

Raadsleden pamflet

• Welke rol heeft de gemeente?

• Nieuwe financiële kaders

• Hoe betalen we de rekening?

• Op weg naar de verkiezingen

Bestuur in crisistijd

Verantwoord begroten gericht op (maatschappelijke) ambities

Walter Bak *QC/AC MBA, senior adviseur BMC*

Wat betekent de kredietcrisis in deze periode van begrotingsvoorbereiding en -behandeling voor u als raadslid? Hoe zorgt u er voor juist nu in de maatschappij een bijdrage te leveren? En hoe houdt uw gemeente daarbij zelf het hoofd financieel boven water? En daarna, op weg naar de verkiezingen. Hoe komt u tot een waardevol en haalbaar verkiezingsprogramma en daarna raads- en mogelijk collegeprogramma?

Alhoewel her en der inmiddels de eerste voorzichtige signalen van herstel zichtbaar lijken te worden, leven we nog in crisistijd. De gemeentelijke taken en financiën zijn weliswaar niet allemaal direct aan de economie verbonden, maar de zogenaamde kredietcrisis heeft ook grote effecten op gemeenten. Enerzijds in hun taakuitvoering waar zij bijvoorbeeld geconfronteerd worden met toenemende werkloosheid of stagnerende woningbouw. Anderzijds qua effect op de eigen beschikbare middelen. In genoemde voorbeelden de toenemende uitkeringslasten of de afnemende inkomsten uit woningbouwprojecten. Daarbij komt dat de algemene uitkering, mede door de afspraken van de VNG en het Rijk, minder wordt dan eerder verwacht. Bovendien zijn de prognoses daarvan onzekerder dan ooit.

Laat u niet verleiden om het hoofd in de schoot te leggen. Door echt vooruit te kijken, kunt u bijdragen aan de maatschappij van nu en in de toekomst. Deze crisistijd vraagt daarbij om nieuwe financiële kaders om dat mogelijk te maken. Met maatschappelijke focus kunt u financieel verantwoord op weg naar de gemeente van (over)morgen.

Financiële reflexen

In tijden van financieel dreigend weer zijn we eraan gewend geraakt snel de hand op de knip te leggen. Bij onzekerheden houden we rekening met de (meest) negatieve scenario's. We rekenen de begroting opnieuw door vanuit een risicomijdend en conservatief perspectief. Er wordt berekend wat er allemaal niet meer kan. Er worden, al dan niet verkapt,

bezuinigingsmogelijkheden gezocht door bestaande budgetten te korten, hoopvol nog te realiseren voordelen ingeboekt en activiteiten getemporeerd, al dan niet uiteindelijk uitmondend in een lijst van bezuinigingsvoorstellen waar, afhankelijk van de politiek-bestuurlijke insteek, al dan niet echte taken ter discussie worden gesteld en al dan geen 'onmogelijke' keuzen worden voorgelegd. En haast automatisch wordt het financiële perspectief leidend in plaats van randvoorwaardelijk voor de ambities van uw gemeente. Een ogenschijnlijk kleine maar principiële en verstrekkende nuance.

Bij de begrotingsbehandeling richt de discussie zich dan met name op het sluitend maken of blijven van de begroting. Een opgave die verzawaard kan worden door de extra wensen die daarbij ingebracht worden. Maar na de nodige discussie en veelal nog wat handgrepen van de financiële topper binnen de gemeente, ligt er dan toch een sluitende begroting voor het volgende jaar. Weer gelukt! Prima, niets op aan te merken toch?

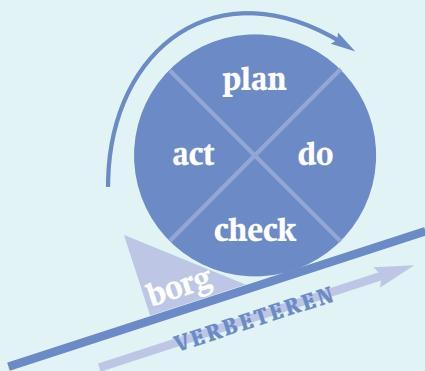
Door vooruit te kijken, kunt u bijdragen aan de maatschappij van nu en in de toekomst

Of toch wel? Want waar heeft u nu over gesproken? Waar wilde u met uw gemeente heen? Waar staat u met uw doelstellingen? Wanneer gaat de burger daar wat van merken?

(Bij)Sturen op doelbereik

Voorgaande vragen klinken vast en zeker niet meer onbekend in de oren. Immers de afgelopen jaren zijn we in gemeenteland hard bezig geweest met zoeken naar verbetering van de gemeentelijke sturing, in het bijzonder in trajecten rond de programmabegroting aan de hand van de bekende 'W-vragen'. We hebben vooral geworsteld om de eerste, 'Wat willen we bereiken', zo concreet en meetbaar mogelijk te maken, zodanig dat niet alleen helder is waar u naar toe wilt maar dat ook kan worden gezien hoever u al op weg bent naar wat u wilt bereiken. En dan op het niveau van voor de burger zichtbare maatschappelijke effecten. Weerbarstige materie waar de ene gemeente beter in slaagt dan de andere, maar voor niemand nieuw. We zijn dus ook al meer gewend aan de zogenaamde demingcirkel: PLAN-nen wat je wilt bereiken, DOen om dat te bereiken, CHECK of een en ander conform planning verloopt en waar nodig ACTie nemen om bij te sturen. In de praktijk kijken we daarbij echter nog veelal naar wat we zelf doen en of we doen wat we hebben afgesproken. En soms of dat heeft

opgeleverd wat we wilden bereiken. In het geval van de kredietcrisis gaat het echter niet in eerste instantie over wat wij zelf doen, maar gebeurt er in onze omgeving iets dat effect heeft, of kan hebben, op



wat we doen en willen bereiken. En dan blijken we in veel gevallen terug te vallen op onze financiële reflexen in plaats van consequent te blijven sturen vanuit de maatschappelijke effecten die we willen realiseren.

Vanuit die sturingsfilosofie achter de programmabegroting zouden we moeten beginnen met een andere vraag, namelijk: wat betekent de kredietcrisis voor de doelen die we willen bereiken? Plus de vragen die daar achter liggen. In niet onwillekeurige volgorde:

- Is er door de crisis een veranderende behoefte in de maatschappij?
- Wat is onze (mogelijk veranderende) rol daarin?
- In hoeverre passen onze huidige doelstellingen daar nog in?
- In hoeverre zijn onze huidige doelstellingen nog haalbaar (of makkelijker)?
- In hoeverre heeft de crisis effect op de activiteiten die we hiervoor doen?
- Doen we in dat licht nog de goede activiteiten?
- Zijn we in staat die activiteiten (in die mate) uit te voeren?
- Zo nee wat zijn alternatieven; moeten we herprioriteren etc.?

Het antwoord op elke van deze vragen kan noodzaken de doelstellingen te herzien. Dat kan heel fundamenteel in de zin van andere effecten willen gaan realiseren, of in de ambitie. Is het nodig het niveau van de doelstelling omlaag of omhoog bij te stellen?

Is het bijvoorbeeld reëel om een in goede economische tijden gesteld maximaal percentage uitkeringsgerechtigden op hetzelfde niveau te houden als in uw gemeente door de crisis een aantal grote bedrijven moeten saneren? En als u constateert dat die ambitie nog reëel is, kunt u die dan nog bereiken met dezelfde activiteiten en middelen? En als dat meer middelen vraagt, is het dan denkbaar om dit programma gezien de crisistijd meer prioriteit te geven dan bijvoorbeeld recre-

atie en toerisme? Als u daar uw doelstelling naar omlaag bijstelt, kunt u middelen vrijmaken voor extra inzet op activering.

Het voert in het kader van dit pamflet te ver om uitgebreid in te gaan op hoe dat zou kunnen worden vormgegeven.

Welke rol heeft u als gemeente?

Wellicht goed om iets meer in te gaan op de vraag hoe u kijkt of welke rol u heeft of wilt. Op welke manier wilt u naar de veranderende situatie kijken?:

Reactief: Wat komt er op ons af en hoe vangen we dat straks op?

Anticiperend: Wat komt er op ons af en hoe kunnen we ons daar op voorbereiden?

Beïnvloedend: Wat zou er kunnen gaan gebeuren en hoe kunnen we daar invloed op uitoefenen?

Een ander belangrijk aspect is de rol die u als gemeente wilt nemen; zie onderstaand model.

Dienstverlenend	Sturend
Gericht op uitvoering eigen taken	Doelen nastreven door beleidsbeïnvloeding
Facilitair	Responsief
Effecten nastreven samen met partners	Faciliteert anderen die zelf (samen) activiteiten ontplooiën

De ene keuze is daarbij op zichzelf niet beter of slechter dan de andere maar is afhankelijk van uw wensen en mogelijkheden en in hoeverre dat past bij uw organisatie en omgeving. De keuze bepaalt bijvoorbeeld de vragen die u beantwoord wilt hebben. Zo kan de vraagstelling zich bijvoorbeeld beperken tot 'hoe dekken we de verwachte meerkosten qua arbeids- en inkomensvoorzieningen' tot 'hoe faciliteren we de samenleving zodanig dat toename van inactiviteit en beroep op inkomensvoorzieningen zo beperkt mogelijk blijft?'. Afhankelijk van de door u gekozen rol doet u dat al dan niet, of in een bepaalde mate, in samenspel met partners.

De crisis voorbij

De vorenstaande benadering van het, vanuit een bewuste eigen rol, (bij)sturen op de gewenste maatschappelijke effecten en doelen heeft al in zich dat meer vooruit dan achteruit wordt gekeken. Echter daarbij kan nog wel een verschillende tijdshorizon worden gehanteerd. Op kortere termijn kijken wat je nog wel of juist extra wilt realiseren als reactie op de crisis. Natuurlijk is dat nodig. Maar dat zou moeten zijn ingebed in een langere termijn visie. Waar denkt u te (willen) staan

als gemeente als deze crisis voorbij is? Kijkt u alleen naar bijvoorbeeld de nu toenemende werkloosheid of heeft u ook nog in uw achterhoofd dat binnen enkele jaren tientallen procenten van de werkende beroepsbevolking met VUT, pensioen en dergelijke gaat en een enorme krapte op de arbeidsmarkt zal ontstaan? Een krapte die langduriger zal zijn dan deze paar crisisjaren? En als u dat doet, wat betekent dat dan voor de wijze waarop u nu omgaat met activering? Richt u zich sterk op de nieuwe werklozen, die mogelijk volgend jaar vanzelf weer aan werk komen? Of richt u zich sterk op de moeilijk bemiddelbaren en zoekt u naar oplossingen voor hen, maar ook voor de verwachte krapte straks? Of bijvoorbeeld op het gebied van de woningbouw: kijkt u, even afgezien van werkgelegenheidsmotieven, strak naar de stagnerende planning of beziet u ook de bevolkingskrimp in bepaalde regio's? En neemt u mee dat het verschil tussen vraag en aanbod onveranderd groot blijft en nu zelfs toeneemt, en dus bij economisch herstel vanzelf marktpartijen zal aantrekken?

Meer dan anders is het nu dus van belang om je te richten op de toekomst. Hoe verwacht u dat die er uit zal zien en wat voor rol en bijdrage ziet u voor u zelf in die toekomst? Lastig daarbij is natuurlijk dat u en ik de toekomst nog niet kennen (maar wel een stukje mede kunnen bepalen). Om een indruk te krijgen van hoe de samenleving er dan uit zou kunnen zien, met de consequenties voor het bestuurlijke bestel en met de inkleuring in uw gemeente kunt u bijvoorbeeld gebruik maken van scenariodenken. Een methode die verschillende mogelijke toekomst in beeld brengt en daaruit de verbindende en verschillende lijnen haalt die het mogelijk maken om daar zo goed mogelijk op in te spelen en signalen te herkennen zodat steeds tijdig kan worden bijgestuurd. Dit heeft bijvoorbeeld tot de groei en het succes van Shell geleid en is daarna veelvuldig elders toegepast.

Als u weet waar u staat over een paar jaren, dan kunt u zich daar op richten. Dan kunt u nu gaan bouwen aan wat er straks nodig is. Daarbij kunt u de huidige crisis bezien als een zo goed mogelijk te overbruggen periode, maar ook uw keuzen daarbij laten leiden door het effect op de toekomst waar u aan werkt. Dan kunt u nu proberen kansen te benutten in plaats van bedreigingen af te wenden. Dat geeft meer energie en resultaat dan crisisbranden blussen zonder te weten wat de dag van morgen brengen zal.

Nieuwe financiële kaders

Vanuit vorenstaande focus op de periode na de crisis zou ook het financiële perspectief daarmee in lijn moeten worden gebracht. Dat klinkt nu wellicht vanzelfsprekend, maar dat is het niet. De afgelopen decennia is immers (steeds) strak(ker) gestuurd op een sluitende (meerjaren)begroting. En dat was ook goed. Het was ook nodig om de gemeentefinanciën degelijk te krijgen en te houden. Geen opportunisme door financiële problemen door te schuiven naar de toekomst. Geen drijfzand door structurele lasten te dekken met incidentele middelen. En bij de nodige bezuinigingen dan ook de nadruk te leggen op het structurele effect. Al met al belangrijke uitgangspunten voor een gezonde financiële situatie. Nog steeds. Alleen zou vanuit het voorgaande ook hier de focus moeten liggen op de situatie na de crisis. Hoe ziet daarbij het financiële plaatje er structureel uit? Vervolgens kan de komende jaren eraan gewerkt worden om de huidige structurele inkomsten en uitgaven daarnaar om te bouwen. De periode daartussen, met de crisiseffecten daarbinnen, zijn dan financieel als incidenteel te beschouwen en kunnen ook met incidentele middelen bekostigd worden. Dat betreft niet alleen het opvangen van financiële nadelen als gevolg van de crisis.

Nieuwe financiële kaders: mag dat zomaar?

Politiek en maatschappelijk wellicht nog belangrijker is dat ook bezuinigingen in een ander perspectief komen te staan. Waar vanuit de gebruikelijke financiële reflex druk zou ontstaan om het voorzieningenniveau aan te tasten, hoeft u dergelijke bezuinigingen nu niet te nemen. Natuurlijk mits de voorziening past in uw toekomstplaatje en er voldoende incidentele middelen zijn. Daarover later meer. Overigens kan het er ook toe leiden dat u nu reeds ruimte creëert door voorzieningen die niet in het toekomstplaatje passen, versneld af te bouwen. Nieuwe financiële kaders dus, maar mag dat dan zomaar?

Financieel toezicht

De gemeentebegroting is natuurlijk onderwerp van (provinciaal) toezicht. De vraag is hoe de toezichthouders met een dergelijke benadering om zullen gaan.

Door de VNG zijn daarover inmiddels voor 2010 met de toezichthouders afspraken gemaakt. Die afspraken liggen in lijn met voornoemde benadering (zie het kader hierna).

De VNG-ledenbrief 02 juli 2009

(...) de beheerders met de toezichthouders besproken. Hieruit is de volgende afspraak voortgekomen: Wanneer de begroting 2010 sluitend is volgt repressief toezicht, ook indien de meerjarenbegroting voor de jaren 2011, 2012 en 2013 niet sluit. (...) ook (...) wanneer in 2010 een tekort ontstaat door versneling van investeringen. (...) De meerjarenbegroting kan eventueel sluitend worden gemaakt met een taakstellende / richtinggevende bezuiniging. (...) Bij begroting 2011 moet er derhalve weer zicht zijn op een sluitende meerjarenbegroting. In geval de begroting 2010 niet sluit geldt preventief toezicht, tenzij de meerjarenbegroting reëel in evenwicht is (...).

Echter ook de VNG gaat uit van aanzienlijke (structurele) bezuinigingen in de jaren na 2010. Kijkend naar de nu verwachte toekomstige tekorten op rijksniveau, die na het herstel van de koppeling door zullen werken in de algemene uitke-

ring, is dat ook reëel. Maar ook hier is de inschatting van de toekomstige situatie in het algemeen en van uw gemeente in het bijzonder van belang. Vanuit een onderbouwde inhoudelijke en financiële toekomstvisie kan de discussie worden gevoerd of het incidenteel begrotingsbeleid en het toezicht daarop ook na 2010 verstandig zou zijn.

Deze benadering past goed in de voorzienige wetswijziging (zie het navolgende citaat uit kamerstukken). Daarin wordt het criterium van een 'sluitende begroting' vervangen door 'duurzaam financieel evenwicht' en de focus verschuift van het eerste naar het laatste begrotingsjaar. En dan vanzelfsprekend wel een financieel degelijke begroting, hetgeen eisen stelt aan de hardheid van juist ook die toekomstige jaren.

Toezicht gemeenten

Het rapport GTK zal leiden tot wijziging van de Gemeentewet met ingang van 2011.

Voorgenomen aanpassingen zijn: Het begrip 'duurzaam financieel evenwicht' zal in de wet worden opgenomen (oude criterium was 'sluitende begroting'). Dit betekent dat structurele lasten moeten zijn gedekt met structurele baten. Er wordt nu nadrukkelijker gekeken naar de meerjarenraming en de risico's in relatie met de financiële positie. Er wordt meer gekeken naar de lange termijn in verband met de toename van risico's voor gemeenten, onder andere door decentralisatie (leerlingenvervoer, onderwijshuisvesting, WVG, WWB en WMO).

Bij de beoordeling van het duurzaam financieel evenwicht zal de toezichthouder kijken naar:

- Materieel evenwicht. Hierbij dient de begroting te voldoen aan bepaalde eisen. De belangrijkste hiervan is dat de structurele lasten zijn gedekt door structurele baten.
- Financiële positie en meerjarenraming. Hierbij gaat het om de volledigheid van lasten en baten van beleidsvoornemens in het begrotingsjaar en de drie daaropvolgende jaren, waarbij tenminste het laatste jaar structureel sluitend moet zijn.
- De voorgeschreven paragrafen. De voorgeschreven paragrafen zijn: lokale heffingen, weerstandsvermogen, onderhoud kapitaalgoederen, financiering, bedrijfsvoering, verbonden partijen en grondbeleid.
- De verordening ex artikel 212 (financiële verordening) en 213 (controleverordening) van de Gemeentewet.
- (implementatie van) Nieuwe wet- en regelgeving van het rijk.

Er lijkt dus ruimte voor deze nieuwe benadering van financiële degelijkheid. In den lande zien we dan ook al gemeenten vanuit die filosofie naar hun begroting 2010 kijken. Bijvoorbeeld de gemeente van wie in het hiernavolgende kader een citaat is opgenomen. Deze gemeente kiest in de kadernota 2010 gefundeerd voor de beschreven benadering van incidenteel begrotingsbeleid. Voor de jaren na 2010 zal zij dat naar aanleiding van de voornoemde later verschenen VNG-ledenbrief en de dan bekende beelden opnieuw bezien.

Citaat uit Kadernota 2010 van een gemeente

Met deze kaders willen wij tot uitdrukking brengen dat wij vooralsnog kiezen voor een koers en richting die uit gaat van het 'overbruggen' van de crisis zonder gevolgen voor het voorzieningsniveau en zonder gevolgen voor de lokale lastendruk, maar wel met zoveel mogelijk behoud van een gezonde financiële positie. Betekent dit kiezen voor een afwachtende houding? Nee, wij kiezen voor een betrouwbare lokale overheid die nu niet 'drastisch' ingrijpt, maar die maatwerk zoekt in de sterke kant van de financiële bestuurskracht, namelijk de vermogenspositie. Uitzonderlijke situaties vragen om uitzonderlijke maatregelen.

Maar hoe betalen we de rekening?

Een en ander laat natuurlijk onverlet dat er geld moet zijn of komen om de structurele situatie, en in de tussentijdse periode de incidentele tekorten of zelfs extra investeringen, te kunnen bekostigen. Het structureel in lijn brengen van het huidige met het toekomstige financiële plaatje vraagt structurele maatregelen. Dat dient vanzelfsprekend benaderd te worden door de inhoudelijke doelen van die toekomstige situatie. De financiële effecten zullen dan ook in eerste instantie als vanzelf voortvloeien uit de veranderingen in aard, inhoud of omvang van de activiteiten gericht op de gewenste organisatie, programma's en effecten. Als dat in beeld is, zal bezien moeten worden in hoeverre daarmee een financieel duurzaam evenwichtige situatie is ontstaan of dat nog aanvullende keuzen moeten worden gemaakt. De belangrijkste sturing zit hem natuurlijk in de programmadoelstellingen die u zichzelf oplegt voor uw gemeente in de situatie na de crisis en welke rol u daarin neemt.

Het incidenteel overbruggen van de 'crisisperiode' vraagt om incidentele middelen. Daarbij komt dat u wellicht in het licht van de crisis extra (stimulerings)maatregelen neemt die kosten met zich meebrengen. Daarbij zit natuurlijk al een belangrijke sturingsmogelijkheid in de keuze van die maatregelen. Wat doe je en wat doe je niet?

Niet alle maatregelen kosten geld en niet alles hoeft door de gemeente gedaan of betaald te worden. Waaraan heeft de maatschappij behoefte, wie kunnen daarbij een rol spelen, wat is dan uw rol als gemeente; als er kosten zijn, wat zijn dan financieringspartners en mogelijkheden? Dit zijn vragen die meegenomen moeten worden in de keuze van maatregelen.

Soms vragen andere partijen u alleen om iets mogelijk te maken door bijvoorbeeld anders om te gaan met vergunningverlening, bereikbaarheid van bedrijven, inzet van kennis en dergelijke. Dat hoeft niet of nauwelijks geld te kosten. Ook kunnen de extra investeringen waar veel gemeenten in het kader van behoud van werkloosheid voor kiezen, genuanceerd bekeken worden. Immers (bijna) alle gemeenten blijken jaarlijks hun voorgenomen investeringen niet volledig uit te (kunnen) voeren. Door in te zetten op het volledig tijdig uitvoeren van het bestaande investeringsprogramma vloeien geld en werk de maatschappij in zonder dat dat extra geld kost. Dat had u immers al begroot. Daarnaast natuurlijk de eerder genoemde afwegingen zoals: wilt u nu extra investeren in realisatie van woningen of laat u de markt straks weer vanzelf haar eigen werk doen en zet u die middelen elders in?

voorgelegd reëel af te wegen zijn wat betreft hun bijdrage aan de gewenste situatie en doelstellingen.

Op weg naar de verkiezingen

Het voorgaande verhaal staat natuurlijk herkenbaar in het licht van begrotingsvoorbereiding en behandeling. Echter, de meest fundamentele discussie rond de begroting 2010-2013 is veelal al eerder gevoerd rond behandelingen van de Voorjaarsnota's en dergelijke. Voor de komende begrotingsbehandeling kunt u wellicht weinig anders meer met dit gedachtegoed dan deze perspectieven in gedachten houden bij de keuzen die bij die begrotingsbehandeling gemaakt of geformaliseerd moeten worden.

De begroting 2010 is natuurlijk een begroting op weg naar het komende verkiezingsjaar. Dat wil zeggen dat de komende

Niet alle maatregelen kosten geld en niet alles hoeft door de gemeente gedaan of betaald te worden

Ook zal binnen de bestaande begroting gezocht moeten worden naar ruimte. Aangezien we nu met name incidentele middelen zoeken, kan daarbij makkelijker dan voorheen gekeken worden naar de inzet van reserves of (al dan niet door keuzen te creëren) overschotten in het lopende jaar. Welke algemene reserve heeft u die meer geld bevat dan structureel noodzakelijk? Welke reserves en voorzieningen kunt u in het licht van de gewenste situatie na de crisis opnieuw doorlichten? Zo maakt de eerder geciteerde gemeente bij haar incidenteel begrotingsbeleid met name gebruik van inzet van haar reserves om de komende jaren te overbruggen.

De bestaande begroting zal tegen het licht moeten worden gehouden. Omdat dat niet de eerste keer is, zal wellicht een andere aanpak dan anders nodig zijn. Niet alleen de budgetten langslopen en bijvoorbeeld kijken naar in hoeverre daar eerder geld van overbleef. Een mogelijke benadering is om eens met een blanco lei te beginnen en de organisatie gefundeerd te laten onderbouwen waarvoor ze hoeveel middelen nodig heeft. Dat zou natuurlijk moeten gebeuren vanuit eerder geschetst toekomstperspectief (wat draagt het bij aan waar we naar toe willen) in combinatie met wat er in de crisis extra nodig is (of overblijft). Dat perspectief leidt er als het goed is ook toe dat keuzevoorstellen die aan management en bestuur worden

tijd weer gewerkt zal worden aan de verkiezingsprogramma's en daarna aan de raads- en collegeprogramma's. Voorgaande benadering zou ook, of juist, daarbij een goede leidraad kunnen zijn. Focus op de periode na de crisis en het vanuit die focus kiezen voor een passende rol en positionering van uw gemeente in het maatschappelijk samenspel. Vervolgens, aan de hand van de bestaande of te herziene programma's heel helder benoemen wat voor maatschappelijke effecten u wilt bereiken of behouden. De inhoud en activiteiten van het programma moeten vervolgens geheel te relateren zijn aan hun bijdrage aan de benoemde doelstelling. Hoe beter u er daarbij in slaagt om daarin op programmaniveau echt heldere en gekwantificeerde doelstellingen te bereiken, hoe beter en herkenbaarder u zich daarop kunt onderscheiden en daar straks op kunt sturen en verantwoorden. Wat ziet de burger buiten als resultaat van uw inzet; hoe legt u dat uit op een verjaarsfeestje? Immers, bestuur in crisistijd betekent juist nu nog meer dan anders maatschappelijk moeten kunnen verantwoorden wat uw bijdrage aan de samenleving is en of de burger daarbij waar voor zijn geld krijgt.

Succes met uw reis naar een waardevolle en financieel degelijke gemeente na de crisis!

Voor reacties: walterbak@bmc.nl