



*gemeente Eindhoven*

# Welk doel heiligt de middelen?

Evaluatie rekenkamercommissie 2003-2006

Rekenkamercommissie gemeente Eindhoven

December 2006

# Colofon

**Uitgave**

gemeente Eindhoven  
Rekenkamercommissie

**Leden:**

Mario van Hamersveld, voorzitter  
Peter Rooimans, vice-voorzitter  
Mieke Batenburg, raadslid  
Jan van den Biggelaar, raadslid  
Betty Habets, raadslid  
Aline Zwierstra, raadslid

**Secretaris:**

Rick van der Meer

**Datum**

December 2006



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ONDERZOEKSOPZET .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>BEVINDINGEN.....</b>	<b>9</b>
3.1	EVALUATIE VAN HET PROCES VAN REKENKAMERONDERZOEK .....	9
3.1.1	<i>Inleiding.....</i>	9
3.1.2	<i>Analyse van het proces van rekenkameronderzoek .....</i>	9
3.1.3	<i>De mening van de raad .....</i>	10
3.2	EVALUATIE AANBEVELINGEN .....	11
3.2.1	<i>Inleiding.....</i>	11
3.2.2	<i>Evaluatie van de aanbevelingen .....</i>	11
3.2.3	<i>Conclusie over de tot nu toe uitgevoerde onderzoeken .....</i>	12
3.3	VERGELIJKING MET ANDERE GEMEENTEN .....	13
3.3.1	<i>Inleiding.....</i>	13
3.3.2	<i>Resultaten vergelijking .....</i>	13
3.3.3	<i>Conclusie .....</i>	14
<b>4</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>	<b>15</b>
4.1	CONCLUSIES.....	15
4.2	AANBEVELINGEN .....	15
<b>BIJLAGE 1:</b>	<b>Procesanalyse rekenkameronderzoek</b>	
<b>BIJLAGE 2:</b>	<b>Aanbevelingen rekenkamerrapporten</b>	
<b>BIJLAGE 3:</b>	<b>Stand van zaken implementatie van de aanbevelingen</b>	
<b>BIJLAGE 4:</b>	<b>Overzicht andere gemeenten</b>	



## **1 Inleiding**

In Eindhoven functioneert al sinds 1999 een rekenkamercommissie. Tot 2003 bestond deze commissie alleen uit raadsleden. In 2003 is de Wet dualisering gemeentebestuur van kracht geworden die onder andere tot doel had de controlefunctie van de raad te versterken. Hiermee werd het voor alle gemeente verplicht om een rekenkamer(funcie) in te stellen. In verband hiermee is in 2003 de rekenkamercommissie nieuwe stijl van start gegaan, waarin naast raadsleden ook een externe voorzitter en een externe vice-voorzitter zitting hebben. In 2007 loopt de termijn van de huidige voorzitter af. Een goed moment om deze rekenkamercommissie nieuwe stijl te evalueren. Doel hiervan is om aan de hand van de ervaringen van de afgelopen jaren te kijken waar het in de toekomst beter kan.



## 2 Onderzoeksopzet

De rekenkamercommissie heeft bij de evaluatie de volgende vraagstelling gehanteerd.

1. Hoe heeft de rekenkamercommissie de afgelopen drie jaar gefunctioneerd?
2. Wat zijn aandachtspunten voor beter functioneren ?

Ter beantwoording van de vraagstelling heeft het onderzoek zich toegespitst op drie onderwerpen:

1. Evaluatie van het proces van rekenkameronderzoek. Waar ziet de rekenkamercommissie zelf zwakke punten en hoe kijken ex-leden en het presidium er tegen aan
2. De drie door de rekenkamercommissie uitgevoerde onderzoeken. Hoe zijn deze ontvangen, hoe ver is men met de implementatie van de aanbevelingen, zijn er remmende/stimulerende factoren e.d.
3. Een vergelijking met de inmiddels ook in het rest van het land gegroeide praktijk van rekenkameronderzoek. Hoe gaat men elders te werk en wat kunnen we daarvan leren.



## 3 Bevindingen

### 3.1 Evaluatie van het proces van rekenkameronderzoek

#### 3.1.1 Inleiding

Om te kunnen identificeren waar in het proces van rekenkameronderzoek verbeteringen aangebracht zouden kunnen worden, is een procesanalyse uitgevoerd. Per fase van onderzoek is bekeken welke werkzaamheden worden uitgevoerd en of daar problemen bij optreden.

#### 3.1.2 Analyse van het proces van rekenkameronderzoek

Ieder rekenkameronderzoek vindt plaats volgens een vast stramien. Hierbij zijn de volgende fases te onderscheiden.

1. Onderwerpkeuze
2. Samenstelling rekenkamercommissie
3. Voorbereiding en aanbesteding
4. Uitvoering van het onderzoek
5. Rapportage
6. Wederhoor
7. Presentatie rapport
8. Externe communicatie
9. Besluitvorming raad
10. Implementatie
11. Voorgangscontrole

Een uitgebreide analyse van de verschillende onderzoeksfases met een tijdbalk is opgenomen in bijlage 1. Onderstaand zijn de voornaamste conclusies van de analyse opgenomen.

Uit het verloop van de drie in 2003, 2004 en 2005 uitgevoerde rekenkameronderzoeken kan worden geconcludeerd dat:

1. de raad zich nog onvoldoende betrokken toont bij de onderwerpkeuze door de rekenkamer. Aangezien de rekenkamercommissie uitdrukkelijk verbeteringsgericht wil zijn, is het belangrijk dat zij onderwerpen onderzoekt die maatschappelijk en politiek in de belangstelling staan. Dat is de beste garantie dat aanbevelingen op bestuurlijk niveau op draagvlak kunnen rekenen.
2. de onderzoeken te laat van start gaan, waardoor aan het eind van het proces tijdsdruk ontstaat, bijvoorbeeld bij de wederhoor door het college;
3. de voorbereidingsfase cruciaal is en meer aandacht vraagt. Voor het opstellen van een goede onderzoeksopdracht en de selectie van een onderzoeksbureau is het essentieel dat ook de rekenkamercommissie het onderwerp goed in de vingers heeft. Dit kan betekenen dat de rekenkamercommissie voor bepaalde onderwerpen zelf een beperkt vooronderzoek uitvoert om te bepalen waar het onderzoek zich op dient te richten.
4. de implementatie van de aanbevelingen van de rekenkamer traag op gang komt en onvoldoende wordt teruggekoppeld aan de raad en de rekenkamer;

5. zowel de raad als de rekenkamercommissie op dit moment onvoldoende structureel aandacht geven aan het volgen van de voortgang van de verbetertrajecten.

### 3.1.3 De mening van de raad

In het kader van de evaluatie is gesproken met het presidium en een aantal ex-leden van de rekenkamer. Tijdens deze gesprekken zijn door de rekenkamercommissie de volgende onderwerpen aan de orde gesteld:

1. De planning van het rekenkameronderzoek is momenteel zodanig dat de publicatie van het rapport in december plaatsvindt. Dit is ongelukkig omdat dan de feestdagen tussen de presentatie en de bespreking van het rapport zitten. Kan de cyclus naar voren worden geschoven?
2. De raad toon zich weinig actief betrokken bij de onderwerpkeuze van de rekenkamer. De vraag is op welke wijze deze betrokkenheid kan worden verbeterd.
3. Tijdens onderzoek is er vrij lang een radiostilte waarin geen informatie naar buiten komt. Moet er eventueel meer informatie verstrekt worden om onderwerp warm te houden?
4. Hoewel de aanbevelingen van de rekenkamer tot nu toe steeds door de gemeenteraad zijn overgenomen, verloopt de implementatie ervan langzaam. Ogenscheinlijk is er sprake van een te lage prioriteit binnen de gemeentelijke organisatie. Het tempo van implementatie zou omhoog moeten, maar hoe bereik je dat en op welke wijze kan de raad zelf meer betrokken zijn bij de voortgang van verbeterplannen?

Uit de gesprekken zijn de volgende conclusies getrokken.

- ad 1. De raadsleden zien geen probleem in het naar voren halen van de onderwerpkeuze naar oktober/november.
- ad 2. De kanttekening wordt gemaakt dat het weinig betrokken zijn bij de onderwerpkeuze niet geldt voor iedereen. Een oorzaak van de te geringe betrokkenheid zou mede kunnen zijn dat men soms door de bomen het bos niet meer ziet. Er is een veelheid aan evaluatie-instrumenten (de accountantscontrole, thema's bij de jaarrekening doelmatigheidsonderzoeken door het college en rekenkameronderzoeken). Het is wellicht een idee om op papier te zetten wat voor soort onderwerpen zich lenen voor welke onderzoeken en dit bij de onderwerpkeuze als hulpmiddel te verstrekken. Daarnaast is ter verbetering van de betrokkenheid geopperd om bij de onderwerpkeuze aan te sluiten bij een natuurlijk moment in de jaarcyclus. Voorbeeld hiervan is aansluiten bij de jaarrekening. Op basis van de bespreking daarvan zou de raad kunnen bepalen voor welk beleidsterrein een rekenkameronderzoek de controletaak van de raad zou kunnen versterken. Gevolg hiervan zou wel zijn dat de cyclus van rekenkameronderzoek verschuift van januari – december naar mei – april
- ad 3. Tegen het tussentijds verstrekken van informatie hebben raadsleden op zich geen bezwaar, het dient echter wel te voldoen aan twee duidelijke voorwaarden. Ten eerste moet er wel iets te melden zijn. Ten tweede mag de informatie niet voortijdig inhoudelijke info of conclusies van het onderzoek vrijgeven.
- ad 4. De analyse van de rekenkamercommissie dat de implementatie van de aanbevelingen van de rekenkameronderzoeken zeer langzaam verloopt, wordt gedeeld. Wel ziet men ook wel dat er wel degelijk acties lopen, ook vanuit de raad (bijvoorbeeld de opdracht aan de accountant om onderzoek te doen naar de kosten en baten van de Icoon operatie). Conclusie is dat eventueel echt "ownership" nog ontbreekt; voor een deel zit het ook in het ontbreken van gestructureerde aandacht voor het verbeterproces. Een mogelijkheid tot verbetering zou kunnen zitten in het standaard aandacht besteden aan lopende verbeterprocessen in het jaarverslag. Hierin zou het college verantwoording af kunnen leggen over het tempo en de inhoud van de verbeteracties.

Het zou hierbij helpen als in de aanbevelingen van de rekenkamercommissie nog meer dan voorheen duidelijke mijlpalen worden aangegeven die als ijkpunt kunnen dienen. Door de raad is bij de begrotingsbehandeling een motie aangenomen waarin aan het college wordt gevraagd om in het jaarverslag standaard te rapporteren over de lopende verbetertrajecten. Daarnaast zou de rekenkamercommissie, eventueel in samenwerking met de griffie, vaker zelfstandig kunnen signaleren als een verbeterproces niet verloopt zoals door de raad gewenst.

## 3.2 Evaluatie aanbevelingen

### 3.2.1 Inleiding

Om te kunnen bepalen wat het resultaat is geweest van de onderzoeken van de rekenkamercommissie nieuwe stijl is bekeken wat er tot op heden met de aanbevelingen is gebeurd. Hiertoe heeft de rekenkamercommissie op 11 september 2006 aan de concerndirectie gevraagd om voor 1 oktober voor de drie uitgevoerde onderzoeken aan te geven:

1. hoe procesmatig met het implementeren van de aanbevelingen is omgegaan?
2. wat op dit moment de stand van zaken is van de implementatie van de aanbevelingen. Concreet, welke aanbevelingen zijn opgevolgd en welke niet.

Door de concerndirectie is op 5 oktober gemeld dat de antwoorden op de gestelde vragen pas de eerste helft van november konden worden verwacht. Door de rekenkamercommissie is vervolgens aangegeven dat men dit uitstel niet acceptabel vindt, waarna de uiteindelijke rapportage op 27 oktober heeft plaatsgevonden. Onderstaand staat per onderzoek samengevat wat tot nu toe met de aanbevelingen is gedaan. In bijlage 2 zijn de aanbevelingen van de rekenkamercommissie en in bijlage 3 de reactie van de concerndirectie opgenomen.

### 3.2.2 Evaluatie van de aanbevelingen

#### Onderzoek gemeentelijke inkoopfunctie (2003)

Uit het door de concerndirectie aangeleverde overzicht blijkt dat:

- ◆ Alle aanbevelingen zijn overgenomen
- ◆ Er een omvangrijk verbeterproces op gang is gekomen;
- ◆ Drie jaar na het uitbrengen van het rapport echter nog lang niet alle aanbevelingen zijn opgevolgd;
- ◆ Niet duidelijk wordt of aan een aantal concrete aanbevelingen over o.a. de rechtmatigheid van de inkoop, het terugdringen van het aantal leveranciers, gebruik van raamcontracten, efficiënter factuurverwerking etc. wordt voldaan. Harde cijfers hierover zijn niet aangeleverd.

Conclusie: Het verbeterprogramma is (te) traag op gang gekomen, maar heeft uiteindelijk wel geresulteerd in een brede aanpak van de gesignaleerde problemen. Uit de aangeleverde gegevens valt niet op te maken welke concrete resultaten zijn geboekt. Onduidelijk is of deze gegevens alleen niet beschikbaar zijn gesteld of er niet zijn.

#### Onderzoek Subsidiebeleid (2004)

Uit het aangeleverde overzicht blijkt dat:

- ◆ Alle aanbevelingen zijn overgenomen
- ◆ Er een verbeterproces op gang is gekomen

- ◆ Volstrekt niet helder is wat het verbeterproces tot op heden heeft opgeleverd in relatie tot de aanbevelingen
- ◆ Het zich laat aanzien dat het verbeterproces zich tot op heden met name richt op rechtmatigheid en doelmatigheid (het interne aspect) en dat het verbeteren van de doeltreffendheid (o.a. formuleren van meetbare doelstellingen) nog onvoldoende aan bod komt.

Conclusie: De rekenkamercommissie kan zich op basis van het aangeleverde overzicht niet aan de indruk onttrekken dat het verbeterproces twee jaar na het gereedkomen van het rapport nog onvoldoende op gang is gekomen. Met name het verbeteren van de doeltreffendheid van het subsidiebeleid krijgt te weinig aandacht.

### **Onderzoek Kwaliteit gemeentelijke dienstverlening (2005)**

Het onderzoek bestond uit een hoofdonderzoek en vier deelonderzoeken. Het aangeleverde overzicht heeft alleen betrekking op het hoofdonderzoek en de deelonderzoeken Taxbus en Integrale wijkvernieuwing. Voor de deelonderzoeken Overlastbestrijding en Klachtenafhandeling is niet aangegeven hoe het staat met verbeteracties. Dit is opmerkelijk omdat juist voor deze twee onderwerpen de ondervraagde burgers kritisch waren over het functioneren van de gemeente. Uit de overzichten blijkt verder dat:

- ◆ Voor de taxbus de verbeteracties inmiddels volledig zijn uitgevoerd. De taxbus scoorde overigens al goed in burgers tevredenheid.
- ◆ Voor de Integrale wijkvernieuwing moeilijk is in te schatten wat er aan verbeteringen is doorgevoerd. Dit is voor een deel ook te wijten aan het feit dat de aanbevelingen uit het rekenkamer voor dit onderwerp weinig specifiek waren.
- ◆ Er momenteel een omvangrijk en ambitieus programma is gestart ter verbetering van de gemeentelijke dienstverlening. Het is nog te vroeg om al resultaten te verwachten van dit programma. Opmerkelijk is wel dat de toegestuurde stand van zaken zich volledig concentreert op de interne ontwikkelingen. Een van de hoofdpunten van het rekenkamerrapport was nu juist dat het voor verbetering van de dienstverlening noodzakelijk is dat de gemeente meer van buiten naar binnen moet redeneren. Dit betekent dat de mening van de burgers nadrukkelijker gehoord moet worden binnen de gemeente, bij voorkeur door dit regelmatig te onderzoeken. Dit onderwerp ontbreekt volledig.

Conclusie: De verbeteracties op de deelonderwerpen lijken de meeste aandacht te hebben gekregen bij die onderwerpen waar de burgers tevredenheid al relatief hoog was. De rekenkamercommissie meent dat dit geen toeval is. Verder maakt de rekenkamercommissie zich zorgen dat binnen het verbetertraject de nadruk te sterk op de interne organisatorische aspecten komt te liggen. In het verleden (GOGO-operatie) is gebleken dat dit een valkuil is, waardoor werkelijke verbeteringen niet van de grond komen. De rekenkamercommissie is er van overtuigd dat het verbeterproces alleen kans van slagen heeft als het externe aspect, het beeld van de burger van de dienstverlening, structureel aandacht krijgt.

#### **3.2.3 Conclusie over de tot nu toe uitgevoerde onderzoeken**

De rekenkamercommissie komt tot de volgende algemene conclusies over de uit de rekenkameronderzoeken voortvloeiende verbeterprocessen.

1. De aanbevelingen van de rekenkamercommissie worden tot nu toe onverkort overgenomen;
2. De verbeterprocessen komen langzaam op gang en ook de uitvoering wordt onvoldoende voorvarend opgepakt;

3. Er is geen sprake van een structurele terugkoppeling naar de raad van de opbrengst van verbeterprocessen;
4. Gelet op de benodigde reactietermijn voor het aanleveren van de gegevens, zijn de verbeterprocessen blijkbaar niet zodanig ingericht dat het op een eenvoudige wijze boven water is te krijgen wat de stand van zaken is. De geleverde rapportage is daarnaast weinig concreet en onvolledig;
5. Het lijkt er sterk op dat de verbeterprocessen met name gericht zijn op de interne structuur ter verbetering van doelmatigheid en rechtmatigheid. Het verbeteren van de doeltreffendheid van het beleid krijgt onvoldoende aandacht. Dit terwijl uit alle onderzoeken tot nu toe blijkt dat het gebrek aan doelgerichtheid en doeltreffendheid een van de grote problemen is van het gemeentelijk beleid.

Het is gelet op het bovenstaande voor de gemeenteraad en de rekenkamercommissie onmogelijk om op dit moment op een eenvoudige manier de vinger aan de pols te houden bij het verloop van de verbeterprocessen. Hierdoor heeft de raad geen zicht op hoe met de aanbevelingen van de rekenkamercommissie wordt omgesprongen.

### 3.3 Vergelijking met andere gemeenten

#### 3.3.1 Inleiding

Voor de vergelijking is gekeken hoe in qua grootte vergelijkbare gemeenten met het fenomeen rekenkamer wordt omgegaan. Voor de vergelijking zijn de tien grootste gemeenten genomen, Amsterdam, Rotterdam en Den Haag niet meegeteld. Deze laatste drie verschillen te veel in omvang en structuur van Eindhoven om een zinvolle vergelijking mogelijk te maken. Specifiek is gekeken naar de volgende vragen:

- ◆ Gekozen model;
- ◆ Wat is het budget;
- ◆ Aantal onderzoeken per jaar en wijze van onderzoek

#### 3.3.2 Resultaten vergelijking

In bijlage 4 staat een overzicht van de resultaten van de vergelijking. Samengevat heeft de vergelijking de volgende resultaten opgeleverd.

##### *Gekozen model*

Er zijn drie mogelijke modellen voor de inrichting van de rekenkamerfunctie bij gemeenten:

1. Rekenkamermodel. Hierbij bestaat de rekenkamer uit alleen onafhankelijk externe leden;
2. Rekenkamercommissie met alleen raadsleden;
3. Rekenkamercommissie met raadsleden en onafhankelijke externe leden (gemengd model).

Alleen Utrecht en Breda hanteren het rekenkamermodel. Van de overige acht gemeenten hebben er zeven gekozen voor een gemengde rekenkamercommissie en heeft alleen Almere een rekenkamercommissie waar alleen raadsleden zitting in hebben.

### *Budget*

De rekenkamercommissie in Eindhoven heeft een budget van € 135.000 ofwel € 0,65 per inwoner. Hiervan is € 55.000 bestemd voor de kosten van de externe leden en de secretariële ondersteuning en € 80.000,- voor de uitbesteding van onderzoek. Om de vergelijking zuiver te houden zal de vergelijking met de andere gemeenten plaatsvinden op basis van het budget per inwoner.

Uit de vergelijking blijkt dat in zeven van de andere gemeenten het budget per inwoner ruim boven dat van Eindhoven ligt. Het budget bij deze gemeenten loopt van € 0,92 per inwoner in Haarlem tot € 1,27 per inwoner in Arnhem. In Groningen ligt het budget ruim beneden dat van Eindhoven (€ 0,47 per inwoner). Voor twee gemeenten (Tilburg en Almere) is het budget niet te bepalen omdat dit deels per onderzoek wordt vastgesteld. Op basis van de gegeven mag echter worden aangenomen dat het jaarbudget beneden dat van Eindhoven ligt.

### *Wijze van uitbetaling externe leden*

In Eindhoven krijgen de externe voorzitter en vice-voorzitter betaald op basis van presentiegeld bij officiële vergaderingen. Het zwaartepunt van de werkzaamheden ligt echter buiten de vergadering. Het blijkt dat in veel gemeenten ook met presentiegeld wordt gewerkt, maar dat in een aantal met name grotere gemeenten een vaste vergoeding wordt betaald.

### *Aantal onderzoeken en wijze van onderzoek*

Vier van de andere gemeenten voeren net als Eindhoven één (groot) onderzoek per jaar uit. Groningen doet meerdere kleine onderzoeken per jaar. Vier gemeenten voeren meerdere (meestal twee) grote onderzoeken per jaar uit. Breda tenslotte voert jaarlijks één groot onderzoek en daarnaast meerdere kleine onderzoek uit. Over het algemeen besteden de rekenkamers het feitelijke onderzoek uit een onderzoeksbureau. Met name Utrecht en Almere voeren ook veel onderzoek zelf uit.

## **3.3.3 Conclusie**

Uit de vergelijking blijkt dat Eindhoven qua organisatie van de rekenkamercommissie aansluit bij het rekenkamermodel dat de meeste andere grote gemeenten ook hanteren. Per inwoner stelt Eindhoven relatief weinig geld ter beschikking voor de rekenkamercommissie. In verband daarmee voert Eindhoven ook weinig onderzoeken uit vergeleken met veel andere gemeenten. De vraag is of dit aanleiding zou moeten zijn om het budget te verhogen en meer onderzoeken te gaan uitvoeren?

De rekenkamercommissie staat hier genuanceerd tegenover. De "onderzoeksdichtheid" in de gemeente is al hoog. Het college voert doelmatigheidsonderzoeken uit en de accountant onderzoekt in het kader van de jaarrekening bepaalde thema's extra intensief. Al deze onderzoeken worden uitgevoerd om te kijken waar het beter kan en beter moet. Uitkomst van de onderzoeken is dan ook vaak dat een verbeterproces op gang moet komen binnen de organisatie. Zoals ook uit de evaluatie van de rekenkameronderzoeken uit de afgelopen drie jaar blijkt, vergen deze verbeterprocessen veel van de huidige organisatie. Het heeft dus weinig zin om meer onderzoeken uit te voeren als dat het probleem rond de opvolging van de aanbevelingen alleen maar groter maakt. Extra geld kan dan wellicht beter besteed worden om de verbeterprocessen te faciliteren.

Kortom de rekenkamercommissie meent dat er op dit moment weinig aanleiding is om iets te veranderen in de structuur of de financiering van de rekenkamer.

## 4 Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Conclusies

Allereerst wil de rekenkamercommissie opmerken dat het, na een aantal jaren ervaring met de rekenkamer nieuwe stijl, noodzakelijk is om dit instrument van de raad beter te integreren in de controlefunctie van de raad.

Uit de evaluatie kunnen verder de volgende conclusies worden getrokken.

1. Uit alle onderzoeken tot nu toe blijkt dat de doelgerichtheid en de doeltreffendheid van het beleid te wensen over laat.
2. Hoewel de aanbevelingen van de rekenkamercommissie tot nu toe onverkort door de raad en het college zijn overgenomen komen de verbeterprocessen te traag op gang. Er vindt onvoldoende controle op voortgang plaats.
3. Rapportage over de stand van zaken van de verbeterprocessen vinden niet structureel plaats en geven daarnaast weinig inzicht in wat feitelijk aan verbeteringen wordt gerealiseerd.
4. De verbeterprocessen leggen een sterke nadruk op het interne proces (doelmatigheid en rechtmatigheid) en zijn te weinig gericht op het verbeteren van de doeltreffendheid van het beleid.
5. Aandachtspunten in het proces van rekenkameronderzoek zijn:
  - o Onvoldoende betrokkenheid van de gemeenteraad bij de onderwerpkeuze;
  - o Formulering van een goede onderzoeksvraag vraagt soms meer tijd dan nu beschikbaar is;
  - o Een te krappe doorlooptijd, waardoor aan het einde van het proces tijdsdruk ontstaat;
  - o Het ontbreken van vaste terugkoppelmomenten van het college naar de gemeenteraad over de voortgang van de verbeterprocessen.
6. Er is op dit moment geen reden om iets te veranderen aan de structuur of de financiering van de rekenkamercommissie. Het blijkt wel dat de wijze van betalen van de externe leden (via presentiegeld bij vergaderingen) niet aansluit op de werkzaamheden, waarvan het zwaartepunt buiten de vergaderingen ligt.

### 4.2 Aanbevelingen

De rekenkamercommissie beveelt het volgende aan.

1. Besteedt bij het vaststellen van nieuw beleid meer dan voorheen aandacht aan het formuleren van specifieke meetbare doelstellingen.
2. Vul de controlerende taak van de raad actiever in en stuur hierbij scherper op het halen van vooraf geformuleerde doelstellingen.
3. Start ieder verbeterproces dat naar aanleiding van een rekenkameronderzoek wordt uitgevoerd met het formuleren van meetbare doelstellingen, die ter goedkeuring aan de raad worden voorgelegd. Besteed hierbij met name ook aandacht aan het formuleren van doelstellingen voor het verbeteren van de doeltreffendheid van beleid. Formuleer een tijdpad voor het halen van de doelstellingen.
4. Stuur de verbeterprocessen en rapportages strakker aan vanuit het bestuur, bijvoorbeeld door de projectleiders rechtstreeks aan het bestuur te laten rapporteren.
5. Door de raad is aan het college inmiddels aan het college gevraagd om bij de jaarrekening/het jaarverslag structureel aandacht te besteden aan de lopende verbeterprocessen. Breidt deze

rapportageverplichting uit tot de kwartaalrapportages, waarbij de nadruk moet liggen op de toetsing aan de geformuleerde meetbare doelstellingen. In deze kwartaalrapportage zou ook over het verloop van andere grote projecten moeten worden gerapporteerd.

6. Maak meer ruimte in het proces van rekenkameronderzoek door eerder te beginnen met een nieuw onderzoek. De onderwerpkeuze en de aanwijzing van nieuwe leden zou in november-december afgerond moeten zijn, waardoor direct in januari het nieuwe onderzoek kan worden gestart;