

Advies over het vervolg op de thema avond van 14 november jl.

1. Inleiding

Aan het eind van de thema-avond van 14 november jl. is afgesproken, dat er een verslag zou worden gemaakt. Dit is inmiddels per mail toegestuurd. Ook is afgesproken om een advies op te stellen voor het vervolg op deze thema avond.

Tijdens de thema avond is duidelijk geworden dat het enerzijds gaat om de manier van werken en de daarbij behorende rollen en anderzijds om de verschillende hulpmiddelen / instrumenten ter ondersteuning van de werkwijzen. Het hieronder volgende advies begint met de rolverdeling en gaat vervolgens in op de instrumenten die tijdens de themavond aan de orde zijn geweest. Bij lezing valt u op, dat de aanbevelingen van de thema avond aan het eind in een advies zijn samengebracht en dat er een volgorde van prioriteiten wordt aanbevolen.

Het vervolg op de thema avond moet aan een aantal voorwaarden voldoen. De belangrijkste is de beleving van de noodzaak van samenhang tussen de verschillende rollen extern en intern (zie hieronder hoofdstuk 2). Extern gaat het om de facilitering van de inbreng van de burger door middel van toegespitst georganiseerde burgerparticipatie. Intern gaat het om de betrokkenheid van de raad van het college en afgeleid van het college die van de ambtelijke organisatie. Tussen de op de thema avond besproken instrumenten bestaat samenhang. Het hieronder volgende advies gaat (in hoofdstuk 3) hierop in. De praktijk leert, dat de kracht van de vernieuwing van werkwijzen wordt bepaald door de beleefde noodzaak en door de gezamenlijke eigendom van de instrumenten die voor die vernieuwing worden ingezet. Dat de noodzaak van vernieuwing door de raad wordt ervaren is gebleken uit de grote mate van betrokkenheid van de raadsleden tijdens de thema avond. Aan de beleving van de gezamenlijke eigendom moet worden gewerkt in het vervolg op de thema avond.

Dit advies komt uit op de aanbeveling van het houden van werkconferenties om daarmee een goede basis te leggen voor de implementatie van de voorgestelde veranderingen. Dat kost tijd. De pijn daarvan kan evenwel verzacht worden door een goede fasering. Het grote risico op mislukking van het doorvoeren van veranderingen neemt toe naar mate de veranderingen beperkt blijft tot het vaststellen van nieuwe instrumenten ter ondersteuning van de beoogde verandering. Wil je verandering van werkwijze met succes doorvoeren, dan is het tezamen doorakkeren van de betekenis van die verandering noodzakelijk om het effect ervan voor ieders rol goed in beeld te krijgen, maar vooral ook om ieder de voordelen ervan te laten beleven. Alleen op die wijze krijgt ieder er een goed onderbuik gevoel bij, zodat ieder gedreven wordt door het belang van het geheel en door het zich bewust zijn van het nut van zijn bijdrage aan dat geheel.

Tijdens de thema avond is niet gebleken, dat er een breed draagvlak is om het fenomeen burgerlid van commissies op korte termijn te beëindigen. De burgerleden blijven dan een belangrijke factor bij initiatieven om het functioneren van raad en commissies te verbeteren.

In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de doorwerking van de adviezen op de rol van de griffier.

Hoofdstuk 5 gaat nader in op de organisatie van de implementatie van de adviezen en over de communicatie hierover.

Per hoofdstuk worden met het oog op hun herkenbaarheid in de tekst de adviezen cursief weergegeven. Deze worden tot slot in hoofdstuk 6 gebundeld.

2. Rollen

Om inhoud te geven aan het vervolg op de thema avond is het belangrijk om eerst duidelijkheid te scheppen in door de raad voorgestane werkwijze en in de hieruit voortvloeiende betekenis voor de invulling van ieders rol door de hierbij betrokken spelers. Immers, de raad werkt samen met het college. Het college wordt hierin bijgestaan door de organisatie. Ieder neemt deel aan dit proces vanuit zijn of haar rol. Het beeld van de huidige situatie is, dat de raad een collegevolgende rol in plaats van een collegesturende rol vervult. Dit beeld is tijdens de thema avond bevestigd. De eerste reacties vanuit het college en de medewerkers na de thema avond onderstrepen de noodzaak van duidelijkheid in de rolverdeling die voor college en raad in de Gemeentewet is vastgelegd. Daarbij gaat het met name om de verwachtingen die raad en college en afgeleid van het college de organisatie ten opzichte van elkaar moeten kunnen hebben. Deze verwachtingen over en weer zijn bepalend voor het gedrag ofwel de manier van inbreng leveren vanuit ieders rol. Dit is dan ook de reden om in een gezamenlijke werkconferentie van raad, college en management een verdiepingsslag te maken in ieders rollen en de daaraan te verbinden verwachtingen. Deze werkconferentie moet uitmonden in de formulering en vergelijking van de competenties / gedragskenmerken die bij de onderscheidene rollen horen. De werkconferentie moet tegelijkertijd in breed enthousiasme resulteren voor de aanpak van het vervolg: het omgaan met de instrumenten.

Geadviseerd wordt om een thema avond van raad en burgerleden, college en management te beleggen over ieders rollen en de daaraan te verbinden verwachtingen

3. Voorstellen voor de eerste stap van de implementatie per instrumenten

Hieronder wordt ingegaan op de afzonderlijke instrumenten. De volgorde van behandeling is tegelijkertijd het advies voor de bepaling van de prioriteit.

- a. De strategische ofwel lange termijn agenda van de raad.

Deze is bepalend voor de aanpak van de geplande beleidsonderwerpen. Tijdens de thema avond is vastgesteld, dat de inhoud van de lange termijn agenda wordt bepaald door:

- de 4 jaarschijven waarbinnen de raad in de voorjaarsnota de beleidsprioriteiten bepaald voor de komende vier jaren. In die jaarschijven worden zowel de autonome beleidsonderwerpen als die in medebewind verwerkt. De randvoorwaarde voor de planning is het structurele evenwicht van de begroting voor de lopende planperiode;
- de planning van de te houden evaluaties analoog aan de 4 jaarschijven voor de planning van nieuw beleid in voorjaarsnota. De praktijk leert, dat door het uitblijven van evaluaties beleid blijft bestaan ondanks dat het over zijn hoogtepunt heen is. Beleid verliest op een gegeven moment de beoogde toegevoegde waarde. Evaluaties kunnen weliswaar ambtelijke capaciteit kosten, maar in stand houden van beleid dat zich overleefd heeft is doorgaans aanmerkelijk kostbaarder. De bepaling van de prioriteiten voor te houden evaluaties is bij uitstek een politiek besluit en dus een raadsbesluit. De evaluatieplanning verdeeld over vier jaarschijven is tegelijkertijd een basis voor het overleg met de Rekenkamercommissies met

het oog op eventueel te maken afspraken over de evaluaties die de Rekenkamercommissie oppakt. Het werken met de planning van evaluaties is een nieuw;

- de planning van de documenten van de planning & control cyclus. Aangenomen mag worden dat Goirle net als andere gemeenten hiervoor “een spoorboekje” heeft ontwikkeld. In het audit comité staat dit onderwerp regelmatig op de agenda;
- de politieke incidenten en accidenten. Het gaat hierbij onder meer om niet voorziene voorvallen die de samenleving en dus de politiek raken. Deze laten zich niet plannen. Het gevolg hiervan is, dat ongeveer 10 van de benodigde “agendatijd” voor dit type onderwerpen moet worden gereserveerd.

In de lange termijn agenda is het mogelijk om voor de komende vier jaar per raadsvergadering de agenda vast te leggen. De voorspelbaarheid van de agenda wordt zekerder naargelang de voorbereiding van de geplande onderwerpen is opgepakt en vordert. De lange termijn agenda is richtinggevend voor de planning van het college, van het management en van de beleidsmedewerkers. De lange termijn agenda voorkomt opeenhopingen in de raadsagenda voorafgaand aan de zomervakantie en die aan feestdagen in december, mits de lange termijn agenda met enige discipline wordt gevolgd.

De voorbereiding van de lange termijn agenda kan nu al voor 2012 t/m 2015 worden opgepakt op basis van de beschikbare informatie. Zodra de contouren van de voorjaarsnota 2013 bekend zijn kan al worden gestart met de lange termijn agenda van 2013 t/m 2016, zodat de raad deze medio september 2012 kan vaststellen. De regie hiervoor ligt bij de raad, de afstemming bij de burgemeester, de griffier en de secretaris en, de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding bij het college. Ter ondersteuning van de raad (lees het presidium) bewaakt de griffier de volledigheid van de agenda.

Het werken met de lange termijn agenda is een forse verandering van de manier van werken van alle betrokkenen. Het gaat hierbij niet alleen om de ambtelijke en bestuurlijke verantwoordelijkheden voor het voorbereiden en onderhouden van de agenda. Het gaat ook om het zien en het pakken van de voordelen die hieruit voortvloeien. De kans van slagen staat en valt daarom bij de kwaliteit van de introductie bij alle betrokkenen. De lange termijn agenda is méér dan het doelistje van toezeggingen en afhandeling van moties.

Geadviseerd wordt om nu al op basis van de beschikbare informatie de geactualiseerde planning voor 2012 te laten voorbereiden. Draag de griffier op de structuur van de meerjarenplanning voor te bereiden op basis waarvan de invulling 2013 t/m 2016 kan plaatsvinden.

Geadviseerd wordt om de voorbereiding van de lange termijn agenda te starten met een thema avond van de raad en de burgerleden, het college en het management om de beelden en verwachtingen vooraf uit te wisselen, omdat deze de kwaliteit van en het omgaan met de lange termijn agenda bepalen.

b. Het besluitvormingsproces.

Het besluitvormingsproces krijgt de volgende plaats in de prioritering. Qua planning en aanpak heeft het besluitvormingsproces een directe relatie met de lange termijn agenda, omdat met de lange termijn agenda wordt gestuurd op het oppakken van nieuwe beleidsonderwerpen en het inpassen

van de verschillende fasen om te komen tot het uiteindelijk te nemen besluit. Na bespreking van het besluitvormingsproces vinden vervolgstappen plaats zoals de concrete implementatie maar ook de bespreking van de betekenis hiervan voor de organisatie van het debat extern en intern (hoewel het externe aspect van de betrokkenheid van de burger centraal dient te staan, omdat we het voor de burger doen, dient dit onderwerp in een afzonderlijk advies te worden uitgewerkt nadat het besluitvormingsproces is besproken).

In de thema avond is het besluitvormingsproces kort besproken geweest aan de hand van een grofmazig overzichtsschema. Daarbij is de overeenkomst opgevallen met het voor (een deel van) de raad bekend BOB-modcel (beeldvorming, opinievorming en besluitvorming. Hiermee is al wat ervaring opgedaan, maar er is nog niet van een consequente doorvoering in de bestaande werkwijzen sprake.

De uitgebreide behandeling van het besluitvormingsproces en van de rollenverdeling hierin heeft bij de raadsleden hoog gescoord. De reden van de hoge score is, dat duidelijk wordt hoe de raad aan de voorkant kan sturen door het vaststellen van raadsopdrachten en dat hij aan de hand van die opdrachten vrij eenvoudig kan controleren of de voorstellen per fase voldoen aan de in de opdracht gestelde eisen. Dat de raad hierdoor de collegesturende rol gaat vervullen in plaats van de tot heden beoefende collegevolgende rol, is dus bepalend voor de hoge score. Het traject van het besluitvormingsproces kenmerkt zich door het gezwaluwstaart bijeenbrengen van rollen van verschillende spelers met uiteenlopende verantwoordelijkheden intern en extern. Van het tijdens de thema avond gebruikte overzichtsschema is in de vorm van de "beleidsklok" een uitgewerkt model ontwikkeld. Dat model biedt handvatten voor de uitkristalisering van de verwachtingen over en weer - zowel extern als intern - in het besluitvormingsproces. Daarnaast is aan de hand van het model goed te duiden welke randvoorwaarden raad zou moeten formuleren voor het proces en de resultaten voor de verschillende onderwerpen die overeenkomstig dit proces aan de orde komen. Bij randvoorwaarden kan worden gedacht aan onder meer doorlooptijd, budget, te hanteren formats, kwaliteitseisen te stellen aan de burgerparticipatie wie doet wat bij de verschillende beslismomenten en het omgaan met de actieve informatieplicht. Het ligt voor de hand, dat de griffier hierin als eerste adviseur van de raad zijn rol pakt. Goed inzicht in de betekenis van de beleidsklok als instrument lijkt een eerste vereiste. Maar weet, dat het nog belangrijker is goed inzicht te verkrijgen in de rollen van de verschillende spelers in het proces, omdat deze ten opzichte van de huidige situatie wezenlijk veranderen. Daarom is het zo belangrijk om de beleidsklok gedegen door te akkeren. Alleen daardoor wordt een goede start ermee mogelijk gemaakt.

Geadviseerd wordt om over het besluitvormingsproces uitgewerkt in de beleidsklok een werkconferentie voor raad en de burgerleden, het college en management te organiseren. Het is van belang om daarbij de reeds opgedane ervaringen in te brengen en te benutten. Daarnaast is het aan te bevelen om voor de (echte) beleidsmedewerkers een training te beleggen om vervolgens te komen tot een implementatieplan.

- c. Versterking van de toegevoegde waarde van de commissies hun indeling en van de rol van de burgerleden

Tijdens de thema avond is de betekenis van de commissies vrij indringend aan de orde geweest. Het ging daarbij om de vraag of commissies nog wel wenselijk zijn mede gelet op het verkokerende effect ervan. Het ging ook om de vraag dat als de commissies gehandhaafd blijven, hoe ze dan het beste

kunnen worden ingericht. Ook de vragen wat kan de rol van de commissies zijn in de verschillende fasen van het besluitvormingsproces en wat zouden die fasen kunnen betekenen voor de inrichting en taakstelling van de commissies zijn aan de orde geweest. Bij bespreking van de functie van burgerleden in de commissies ging het om het waarom ervan en om de wijze van rolinvulling. De conclusie van de bespreking was, dat verdere verdieping in de betekenis van de commissies en van de burgerleden meer dan wenselijk is.

Geadviseerd wordt om over de betekenis van de commissies en van burgerleden een werkconferentie te beleggen nadat er duidelijkheid is in hoeverre en hoe er wordt omgegaan met de uitwerking en inpassing van het besluitvormingsproces.

d. Training van debatvaardigheden

De raadsvergaderingen laten zien dat niet altijd even duidelijk is wie wanneer voor wat aan zet is. Anders gezegd: over de rol en de plaats van het college in de raad bleken uiteenlopende beelden te bestaan. Op de vragen wanneer is er debat met het college en wanneer wordt het debat door de raadsleden onderling gevoerd bestonden geen duidelijke en eenduidige antwoorden. Het werken conform het besluitvormingsproces laat zien dat het debat ook nog eens per fase van het proces verschilt. Hoewel de suggestie een training in debatvaardigheden te houden met enige terughoudendheid werd ontvangen, werd de noodzaak ervan wel ervaren.

Geadviseerd wordt een training in debatvaardigheden te laten verzorgen waarin duidelijk wordt wie wanneer welke rol in de debatten heeft en wat de betekenis van de fasen van het besluitvormingsproces is voor de verschillende typen debat.

e. Omgaan met de actieve informatie plicht

Over de invulling van de actieve informatieplicht door het college kan niet worden gesteld dat er sprake is van ernstige ontevredenheid. Soms zijn de raadsleden wel van mening dat informatie meer op maat van de raad en tijdiger kan worden verstrekt. Het antwoord op de vraag door welke factoren de inhoud van de actieve informatieplicht wordt bepaald en welke verwachtingen de raad jegens het college heeft uitgesproken over het omgaan met de actieve informatieplicht was niet duidelijk. De raad is zich evenwel bijzonder bewust van de politieke betekenis van de actieve informatieplicht voor het vertrouwen in het college. Dat de actieve informatieplicht inhoudelijk beter kan worden gestructureerd, wordt breed verondersteld. De betekenis van de wijze van omgaan met de planning & control cyclus en met het besluitvormingsproces voor de invulling van de actieve informatieplicht bleek een eye-opener. Tegelijkertijd was dit de onderstreping van de behoefte van de raadsleden om met het college de verwachtingen over en weer over het omgaan met de actieve informatieplicht uit te wisselen.

Geadviseerd wordt om een werkconferentie van raad en college te beleggen over het omgaan met de actieve informatieplicht. Omdat het management hierbij voor het college tenminste een signalerende rol vervult wordt aanbevolen het management hierbij te betrekken. De werkconferentie resulteert in concrete verwachtings- en werkafspraken.

4. Doorwerking van de vernieuwingen op de rol van de griffier

Tijdens de thema avond zijn er meerdere momenten geweest waarbij werd geconstateerd, dat doorvoering van de besproken onderwerpen invloed heeft op de rol van de griffier. Vastgesteld werd dat de griffier bij uitstek is aangewezen om de raad te ondersteunen bij het doorvoeren van vernieuwingen, maar dat de griffier ook in de ondersteunende rol voor de raad voorziet bij de bewaking van de kwaliteit van de vernieuwde werkprocessen. De rol van de griffier is dus meer dan enkel logistiek ondersteuner van de raad. Hij is de eerste adviseur van de raad, waarbij te denken valt aan onder meer:

- De rol van de griffier als initiator van de lange termijn agenda, als bewaker van de kwaliteit van die agenda en van de kwaliteit van de realisering van de agenda;
- De rol van de griffier als ondersteuner van vernieuwing van werkwijzen;
- De rol van de griffier als bewaker van de kwaliteit van de implementatie van nieuwe werkwijzen zoals door de raad is besloten;
- De rol van de griffier als schrijver van de vraagpuntennotitie als aftrap voor de raad voor de start van de voorbereiding van nieuwe beleidsonderwerpen conform de beleidsklok;
- De rol van de griffier als bewaker van de kwaliteit van de voorstellen door deze te toetsen aan de raadsopdracht;

De hierboven beschreven veranderingen dragen stuk voor stuk bij aan de versterking van de rol van de raad. Het succes van die versterking staat en valt met de aanpassing van de rol van de griffier. Dat betekent tegelijkertijd, dat de rol van de griffier in het driehoeksoverleg en in het bilateraal overleg met de secretaris verandert van stukkenschuiver in volwaardig gesprekspartner – eerste adviseur van de raad. De nadere concretisering van de rollen van de griffier en de formulering van de verwachtingen hierbij komen tot stand in de betreffende werkconferenties

Geadviseerd wordt om in hierboven de aanbevolen werkconferenties de betekenis voor de rolinvulling van de griffier voor de genoemde onderwerpen expliciet te betrekken en vast te leggen.

5. De planning en bewaking van de implementatie

Raadsleden hebben een drukke agenda. De hierboven weergegeven aanbevelingen leiden zonder meer tot extra werkdruk voor de raad. Dat neemt niet weg, dat door het uitkristaliseren van rollen, verantwoordelijkheden, verwachtingen en werkprocessen efficiencyvoordelen voor de raadsleden ontstaan, die ruimschoots opwegen tegen de extra tijdsinvestering. Zaak is om de thema avonden / werkconferenties te verdelen over de perioden in het jaar dat er geen zware onderwerpen op de raadsagenda staan. Zaak is ook om de voortgang erin te houden door de aanbevolen themabijeenkomsten in 2012 af te ronden.

Met iedere themabijeenkomst wordt niet meer dan de start gemaakt van de implementatie van de vernieuwing. De implementatie is per onderwerp verschillend qua opzet en doorlooptijd. Juist omdat implementatie langere tijd vergt is het belang van alle betrokkenen ermee gediend om overzichtelijk per stap de kwaliteit te definiëren, in tijd uit te zetten en de voortgangsrapportages af te spreken. Niet minder belangrijk is om het presidium of een andere raadscommissie te belasten namens de raad met de sturing en het toezicht op de implementatie. Omdat het burgerjaarverslag gaat over de ontwikkeling van de kwaliteit van de burgerparticipatie, van de bestuurlijke vernieuwing en van de dienstverlening ligt het voor de hand af te spreken om de burgemeester op te dragen de rapportage van de commissie in zijn burgerjaarverslag te betrekken. Het is tevens voor de hand liggend om

afspraken over de ondersteunende rol van de griffier als eerste adviseur van de raad hierbij vast te leggen.

Geadviseerd wordt de griffier op te dragen om aansluitend aan de werkconferenties de implementatie inhoudelijk, kwalitatief en in tijd te plannen en de voortgangsrapportages t.b.v. het presidium te verzorgen.

De in dit advies opgenomen thema avonden en de implementatie hiervan is een onderwerp dat breed draagvlak absoluut nodig heeft niet alleen bij de start maar vooral ook in de loop van het implementatietraject. Een van de pijlers van verandermanagement is daarom de communicatie. De betekenis van communicatie en de kwaliteit waaraan deze moet voldoen voor de verschillende hierboven in het advies besproken elementen dienen eveneens onderwerp te zijn van de betreffende thema avonden.

Geadviseerd wordt aan de griffier op te dragen om aan de hand van de conclusies in de thema avonden een communicatieplan op te stellen. Tevens wordt geadviseerd om de communicatie nu al te starten door uitleg te geven over de thema avond van 14 november jl. en over het vervolg hierop.

6. De adviezen gebundeld

- 6.1. *Geadviseerd wordt om een thema avond van raad en burgerleden, college en management te beleggen over ieders rollen en de daaraan te verbinden verwachtingen*
- 6.2. *Geadviseerd wordt om nu al op basis van de beschikbare informatie de geactualiseerde planning voor 2012 te laten voorbereiden. Draag de griffier op de structuur van de meerjarenplanning voor te bereiden op basis waarvan de invulling 2013 t/m 2016 kan plaatsvinden*
- 6.3. *Geadviseerd wordt om de voorbereiding van de lange termijn agenda te starten met een werkconferentie van de raad en de burgerleden, het college en het management om de beelden en verwachtingen vooraf uit te wisselen, omdat deze de kwaliteit van en het omgaan met de lange termijn agenda bepalen.*
- 6.4. *Geadviseerd wordt om over het besluitvormingsproces uitgewerkt in de beleidsklok een werkconferentie voor raad en de burgerleden, het college en management te organiseren. Het is van belang om daarbij de reeds opgedane ervaringen in te brengen en te benutten. Daarnaast is het aan te bevelen om voor de (echte) beleidsmedewerkers een training te beleggen om vervolgens te komen tot een implementatieplan.*
- 6.5. *Geadviseerd wordt om over de betekenis van de commissies en van burgerleden een werkconferentie te beleggen nadat er duidelijkheid is in hoeverre en hoe er wordt omgegaan met de uitwerking en inpassing van het besluitvormingsproces.*
- 6.6. *Geadviseerd wordt een training in debatvaardigheden te laten verzorgen waarin duidelijk wordt wie wanneer welke rol in de debatten heeft en wat de betekenis van de fasen van het besluitvormingsproces is voor de verschillende typen debat.*
- 6.7. *Geadviseerd wordt om een werkconferentie van raad en college te beleggen over het omgaan met de actieve informatieplicht. Omdat het management hierbij voor het college tenminste een signalerende rol vervult wordt aanbevolen het management hierbij te betrekken. De bijeenkomst resulteert in concrete verwachtings- en werkafspraken.*

- 6.8. *Geadviseerd wordt om in hierboven de aanbevolen werkconferenties de betekenis voor de rolinvulling van de griffier voor de genoemde onderwerpen expliciet te betrekken en vast te leggen.*
- 6.9. *Geadviseerd wordt de griffier op te dragen om aansluitend aan de werkconferenties de implementatie inhoudelijk, kwalitatief en in tijd te plannen en de voortgangsrapportages t.b.v. het presidium te verzorgen.*
- 6.10. *Geadviseerd wordt de griffier op te dragen om aan de hand van de conclusies in de thema avonden een communicatieplan op te stellen. Tevens wordt geadviseerd om de communicatie nu al te starten door uitleg te geven over de thema avond van 14 november jl. en over het vervolg hierop.*

De werkconferenties zijn erop gericht om goed inzicht te krijgen de betekenis van de nieuwe manieren van werken voor ieder functioneren. Zonder de verdieping door middel van werkconferenties blijft de verandering beperkt tot het inzetten van instrumenten. Het effect is, dat ieder op dezelfde manier zijn werk blijft doen als voorheen met als resultaat dat er per saldo niets verandert. Veranderen doe je door de veranderingen te plannen, door bij alle betrokkenen de veranderingen naar behoren te introduceren, te laten zien en beleven wat die veranderingen voor de manier van werken betekenen om daar vervolgens invoeringsafspraken over te maken. Veranderen doe je voorts door de kwaliteiten van de doorgevoerde veranderingen te evalueren om ze zo nodig bij te stellen. Op deze manier is de kans op succes bij het doorvoeren van veranderingen het grootst.

Wintelre, 20 december 2011.

Mr. L.A.M. Aarden