017 in aanwezigheid van de ambtelijke opdrachtgever van de werkgroep BMO een overlegvergadering plaatsgevonden. Tijdens die bijeenkomst is inhoudelijk op een aantal van de door ons gestelde vragen ingegaan en is door u getracht ons meer en beter inzicht te geven in de contouren van de nieuwe gemeente Westerkwartier, als verwoord in de Contourenschets. Afsproken is dat wij van u een schriftelijke reactie ontvangen op onze brief van 26 juli 2017.

In uw brief van 8 augustus 2017 wordt een deel van de in onze brief van 26 juli 2017 opgenomen vragen door u beantwoord. De inhoud van uw brief van 8 augustus 2017 is op 11 augustus 2017 onderwerp van gesprek geweest in een overlegvergadering, waarbij ook de ambtelijk opdrachtgever BMO is aangeschoven. Naar aanleiding van dat overleg heeft u ons, als aanvulling op uw brief van 8 augustus 2017, een nadere toelichting op de analyse onder het organisatieconcept uit de Contourenschets toegezonden (e-mail van 16 augustus 2017).

Beschikbare informatie

Wij hebben ons bij het opstellen van dit advies gebaseerd op de volgende informatie:

1. een op 10 juli 2017 gedateerde oplegnotitie met korte toelichting;
2. de Contourenschets 'Verbindend in beweging' van 6 juli 2017;
3. uw brief van 8 augustus 2017;
4. de per e-mail van 16 augustus 2017 toegezonden 'Toelichting op de analyse onder het organisatieconcept uit de contourenschets "Verbindend in beweging"'.

Wettelijk kader

Het adviesrecht van de BOR is opgenomen in artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden (Wor). Op grond van lid 3 van genoemd artikel wordt bij het vragen van advies aan de ondernemingsraad een overzicht verstrekt van:

- de beweegredenen voor het besluit;
- de gevolgen die het besluit naar verwachting zal hebben voor de in de onderneming werkzame personen;
- de naar aanleiding daarvan voorgenomen maatregelen.

Overwegingen en advies

Hoofdstuk 6 van de Contourenschets bevat een beschrijving van de hoofdlijnen voor de inrichting van de nieuwe organisatie. Onder het motto 'verbindend in beweging' wordt gesteld dat de nieuwe gemeente geen traditionele structuur kent en geen organogram wordt gemaakt. Er wordt een organisatieconcept geschetst: een manier van inrichten en samenwerken. Een filosofie die nader uitgewerkt moet worden (groeimodel).

Deze insteek maakt dat de Contourenschets een relatief hoog abstractieniveau heeft waarbij veel (praktische) zaken vooralsnog onduidelijk blijven en veel vragen op dit moment niet beantwoord (kunnen) worden. Deze vragen betreffen vooral de gevolgen van het gekozen organisatieconcept voor de medewerkers van de nieuwe gemeente Westerkwartier. Het gaat hierbij onder andere om zaken als huisvesting, omvang en indeling van de zelforganiserende teams, de implicaties van tijd- en plaats-onafhankelijk werken en de consequenties en betekenis van het beoordelen van teamprestaties in plaats van individuele prestaties.

Dit plaats ons voor een dilemma. De adviesaanvraag voldoet volgens ons niet aan de daaraan op grond van artikel 25, lid 3 van de Wor gestelde eisen. De te verwachten gevolgen van het besluit voor 'de in de onderneming werkzame personen' zijn immers niet, althans niet voldoende, duidelijk. Hierdoor is ook niet duidelijk welke maatregelen door u naar aanleiding van de te verwachten gevolgen genomen zullen worden. De gevolgen en de daarop door u te nemen maatregelen worden naar verwachting pas (in de volle omvang) duidelijk, nadat het organisatieconcept verder is uitgewerkt in een detailstructuur. Hieraan wordt inmiddels door u gewerkt. Verder ligt hier een duidelijke inhoudelijke relatie met werkzaamheden die nog door de werkgroepen Huisvesting, Dienstverlening en HRM moeten worden verricht.

Ondanks het hiervoor geconstateerde gebrek in de adviesaanvraag van 10 juli 2017 hebben wij besloten toch gebruik te maken van de ons geboden mogelijkheid tot het uitbrengen van een advies, met dien verstande dat wij op dit moment geen definitief oordeel kunnen en willen geven over het voorgestelde organisatieconcept. In afwachting van uw adviesaanvraag over de inrichting van de nieuwe organisatie (detailstructuur, dienstverleningsconcept) volstaan wij nu met het stellen van een aantal vragen, het aanreiken van aandachtspunten en het doen van aanbevelingen voor de verdere uitwerking van het organisatieconcept. Wij gaan er van uit dat deze vragen, aandachtspunten en aanbevelingen (zichtbaar) door u in de verdere uitwerking en de in dat verband aan ons voor te leggen nieuwe adviesaanvraag worden meegenomen.

Advies 1: De in dit advies opgenomen vragen, aandachtspunten en aanbevelingen (zichtbaar) meenemen bij de verdere uitwerking van het organisatieconcept en de in dat kader aan ons voor te leggen nieuwe adviesaanvraag.

Per 1 januari 2019 gaan de gemeenten Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn op in de nieuw te vormen gemeente Westerkwartier. Een middelgrote gemeente waarvoor een nieuwe organisatie moet worden gebouwd. In hoofdstuk 2 van de Contourenschets worden hiertoe uitdagingen geschetst (we beginnen bij de inwoners en bouwen onze organisatie daaromheen) en ontwikkelingen voorzien (een geleidelijke groei naar zelforganisatie).

In hoofdstuk 3 van de Contourenschets wordt terecht gesteld dat het vormgeven van een nieuwe organisatie om een stevig fundament vraagt. Hiertoe is een aantal vragen geformuleerd die volgens de opstellers het 'innerlijk kompas' vormen 'bij het richten van de organisatie'. Vervolgens worden uitgangspunten geschetst voor de besturingsfilosofie (hoofdstuk 4) en de managementfilosofie (hoofdstuk 5), uitmondend in voorstel voor een organisatieconcept (hoofdstuk 6).

De in de Contourenschets opgenomen onderbouwing van het voorgestelde concept voor een nieuwe organisatie schiet wat ons betreft tekort. Het voorgestelde organisatieconcept vloeit naar onze mening niet logischer wijs voort uit de in de Contourenschets opgenomen analyse, die wij overigens ook te mager vinden. Aan de hand van het DNA voor de nieuwe gemeente worden kort door de bocht niet nader onderbouwde keuzes gemaakt. Hoewel de op ons verzoek door u per brief (8 augustus 2017) en per e-mail (16 augustus 2017) verstrekte nadere toelichting meer en beter inzicht verschaft in de motieven die aan de basis liggen van uw keuze voor het als 'vlindermodel' aangeduide organisatieconcept, overtuigt deze ons (nog) niet. Het is ons nog steeds niet duidelijk of en zo ja welke andere organisatieconcepten door u in beschouwing zijn genomen en waarom die concepten niet of minder geschikt zijn voor de nieuwe gemeente Westerkwartier dan het nu voorgestelde 'vlindermodel'.

Het vorenstaande neemt niet weg dat wij in het voorgestelde organisatieconcept positieve aanknopingspunten zien, die ook aansluiten bij uitgangspunten die wij in ons eigen visiedocument 'Iedereen op de juiste plek in gemeente Westerkwartier' (hierna: visiedocument) hebben opgenomen, zoals:

- verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen;
- een herkenbare en platte werkorganisatie, waarin medewerkers verantwoordelijkheid krijgen en nemen;
- mogelijkheid voor plaats- en tijdonafhankelijk werken;
- er moet sprake zijn van vertrouwen en veiligheid en ruimte om fouten te kunnen maken. Dus geen afrekencultuur.

Advies 2: De keuze voor het in de Contourenschets beschreven organisatieconcept beter onderbouwen, waarbij inzicht wordt geboden in de analyse die aan het maken van de keuze voor het 'vlindermodel' vooraf is gegaan.

In de Contourenschets wordt aangegeven dat de nieuwe organisatie geleidelijk, in een transformatieproces van circa vijf jaar, toegroeit naar zelforganisatie. Wij vragen ons af of het werken met een organisatieconcept met een globaal eindbeeld ('er is niets in beton gegoten') en een transformatieperiode van vijf jaar niet leidt tot onduidelijkheid of zelfs chaos en een voortdurende behoefte bij bestuur en/of management tot het aanbrengen van wijzigingen in de organisatie, met alle gevolgen van dien (onrust en onzekerheid op de werkvloer). Zoals wij in ons visiedocument hebben aangegeven hechten wij er aan dat de hoofdstructuur van de nieuwe organisatie voor langere tijd houdbaar is om reorganisatie(s) op korte termijn na de herindeling te voorkomen.

Ten behoeve van het transformatieproces wordt de directie tijdelijk uitgebreid met een extra directielid. Deze krijgt een belangrijke ondersteunende rol in het doorvoeren van de transformatie. Ons is niet duidelijk hoe geborgd wordt dat de betreffende tijdelijke medewerker zich voldoende betrokken en verbonden voelt bij/met de nieuwe organisatie. Wij hebben geen behoefte aan het invliegen van een externe organisatieadviseur die zijn of haar kunstje komt doen en dan weer vertrokken is. Wij geven u daarom in overweging het transformatieproces vooral onder te brengen bij een 'vast' directielid.

Bij de start van de nieuwe organisatie op 1 januari 2019 wordt gewerkt met teamleiders. Zij moeten zorgen voor het benodigde leiderschap om de filosofie waar te maken. Gedurende het transformatieproces wordt geleidelijk gewerkt van teamleiders naar teamcoaches. De teamleiders groeien hierbij door naar teamcoaches. Volgens ons gaat het hier om verschillende functies die om verschillende competenties vragen. Wij vragen ons daarom af of uw verwachting dat teamleiders kunnen en zullen doorgroeien naar de functie van teamcoach reëel is.

Advies 3: Zorg voor een duidelijke en (her)kenbare organisatiestructuur per 1 januari 2019, voorzien van een duidelijk eindbeeld waar de organisatie naar toe moet groeien. Transformatieproces zo kort mogelijk houden, zodat op de werkvloer zo spoedig mogelijk en liefst voor langere tijd rust kan ontstaan.

Advies 4: De primaire taken en verantwoordelijkheid voor het transformatieproces onderbrengen bij een 'vast' en niet bij een tijdelijk directielid.

Advies 5: Onderbouw de verwachting dat teamleiders kunnen doorgroeien naar teamcoaches en schep duidelijkheid over de competenties die beide functies vragen.

Uitgangspunt van de strategische visie (hoofdstuk 6 van het Herindelingsadvies Gemeente Westerkwartier) is dat er gewerkt wordt zonder gemeentehuis. Gesteld wordt dat we gaan werken waar en wanneer dat het meest passend is. *"Dat kan zijn bij een inwoner thuis, op kantoor van een ondernemer, in een dorps huis of een andere centrale plek in het dorp. En op tijden dat het onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners past"*.

Geen van de nu in gebruik zijnde gemeentehuizen is geschikt om huisvesting te bieden aan alle medewerkers van de nieuwe gemeente Westerkwartier. Ook als er van uit wordt gegaan dat niet voor alle medewerkers een werkplek beschikbaar hoeft te zijn als gevolg van tijd- en plaats-onafhankelijk werken, zal huisvesting van medewerkers bij het door u gehanteerde uitgangspunt in meer dan één gebouw plaatsvinden. Spreiding dus. Wij vinden dit een gemiste kans.

Van een gemeente die kernwaarden als 'Samen' en 'Lef' hanteert verwachten wij ook het lef om te kiezen voor centrale huisvesting van medewerkers in een beeldbepalend en volgens de laatste duurzaamheidsprincipes vormgegeven en ingericht gemeentehuis.

Zoals wij in ons visiedocument hebben aangegeven zijn wij voorstander van huisvesting van alle medewerkers van de binnendienst op één locatie die centraal gelegen is in de gemeente en goed bereikbaar is met het openbaar vervoer. Centrale huisvesting achten wij een belangrijke voorwaarde om van de nieuwe organisatie een eenheid te maken met een eigen nieuwe cultuur. Medewerkers moeten de mogelijkheid hebben elkaar te ontmoeten en met elkaar te werken op of vanuit een centrale plek. Centrale huisvesting draagt volgens ons bij aan het ontwikkelen van een gevoel van betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers aan de nieuwe organisatie en de nieuwe gemeente ('wij-gevoel').

Wij beseffen dat centrale huisvesting per 1 januari 2019 niet (volledig) haalbaar is. Daarom pleiten wij voor een tijdelijke oplossing die de gewenste situatie zo dicht mogelijk benadert. Uitgangspunt is dat afdelingen in hun geheel op dezelfde locatie worden gehuisvest.

Advies 6: Kies voor centrale huisvesting van medewerkers in een beeldbepalend en volgens de laatste duurzaamheidsprincipes vormgegeven en ingericht gemeentehuis.

In ons visiedocument hebben wij verzocht zo spoedig mogelijk duidelijkheid te verschaffen over status, omvang, standplaats en taken van de buitendienst. Wij hebben daarbij gepleit voor het onderbrengen van de buitendienst in één centrale werkplaats, ondersteund door verspreid over de nieuwe gemeente gelegen buurt- of wijkposten.

Voor wat betreft de organisatie en werkwijze van de buitendienst wordt in de Contourenschets uitgegaan van gebiedsgericht werken vanuit (bestaande) werven met een vast gebied. Wij maken hieruit op dat geen sprake zal zijn van één centrale werkplaats als basis. Als medewerkers worden ondergebracht in een vast team betekent dit feitelijk dat sprake is van verschillende buitendiensten. Wij vragen ons af wat dit betekent voor de onderlinge verbondenheid binnen de buitendienst en de verbondenheid van de buitendienst met de nieuwe organisatie en de inwoners van de gemeente Westerkwartier. Hoe worden de gebieden en teams samengesteld en ingericht?

Advies 7: Schep duidelijkheid over plaats, positie, inrichting en organisatie van de buitendienst.

De keuze voor plaats- en tijdonafhankelijk werken stuit bij ons op zichzelf niet op bezwaren. Het vergroot de flexibiliteit voor medewerkers en kan leiden tot een betere balans tussen werk en privé, zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van de kwaliteit van de dienstverlening. Wij gaan er wel van uit dat plaats- en tijdonafhankelijk werken geen verplichting wordt, waarbij medewerkers gedwongen worden te werken op tijden ('s avonds en in het weekend) die de burger het beste uitkomt. Prima dat bij het bouwen aan een nieuw organisatieconcept de inwoner centraal staat, maar dat uitgangspunt mag niet ten koste gaan van de gezondheid en het welzijn van de medewerkers. Dus geen 24-uurs beschikbaarheid van medewerkers.

Verder dient het plaats- en tijdonafhankelijk werken goed gefaciliteerd te worden. De geschetste organisatie en manier van werken kan alleen goed functioneren indien de daartoe benodigde randvoorwaarden goed worden ingevuld. Het gaat hierbij onder andere om goede digitale voorzieningen en de zorg dat medewerkers de verspreid over de gemeente liggende werkplekken kunnen bereiken. Belangrijk aandachtspunt hierbij is duurzaamheid: de verschillende gebouwen en werkplekken moeten verwarmd worden en er zal sprake zijn van meer mobiliteit.

Alle werkplekken, ook in dorpshuizen, bedrijfsverzamelgebouwen en thuis dienen aan de ARBO-eisen te voldoen. Belangrijk aandachtspunt bij plaats- en tijdonafhankelijk werken is de informatieveiligheid en de persoonlijke veiligheid van medewerkers, vooral ingeval van bezoeken aan huis en afspraken met inwoners op overige 'externe' locaties. Ook de privacy van en voor de inwoner is in dit concept een belangrijk aandachtspunt.

Advies 8: Maak bij de uitwerking van het organisatieconcept naar een detailstructuur duidelijk wat de implicaties zijn van tijd- en plaats-onafhankelijk werken. Wat zijn de gevolgen voor de medewerkers (werk tijden, huisvesting, arbeidsomstandigheden) en welke maatregelen worden naar aanleiding daarvan getroffen?

Als kenmerken van de managementfilosofie worden in hoofdstuk 5 van de Contourenschets onder andere genoemd:

- Eigenaarschap en het maken van afspraken over resultaten.
- Het werken met en in zelforganiserende teams en het waarderen van teamprestaties en groepsresultaten in plaats van die van het individu. De waardering van de teamprestaties en groepsresultaten vindt plaats door de teamcoach.

Het waarden van teamprestaties in plaats van individuele prestaties draagt het risico in zich van het ontstaan van een ongewenste groepsdruk, waarbij individuele medewerkers het gevoel hebben 'mee' te moeten met de groep, ook als zij dat niet kunnen of willen. Verder kan, zeker in de beginfase van de nieuwe organisatie, sprake zijn van boventaligheid binnen een team. Wij vragen ons af wat dit betekent voor de beoordeling van de teamprestatie. Bij een teambeoordeling is geen aandacht voor individuele leden van een team die goed of juist slecht gepresteerd hebben. Dit werkt volgens ons niet motiverend en is slecht voor de sfeer binnen een team.

Advies 9: Maak duidelijk hoe de resultaatafspraken worden gemaakt en hoe bepaald wordt of de afgesproken resultaten wel of niet bereikt zijn. Een gemeentelijke organisatie is geen productiebedrijf met eenduidige producten die binnen een vooraf bepaalde, vaste tijdeenheid geproduceerd kunnen worden.

Advies 10: Maak duidelijk hoe de teambeoordeling plaatsvindt en op welke wijze daarbij aandacht wordt geschonken aan de individuele prestaties van de verschillende teamleden.

Zoals hiervoor al opgemerkt bevat hoofdstuk 6 van de Contourenschets een beschrijving van de hoofdlijnen voor de inrichting van de nieuwe organisatie. De beschrijving laat nog veel vragen onbeantwoord. Zo is ons niet duidelijk hoe en waar de ondersteunende- of zogenaamde PIOFACH-taken¹ worden ondergebracht. Wordt dit centraal of decentraal georganiseerd?

Verder vragen wij ons af waarom de strategische advisering in afzonderlijke teams wordt ondergebracht. In het voorgestelde organisatiemodel zit de kennis volgens ons vooral in de basisteams. Ingeval van wetwijzigingen kunnen de teams met inhoudelijke kennis over beleid én uitvoering beter adviseren over de consequenties van nieuwe wetgeving voor de uitvoeringspraktijk dan 'strategische medewerkers' die dicht bij het bestuur staan, maar verder van de praktijk.

Advies 11: Maak duidelijk hoe en waar de ondersteunende taken en de strategische taken in de nieuwe organisatie worden ondergebracht, betrek medewerkers bij het maken van die keuze en zorg voor een goede motivering.

In de nieuwe organisatie wordt gewerkt met zelforganiserende teams die ondersteund worden door teamcoaches. De omvang van de teams is variabel. Afhankelijk van de werksoort bestaat een team indicatief uit circa 15 personen. Uitgaande van een formatieomvang van 500 medewerkers levert dit een aanzienlijke hoeveelheid teams op die door een beperkt aantal coaches (8 – 10) worden aangestuurd. In de praktijk betekent dit dat de teamcoaches twee tot misschien wel vier teams moeten aansturen. Het gaat daarbij per coach om 30 tot 60 medewerkers. Wij vragen ons af of een teamcoach voldoende tijd zal hebben voor '*Het ontdekken van ieders talent en het optimaal positioneren daarvan*', als onderdeel van zijn of haar takenpakket'. Wij hebben de indruk dat de zogenaamde span of control of span of support² te groot is. Datzelfde geldt voor de span of control van de directie.

Advies 12: Zorg voor een span of control of span of support die werkbaar is en directie en teamcoaches in staat stelt de begeleiding en ondersteuning te bieden die recht doet aan de uitgangspunten van het organisatieconcept.

Hoofdstuk 8 van de Contourenschets bevat een beschrijving van de wijze waarop de planning en control in de nieuwe organisatie vorm wordt gegeven. Onder de kop 'Dichtbij'

¹ Personeel, Informatie en ICT, Organisatie, Financiën, Algemene Zaken, Communicatie en Huisvesting

² Span of support betekent dat de medewerker ondersteuning krijgt om het dagelijkse werk beter te kunnen doen. De medewerker krijgt ook terugkoppeling op de geleverde prestatie en wordt gemotiveerd tot samenwerking.

wordt gesteld dat vorm en intensiteit van de planning en control afgestemd kan worden op ieders werksoort en op de werksoort van het team. Wij nemen aan dat deze werkwijze wel moet passen binnen de voorgeschreven (BBV) planning en control cyclus en dat de raads werkgroep herindeling zich kan vinden in de opzet zoals die in hoofdstuk 8 wordt geschetst.

Advies 13: Maak duidelijk dat de voorgestelde werkwijze voor planning en control voldoet aan de wettelijke eisen.

Voor wat betreft samenwerkingsvormen en verbonden partijen wordt in hoofdstuk 9 van de Contourenschets een duidelijk uitgangspunt neergezet: 'Wat we zelf kunnen, gaan we zelf doen! Ons is niet duidelijk wat dit uitgangspunt betekent voor de omvang en inrichting van de nieuwe organisatie en wat de financiële consequenties hiervan zijn.

Advies 14: Maak de betekenis en consequenties van het uitgangspunt 'Wat we zelf kunnen, gaan we zelf doen!' voor de omvang en inrichting van de nieuwe organisatie duidelijk.

Tenslotte brengen wij nog het volgende onder uw aandacht.

Het werken aan een herindeling die op 1 januari 2019 haar beslag moet krijgen vraagt veel van de huidige organisaties en medewerkers. Er staat veel druk op het proces en de bijbehorende planning. Er is nauwelijks tijd voor reflectie, want we moeten door. Daarnaast moeten de huidige gemeentelijke winkels ook nog gewoon doordraaien.

Wij zien en begrijpen dat er druk op het proces en de planning staat en dat we voort moeten maken. Deze 'haast' mag echter niet ten koste gaan van de zorgvuldigheid. Het feit dat er al druk gewerkt wordt aan het uitwerken van de detailstructuur voordat wij advies hebben uitgebracht over de Contourenschets en het daarin opgenomen organisatieconcept verdient wat ons betreft geen schoonheidsprijs. Hoewel wij daarover met u van gedachten hebben gewisseld valt ook het starten van de werving van de kwartiermaker / beoogd gemeentesecretaris op basis van een organisatieconcept waarover wij nog advies moeten uitbrengen wat ons betreft in de categorie: 'niet voor herhaling vatbaar'. Deze werkwijze kan leiden tot het beeld of het gevoel dat het er niet toe doet wat de medewerkers of de BOR er van vinden omdat 'men toch al weet wat men wil' en toch gewoon doorgaat op de ingeslagen weg. De medewerkers (en de BOR) moeten daarom goed worden meegenomen in het proces, waarbij binnen de organisaties aanwezige deskundigheid wordt benut en gewerkt wordt aan draagvlak en verbondenheid. Dit vraagt om tijdige en heldere communicatie.

Overigens spreken wij onze waardering uit voor het feit dat u ons meer tijd heeft geboden voor het uitbrengen van dit advies.

Wij zien uw reactie op ons advies met belangstelling tegemoet.



Met vriendelijke groet,

Bouber Schuil, voorzitter BOR Westerkwartier.