



M E M O

Bestuur

Aan : Bestuur
Van : Ruud Lathouwers
Betreft : Toekomstbestendige organisatie
Datum : 19 augustus 2024

1. Inleiding

Op 2 april ben ik gestart als gemeentesecretaris/algemeen directeur. In de afgelopen maanden heb ik me een beeld kunnen vormen over de wijze waarop de ambtelijke organisatie en onze processen zijn ingericht en hoe dit bijdraagt aan het realiseren van onze gezamenlijke ambities en doelstellingen. Doelstellingen die voortkomen uit de grote maatschappelijke opgaven waar we voor aan de lat staan. Opgaven die zijn opgetekend in het coalitieakkoord 2022-2026: "Met vertrouwen uitdagingen aangaan" en het hieruit voortvloeiende college-programma. Opgaven die in snel tempo vanuit het rijk en de regio op ons afkomen. Om al deze opgaven het hoofd te kunnen bieden is het nodig om kritisch te kijken naar de toekomstbestendigheid van de organisatie.

In deze notitie geef ik aan wat in mijn optiek nodig is om deze toekomstbestendigheid te bereiken. De notitie is geen document waarin een uitgebreide organisatievisie met een organisatieontwikkelingstraject wordt opgetekend, maar een pragmatische kijk op wat nodig is om de organisatie toekomstbestendig te maken. Niet dat een organisatievisie niet belangrijk is; integendeel. Ik zou echter willen bezien of langs een parallel spoor een dergelijke visie werkende weg ontwikkeld kan worden. Vooral met behoud van het vele goede wat in onze organisatie aanwezig is, maar met een open en kritische blik voor verbeteringen en aanpassingen die ons verder kunnen brengen. In dit stuk wordt het advies van de interim-secretaris verwerkt.

De notitie is in eerste aanleg bedoeld als praatstuk. Samen met MT en andere stakeholders wordt bezien wat nodig is om de notitie aan te scherpen en te verbeteren en daar waar nodig verder te vertalen naar concrete acties. Idee is vooral om het een coproductie te laten zijn.

2. Wat neem ik waar?

De gemeente Bladel kent een aantal (diverse) kenmerken die deels typerend zijn voor de organisatie, en deels ook voortkomen uit de fase waarin de organisatie zich op dit moment bevindt. Hieronder worden de belangrijkste kenmerken benoemd en toegelicht.

Betrokken medewerkers

In de gemeentelijke organisatie werken ongeveer 115 medewerkers dagelijks aan allerlei taken en uitdagingen van Bladel. Dit doen we op een informele wijze. De lijnen zijn kort en de betrokkenheid is groot. Er is veel vrijheid en ruimte om zelf zaken in te vullen. Over het algemeen pakken we die voortvarend aan. De organisatie is niet verkokerd. Verder is de sfeer binnen de organisatie te typeren als open, collegiaal, en familiair. Er is altijd oog voor elkaar, en dat is een groot goed.

Kennis en deskundigheid

Kennis en deskundigheid is volop aanwezig in onze organisatie. Zeker op tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau en in relatie tot processen en de bewaking van

planningen en processen, liggen er mooie kansen voor doorontwikkeling. Ditzelfde geldt voor het vergroten van de bestuurlijke sensitiviteit en het overzien van de totale context. Dit komt ook met name voort uit het relatief grote aantal nieuwe collega's, die ook nog niet eerder in een gemeentelijke organisatie werkzaam zijn geweest en die dus (ook) te maken krijgen met telkens nieuwe ontwikkelingen, denk bijvoorbeeld aan grote opgaven zoals de transitie-opgaven in het sociaal domein, de energietransitie, de implementatie van de Omgevingswet, maar ook initiatieven van bijvoorbeeld inwoners of organisaties. Er is dus een sterke toename van onvoorspelbaarheid en complexiteit bij gemeentelijke opgaven. Afdelingshoofden komen hiervoor echter nu onvoldoende in positie. Beschikbare formatie voor bestuursadvisering op strategisch niveau is volstrekt ontoereikend om in de behoefte te kunnen voorzien. Het verkrijgen en behouden van de benodigde kennis en deskundigheid blijft in de komende periode een enorme uitdaging.

Aansturing

In de aansturing is er een grote mate van vrijheid en differentiatie. Vanuit de grote inzet leidt dit vaak tot mooie resultaten. Daar mogen we trots op zijn. Echter, in mijn kennismakingsronde en gesprekken met collega's is me duidelijk geworden dat er ook een "onderstroom" waarneembaar is: de gevoelens en behoeften van de medewerkers. En juist voor het managen van deze onderstroom is aandacht van de leidinggevende onontbeerlijk. De medewerkers in onze organisatie willen graag van betekenis zijn en hebben daarbij behoefte aan:

- een gedeelde visie en richting;
- facilitering van middelen;
- waardering en erkenning.

In mijn waarneming is het nu zo dat de huidige structuurkeuze en werkwijze leidt tot een lacune. Met een (te) grote span of control van de afdelingshoofden kan dat ook niet anders. De warme aandacht die nodig is vanuit de afdelingshoofden voor de medewerkers kan niet worden geboden. De waan van de dag regeert, veel tijd gaat op aan werving en selectie, medewerkers voelen zich soms onvoldoende gesteund, gehoord en gewaardeerd. Dat is zeker geen onwil, maar het gevolg van een altijd aanwezig gebrek aan tijd. Afdelingshoofden geven ook zelf aan de huidige situatie niet langer houdbaar te achten. Daarom liggen er groeikansen voor een duidelijkere aansturing, waarin de warme aandacht voor onze medewerkers goed wordt geborgd.

Programmatisch en/of projectmatig werken

In het advies van de interim-secretaris is het volgende opgetekend: "Niet alleen de raad is zoekende en heeft nog steeds vragen over hoe zij "grip" hebben (of krijgen) of geïnformeerd zijn over het verloop van de politiek-bestuurlijke afspraken en opdrachten, maar ook het huidige college zelf voelt onvoldoende comfort bij de realisatie en voortgang van de bestuurlijke opdrachten en de eigen college-agenda". We werken aan vele complexe opgaven, maar de onderlinge samenhang is vaak onvoldoende zichtbaar. Sturen op programmaniveau om lastig te definiëren maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden is niet uitgewerkt; programmamanagement ontbreekt. Projecten worden wel uitgevoerd, maar zonder herkenbare en éénduidige manier van projectmatig werken. Daardoor is het lastiger zicht te houden op de beoogde maatschappelijke doelen en de samenhang hiertussen.

Bestuurlijk-ambtelijk samenspel

Alhoewel de onderlinge samenwerking zonder meer goed te noemen is en de lijntjes kort zijn, liggen er kansen voor verbetering van het bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Alhoewel coalitieakkoord en collegeprogramma leidend zijn, mis ik een gedeeld beeld over hoe we onze ambities kunnen waarmaken, en wat daar voor nodig is. Niet dat we het er niet over hebben, maar dat gebeurt gefragmenteerd en zonder duidelijke structuur. Ik mis een gezamenlijk gedachtengoed van waaruit we samen optrekken, weliswaar vanuit verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Wat mij betreft hebben we het dan over raad, college en ambtelijke organisatie. Niet alleen de raad is zoekende en heeft nog steeds vragen over hoe zij "grip" hebben (of krijgen) of geïnformeerd zijn over het verloop van de politiek-bestuurlijke

afspraken en opdrachten, maar ook het college zelf zou meer comfort ondervinden bij structurele aandacht voor de realisatie en voortgang van de bestuurlijke opdrachten en de eigen college-agenda.

Samenwerken in de regio

Samenwerken is ingewikkeld. Bladel groeit mee met de (economische) groei van de regio. In omvang, maar ook in opgaven en uitdagingen. Bladel doet volop mee; binnen onder andere de Veiligheidsregio, de Metropoolregio Eindhoven (MRE), GRSK, en Kempenplus. Tegelijkertijd zien we die ingewikkeldheid van het samenwerken. De soms weerbarstige bestuurlijke dynamiek die samenwerken moeilijker maakt. Beelden vanuit het verleden en aannames die van invloed zijn. Het op een hoog abstractieniveau verbinden van alle complexe opgaven waar we ook vanuit de regionale samenwerking voor staan, is ingewikkeld. Al eerder vermeldde ik dat college en raad onvoldoende comfort voelen als het gaat om het totaal beeld en de verbinding van de afzonderlijke strategische opgaven onderling.

Groei van de organisatie

De ambtelijke organisatie is in de afgelopen jaren redelijk fors gegroeid. De verwachting is dat deze groei zal doorzetten. Immers is het nodig om alle opgaven te kunnen realiseren de ambities waar te kunnen maken. Deze groei heeft vooral plaatsgevonden aan de kant van de primaire processen. De verdere inrichting van de organisatie blijft hierbij vooralsnog achter. Hierbij ligt nadrukkelijk een link met alle maatschappelijke opgaven en strategische uitdagingen waar we voor staan. In de huidige samenstelling van het college hebben we de voordelen van vele jaren bestuurlijke ervaring. Vraag is echter als na de verkiezingen in 2026 het college van samenstelling zou wijzigen, en bestuurlijke ervaring wegvalt, of de ambtelijke organisatie voldoende is toegerust om een nieuw bestuurlijk team te laten landen. De ambtelijke organisatie is spreekwoordelijk “te groot voor het servet, maar te klein voor het tafellaken”.

Actieve en deskundige Ondernemingsraad (OR)

De gemeente Bladel heeft een actieve en deskundige OR. De OR verzet veel werk en denkt graag kritische mee aan het begin van ontwikkelingen. Dit is een kracht die we moeten behouden.

Aantrekkelijk werkgever

We vinden het belangrijk dat onze collega's met plezier in Bladel werken, dat we een aantrekkelijke werkgever zijn en dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen en zich ook thuis blijven voelen. In de zeer krappe arbeidsmarkt waarmee we te maken hebben, is dit van doorslaggevend belang voor de continuïteit van de organisatie. Het is dus belangrijk dat we investeren in onze collega's. Onze mensen zijn het 'goud' van de gemeente en maken onze gemeente tot wat deze is. Daarin doen we voornamelijk de goede dingen naar vermogen, maar we moeten oog en oor blijven houden voor datgene wat speelt bij onze medewerkers, en vooral blijven zoeken naar nieuwe en leuke randvoorwaarden die boeien en binden.

We zijn goed in een feestje vieren:

Als er iets gevierd kan worden, dan doen we dat ook. Daar zijn we ook goed in. Denk hierbij aan alle activiteiten van de personeelsvereniging, alle andere activiteiten die daar buiten nog plaatsvinden, en de grote hoeveelheid appelflappen en worstenbroodjes die door het jaar heen worden uitgedeeld om uiteenlopende redenen. Goede organisatie en reuze gezellig. Dit moeten we echt koesteren, want het zorgt voor verbinding.

3. Wat heeft de organisatie dan nodig?

Kijkend naar bovenstaande zal op een aantal thema's moeten worden ingezet om de organisatie toekomstbestendig te maken. De thema's zijn overigens niet los van elkaar te zien en staan met elkaar in verbinding. Deze thema's zijn de volgende:

a. Ontwikkelen van medewerkers

- b. Leiderschap en aansturing
- c. Besturings- en besluitvormingsprocessen
- d. Bestuurlijk-ambtelijk samenspel
- e. Integraal werken aan maatschappelijke opgaven
- f. Samenwerken in de regio

a. Ontwikkelen van medewerkers

Onze medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Het binden en boeien van onze medewerkers vinden we belangrijk. Evenzo het borgen dat iedereen op de juiste plek zit. Daarom is het belangrijk om een goede strategische personeelsplanning te hebben. De uiteindelijke personeelsplanning is zowel kwalitatief en kwantitatief van aard. Zolang we nog geen strategische personeelsplanning hebben, matchen we de opgaven waar we voor staan zo goed mogelijk met de kennis, deskundigheid en talenten van onze medewerkers. Ook blijven we in gesprek, zodat iedereen invulling kan geven aan de gevraagde maatschappelijke opgaven en aan eigen ontwikkeling en groei. Daar waar nodig blijven we investeren in het vergroten van de kennis en deskundigheid op alle mogelijke manieren.

Het binden en boeien van onze medewerkers zit niet alleen in het bieden van passende en concurrerende arbeidsvoorwaarden, maar dit zit zeker ook in het bieden van uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden. Denk hierbij aan een goede en ergonomische werkplek, moderne (technische) hulpmiddelen en ondersteuning om als professional dagelijks goed en gemakkelijk te kunnen werken. Ook aandacht hebben voor elkaar, regelmatig waardering uitspreken en het samen vieren van successen vinden wij belangrijk als werkgever.

Acties

- Mogelijkheden bezien om strategische personeelsplanning (SPP) te implementeren.
- Blijvend kijken naar mogelijke verbeteringen van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Mogelijkheden bezien om te komen tot een strategisch opleidingsplan.

b. Leiderschap en aansturing

De wijze waarop de organisatie is ingericht moet bijdragen aan het realiseren van alle doelstellingen. De inrichting (structuur) zegt ook iets over hoe de organisatie wordt aangestuurd. In het licht van mijn waarnemingen is het nodig om hier nadrukkelijk naar te kijken. Verder zal moet worden bezien hoe de span of control aanzienlijk kan worden verkleind. Dat vraagt om een wijziging in de aansturing.

Acties

- Managementteam beziet in samenwerking met P&O in hoeverre een aanpassing van de organisatiestructuur kan bijdragen aan meer en beter realiseren van alle doelstellingen en een zo optimaal mogelijke dienstverlening aan onze inwoners, bedrijven en instellingen.
- De wijziging in de aansturing is nodig om vanuit een duidelijke rolinvulling de organisatie meer gericht, meer helder en meer eenduidig aan te sturen. Dit is wenselijk om, samen met het gemeentebestuur, invulling te gaan geven aan alle maatschappelijke opgaven voor de komende jaren. Onder het managementteam/afdelingshoofden komt een laag van logisch samengestelde teams die aangestuurd worden door teamleiders. De teamleider van elk team beschikt over eigen bevoegdheden en legt verantwoording af aan één van de afdelingshoofden uit het managementteam. Een teamleider stuurt een team aan van gemiddeld 15 – 25 medewerkers op operationeel en tactisch niveau. De teamleider is het eerste aanspreekpunt voor de portefeuillehouder, met daarbij wel blijvende integrale verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd voor het eindresultaat. Een teamleider hoeft geen specialist te zijn, maar moet wel affiniteit hebben en voelen met het werk in zijn of haar team. De belangrijkste kwaliteiten voor een teamleider zijn coachen, het kunnen verplaatsen in de ander, zorgen voor verbinding, organisatiebreed denken, bestuurlijk sensitief zijn en goed sturen. Verder wordt een proactieve houding verwacht ten aanzien van nieuwe

ontwikkelingen. Zo geven de teamleiders, net als de leden van het managementteam, elke dag het goede voorbeeld in relatie tot onze organisatiedoelen en kernwaarden.

In de hierboven beschreven transitie naar teamleiders, zal de komende jaren veel aandacht zijn voor persoonlijke groei en opleiding. Onze medewerkers staan bij deze transitie voorop, om de nieuwe functie op een goede wijze in te gaan vullen. Ook medewerkers die mogelijk niet meteen de door hen gewenste functie gaan vervullen, blijven we ondersteunen binnen onze mogelijkheden vanuit maatwerk, perspectief en groeimogelijkheden.

c. Besturings- en besluitvormingsprocessen en bestuurlijk ambtelijk samenspel

Deze beide onderdelen zijn niet los van elkaar te zien en worden daarom samengevoegd voor wat betreft de ontwikkelkansen.

Al eerder meldde ik dat niet alleen de raad is zoekende en heeft nog steeds vragen over hoe zij "grip" hebben (of krijgen) of geïnformeerd zijn over het verloop van de politiek-bestuurlijke afspraken en opdrachten, maar ook het college zelf zou meer comfort ondervinden bij structurele aandacht voor de realisatie en voortgang van de bestuurlijke opdrachten en de eigen college-agenda. Daarbij komt nog het totaal beeld en de verbinding van de afzonderlijke strategische opgaven onderling. Ik pleit nadrukkelijk voor het instellen van een concernstaf.

Concernstaf

Een concernstaf brengt resultaten voort die niet direct zichtbaar zijn voor de inwoner, maar wel essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, andere ondersteunende processen of de gehele organisatie. Zij ondersteunen de sturing en beheersing door alle lagen van de organisatie. In de concernstaf zijn (in ieder geval) drie rollen vertegenwoordigd: bestuursadviseur, directiesecretaris, en concerncontroller. De concernstaf staat in het organigram gepositioneerd naast de gemeentesecretaris. De staf heeft de rol van "toezichthouder": monitor, procesbewaker, signalering en adviseur, c.q. stimulator van ontwikkelingen. Vooral dus de rol van de Check in het schema van PDCA. Die rol ontbreekt in de huidige organisatie. De staf heeft een onafhankelijke positie van (het management van) de organisatie als het gaat om advisering aan de gemeentesecretaris en aan het college van B&W. Hoewel de concernstaf adviserend optreedt, betekent dit niet dat leden van de staf geen rol als bijvoorbeeld programma-/project- of procesmanager op zich kunnen nemen.

Monitoring van risico's

De staf heeft eveneens een specifieke rol in de monitoring van risico's. Deze monitoring betreft politiek/bestuurlijke risico's, imago-risico's, financiële risico's en juridische risico's. Een goede monitoring kan risico's voorkomen enerzijds en afdekken anderzijds. Het prettige van het beleggen van monitoring in de concernstaf is dat dit aspect is verankerd in de organisatie. Als het gaat om goed bestuur vanuit het college en adequaat toezicht vanuit de raad kan deze rol enorm helpen. De concernstaf kan analyses opstellen en aanbevelingen doen. Zowel achteraf, maar belangrijker vooraf.

Toezicht op planning en control

Een andere belangrijke taak van de concernstaf is het toezicht op de planning & control-cyclus. Dat toezicht houdt in dat de medewerkers in de concernstaf zelfstandig toegang hebben tot alle informatie van de organisatie en daarover onafhankelijk met alle betrokkenen kunnen overleggen. Dat zij ongevraagd en gevraagd daarover advies kunnen geven aan de directie en college.

Bewaking van de integraliteit en kwaliteit van de organisatie, rol in evaluatie
Interne samenwerking, integraliteit en kwaliteit zijn bij uitstek verantwoordelijkheden die bij het managementteam belegd moeten zijn. In de waan van de dag echter kan het voorkomen dat er toch ongemerkt en onbedoeld dingen langs elkaar heen lopen of omissies optreden die een forse impact kunnen hebben op beleid en uitvoering. Door de staf de rol te geven van

waakhond op dit vlak en van enige afstand te checken of het “goed” gaat kunnen trajecten worden verbeterd, afspraken worden geborgd en eventueel ongewenste situaties worden voorkomen.

Bestuurlijk-ambtelijk samenspel

Verbindend samenspel vraagt om de intentie om samen te werken. Het vraagt om zichtbare overeenstemming tussen denken, voelen, spreken en handelen; gedrag volgens de afgesproken spelregels. Iedere dag weer. Omdat de menselijke factor daar een belangrijke rol in speelt, is voortdurend ‘onderhoud’ gewenst. Klein onderhoud door elkaar iets te gunnen, maar het wel bespreekbaar te maken. En op zijn tijd groot onderhoud door expliciet stil te staan bij de samenwerking en er gericht aan te werken. Hoe beter dat lukt, des te sterker het onderling vertrouwen en des te effectiever de samenwerkingen zijn.

Goed samenspel tussen bestuur, management en medewerkers helpt de organisatie namelijk om focus aan te brengen en om koers te houden. Het geeft de kans om ondersteunende processen zoveel mogelijk geleidelijk te laten aanpassen op wat nodig is. Het zorgt ook voor een veilige omgeving, waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen om de complexe maatschappelijke opgaven op professionele wijze te vervullen.

De gemeente Bladel wil een organisatie zijn waar de juiste keuzes worden gemaakt voor en met de inwoners en ondernemers. Voor het lopende jaar en voor de (middel-)lange termijn. De gemeenteraad is het hoogste orgaan en bepaalt. Maar dat kan de raad niet zonder input van B&W. Het strategisch leiderschap van de gemeente ligt bij het college en bij het management-team, het snijvlak van het ambtelijk en bestuurlijk samenspel. Er is een reële kans dat de bestuurlijke ambitie schuurt met het willen zijn van een excellente uitvoeringsorganisatie. Een politiek, bestuurlijk én ambtelijk helder ingericht samenspel is essentieel om politieke chaos te voorkomen.

In een goed bestuurlijk-ambtelijk samenspel zijn een aantal zaken van belang:

1. Heldere rollen & opdrachtgever- opdrachtnemerschap

Allereerst moeten de rollen tussen bestuurder, MT, teamleider en dossierhouder helder zijn. De bestuurder geeft een bestuurlijke opdracht aan de ambtelijk opdrachtgever (gemeentesecretaris, directeur of afdelingshoofd). Afhankelijk van de inrichting zet deze het uit bij een teamleider als opdrachtnemer of direct bij een dossierhouder. Deze is eigenaar van de opdracht heeft daarmee een inhoudelijke én regisserende rol. Degene moet dus ook intern afstemmen en input ophalen.

2. Vooraf afgestemd proces

Voor elke vraag dient er een proces te zijn. Voor elk type verzoek moet het helder zijn welke routes er zijn en welk product opgeleverd gaat worden. Een concernstaf of een bestuurs-adviseur speelt een coördinerende rol in het aanjagen van het proces en het zuiver houden van de verschillende rollen.

3. Accordering & inhoudelijke verantwoordelijkheid op elk niveau

De accorderingsniveaus helder zijn. Het is belangrijk dat iedereen weet op ieder niveau in de organisatie wat ze moeten doen. Vragen worden zorgvuldig opgepakt en gestructureerd ge-kanaliseerd. Dan kan de tijdsdruk nog steeds hoog zijn, maar het proces en de verschillende rollen zijn helder. Het resultaat is dat een optimaal onzorgde bestuurder die kan gaan besturen in plaats van bijsturen. Onze medewerkers kunnen snel aan de slag en weten zich gesteund door collega's en leidinggevende.

Acties

- Bepalen benodigde formatieomvang van concernstaf door MT en P&O
- Beschrijven benodigde functies
- Routing richting raad bepalen door MT en P&O (ook irt andere personele wensen)
- Herijking huidige overlegstructuur

d. Integraal werken aan maatschappelijke opgaven

Een opgave is een complexe uitdaging die de samenleving raakt, die vraagt om een wezenlijke verandering en samenwerking. We staan voor uitdagingen – ook in Bladel - die te complex zijn om alleen aangepakt te worden en daarom is samenwerking nodig tussen verschillende partijen. Of het nu gaat om de stikstofproblematiek, verduurzaming van energie, het vluchtelingenvraagstuk, aanpak van eenzaamheid of woningtekort; werken aan opgaven gaat over de grenzen heen. Deze opgaven raken niet zelden ook meerdere stakeholders: ministeries, provincies, gemeenten en andere profit- en nonprofitorganisaties werken hierin samen. Het over de grenzen van de eigen organisatie heen kijken en samen te werken met alle betrokken partijen is hierin dus van belang.

Opgaven zien hun uitwerking via programma's, projecten en opdrachten:

- Een programma bestaande uit meerdere projecten en andere inspanningen, moet leiden tot meerdere veelal lastig te definiëren en veranderende resultaten en duurt geruime tijd, maar is niet structureel van aard.
- Een project kent een duidelijk begin- en eindpunt (is daarmee tijdelijk), een duidelijke doelstelling en een gedefinieerd eindresultaat.
- Een opdracht is kortstondig van aard, heeft betrekking op zaken die niet gepland zijn en komen veelal vanuit de externe omgeving (politiek, regio, inwoners etc.).

Opgavegericht werken versterkt onze positie in de regio en geeft bestuurders meer comfort om ook vooral ook de rol in de regio goed te kunnen invullen.

Acties

- Samen met MT bepalen wat hiervoor nodig is aan mensen, middelen en opleidingen
- Implementeren van een opgavegerichte wijze van werken

e. Samenwerken in de regio

Samenwerken doe je niet alleen. De overtuiging is er dat we zonder samenwerking alle opgaven waarvoor we staan, niet kunnen oppakken en onze doelen niet kunnen realiseren. Samenwerking is in dat licht gezien geen keuzeoptie, maar pure noodzaak. Deze overtuiging moet tot uiting komen in de wijze waarop we ons in de regio profileren en participeren in samenwerkingsverbanden. Het is goed om een bestuurlijke en ambtelijke leidraad te hanteren, op basis waarvan onze inspanningen en contacten in de verschillende samenwerkingsverbanden vorm kunnen krijgen.

Verder heb ik de overtuiging dat we met de voorgestelde verbeterlagen onder de items, c, d en e, beter in positie komen om de Bladelse rol in de regionale samenwerking goed in te vullen.