



BMC
YACHT GROUP

Handreiking bevordering bestuurlijke kwaliteit voor burgemeesters

door BMC in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Inhoud

1. Stappenplan	4
2. Landkaart	5
3. Vragenlijst: basis voor het goede gesprek	6
4. Escalatieladder	7
5. Toelichting instrumenten	8



Openingswoord

Ten geleide

In iedere gemeente kan het gebeuren: een kortere of langere periode waarin het gemeentebestuur niet optimaal functioneert. Als burgemeester heeft u de rol/verantwoordelijkheid om de bestuurlijke integriteit van de gemeente te bevorderen en bestuurlijke problemen te (helpen) voorkomen. Als burgemeester staat en gaat u immers voor de kwaliteit van het openbaar bestuur. Hiertoe heeft u een aantal (wettelijke) instrumenten tot uw beschikking. In het rapport 'Interveniëren in gemeenten met aanhoudende bestuurlijke problemen' (Broeksteeg, 2018) is een overzicht gegeven van het bestaande juridische instrumentarium.

De praktijk is weerbarstig en als burgemeester kunt u niet in uw eentje bestuurlijke problemen voorkomen. Een bestuurscultuur maakt, onderhoudt en verandert u samen. Samenwerking met de andere bestuursorganen is daarbij essentieel. Denk hierbij aan de (leden van de) gemeenteraad, het college van B en W, de griffier, de gemeentesecretaris en de Commissaris van de Koning. Samenwerken om het goede te behouden en te werken aan dat wat beter kan.

De praktijk wijst verder uit dat bestuurlijke problemen vaak niet zozeer zijn gelegen in de uitvoering van de taken, als wel in de persoonlijke verhoudingen en omgangsvormen. Het huidige juridische instrumentarium biedt hierbij niet altijd voldoende soelaas. De bestaande instrumenten en bevoegdheden hebben veelal betrekking op de inhoud, terwijl het in de regel wenselijker is om in te grijpen in bestuurlijke processen, persoonlijke relaties of de bestuurscultuur.

De bestuurscultuur kan worden omschreven als het geheel van normen, waarden, routines en rolopvattingen. De bestuurscultuur in een gemeente is van wezenlijke invloed op de wijze waarop raad, college en organisatie tot goede samenwerking komen en daarmee tot goede besluitvorming. Daarbij gaat het om het samenspel tussen gemeenteraad, college van B en W, ambtelijk apparaat en samenleving. In een sterke cultuur is sprake van gedeelde normen en waarden, kent iedereen zijn of haar rol en weet iedereen wat men van elkaar kan verwachten. In een zwakke cultuur bestaat hierover juist onzekerheid en conflict: rollen, rolverwachtingen en routines zijn hier de inzet van discussie. De aard van de bestuurscultuur is van grote invloed op de bestuurlijke kwaliteit van de gemeente.

Deze handreiking is ontwikkeld door BMC in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Centraal staat de vraag wat u als burgemeester kunt doen, welke 'zachte' interventies er tot uw beschikking staan en welke hulplijnen u kunt inschakelen, mocht daar behoefte aan zijn. De handreiking is geen wetenschappelijke zelftest, maar biedt u handvatten voor het 'goede gesprek', helpt het bewustzijn te vergroten en biedt u een handzaam overzicht.

1. Stappenplan



Stap 1: Invullen van de vragenlijst;

Het doel van de vragenlijst is om bewustzijn bij u en bij alle spelers binnen uw gemeente te vergroten. Daarnaast kunt u de vragenlijst gebruiken als leidraad voor 'het goede gesprek'. De lijst bestaat uit negentien vragen. Elf vragen hebben betrekking op de verhoudingen binnen de gemeenteraad en acht vragen op de verhoudingen binnen het college van B en W. De vragen kunt u beantwoorden aan de hand van een vijfpuntsschaal. Hierbij staat 1 voor 'altijd', 2 voor 'vaak', 3 voor 'geregeld', 4 voor 'soms' en 5 voor 'nooit'. U kunt de vragenlijst op verschillende manieren gebruiken. Zo kunt u ervoor kiezen om deze vragenlijst alleen, samen met uw college, raad of gezamenlijk met de griffier en gemeentesecretaris in te vullen. Iedere gemeente is uniek. Er zijn dus vooraf geen vaststaande normen te geven. Bepaal vooraf aan welke normen u als gemeente zelf wilt voldoen, welke antwoorden acceptabel zijn en wat dit zegt over de interventies die nodig zijn.



Stap 2: Interpreteren van de vragenlijst;

Wij vragen u om na het invullen van de vragenlijst uw antwoorden nogmaals langs te lopen. Hoe vaak heeft u 'altijd', 'vaak', 'geregeld', 'soms' en 'nooit' geantwoord? Heeft u de vragenlijst tegelijkertijd met meerdere mensen ingevuld, dan kunt u de uitkomsten met elkaar vergelijken. Is er overeenstemming en/of waar zitten de verschillen? Bespreek hierbij ook hoe iedereen tot zijn of haar antwoorden is gekomen en of er voorbeelden gegeven kunnen worden. Vergelijk de antwoorden met de door u vooraf bepaalde normen. In hoeverre zijn er verschillen, hoe groot zijn deze verschillen en wat zegt dit over de interventies die passend zijn?



Stap 3: Passende instrumenten vinden;

Iedere fase in de ladder is opgebouwd uit instrumenten die u kunt inzetten om de situatie waarin uw gemeente zich bevindt te verbeteren. De instrumenten staan op alfabetische volgorde in de ladder. De instrumenten bestaan onder andere uit best practices van andere gemeenten en hebben een focus op de proceskant en de onderstroom. U kunt er uiteraard voor kiezen om meerdere instrumenten tegelijkertijd in te zetten. Heeft u de vragenlijst tegelijkertijd met meerdere mensen ingevuld, dan kunt u ook gezamenlijk de verschillende instrumenten bespreken en onderzoeken wat passend zou kunnen zijn voor uw gemeente.



Stap 4: Inzet instrumenten wat + hoe

Vervolgens is per instrument aangegeven wat het instrument precies inhoudt, hoe u het kunt inzetten en wie u hierbij eventueel kan helpen. De instrumenten helpen u helderheid te creëren over de rolverdeling. De instrumenten staan per fase in alfabetische volgorde.

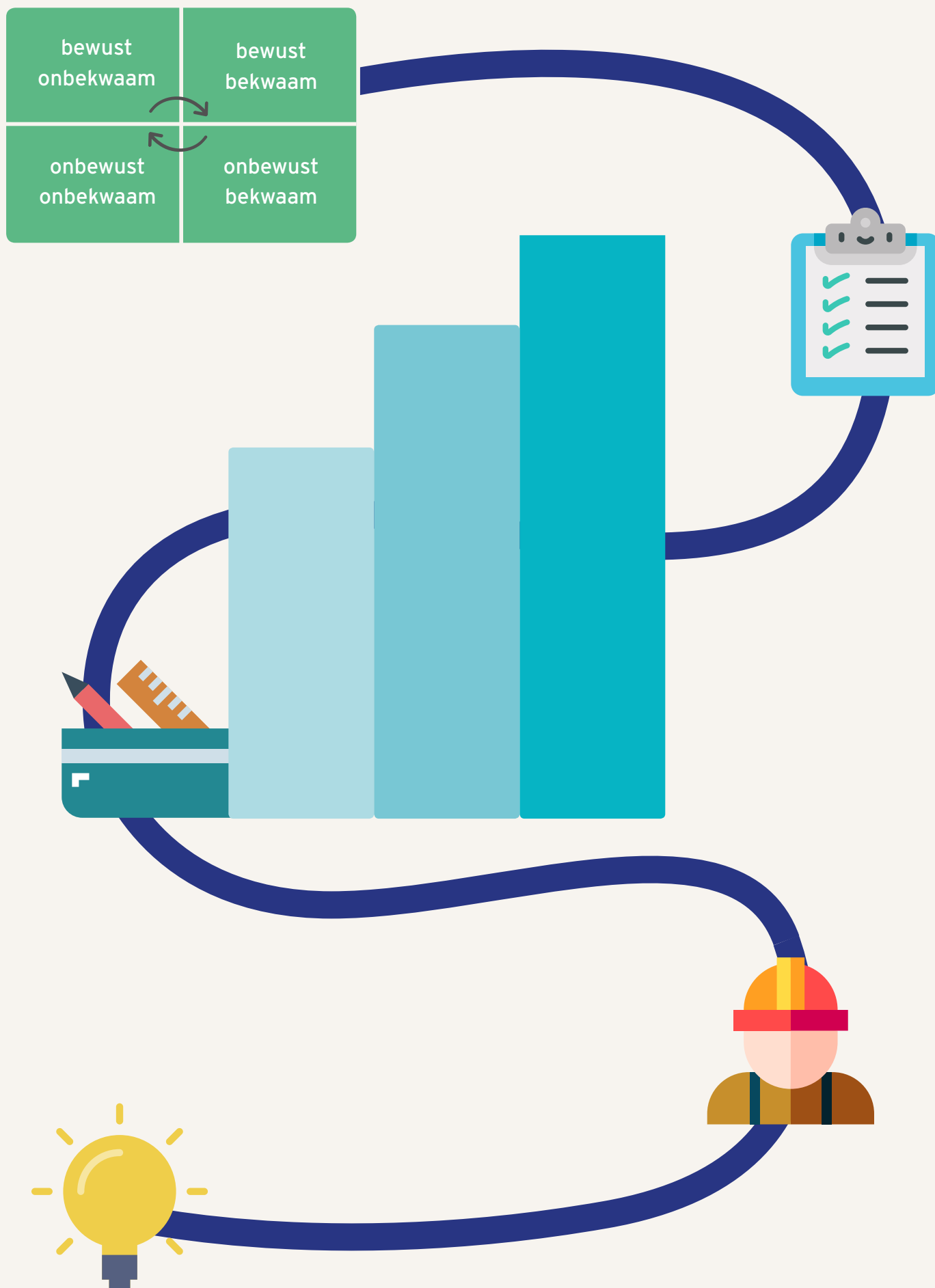


Stap 5: Borgen en tips

Het doel van de vragenlijst en de instrumenten is om bewustzijn bij u en bij andere bestuursorganen (gemeenteraad, college van B en W) en personen binnen uw gemeente te vergroten. Het is van belang om draagvlak te creëren voor de interventies en ze te borgen binnen uw gemeente. Bestuurscultuur is immers iets wat u samen met de andere spelers in uw lokale context maakt, onderhoudt en verbetert. Daarnaast vindt u tips hoe u preventief met dit onderwerp aan de slag kunt gaan.

¹ De onderstroom geeft de grenzen aan van wat mag en kan. De onderstroom bepaalt wat fatsoenlijk, behoorlijk, eerlijk en integer is, maar vooral ook: wat niet. Veel van wat de onderstroom bepaalt is ongeschreven en eigenlijk zo 'gewoon' dat men zich er nauwelijks nog van bewust is.

2. Landkaart



3. Vragenlijst: basis voor het goede gesprek

Raad	Altijd	Vaak	Geregeld	Soms	Nooit
Er wordt gestemd langs de lijn coalitie-oppositie	1	2	3	4	5
Er zijn verstoorde relaties tussen het college en de gemeenteraad	1	2	3	4	5
Er zijn slechte omgangsvormen en persoonlijke verhoudingen tussen raadsleden	1	2	3	4	5
De gemeenteraad gaat op de stoel van het college zitten	1	2	3	4	5
Het vertrouwen in een of meerdere wethouders wordt opgezegd (of daar wordt mee bedreigd)	1	2	3	4	5
Een coalitie valt uiteen	1	2	3	4	5
De raad bestaat uit relatief veel fracties (gemiddeld in Nederland: 7,3 fracties per gemeenteraad)	1	2	3	4	5
Er zijn afsplitsingen binnen de raadsfracties	1	2	3	4	5
Via de pers/sociale media komen negatieve berichten over de omgangsvormen binnen de raad naar buiten	1	2	3	4	5
Door gemeenteraadsfracties wordt gehandeld zonder te denken aan een langetermijnperspectief	1	2	3	4	5
Er zijn zwakke/onzakelijke debatten in de raad; er wordt veel op de persoon gespeeld	1	2	3	4	5
College van B en W					
Er is sprake van een negatieve bestuurscultuur in het college	1	2	3	4	5
Wethouders stemmen voorafgaand aan de collegevergadering bepaalde zaken onderling of met hun fractie af	1	2	3	4	5
Er is sprake van slechte omgangsvormen tussen leden van het college	1	2	3	4	5
Er is sprake van op scherp staande verhoudingen binnen het college	1	2	3	4	5
Er is sprake van het opstappen van een bestuurder (of het dreigen daarmee)	1	2	3	4	5
De oppositie in de gemeenteraad kan weinig invloed uitoefenen op de besluitvorming vanuit de coalitie	1	2	3	4	5
De sfeer binnen het college is niet goed	1	2	3	4	5
De debatcultuur is erg op de inhoud gericht	1	2	3	4	5

4. Escalatieladder

Bespreekbaar maken van (gedrags)patronen

Bevorderen oppakken van de eigen rol

Driehoeksoverleg activeren

Feedback geven

Frequent agenderen van het onderwerp integriteit en bestuurscultuur

Gedragscode ontwikkelen/verbeteren

Heidag organiseren

Integriteitscommissie instellen

Intervisie met andere burgemeesters

Teamvorming binnen het college van B en W

Terugblikken en reflecteren op raadsvergadering

Thematiek aan de orde stellen tijdens ambtsbezoek CvdK

Vergaderingen strak voorzitten

Versterken van basiskennis

Fase 1

Bestuurskrachtmeting

CdK verzoeken om advies

Cultuurtraject starten

Inwinnen van advies bij de CvdK

Onafhankelijke analyse van de bestuurscultuur

Opstellen integriteitsrapport (kandidaat) wethouder

Bespreekbaar maken van (gedrags)patronen

Bevorderen oppakken van de eigen rol

Driehoeksoverleg activeren

Feedback geven

Frequent agenderen van het onderwerp integriteit en bestuurscultuur

Gedragscode ontwikkelen/verbeteren

Heidag organiseren

Integriteitscommissie instellen

Intervisie met andere burgemeesters

Teamvorming binnen het college van B en W

Terugblikken en reflecteren op raadsvergadering

Thematiek aan de orde stellen tijdens ambtsbezoek CvdK

Vergaderingen strak(ker) voorzitten

Versterken van basiskennis

Fase 2

Aangifte doen

CvdK verzoeken om substantiële hulp

Mediation/bemiddeling

Bestuurskrachtmeting

CdK verzoeken om advies

Cultuurtraject starten

Integriteitscommissie instellen

Onafhankelijke analyse van de bestuurscultuur

Opstellen integriteitsrapport (kandidaat) wethouder

Bespreekbaar maken van (gedrags)patronen

Bevorderen oppakken van de eigen rol

Driehoeksoverleg activeren

Feedback geven

Frequent agenderen van het onderwerp integriteit en bestuurscultuur

Gedragscode ontwikkelen/verbeteren

Heidag organiseren

Integriteitscommissie instellen

Intervisie met andere burgemeesters

Teamvorming binnen het college van B en W

Terugblikken en reflecteren op raadsvergadering

Thematiek aan de orde stellen tijdens ambtsbezoek CvdK

Vergaderingen strak(ker) voorzitten

Versterken van basiskennis

Fase 3

5. Toelichting instrumenten

Hieronder staan de instrumenten uit de escalatieladder nader toegelicht. De instrumenten staan in dezelfde volgorde als in de escalatieladder. Er wordt kort beschreven wat het instrument precies inhoudt, hoe u het kunt inzetten en wie u hierbij mogelijk kan helpen. Eventueel met verwijzingen naar (online) informatiebronnen en relevante wetsartikelen. Tot slot staan er ook nog een aantal preventieve instrumenten beschreven.

Fase 1

Bespreekbaar maken van (gedrags)patronen

Het is belangrijk dat binnen uw gemeente (gedrags) patronen bespreekbaar worden gemaakt. Dit kunt u bijvoorbeeld doen door het onderwerp 'integriteit' of 'bestuurscultuur' te agenderen, maar ook door één-op-één het gesprek (periodiek) aan te gaan.

Bevorderen oppakken van de eigen rol

U vervult als burgemeester vanuit uw gezag een belangrijke rol binnen uw gemeente om te bevorderen dat de organen en gremia hun eigen rol duiden, oppakken en deze goed uitvoeren/vervullen. Zorg dat u hierbij aandacht heeft voor het speelveld, de rolverdeling en de rolvervulling. Het organiseren van informatiestromen, bijvoorbeeld via één-op-één- gesprekken of agendering van het onderwerp in college of raad, zijn hierbij onmisbaar. Raadpleeg voor inspiratie en ondersteuning ook het opleidingsaanbod van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters.

Driehoeksoverleg activeren

U bent als burgemeester vanzelfsprekend niet alleen verantwoordelijk en afhankelijk van het samenspel binnen en tussen de gemeenteraad en het college van B en W. Blijf daarom investeren in de rol van het driehoeksoverleg (burgemeester, griffier, gemeentesecretaris) als verbindend mechanisme. Dit driehoeksoverleg kunt u ook gebruiken om uw verwondering te uiten, te sparren over eventuele uitdagingen waar uw gemeente mee kampt en eventuele beginnende spanningen te signaleren.

Feedback geven

Feedback en terugkoppeling geven aan elkaar, bijvoorbeeld in de gemeenteraad of binnen het college van B en W. Op deze manier kunt u gezamenlijk zorgen voor bewustzijn. Alleen wanneer iedereen bewust is van zijn of haar gedrag kunnen er verbeteringen plaatsvinden. Hierbij is het wel van belang om op een constructieve manier feedback te geven. Er moet daarnaast ook vanuit de andere bestuursorganen ruimte zijn om feedback te geven.

Frequent agenderen van het onderwerp integriteit en bestuurscultuur

U kunt als voorzitter van raad en college het onderwerp integriteit en bestuurscultuur (periodiek) op de agenda zetten. Zoals u op de VNG-website kunt lezen gaat goed integriteitsbeleid verder dan het vaststellen van een gedragscode. Het is belangrijk dat eenieder bekend is met de gemaakte integriteitsafspraken en dat er periodieke aandacht is voor integriteit en bestuurscultuur om de dilemma's en vragen te kunnen bespreken.

Gedragscode ontwikkelen/verbeteren

In een gedragscode worden afspraken gemaakt over integriteit en de gewenste bestuurscultuur. Een gedragscode geeft houvast bij het maken van afwegingen en het nemen van beslissingen en is een goede basis om periodiek te evalueren. Op de website van de VNG vindt u verschillende voorbeelden van gedragscodes van andere gemeenten. In de gedragscode moet in ieder geval aandacht zijn besteed aan maatregelen gericht op informatiebescherming en relatiegeschenken. Het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) adviseert om de belangrijkste wettelijke bepalingen die zien op de zuiverheid en zorgvuldigheid van besluitvorming ook op te nemen in de gedragscode. Zo wordt de gedragscode een alomvattend geheel van gedragsregels voor uw politieke ambtsdragers.

Heidag organiseren

Tijdens een heidag kunt u uit de waan van de dag stappen en in alle rust met elkaar in gesprek gaan. Zowel vanuit (zelf)reflectie als ook vanuit de gewenste situatie en ambities. Zorg dat hierbij speciale aandacht is voor het stellen van 'lastige vragen' en het bespreken van dilemma's. U kunt deze heidag zelf organiseren, maar u kunt voor een passende begeleiding ook een externe persoon of partij vragen.

Integriteitscommissie instellen

Een integriteitscommissie kan u adviseren over het onderwerp integriteit in uw gemeente. Daarnaast kan een integriteitscommissie een belangrijke rol spelen in het signaleren en agenderen van bepaalde vraagstukken. Met een externe blik wordt vanuit kennis en expertise naar uw gemeente gekeken.

Intervisie met andere burgemeesters

Organiseren van intervisie met andere burgemeesters. Door middel van intervisie kunt u ervaringen en inzichten delen. Via het Nederlands Genootschap van Burgemeesters kunt u in contact worden gebracht.

Teamvorming binnen het college van B en W

Het is van belang dat binnen het college aan teamvorming wordt gewerkt. Bij voorkeur bij de start, tussentijds en richting het einde van de bestuursperiode. Wanneer het college als team werkt leidt dit tot effectievere samenwerkingen, bestaat er een kleinere kans op conflicten en uitval en ontstaat er een gezonde voedingsbodem voor de realisatie van het bestuurlijke programma. Bij de teamvorming is het belangrijk dat u als burgemeester een voorbeeldrol aanneemt.

Terugblikken en reflecteren op raadsvergaderingen

Terugblikken en reflecteren op het verloop van de raadsvergadering. Dit doet u in het college, het driehoeksoverleg of bijvoorbeeld het presidium. Bespreek hier onder andere de (on)gewenste gang van zaken en het gedrag dat u wel wilt zien.

Thematiek aan de orde stellen tijdens werkbezoek CdK

De provincie, in het bijzonder de Commissaris van de Koning (CvdK), speelt mede een rol bij het oplossen van (bestuurlijke) problemen in gemeenten. In zijn hoedanigheid als rijksorgaan houdt de CvdK toezicht. Als burgemeester kunt u de CvdK om advies vragen, zichtbaar of juist onzichtbaar (klankbord). De CvdK kan als ambtsdrager, met gezag en distantie tot betrokken partijen, adviseren en bemiddelen ingeval er sprake is van verstoorde bestuurlijke verhoudingen in een gemeente en als de bestuurlijke integriteit van een gemeente in het geding is (artikel 182, eerste lid, onder c Provinciewet). De CvdK kan ook in preventieve zin het nodige doen, zoals het aan de orde stellen van deze thematiek in zijn werkbezoeken aan gemeenten (artikel 182, eerste lid, onder b, Provinciewet). U kunt bovenstaande ook bespreken tijdens de jaargesprekken die u heeft met de CvdK.

Vergaderingen strak voorzitten

U kunt vergaderingen strak voorzitten/leiden. Hierbij kan ook gedacht worden aan procesinterventies gedurende de raadsvergadering. Op de website van de VNG is veel informatie te vinden over de wijze waarop u raadsvergaderingen kunt inrichten per thema en er zijn diverse trainingen als het gaat om goed voorzitterschap. Via het Nederlands Genootschap van Burgemeesters kunt u ook de cursus 'De voorzittershamer' volgen.

Versterken van basiskennis

Versterken van de basiskennis van het functioneren van een gemeentebestuur, zodat raadsleden en wethouders de spelregels van het gemeentebestuur kennen en er een gedegen basiskennis is. Maak tijd om kennis op te doen en te blijven verversen (bijvoorbeeld via een passend introductie-, leer- en ontwikkelaanbod).

Fase 2

Bestuurskrachtmeting

Een bestuurskrachtmeting is een spiegel voor de gemeente waarin politiek, bestuur, organisatie en de externe samenwerking met andere partijen (lokaal en in de regio; inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers, buurgemeenten, verbonden partijen) onafhankelijk wordt beoordeeld. Deze vorm van (zelf)evaluatie kan worden gebruikt ten behoeve van het goede gesprek over de bestuursstijl, de bestuurscultuur, de bestuurlijk-ambtelijke samenwerking, de organisatiekracht, dienstverlening en samenwerkingsstrategie van uw gemeente.

Cultuurtraject starten

Het is aan te raden om allereerst een onafhankelijke cultuuranalyse te laten uitvoeren; externe bureaus kunnen u hierbij adviseren. Borg gedurende het (bestuurs)cultuurtraject de begeleiding en de voortgangscontrole. Gedacht kan worden aan het instellen van een (raads)commissie die de voortgang kan monitoren en kan bijdragen aan de borging.

Inwinnen van advies bij de CvdK

Als burgemeester kunt u met de CvdK (zichtbaar en onzichtbaar) overleggen en advies inwinnen over wat een verstandige interventie kan zijn voor uw gemeente. De CvdK kan u enkele handvatten aanreiken waarmee u aan de slag kunt.

Onafhankelijke analyse van de bestuurscultuur

U kunt een externe (onafhankelijke) analyse van de bestuurscultuur laten uitvoeren. Een analyse kan u helpen om een beter en diepgaander begrip te krijgen van het politiek-bestuurlijke samenspel en de onderstromen in uw gemeente.

Daarnaast kan een analyse handvatten bieden voor verdere interventies en urgentie en bewustzijn creëren binnen het gemeentebestuur.

Opstellen integriteitsrapport (kandidaat-)wethouder

Een onafhankelijk integriteitsrapport over een (kandidaat-)wethouder wordt in de regel uitgevoerd rondom gemeenteraadsverkiezingen en de daaropvolgende collegevormingsperiode. U kunt hierbij gebruikmaken van de Basisscan integriteit van het Ministerie BZK. Het eindresultaat kunt u vervolgens inbrengen in de benoemingsprocedure. Als burgemeester heeft u hierin primair een procesmatige rol.

Fase 3

Aangifte doen

Bij verdenking van een strafbaar feit, zoals schending van de geheimhouding, agressie of corruptie kan aangifte worden gedaan.

CvdK verzoeken om substantiële hulp

U kunt de CvdK een verzoek doen om hulp. De CvdK heeft zowel formele als informele instrumenten ter beschikking om in te zetten. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende instrumenten/ondersteuning:

- Inzet van een expertiseteam vanuit de provincie
- Een ambtenaar van de provincie wordt door de CvdK voor een afgesproken periode aan de gemeente ter beschikking gesteld (versterken/ondersteunen van het ambtelijk apparaat)
- Optreden CvdK op basis van persoonlijk gezag (bijvoorbeeld ten behoeve van een gesprek met gemeenteraadsleden/college van B en W)

Mediation/bemiddeling

Mediation is een vorm van conflicthantering. Partijen gaan onder leiding van een neutrale en onpartijdige mediator met elkaar in gesprek. U kunt mediation/bemiddelings sessies organiseren tussen verschillende groepen waar (integriteits) kwesties spelen. U kunt er ook voor kiezen om de CvdK te vragen als mediator op te treden. Het Nederlands Genootschap van Burgemeester biedt mediationtrainingen aan.

Preventief

Bestuurlijke integriteitsinfrastructuur opzetten (preventief)

Het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector biedt op zijn website het model Bestuurlijke Integriteitsinfrastructuur aan. Deze integriteitsinfrastructuur kan u ondersteunen bij de uitwerking van een integrale benadering van integriteit. Het gaat hierbij niet primair om de integriteit van politieke partijen of individuele politici, maar om de integriteit van het bestuurlijk domein van het openbaar bestuur.

Handreiking Integriteitstoetsing voor kandidaten van decentrale partijen naar de politieke partijen versturen (preventief)

Zorg dat u in de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen de Handreiking Integriteitstoetsing voor kandidaten van decentrale politieke partijen binnen uw gemeente naar de politieke partijen verstuurt.

Juniorenconvent met nieuwe raadsleden (preventief)

Het Juniorenconvent is bedoeld voor nieuwe raadsleden. Zij kunnen in dit platform inzichten met elkaar en met u delen: wat zien ze, waar verwonderen ze zich over, wat gaat goed en wat kan beter? Dit zijn mooie spiegels om het bewustzijn over wat het raadswerk inhoudt te vergroten en te kunnen reflecteren op hoe de bestuurscultuur op passende wijze vorm en onderhoud krijgt.

Persoonlijke gesprekken met raadsleden (preventief)

Investeer aan de start van een raadsperiode in de relatie met uw raadsleden. Laat met iedereen kennismakingsgesprekken inplannen en plan locatiebezoeken in. Deze gesprekken bieden een mooie kans om te horen wat de persoonlijke drijfveren van de raadsleden zijn om de politiek in te gaan. Besteed tijdens deze gesprekken ook aandacht aan het belang van integriteit, een sterke bestuurscultuur en wat de eed/belofte inhoudt.

Werving en selectie (preventief)

Draag er zorg voor dat de Vertrouwenscommissie aandacht besteedt aan het thema integriteit bij het opstellen van functieprofielen. Toets daarnaast of de kandidaat voldoende gezag heeft, passend bij de context van de gemeente. kandidaat voldoende gezag heeft, passend bij de context van de gemeente.





Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Directoraat-Generaal Bestuur Ruimte en Wonen,
Directie Democratie en Bestuur
Afdeling Inrichting Openbaar Bestuur

info.openbaarbestuur@minbzk.nl
Tel. nr. 070- 426 6048/6892

BMC

YACHT GROUP