



De raad van de gemeente Alkmaar

Rekenkamercommissie

Uw kenmerk	Ons kenmerk 2011/010	Toestelnummer 072-5489342
Uw brief d.d. 19 januari 2010 (raadswerkgroep)	Behandeld door J.F. Ningen	Bijlagen 2
Onderwerp Quick scan Programmabegroting 2011		Datum 14.04.2011

Geachte leden van de raad,

In een brief van de raadswerkgroep (19 januari 2010) verhaalt zij over de verbeteringen die zijn gerealiseerd bij de inrichting en inhoud van de programmabegroting. De raadswerkgroep vraagt zich af hoe de rekenkamercommissie aankijkt tegen de resultaten van het verbeterproces. Dit proces was een vervolg op de onderzoeken van de rekenkamercommissie uit 2005 en 2009 naar de kwaliteit van de programmabegroting en de hierop volgende bijeenkomst met de raad en de brief van de rekenkamercommissie van 3 juni 2009.

De rekenkamercommissie heeft in 2010 geantwoord dat zij de kwaliteit van de programmabegroting en de opvolging van de verbetervoorstellen zal beoordelen via een quick scan op de begroting 2011. De resultaten van de quick scan kunnen dienen als input voor het nieuwe begrotingsproces 2012.

De vraag die wij in deze brief beantwoorden, is: *"Wordt in de programmabegroting van 2011 voldaan aan de door de rekenkamercommissie gedane aanbevelingen, mede in het licht van de resultaten van het verbeterproces dat door de raadswerkgroep programmabegroting is ingezet?"*

De centrale vraag wordt beantwoord langs de lijnen van de volgende onderzoeksvragen:

- Welke aanbevelingen heeft de rekenkamercommissie gedaan in het follow up onderzoek/brief juni 2009 en tegen welke achtergrond?;
- Zijn de aanbevelingen van de rekenkamercommissie bekend bij de raadswerkgroep en vervolgens gebruikt bij het verbeterproces?;
- Zijn de resultaten van het verbeterproces zichtbaar in de programmabegroting 2011 en zo ja, op welke wijze?

De antwoorden op de onderzoeksvragen kunt u vinden in bijlage 1: Bevindingen rekenkamercommissie op basis van de drie onderzoeksvragen. In bijlage 2 treft u de brief van de rekenkamercommissie van 3 juni 2009 aan.

Conclusie

De programmabegroting van 2011 laat een duidelijke verbetering zien ten opzichte van eerdere begrotingen. Een belangrijke stap in de goede richting is de doelenboom waardoor er een beter onderscheid is ontstaan tussen prestaties en effecten. Wel is er nog verbetering mogelijk in (1) de kwaliteit van de effect- en prestatie indicatoren en (2) de relatie tussen kosten en prestaties, beiden weerbarstige elementen. De betrokkenen zijn eensluidend van mening dat dit een continu verbeterproces is, waarbij ook de raad een belangrijke rol speelt.

* bezoekadres
LANGESTRAAT 97
* postadres
POSTBUS 53
1800 BC ALKMAAR

* bank
POSTBANK 116121
BNG 28.50.00.179

* telefoon
(072) 548 88 88
* telefax
(072) 548 87 77

Ook de overzichtelijkheid en leesbaarheid van de programmabegroting verdient aandacht. Er is veel cijfermatige en tekstuele informatie voorhanden, maar het is lastig de hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden. Dit bemoeilijkt de toegankelijkheid van de begroting en daarmee de mogelijkheid van de raad om zich te richten op de hoofdzaken en de keuzen die hierbij gemaakt dienen te worden.

De programmabegroting is op de goede weg en belangrijke aanbevelingen zijn inmiddels opgevolgd. Wel vallen er nog verbeteringen aan te brengen, al is het maar omdat inzichten met betrekking tot de waarde en het gebruik van de programmabegroting immer aan verandering onderhevig zullen zijn.

Een conclusie die niet direct voortkomt uit de onderzoeksvragen, maar wel uit de interviews¹ is dat de raad nog onvoldoende gebruik maakt van de mogelijkheden die de programmabegroting biedt bij het uitvoeren van haar kaderstellende en controlerende rol. Ten aanzien van de kaderstellende rol wordt aangegeven dat de raad een te beperkte rol speelt bij de totstandkoming van de programmabegroting, bijvoorbeeld door het geven van kaders en uitgangspunten aan het college. In een duaal stelstel dient de raad het college aan te geven wat zij belangrijk vindt. Daarnaast kan de raad meer aandacht besteden aan de kwaliteit van de effect- en prestatie indicatoren, die immers dienen als stuur- en verantwoordingsvariabelen (controlerende rol).

Aanbevelingen

Wij stellen voor om door te gaan met het verbetertraject en de programmabegroting te beschouwen als een proces en een document dat voortdurend aandacht en onderhoud behoeft. Een suggestie is om een permanente raads werkgroep in te stellen die zich zowel bezig houdt met de inhoudelijke kwaliteit van de programmabegroting als de wijze waarop de raad hiermee omgaat. Belangrijke aandachtspunten in de verdere verbetering zijn bijvoorbeeld de kwaliteit van de diverse indicatoren, de relatie tussen kosten en prestaties en de overzichtelijkheid van de begroting als geheel. Bij overzichtelijkheid hoort ook dat de omvang van de begroting beperkt mag worden, waarbij de focus meer op hoofdzaken (keuzen, alternatieven) komt te liggen. Meer aandacht voor een samenvatting en leeswijzer bevorderen eveneens de overzichtelijkheid.

Verder is het belangrijk dat de kennis van de raad over zowel het belang van de programmabegroting als de inhoud wordt vergroot. Dit kan bijvoorbeeld door het regelmatig houden van informatiebijeenkomsten, zowel bij de start van het begrotingsproces (bepaling kaders) als aan het einde (behandeling begroting in de raad).

Bij de behandeling van de programmabegroting in de raad is het van belang dat er een zorgvuldige voorbereiding en uitvoering plaatsvindt. Ideeën die hierbij horen, zijn:

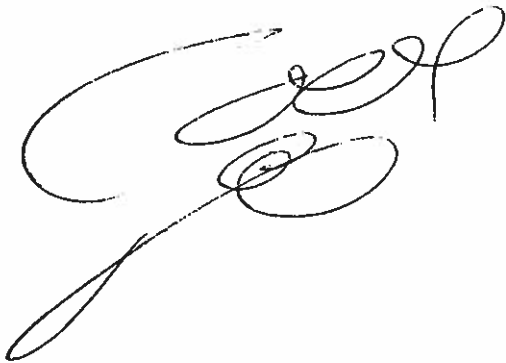
- Voorbespreken programmabegroting in een commissie;
- Structureren begrotingsbehandeling (één voor één behandelen van programma's aan de hand van voorbereide beslispunten);
- Aanbieden alternatieve keuzen/scenario's, zodat de raad een onderbouwde afweging kan maken tussen twee of meer scenario's;
- Presenteren belangrijkste (nieuwe) elementen van de programmabegroting.

Het valt tevens aan te bevelen de bevindingen uit bijlage 1 mee te nemen in het komende begrotingsproces.

¹ De rekenkamercommissie heeft interviews gehouden met (1) Voorzitter raads werkgroep, (2) Concerncontroller en (3) Hoofd Financiën

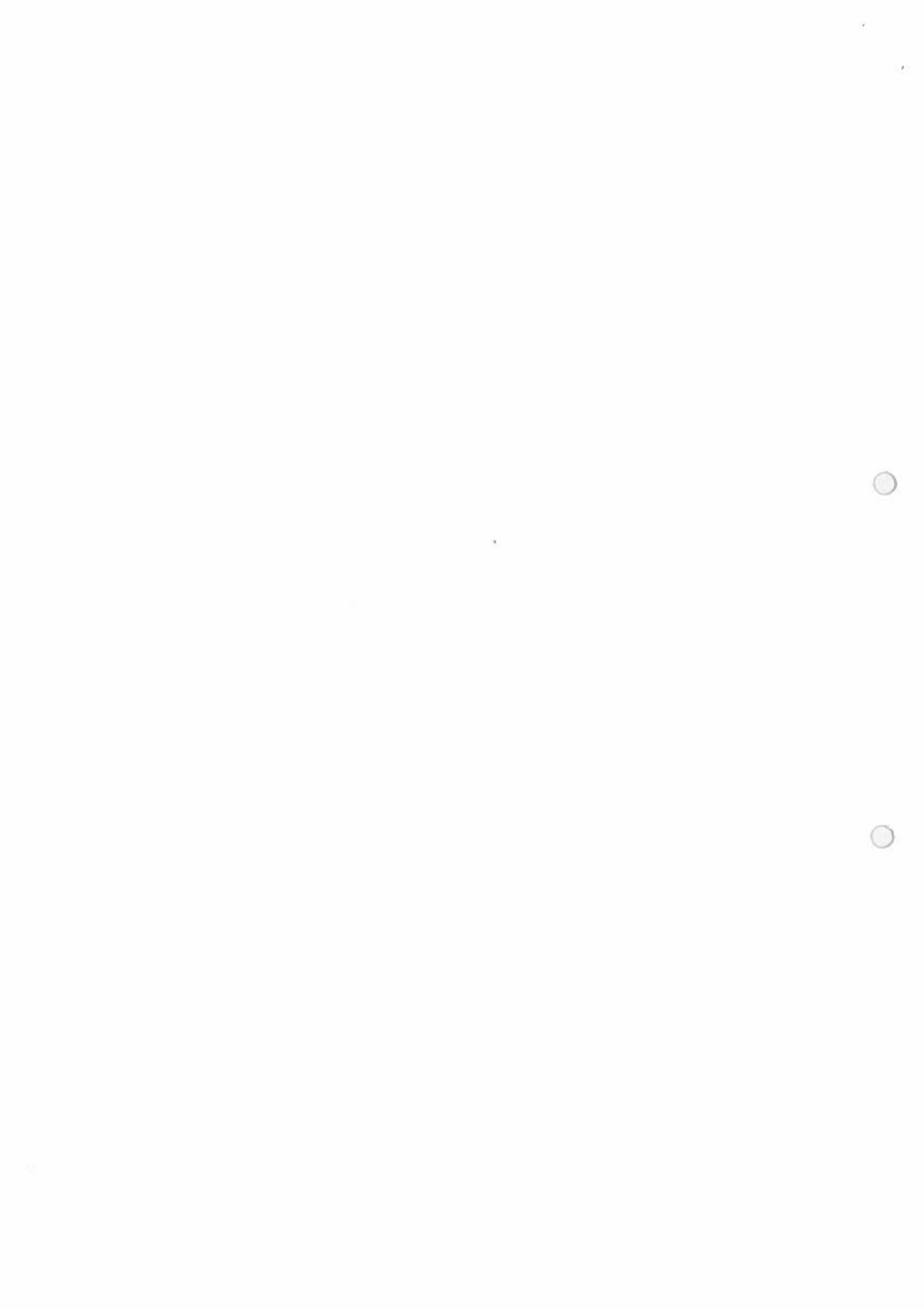
De programmabegroting is een essentieel instrument voor de raad om haar kaderstellende en controlerende rol op een goede wijze te kunnen vervullen. Zowel de kwaliteit van de programmabegroting zelf als de wijze waarop de raad en het college met dit document omgaan, is om die reden van groot belang. Dit vergt continue aandacht van alle betrokkenen.

Met vriendelijke groet,
namens de rekenkamercommissie,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long tail, representing N.J.M. Appelman.

N.J.M. Appelman,
voorzitter

Cc: college, AMT, concerncontroller en hoofd financiën



Bijlage 1:

Bevindingen rekenkamercommissie op basis van onderzoeksvragen

Voor de quick scan hebben we een beperkt documentenonderzoek uitgevoerd, aangevuld met 1 interview met de Voorzitter van de voormalige raads werkgroep, 1 interview met de Concerncontroller en 1 interview met het Hoofd Financiën.

1. Normenkader/aanbevelingen

Welke aanbevelingen heeft de rekenkamercommissie gedaan in het follow up onderzoek/brief juni 2009 en tegen welke achtergrond?

In het follow up onderzoek van 2009 heeft de rekenkamercommissie het volgende normenkader aangegeven (gebaseerd op een aantal wettelijk en algemeen aanvaarde normen):

1. De programmabegroting geeft een beeld van alle taken en activiteiten en de daarvoor beschikbare middelen;
2. De doelen van het beleid zijn op een overzichtelijke wijze in beeld gebracht;
3. De toelichting op de programmabegroting biedt aanknopingspunten om keuzes te kunnen maken;
4. Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen wat de gemeente wil bereiken ten aanzien van maatschappelijke effecten en wat zij daarvoor doet en maakt (prestaties);
5. Te bereiken effecten in de maatschappij en door de gemeente te leveren prestaties worden zo specifiek en meetbaar mogelijk geformuleerd;
6. De programmabegroting geeft inzicht in de relatie tussen prestaties en kosten.

Op basis van bovengenoemd normenkader en de bevindingen en conclusies van het follow up onderzoek zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Structuur in doelen aanbrengen;
2. Beter aangeven hoe het ervoor staat met het beleid;
3. Scherp onderscheid maken tussen wat gemeente doet en maakt en de maatschappelijke effecten daarvan;
4. Minder kengetallen, wel beter;
5. Na tabellen toelichting in woorden opnemen.

Na de publicatie van het follow up onderzoek is er een bijeenkomst georganiseerd met de raad, de onderzoeker en de rekenkamercommissie. Naar aanleiding van deze bijeenkomst heeft de rekenkamercommissie 3 juni 2009 een brief naar de raad gestuurd (zie bijlage 2).

2. Verbetervoorstellen

Zijn de aanbevelingen van de rekenkamercommissie bekend bij de raads werkgroep en vervolgens gebruikt bij het verbeterproces?

Bovengenoemde normen en de bijbehorende aanbevelingen zijn bekend bij de direct betrokkenen en zijn ook gebruikt bij de werkzaamheden van de raads werkgroep. De raads werkgroep uit 2007, bestaande uit raadsleden en ambtenaren heeft volgens de geïnterviewden goed gewerkt en de samenwerking werd als prettig en effectief ervaren. De raads werkgroep is destijds begonnen met een voorbeelduitwerking van het programma 'Sport' (doelenboom en indicatoren) en heeft hierbij ook naar andere gemeenten gekeken.

De raads werkgroep is naar eigen zeggen altijd dicht in de buurt gebleven van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie en heeft deze ook als startpunt voor haar verbetervoorstellen gebruikt. De negatieve conclusie uit het follow up onderzoek ('geen sprake van vooruitgang, eerder achteruitgang') doet volgens de raads werkgroep geen recht aan de verbeteringen die al in gang waren gezet. Mede op basis van het follow up onderzoek is de raads werkgroep verder gegaan met de uitwerking van de verbetervoorstellen.

3. Zichtbare verbeteringen

Zijn de resultaten van het verbeterproces zichtbaar in de programmabegroting 2011 en zo ja, op welke wijze?

Grotendeels wel, maar niet allemaal in voldoende mate. De conclusie wordt hieronder nader uitgewerkt en onderbouwd.

De verbeteringen in de programmabegroting worden gepresenteerd aan de hand van de aanbevelingen uit het follow up onderzoek van 2009, aangevuld met aanbeveling 4 uit de brief van 3 juni 2009: "Leg de gewenste structuur en de kwaliteitseisen vast in de financiële verordening ex artikel 212 van de gemeentewet". De bevindingen zijn een combinatie van de meningen en inzichten van de geïnterviewden en het documentenonderzoek dat door de rekenkamercommissie is uitgevoerd.

1. *Structuur in doelen aanbrengen*

Ieder programma beschikt over een doelenboom met een onderverdeling naar (1) wat willen we bereiken (doelen)? en (2) wat gaan we daarvoor doen (prestaties)? De doelenboom wordt gecombineerd door de bijbehorende indicatoren. De structuur in de doelenboom wordt doorgezet in het tekstuele deel van de programmabegroting. Verbetering is nog mogelijk ten aanzien van de samenhang van doelen binnen én tussen de programma's.

2. *Beter aangeven hoe het ervoor staat met het beleid*

De programmabegroting is ingedeeld langs de lijnen van de hoofdstukken uit het collegeprogramma:

1. Dynamische en toegankelijke stad;
2. Duurzame stad, goed wonen in prettige leefomgeving;
3. Sociale en veilige stad;
4. Sterk voor economie en werk;
5. Centrumstad met regiofunctie
6. Dienstverlening en bedrijfsvoering op hoger niveau;
7. Financiën op orde.

De programma's zijn toebedeeld aan deze hoofdstukken en bevatten de antwoorden op de drie w-vragen:

1. Wat willen we bereiken?
2. Wat gaan we daarvoor doen?
3. Wat gaat het kosten?

Bij ieder programma wordt weliswaar melding gemaakt van de relevante beleidsnota's, maar deze vermelding bevat geen actueel overzicht van de stand van zaken met betrekking tot het beleidsveld.

3. *Scherp onderscheid maken tussen wat gemeente doet en maakt en de maatschappelijke effecten daarvan*

Bij ieder programma wordt helder aangegeven welke prestaties de gemeente levert en welk maatschappelijk effect hiervan te verwachten valt. Het onderscheid wordt zowel gemaakt in de doelenboom als in het tekstuele deel van de programmabegroting. De doelen worden voorzien van effectindicatoren (overigens niet in alle gevallen), de prestaties van prestatie indicatoren, beide inclusief norm en streefwaarde.

4. *Minder kengetallen, wel beter*

De programmabegroting bevat een groot aantal effect- en prestatie indicatoren, niet allemaal van gelijke en/of voldoende kwaliteit. Aandachtspunt blijft het specifiek en meetbaar maken van de indicatoren. De geïnterviewden geven aan dat de kwaliteit en de toepasbaarheid van de indicatoren een voortdurend verbeterproces is dat nog niet is afgerond. Ook zijn de indicatoren veelal gericht op bedrijfsvoering en minder op de beleidsdoelstellingen.

5. *Na tabellen toelichting in woorden opnemen*

In de meeste gevallen zijn tabellen voorzien van een tekstuele toelichting, al is deze veelal beperkt en niet allesomvattend. De toelichtingen bieden nog onvoldoende houvast om onderbouwde keuzen te kunnen maken omdat ze te algemeen gesteld zijn en weinig informatief zijn.

6. *Vastleggen inhoudelijke eisen aan programmabegroting in financiële verordening*

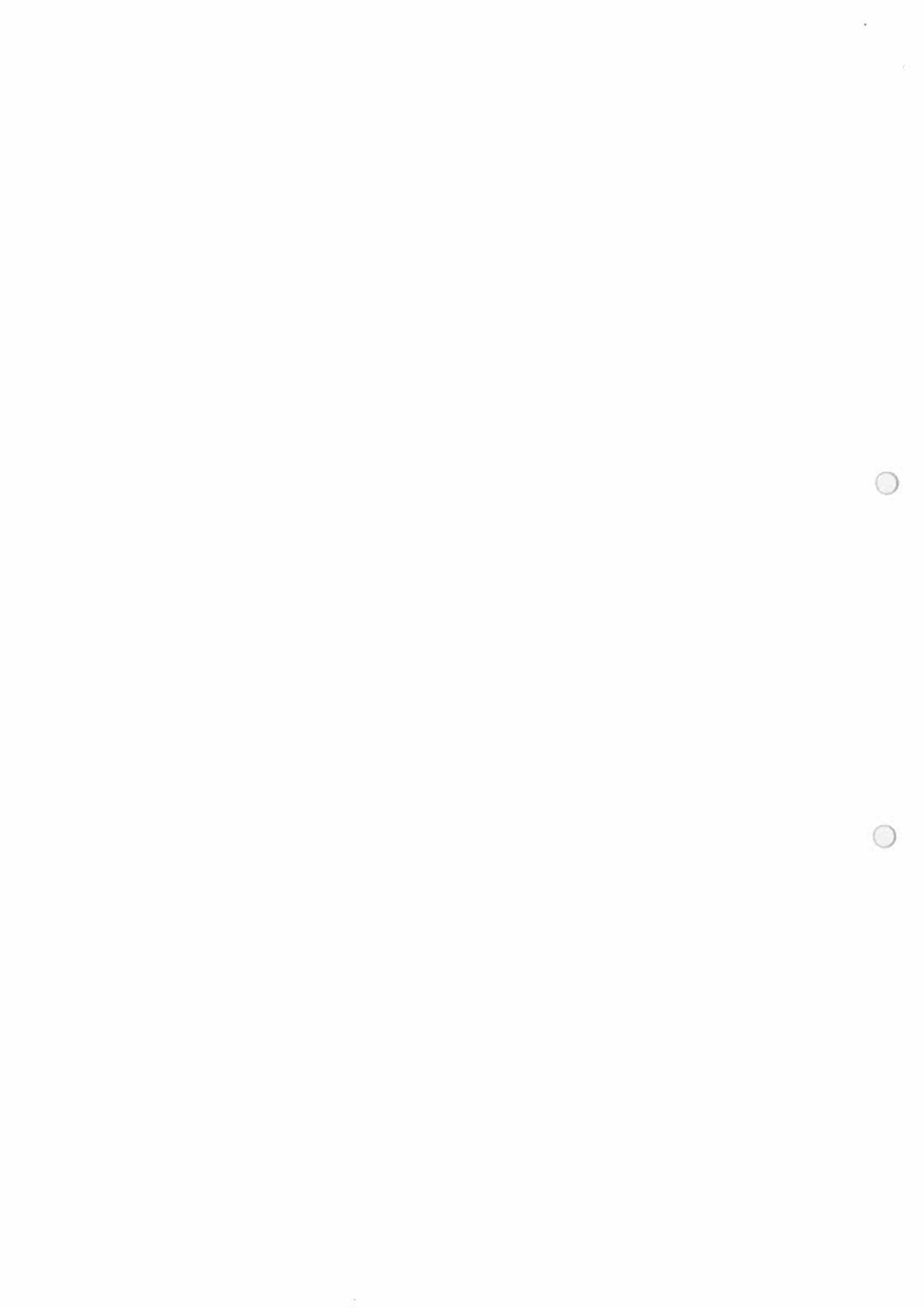
In de huidige financiële verordening zijn de inhoudelijke eisen aan de programmabegroting niet vastgelegd, maar het is de bedoeling dat in de nieuwe verordening -die in juni 2011 dient te worden vastgesteld door de raad- hierover het volgende wordt opgenomen (artikel 5. Programma-indeling)

1. De raad stelt met de programmabegroting de programma-indeling vast;
2. Per programma wordt de volgende informatie gepresenteerd:
 - a. de doelenboom;
 - b. de geldende kaderstellende en beleidsnota's;
 - c. de beoogde maatschappelijke effecten;
 - d. de uit te voeren prestaties;
 - e. de kritische prestatie-indicatoren;
 - f. de lasten en baten onderverdeeld naar de producten;
 - g. het meerjarig verloop van investeringen, gespecificeerd naar vervanginginvesteringen en investeringen nieuw beleid;
 - h. het verloop van reserves en voorzieningen.

De programmabegroting 2011 is overigens al in lijn met bovenstaande programma indeling opgesteld.

Uit het documentonderzoek blijkt verder nog dat de norm "De programmabegroting geeft inzicht in de relatie tussen prestaties en kosten" en met name de hieruitvolgende conclusie "De conclusie is dat de programmabegroting weinig inzicht geeft in de relatie tussen kosten, prestaties en effecten, waardoor sturing en verantwoording op doelmatigheid nog niet tot de mogelijkheden behoort" niet terugkomt in de vorm van een aanbeveling in het follow up onderzoek.

In de programmabegroting 2011 is er nog geen sprake van een zichtbare relatie tussen prestaties (wat gaan we ervoor doen?) en kosten (wat gaat het kosten?). Daarnaast is het financiële gedeelte van de begroting niet overzichtelijk (veel cijfers, beperkte context) en daardoor lastig te begrijpen en te doorgronden voor raadsleden. De afdeling Financiën heeft een (cijfermatige) toelichting gegeven op de programmabegroting 2011 aan raadsleden.



Bijlage 2:

Brief rekenkamercommissie 3 juni 2009



Uw kenmerk

Ons kenmerk
2009/027

Toestelnummer
072-5489342

Uw brief d.d.

Behandeld door
R.M.C. Strijker

Bijlagen

Onderwerp

Evaluatie kwaliteit programmabegroting
Alkmaar, aanbevelingen bij de follow-up van
de rapportage 'Evaluatie
Programmabegroting 2005-2008 van de
gemeente Alkmaar'

Datum
03.06.2009

Geachte raadsleden,

Op 24 maart 2009 hebt u van ons een follow-up ontvangen op de door ons in 2005 uitgebrachte evaluatie van de programmabegroting. Op 15 april 2009 hebben wij met u stilgestaan bij deze follow-up en zijn wij ingegaan op de conclusies van ons onderzoek en de mogelijkheden om de programmabegroting te verbeteren. Naar aanleiding van ons rapport en deze avond doen wij u hierbij schriftelijk onze aanbevelingen toekomen.

Het belang en de functie van de programmabegroting

Op de verschillende beleidsterreinen stelt de raad in de loop van de tijd in talrijke nota's beleidsdoelen vast en geeft hij kaders aan waarbinnen de uitvoering van het beleid moet plaatsvinden. De programmabegroting is de enige plaats waar alle beleidsdoelen, de voor het realiseren daarvan te leveren prestaties en de daarvoor beschikbare budgetten, op een inzichtelijke en samenhangende wijze worden gepresenteerd. Dat gebeurt aan de hand van vastgestelde programma's. Voor elk programma formuleert de raad een programmadoel, waarin hij aangeeft welke effecten hij in de samenleving in het kader van het betreffende programma wil bereiken. Om die effecten te kunnen realiseren stelt hij jaarlijks op basis van een integrale afweging voor elk programma een budget vast (budgetrecht). Binnen de programma's kan de raad ook specifieke budgetten voor door hem gewenste prioriteiten of subdoelen vaststellen. Het college geeft daarbij in meetbare termen aan wat de belangrijkste prestaties zijn, die op basis van de beschikbare budgetten worden gerealiseerd om de gewenste effecten te bereiken.

Niet altijd is duidelijk de relatie tussen de perspectiefnota en de programmabegroting. De afspraken in de perspectiefnota geven, naast alle in eerdere jaren gemaakte afspraken, richting aan de uitwerking van de programmabegroting. De perspectiefnota treedt qua functie niet in de plaats van de programmabegroting,

maar zij geeft nieuwe kaders en prioriteiten die in de programmabegroting worden uitgewerkt en geconcretiseerd.

1. *Underschrijf als raad het belang van de programmabegroting als planningsdocument waarin u jaarlijks aangeeft en integraal afweegt welke middelen u beschikbaar stelt om door u gewenste maatschappelijke effecten (programmadoelen) te realiseren en wat de belangrijkste prestaties zijn die u met het college afspreekt om die effecten te realiseren.*

Opzet, structuur en inhoud van de programmabegroting

Volgens het besluit begroting en verantwoording (BBV) staan in de programmabegroting bij de uitwerking van elk programma drie aspecten centraal:

- *De gewenste maatschappelijke effecten. ("Wat wil de raad bereiken")*
Om te kunnen volgen in hoeverre de gewenste effecten (programmadoelen) worden bereikt, moeten relevante en meetbare effect indicatoren worden vastgesteld.
 - *De belangrijkste prestaties die voor de realisering door het college worden toegezegd ("wat gaan we daarvoor doen")*
Om als college te kunnen sturen op - en verantwoorden van, en als raad te kunnen autoriseren en controleren van de prestaties, moeten deze meetbaar worden "vertaald" aan de hand van prestatie indicatoren.
Prestaties zijn het directe resultaat van gemeentelijke activiteiten. De gemeente is dus rechtstreeks aanspreekbaar op die resultaten.
 - *Het financieel kader (baten en lasten) per programma, waarbinnen de uitvoering moet plaatsvinden ("Wat mag het kosten")*
Daarbij zegt het college toe de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Om over deze doelmatigheid inzicht te krijgen kunnen doelmatigheidskengetallen worden opgenomen.
2. *Spreek met het college af dat de diverse programma's aan de hand van een eenduidige opzet en structuur worden uitgewerkt, waarbij de drie w-vragen per programma op een inzichtelijke en samenhangende manier worden beantwoord. De logische samenhang tussen het programmadoel, de daarvan afgeleide subdoelen en de te leveren prestaties kan daarbij bijvoorbeeld zichtbaar worden gemaakt aan de hand van een doelenboom.*

Een eenduidige opzet van de diverse programma's zorgt niet alleen voor een leesbare programmabegroting, maar maakt ook een onderlinge vergelijkbaarheid van de inzet van middelen mogelijk.

3. *Verlang daarbij dat die uitwerking in elk geval aan de volgende kwaliteitseisen voldoet:*
 - *Voor elk programma is het gewenste maatschappelijke effect van dat programma geformuleerd (het programmadoel)*
 - *Voor elk programmadoel zijn effectindicatoren vastgesteld die een indicatie geven van de te bereiken effecten in de samenleving. Voor elke indicator is de uitgangssituatie aangegeven en is een streefcijfer voor de komende jaren vastgesteld.*
 - *Elk programmadoel is vertaald in operationele subdoelen. Deze moeten samen een duidelijk beeld geven van het totale vastgestelde beleid dat in het betreffende programma aan de orde komt. De subdoelen moeten duidelijk richting geven aan de concrete prestaties die jaarlijks met het college worden afgesproken*

- *Voor elk subdoel is op hoofdlijnen aangegeven welke prestaties het college toezegt voor het(de) komende jaar (jaren)*
- *De belangrijkste prestaties zijn meetbaar vertaald aan de hand van (kern) prestatie indicatoren (KPI's) Meetbaar wil zeggen dat vanuit de uitgangssituatie streefwaarden voor de komende jaren worden aangegeven.*
- *Zonodig wordt bij de diverse prestaties een korte toelichting gegeven.*
- *Per programmadoel en subdoel een helder overzicht van lasten en baten. Waar mogelijk en relevant zijn doelmatigheidskengetallen opgenomen die inzicht geven in kosten per eenheid product.*

Op deze wijze wordt per programma duidelijk wat bereikt moet worden, welke concrete prestaties daarvoor worden geleverd, wat het gaat kosten en via welke indicatoren de voortgang kan worden gevolgd en verantwoord.

Borging gewenste kwaliteit, tijdspad, communicatie en aansturing

4. Leg de gewenste structuur (aanbeveling 2) en de kwaliteitseisen (aanbeveling 3) vast in de financiële verordening ex artikel 212 van de gemeentewet.

Hiermee legt u vast hoe u de programmabegroting ingericht wil zien om op een verantwoorde wijze uitvoering te (kunnen) geven aan uw budgetrecht. Daarnaast legt u daarmee duidelijk uit hoe een goede programmabegroting er uit moet zien, zodat u over een effectief toetsingskader kunt beschikken voor het uitoefenen van uw budgetrecht.

5. Maak met het college tijdafspraken welke programma's volgens deze systematiek in welke jaren in de programmabegroting uitgewerkt moeten zijn. Vraag het college deze opzet (nog voor invulling van de financiële getallen) van die programma's binnen een bepaalde periode aan de raad voor te leggen.

Een verbeterproces hoeft niet van het ene op het andere moment klaar te zijn. Bepaal een tijdspad om in een aantal jaren te komen tot de gewenste opzet. Wees daarbij wel kritisch op de kwaliteit van de uitwerking. Niet alle programma's hoeven ineens, maar de programma's die worden afgesproken moeten wel goed uitgewerkt worden. Zorg tevoren dat de opzet, structuur, prestaties en indicatoren zijn gedefinieerd. Dan kunnen de financiële gegevens naderhand worden toegevoegd tijdens het begrotingsproces.

6. Laat het college zorgdragen voor een goede ambtelijke communicatie van de gemaakte afspraken en een tijdige centrale aansturing en bewaking.

Eenduidigheid is alleen te verkrijgen door helder te communiceren hoe de inrichting van de programmabegroting eruit moet zien en welke eisen daaraan gesteld worden. Een duidelijk format met instructie hoort daarbij. Centrale bewaking en aansturing zijn nodig om een uniform product te krijgen. De gegevens moeten goed vanuit de organisatie worden aangeleverd, zodanig dat daarbij centraal geen extra vertaalslagen nodig zijn.

Wij beseffen dat een goede programmabegroting niet gemakkelijk te realiseren is. Het traject van de afgelopen jaren is daar ook in Alkmaar het bewijs van. Wanneer echter het belang door raad en college wordt onderkend is het goed mogelijk de Alkmaarse programmabegroting zodanig te verbeteren dat deze voor de raadsleden,

het college en de ambtelijke organisatie ook een bruikbaar en gewild instrument wordt om de eigen doelstellingen en processen te managen en te komen tot transparantie in de gewenste politieke keuzes.

Wij hopen dat de energie en motivatie aanwezig is om dit proces weer met elan op te pakken en zijn als rekenkamercommissie bereid u in dit proces met advies bij te staan.

Hoogachtend,
namens de rekenkamercommissie,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'R' followed by a cursive flourish.

R.M.C. Strijker,
voorzitter