

Organisatievisie

gemeente Leerdam 2013



INHOUD

Nut, noodzaak en totstandkoming	4
1. Inventarisatie organisatie	7
2. Trends en ontwikkelingen	8
3. Resultaten	11
4. Visie	12
5. Tot slot	19

NUT, NOODZAAK EN TOTSTANDKOMING



Net zoals de wereld om ons heen, is ook een organisatie als die van de gemeente Leerdam voortdurend in beweging. In 2004 hebben we de huidige organisatie neergezet. Met ontwikkelingen die elkaar steeds sneller opvolgen, is deze organisa-

tie aan een nieuwe vorm toe. Zo krijgen gemeenten bijvoorbeeld meer taken erbij die voorheen bij de Rijksoverheid lagen, vraagt het digitaal beschikbaar en bereikbaar zijn om nieuwe oplossingen en zoeken gemeenten vaker naar samenwerking.

Een projectgroep is aan de slag gegaan met het opzetten van een proces om te komen tot een nieuwe organisatievisie. Deze visie moet antwoorden geven op vragen als: hoe kunnen we zo goed mogelijk invulling geven aan de ambities van het college, hoe kunnen we zo goed mogelijk inspelen op nieuwe ontwikkelingen en hoe kunnen we bewoners, bedrijven en instellingen optimaal bedienen? Het uitgangspunt hierbij is dat Leerdam bestuurlijk zelfstandig blijft en dat Giessenlanden en Zederik de 'preferred partners' zijn van Leerdam.

Samen

De projectgroep vindt het belangrijk dat de organisatievisie een product vanuit de organisatie is. Medewerkers van de gemeente Leerdam zijn tijdens het proces om tot de visie te komen steeds op de hoogte gehouden van de inhoud. Tijdens bijeenkomsten en via digitale kanalen hebben collega's inhoudelijk kunnen reageren. Ook is er een werkgroep Q opgezet. Q is een groep medewerkers die meekijkt over de schouder van de projectgroep en gevraagd en ongevraagd inhoudelijke suggesties doet. Het college van B&W heeft elke stap van de visie afzonderlijk vastgesteld en ook het MT heeft bij alle stappen inbreng gegeven. Tot slot heeft ook een afgevaardigde van de OR meegekeken bij alle stappen.

Aanpak

Het proces van de organisatievisie bestaat uit vier stappen.

1. Inventarisatie organisatie -

Wat doen we goed, wat kan er beter?

Hoe staat de organisatie ervoor? Dit hebben we gevraagd aan medewerkers, partners buiten onze organisatie waar we vaak mee samenwerken, directie, managementteam, gemeenteraad en college.

2. Trends en ontwikkelingen

Wat gebeurt er in de wereld om ons heen? Welke trends zien we in de samenleving en in gemeenteland en welke ontwikkelingen zijn er gaande?

3. Resultaten - Waar willen we naartoe?

Wat willen we bereiken en welke grenzen stellen we? In deze stap hebben we zes resultaten vastgesteld die de nieuwe organisatie wil behalen.

4. Visie

Alle informatie die uit de stappen een tot en met drie kwamen, hebben we in stap vier naast elkaar gelegd. Vervolgens stelden we de vraag: 'Hoe kunnen we de organisatie zo indelen dat we de zes resultaten halen die we in stap drie hebben gekozen?' Stap vier beschrijft daarmee globaal de visie van de gemeente Leerdam op een voor haar ideale organisatie.

Verkort

Dit document is een sterk verkorte versie van de volledige visie op de organisatie van de gemeente Leerdam. De gehele visie inclusief bijlagen en verdere toelichting is te lezen op ons intranet of op te vragen via info@leerdam.nl.



1. INVENTARISATIE ORGANISATIE

WAT KAN ER BETER?

Om erachter te komen wat we goed doen als organisatie en wat er beter kan, hebben we de meningen gevraagd van partijen waar we mee samenwerken of die met de gemeentelijke organisatie te maken hebben. Hieronder komende de belangrijkste bevindingen aan de orde.

WAT DOEN WE GOED?

Volgens college en gemeenteraad

Naar de mening van de gemeenteraad en het college heeft de gemeente Leerdam haar basis op orde. Dat wil zeggen dat onze standaardprocessen degelijk zijn ingericht en goed lopen. We behalen resultaten en zijn financieel gezond.

Volgens klanten en maatschappelijke partners

Klanten en maatschappelijke partners waar we mee samenwerken, vinden dat zij prettig contact hebben met ambtenaren. Zij omschrijven de ambtelijke organisatie als 'degelijk' en zien ons als actief betrokken in de regio.

Volgens medewerkers

Ambtenaren zelf zijn tevreden over de inhoud en hoeveelheid van hun werk. Ze zijn tevreden over hun werkplek en positief over hun contact met collega's. Ze waarderen de resultaatgerichtheid van de organisatie.

Sterke punten van de gemeente Leerdam op maatschappelijk gebied zijn dat we: in-

vulling geven aan maatschappelijk ondernemen, millenniumgemeente zijn, een milieubeleidsverklaring hebben en aandacht hebben voor specifieke doelgroepen in ons personeelsbeleid.

WAT KAN ER BETER?

In de relatie met klant en partner

Ambtenaren vragen zich te weinig af: 'Voor wie voer ik deze activiteit uit?'. Opdrachten hebben we niet altijd scherp genoeg afgestemd met de opdrachtgever. Ook kunnen ambtenaren zich meer verplaatsen in de klant om zo proactief te werken. Partners missen vaak ook vernieuwende ideeën.

In het laten zien van leiderschap en resultaat

We starten niet alle activiteiten met een helder eindresultaat voor ogen en daardoor zijn onze processen niet altijd op de beste manier ingericht. Een ambtenaar krijgt vaak niet de ruimte om tot resultaten te komen. Ook bieden leidinggevers niet altijd een heldere richting.

Bij medewerkers / kennismanagement

Eenmansfuncties maken de organisatie kwetsbaar en dat moeten we vermijden. Wanneer een persoon afwezig is, stagneert een proces nu direct. Ook maken we nog te weinig gebruik van aanwezige kennis bij bijvoorbeeld onze partners.

2. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Om te weten welke kwaliteiten en middelen de Leerdamse gemeenteorganisatie in de toekomst nodig heeft om haar werk goed te kunnen doen, moeten we weten wat er in de toekomst gaat spelen. Zowel binnen gemeenteland als in de samenleving. Wat er exact in de toekomst gaat gebeuren, is niet te voorspellen. Wel hebben we hieronder de trends en ontwikkelingen beschreven die we nu zien en die zich hoogstwaarschijnlijk zullen doorzetten in de toekomst.

De samenleving wordt informeler en individualistischer. Bewoners willen meer vertrouwen van de gemeente krijgen en minder worden gecontroleerd. De informatisering van de samenleving zorgt ervoor dat gemeenten meer en sneller informatie moeten en kunnen bieden en inwoners beter zijn geïnformeerd. Ook is de bevolking langer vitaal. De economische onzekerheid houdt aan waardoor bezuinigingen waarschijnlijk noodzakelijk blijven. Daarnaast verandert de rol van de gemeentelijke organisatie. We moeten nieuwe doelen formuleren en taken loslaten. Gemeenten krijgen meer taken die voorheen bij de Rijksoverheid lagen.

Wat betekent dat voor de gemeentelijke organisatie?

Gemeenten gaan vaker in wisselende samenwerkingsverbanden optreden. Per vraagstuk bekijken we met welke partners we dit gaan aanpakken. Op die manier maken we beter gebruik van aanwezige kennis bij partners en werken we meer resultaatgericht. Onze producten en processen moeten we verder digitaliseren. Leerdammers willen meer online hun gemeentezaken regelen. Daarnaast bieden nieuwe media de mogelijkheid om sneller en meer te communiceren.



WAAR WILLEN WE NAARTOE?

Waar moet de organisatie van de gemeente Leerdam over twee jaar staan? De basis voor deze doelen is het collegeprogramma waarin de bestuurlijke ambities staan verwoord. De gemeente Leerdam gaat voor de volgende zes resultaten:

Leerdam levert resultaat: Onze organisatie heeft een krachtige en samenhangende aanpak van maatschappelijke vraagstukken. We komen onze afspraken na en denken mee met inwoners, bedrijven en instellingen. Deze zijn leidend voor de inrichting van onze processen en organisatie. We komen met vindingrijke oplossingen en communiceren hier actief over.

Leerdam werkt 'van buiten naar binnen': We volgen actief ontwikkelingen in de Leerdamse samenleving. Doordat we weten wat er speelt, denken we vooruit, spelen we in op vragen en kunnen we ook gerichte vragen aan inwoners stellen. We maken heldere afspraken over wederzijdse verwachtingen waardoor Leerdammers begrijpen waar we voor staan en op ons kunnen bouwen.

Leerdam benut maatschappelijk kapitaal: We maken gebruik van de kennis die bedrijven, instellingen, bewoners en onze partners in samenwerkingsverbanden (GLZ, A&V, ZHZ) hebben. We geven Leerdammers vertrouwen dat zij zelf in staat zijn om maatschappelijke vraagstuk-

ken aan te pakken. We ondersteunen hen daarbij, leggen verbindingen en nemen zelf initiatief als dat nodig is. We zijn een betrouwbare partner in onze samenwerkingen.

Leerdam is minder kwetsbaar: Doordat we samenwerken in samenwerkingsverbanden met zowel maatschappelijke partners als bijvoorbeeld GLZ, A&V en ZHZ, verminderen we de kwetsbaarheid van onze organisatie. We maken gebruik van elkaars kennis en kunde. Daar waar onze schaalgrootte te klein is om onze rol op efficiënte en kwalitatief goede manier en met voldoende continuïteit uit te voeren, leggen we de taken op een van de hogere schaalniveaus.

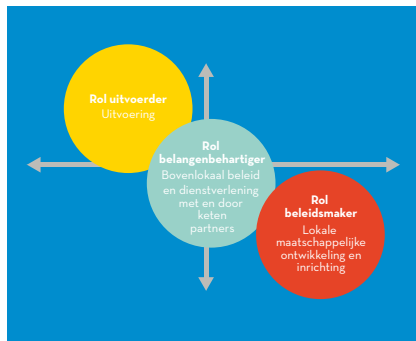
Leerdam heeft visie en richting: We werken actief met visies en kadernota's. Beslissingen nemen we met oog op de toekomst en in lijn met lange termijnplannen. Ook worden beslissingen goed afgestemd op andere lopende projecten.

Leerdam toont leiderschap en sturing: We investeren in leiderschap en kijken steeds welk type leiderschap het beste is om ons doel te bereiken. Leiderschap gaat dan niet alleen over managers en afdelingshoofden maar over alle collega's. Iedereen kan leiderschap in zijn werk nemen door binnen kaders zelfstandig te handelen en beslissingen te nemen.

TOT WELKE ORGANISATIE LEIDT DIT ALLES?

De huidige gemeentelijke organisatie heeft grofweg drie rollen:

- Uitvoerder
- Belangenbehartiger
- Beleidsmaker



De rol van uitvoerder geldt voor taken die niet steeds opnieuw beleid nodig hebben. Het gaat om het uitvoeren van standaard-taken waar efficiency en continuïteit van belang zijn. Om dit te bereiken, kunnen ze beter op een grotere schaal worden uitgevoerd. Bij voorkeur in GLZ-verband en dus niet langer lokaal in Leerdam.

Een hele andere rol is die van beleidsmaker. Bij taken die hieronder vallen, maakt Leerdam haar eigen beleid en voert er de regie over. Het gaat hierbij om vraagstukken die specifiek zijn voor Leerdam. Deze taken moeten daarom vanuit de Leerdamse organisatie worden uitgevoerd.

Tussen de rol van uitvoerder en beleidsmaker zit die van belangenbehartiger in. Taken die hierin passen, gaan over een vraagstuk dat Leerdam in samenwerking

met anderen aanpakt maar waarvan de uitkomst grote gevolgen heeft voor Leerdam. We bepalen het beleid hiervan niet zelf maar willen wel in een vroeg stadium onze wensen in het proces inbrengen. Omdat de belangen van Leerdam hierin moeten worden behartigd, wordt deze taak vanuit Leerdam uitgevoerd.

De visie op drie terreinen

Omdat de organisatie veel verschillende aspecten heeft zoals mensen, processen en structuur, is de visie opgedeeld in drie lijnen: een visie op cultuur, een visie op bedrijfsvoering en een visie op structuur. Deze drie visies samen schetsen de organisatie waar we naartoe willen groeien. Dit is een geleidelijk proces.

1: Visie op Cultuur

Hoe gedragen medewerkers, leidinggevenden en bestuurders van de gemeente Leerdam zich in de nieuwe organisatie?

Medewerker

Een medewerker van de gemeente Leerdam is omgevingsbewust. Hij of zij weet wat er speelt in de Leerdamse samenleving omdat hij die actief volgt en goed vraagt naar wat Leerdammers beweegt. Hij leeft mee, denkt niet af maar speelt in op vragen. De Leerdamse ambtenaar is duidelijk over wat bewoners van hem mogen verwachten maar ook over wat hij van bewoners of partners verwacht. Daarover maakt hij heldere afspraken. Medewerkers van de gemeente Leerdam geven samen met Leerdammers invulling aan de Leerdamse samenleving.

Medewerkers van de gemeente Leerdam willen samenwerken en de veerkracht en kennis in de samenleving zoveel mogelijk benutten. Ze ondersteunen partijen, brengen deze met elkaar in contact, werken nauw samen met partners en nemen waar nodig zelf initiatief. 'Partner' is voor een Leerdamse medewerker een breed begrip. Dat kunnen zijn: bewoners, bedrijven en instellingen maar ook samenwerkingsverbanden als GLZ, A&V en ZHZ. Medewerkers van de gemeente Leerdam zijn een betrouwbare partner in een samenwerking.

Medewerkers van de gemeente Leerdam zijn resultaatgericht. Zij willen zichtbaar zijn door een krachtige, samenhangende

aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Ze houden zich aan hun afspraken. Ze werken gedigitaliseerd en projectmatig in efficiënte processen en zijn inventief in hun manier van werken. Doordat ze actief over hun activiteiten communiceren, kunnen bewoners zien wat ze bereiken en hoe ze dat doen.

Leidinggevende

Een leidinggevende van de gemeente Leerdam heeft een voorbeeldfunctie. Hij of zij leeft het gedrag voor wat van medewerkers wordt verwacht. Daarnaast stimuleert deze medewerkers en helpt hen zich verder te ontwikkelen. Een leidinggevende is resultaatgericht en stelt prioriteiten. Tot slot profileert een leidinggevende bij





de gemeente zich als strategisch adviseur en beschikt hij of zij over een hoge mate van politiek bestuurlijke gevoeligheid.

Bestuurder

Het bestuur van de gemeente Leerdam heeft evenals de leidinggevendenden een belangrijke voorbeeldfunctie voor alle medewerkers. Daarnaast heeft het bestuur een heldere visie op de toekomst waarmee richting gegeven wordt aan de ontwikkeling van de organisatie. Het bestuur stuurt op hoofdlijnen, toont zich besluitvaardig en geeft de organisatie ruimte en vertrouwen.

Met deze ruimte en dit vertrouwen kunnen leidinggevendenden en medewerkers vervolgens meer verantwoordelijkheid nemen om vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid de belangen van Leerdam te behartigen.

Naar de praktijk

Om deze visie op cultuur in de praktijk te brengen, wordt een aantal maatregelen genomen. We willen investeren in ontwikkeling. Zo is er voor medewerkers de 'Leerdam Academy' gestart. Dit is een interne opleiding met als hoofdthema's: omgevingsbewustzijn, samenwerking en resultaatgerichtheid.

Voor leidinggevendenden komt er een management development traject. Ook willen we investeren in de interactie tussen bestuurders, leidinggevendenden, medewerkers en omgeving. Tot slot wordt ook invulling gegeven aan een nieuw personeelsbeleid en krijgen medewerkers de mogelijkheid geboden om werk en privé beter te combineren.

2: Visie op bedrijfsvoering

Hoe regelen we onze bedrijfsvoering in de nieuwe organisatie? Hierbij maken we

onderscheid in de onderdelen visie, sturing, processen en netwerken.

Visie

Resultaatgerichtheid begint met het doen van de juiste dingen. Bepalend voor de keuzes die we maken en voor ons handelen in de praktijk zijn de door raad en college vastgestelde visiedocumenten. Deze visiedocumenten komen op interactieve manier tot stand.

Om tot goede visiedocumenten te komen, verbeteren we de gemeentelijke informatievoorziening. Hierbij gaat het onder andere om inzicht in de conditie van de samenleving, de effecten van beleid en inzicht in de tevredenheid van inwoners en bedrijven.

Sturing

Op basis van de visiedocumenten stellen we prioriteiten. Deze prioriteiten worden vertaald in beleidsnota's en uitvoeringsplannen waarin duidelijke kaders worden opgenomen met betrekking tot kwaliteit, capaciteit en financiële middelen. De benodigde capaciteit is in overeenstemming met de beschikbare capaciteit in de organisatie.

We sturen resultaatgericht op de uitvoering van onze werkzaamheden. De voortgang monitoren we proactief op basis van een door te ontwikkelen planning & control-cyclus. Als het gewenste resultaat niet gehaald wordt dan stellen we onze werkzaamheden bij.

Processen

Sturing kan alleen plaatsvinden wanneer processen zijn beschreven en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Om procesmanagement op een hoger plan te brengen, gaan we de belangrijkste pro-

cessen analyseren en waar nodig herontwerpen.

Doel van deze procesoptimalisatie is om meer capaciteit vrij te spelen om invulling te geven aan bestuurlijke wensen, de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, de efficiency te vergroten en de doorlooptijden te bekorten.

We hebben speciale aandacht voor het interactiever maken van het beleidsproces en het komen tot meer standaardisering op het gebied van projectmatig werken.

Netwerken

Om visievorming mogelijk te maken, hebben we in beeld welke netwerken er zijn, hoe relevant ze zijn en hoe de gemeente hierin is vertegenwoordigd.

We volgen proactief de ontwikkelingen binnen relevante netwerken en we zorgen ervoor dat kennis en informatie uit netwerken beschikbaar is binnen de organisatie.

Als dat voor de aanpak van een maatschappelijk vraagstuk noodzakelijk is, initiëren we zelf de vorming van een netwerk met daarin de belangrijkste betrokken partijen.

Naar de praktijk

Om onze visie op bedrijfsvoering in praktijk te brengen, stellen we een visie Leerdam 2040 op. We ontwikkelen onze planning & control-cyclus verder door het opleveren van een maandelijks managementrapportage en door vaker onze bestuurskracht en de bewonerstevredenheid te meten. We gaan onze processen beschrijven en de netwerken waar we nu al over beschikken in kaart brengen en

toegankelijk maken voor alle collega's. In GLZ-verband stellen we een dienstverleningsconcept en een informatiebeleidsplan op met als doel een gezamenlijk klantencontactcentrum te realiseren.

3: Visie op structuur

De drie rollen die we eerder benoemen (uitvoerder, belangenbehartiger en beleidsmaker) bepalen de structuur van de organisatie. Het uitgangspunt is: als maatschappelijke partners het beter of slimmer kunnen doen dan wij, kiest Leerdam ervoor om deze taak niet meer zelf te doen. Dat levert de hiernaast staande structuur op.

Een toelichting per niveau:

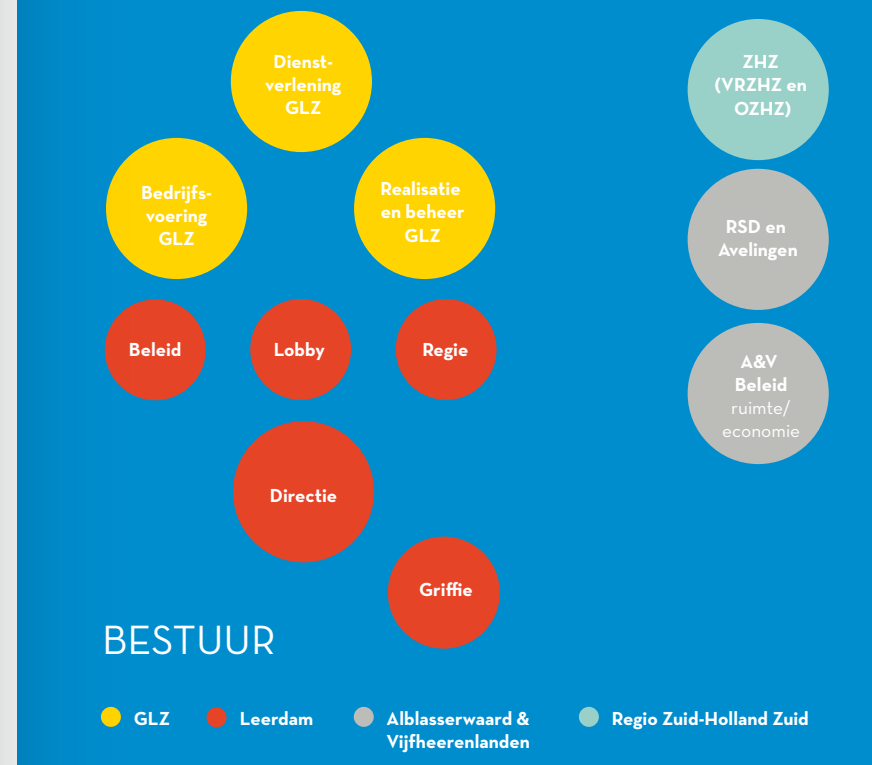
Leerdam

Onderwerpen waar raad en bestuur van Leerdam een eerste beleidsverantwoordelijkheid voor dragen, komen te liggen bij de Leerdamse organisatie. Denk hierbij aan: verkeer en vervoer, cultuur, zorg, veiligheid, financiën en communicatie.

Directie: is het boegbeeld van de organisatie, draagt zorg voor een duidelijke koers en draagt deze ook actief uit. Stuurt de eenheid lobby aan en is aanspreekbaar op de kwaliteit die de organisatie levert. Is ook verantwoordelijk voor het maken van heldere afspraken met het college. De directie vormt samen met de leidinggevendenden van de eenheden Beleid en Regie het managementteam.

Beleid: ontwikkelt een gedragen lange termijn visie voor de gemeente Leerdam op bovenstaande beleidsterreinen. Is verantwoordelijk voor het voorbereiden van bestuurlijke keuzen door visievorming, strategieformulering en het maken van uitvoeringsbeleid.

BURGER/BEDRIJF



Lobby: levert een concrete bijdrage aan de realisatie van expliciete, bestuurlijke doelen. Bijvoorbeeld door het inschakelen van maatschappelijke partners, verwerven van subsidies, het smeden van op uitvoering gerichte coalities of het beïnvloeden van andere partijen. Lobby zorgt dat actief kansen worden benut die realisering van bestuurlijke doelen dichterbij brengen.

Regie: draagt zorg voor de uitvoering van opdrachten gegeven aan andere organi-

saties door de gemeente Leerdam. Regie bereidt de werkzaamheden voor, besteedt het aan, bewaakt de voortgang van de uitvoering en rapporteert aan directie en bestuur van de gemeente Leerdam.

GLZ

De samenwerking Giessenlanden, Leerdam en Zederik neemt taken voor zijn rekening die veelal in de uitvoering liggen.

Dienstverlening GLZ: beheert de backoffice en vier frontoffice-kanalen waarmee

de gemeente direct contact heeft met haar inwoners; internet, balie, telefoon en post. De backoffice is verantwoordelijk voor: burgerzaken, Wmo, leerlingenvoer en belastingen. Dienstverlening krijgt haar opdrachten vanuit de eenheid Regie.

Realisatie en beheer: het visitekaartje van de gemeente Leerdam in de openbare ruimte. Het zorgt voor een schoon, heel en veilig Leerdam en geeft uitvoering aan door het bestuur vastgestelde uitvoeringsplannen. Dit onderdeel is onder andere verantwoordelijk voor: werkvoorbereiding, afvalinzameling en vegen, onderhoud buitenruimte, handhaving en toezicht, klachtenafhandeling en geo-informatie. De eenheid krijgt haar opdrachten van de eenheid Regie.

Bedrijfsvoering: biedt alle directe en indirecte vormen van ondersteuning die nodig zijn om de primaire processen van de gemeente Leerdam en van de GLZ-samenwerking mogelijk te maken. Denk hierbij aan bijvoorbeeld: huisvesting, bodediensten, documentaire informatievoorziening, personeel en organisatie, juridische zaken, financiën, communicatie, crisisbeheersing en secretariaatsaken. Bedrijfsvoering beheert informatiesystemen en workflowsystemen. De eenheid werkt regelmatig op locatie en krijgt haar opdrachten van de eenheid Regie.

Alblasserwaard & Vijfheerenlanden (AV)
Voor een aantal taken wordt beleid niet meer op lokaal maar op regionaal niveau gemaakt. Taken waarvoor raad en bestuur van Leerdam in de praktijk niet de eerste beleidsverantwoordelijkheid dragen, worden overgedragen aan de gemeenschappelijke regeling Alblasserwaard & Vijfheere-

renlanden. Denk hierbij aan onderwerpen als wonen en economie.

Gemeenschappelijke regeling Alblasserwaard & Vijfheerenlanden: formuleert samenhangende en regionaal afgestemde ontwikkelingsdoelen en verkrijgt hiervoor draagvlak bij deelnemende gemeenten, de provincie Zuid-Holland en het Rijk. Producten van deze Gemeenschappelijke Regeling zijn: regionale ontwikkelingsvisies, regionale beleidsnota's en de realisatie van regionale projecten. De Regionale Sociale Dienst en de Avelingengroep voeren op regionaal niveau wetgeving uit.

Zuid-Holland Zuid

Gemeentelijke taken zoals de brandweer worden om wettelijke of andere redenen georganiseerd op een hoger regioniveau. Voor Leerdam is dat de regio Zuid-Holland Zuid.

Naar de praktijk

Om onze visie op de organisatiestructuur in praktijk te brengen, gaan we nauwer samenwerken met andere partijen. Taken die een ander efficiënter kan doen, gaan we buiten de organisatie uitvoeren. Per 1 januari 2013 is bijvoorbeeld de brandweertaak overgeheveld naar de veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. Ook worden voorbereidingen getroffen om de omgevingstaken per 1 januari 2014 over te dragen aan de Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid (OZHZ). Daarnaast verkennen we de mogelijkheid tot samenwerking op onderwerpen als volkshuisvesting, milieu en gezondheid op het niveau van de regio Alblasserwaard & Vijfheerenlanden. Tot slot onderzoeken we een verdergaande samenwerking met de GLZ-gemeenten en stellen we een bedrijfsplan op voor de Leerdamse organisatie-eenheden beleid, lobby en regie.

5. TOT SLOT

GELEIDELIJK PROCES



Een organisatie verander je niet zomaar. Dat is een zorgvuldig proces dat een aantal jaar in beslag neemt. Daarnaast is de uitvoering van de Leerdamse organisatievisie voor een deel afhankelijk van ontwikkelingen in de samenwerking met bij-

voorbeeld de gemeenten Giessenlanden en Zederik. De bestuurskrachtmeting, het reikwijdteonderzoek en de gemeenteraden van de drie GLZ-gemeenten bepalen in welke mate en tijdsbestek we de volledige visie kunnen realiseren.

