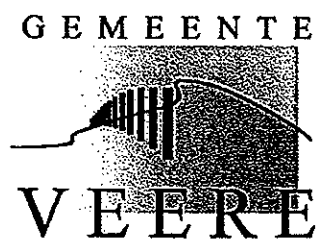


# Rekenkamercommissie Veere



**Juridische kwaliteitszorg  
in de gemeente Veere**

Datum: 15 maart 2011  
Versie: 4

Bestandsnaam: Juridische kwaliteitszorg versie definitief

## Inhoud

Inhoudsopgave.....	2
1 Inleiding .....	3
2 Uitkomsten van de interviews .....	5
3 Bevindingen van de commissie .....	8
4 Conclusies en aanbevelingen.....	10
5 Bijlagen .....	12

## **1 Inleiding.**

### **1.1 Algemeen**

De Rekenkamercommissie van de gemeente Veere (hierna genoemd: de commissie) heeft een werkwijze, waarbij eenmaal per onderzoeksperiode van een jaar een uitgebreid onderzoek wordt gedaan met inschakeling van een extern onderzoeksbureau en eenmaal een eigen onderzoek van beperkte omvang (meestal in de vorm van een quick scan). In 2010 heeft de commissie een uitgebreid rapport uitgebracht over het sturend vermogen voor de Raad van de programmabegroting, en een quick scan over het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Veere. Thans ligt voor u een in eigen beheer uitgevoerd onderzoek naar de juridische kwaliteitszorg.

### **1.2 Aanleiding voor het onderzoek.**

Met zekere regelmaat actualiseert de commissie haar groslijst met nog uit te voeren onderzoeken. Daarbij is meermalen aan de orde gekomen het onderwerp: juridische kwaliteitszorg. Recent is het onderwerp ook genoemd in een inventarisatie van onderzoeksonderwerpen, gehouden onder de raadsfracties.

De vraag die voorligt is, hoe het is gesteld met de juridische kwaliteit van het besluitvormingsproces van de gemeente. Daaraan is de vraag gekoppeld hoe de gemeente haar organisatie zo heeft ingericht, dat de kwaliteit van rechtshandelingen is gewaarborgd en ongewenste rechtsgevolgen van feitelijk handelen worden voorkomen.

### **1.3 Doel van het onderzoek.**

Vanuit de centrale vraagstelling is nagegaan of de gemeente beschikt over een adequate structuur en systematiek – al dan niet ingebed in een breder systeem van kwaliteitszorg - om de kwaliteit van het juridische proces te waarborgen en waar mogelijk te verbeteren.

Daarbij heeft de commissie laten meewegen of eventuele verbetervoorstellen uit een oogpunt van kosten en organisatorische gevolgen proportioneel zijn voor een gemeente met de omvang van Veere.

### **1.4 Aanpak van het onderzoek.**

De commissie heeft de centrale onderzoeksvraag (zie § 2.2) onderverdeeld in een 7-tal deelvragen:

1. Is er een eenduidig systeem aanwezig op basis waarvan voorstellen, concepten e.d. vanuit het apparaat richting bestuursorganen juridisch worden getoetst alvorens die ter besluitvorming worden voorgelegd en is er van e.e.a. iets terug te vinden in managements-rapportages?
2. Vindt registratie van rechtshandelingen plaats op zodanige wijze, dat inzicht kan worden verkregen in de verhouding tussen het aantal stukken met rechtsgevolgen en het aantal geconstateerde juridische mankementen, alsook het aantal bezwaar- en beroepsprocedures (foutpercentages op basis waarvan interne werkprocessen kunnen worden aangescherpt)?
3. Vindt er stelselmatig juridische risicoanalyse plaats alvorens feitelijke handelingen worden aangevangen?
4. Is er enigerlei vorm van (pre)mediation bij juridische geschillen?

5. Indien het antwoord op één of meer van deze deelvragen negatief is, hoe is de juridische kwaliteit dan wel gewaarborgd en hoe is dat (al dan niet verschillend bij de verschillende onderdelen van het apparaat) geregeld?
6. Maakt de juridische kwaliteitszorg deel uit van bestuursrapportages?
7. Wordt in de organisatie stelselmatig aandacht geschonken aan informatievoorziening over algemene en vakspecifieke ontwikkelingen op het gebied van nieuwe wetgeving en jurisprudentie en zo ja, hoe?

Deze en andere vragen zijn voorgelegd tijdens interviews die de voltallige commissie heeft gehouden met bij het onderwerp betrokken functionarissen: de gemeentesecretaris, de burgemeester als portefeuillehouder, de voorzitter van de commissie bezwaarschriften en de hoofden van de afdelingen OA&Ce, REO en VH (zie bijlage 6.1).

Naast de resultaten van de interviews heeft de commissie kennis genomen van interne documenten (zie bijlage 6.2).

Waar de commissie tegenstrijdigheden in de reacties van de geïnterviewden constateerde, zijn deze in het kader van deze quick scan niet nader onderzocht. Daarbij zij opgemerkt dat, waar daarvan sprake was, het naar het oordeel van de commissie niet ging om essentiële zaken.

## 2 Uitkomsten van de interviews.

Aan de hand van de reacties op de hieronder herhaalde deelvragen en na bestudering van de desgevraagd ter beschikking gestelde documentatie heeft de commissie het volgende geconstateerd.

1. *Is er een eenduidig systeem aanwezig, op basis waarvan voorstellen, concepten e.d. vanuit het apparaat richting bestuursorganen juridisch worden getoetst alvorens die ter besluitvorming worden voorgelegd en is er van e.e.a. iets terug te vinden in managementrapportages?*

De gemeente Veere huldigt het principe van decentrale verantwoordelijkheid voor de integraliteit van adviezen. Dit betekent dat afdelingshoofden ieder voor zich verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit in brede zin van hun afdelingsproducten. Behoudens waar het gaat om de beoordeling van financiële consistentie van adviezen vindt er geen centrale eindcheck op de juridische kwaliteit plaats.

De organisatie beschikt functioneel over 3 juristen (op academisch niveau) en meerdere juridisch medewerkers op Hbo-niveau en lager. Twee van de juristen zijn werkzaam op de afdeling OA&Ce en vervullen de rol van "stafjurist", d.w.z. zij zijn voor alle vakafdelingen te raadplegen voor een *second opinion* of voor algemene, het vakspecifieke overstijgende, advisering. Van deze mogelijkheid wordt spaarzaam gebruik gemaakt. Over veel zaken wordt op afdelingsniveau geadviseerd. Deze adviezen worden (via de afdelingsleiding) aangeboden aan het college van B.en W. Veel onderwerpen zijn ter afdoening of besluitvorming gemandateerd aan het afdelingshoofd.

Er zijn geen procedureafspraken op grond waarvan de stafjuristen bij de juridische advisering worden betrokken. Inschakeling gebeurt op grond van inschatting van de wenselijkheid daarvan door de afdelingsmedewerker of het afdelingshoofd.

De gemeente Veere is doende werkprocessen te beschrijven en vast te stellen. Ten aanzien van borging van de juridische kwaliteit en risicobeheer is hiervan nog geen sprake. Evenmin zijn er prestatie-indicatoren, normen en kengetallen vastgesteld ter beoordeling van de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van het (juridische) besluitvormingsproces. Het bovenstaande impliceert dat juridische kwaliteitszorg als gestructureerd proces ontbreekt. Het is bovendien geen onderwerp in de periodieke managementrapportages.

2. *Vindt registratie van rechtshandelingen plaats op zodanige wijze, dat inzicht kan worden verkregen in de verhouding tussen het aantal stukken met rechtsgevolgen en het aantal geconstateerde juridische mankementen alsook het aantal bezwaar- en beroepsprocedures (foutpercentages op basis waarvan interne werkprocessen kunnen worden aangescherpt)?*

Centrale registratie met het beoogde doel vindt niet plaats. Wel bieden de jaarverslagen van de commissie bezwaarschriften inzicht in aantallen vergunningen en beschikkingen en aantallen bezwaren die aan de bezwarencommissie zijn voorgelegd, met een uitsplitsing naar gegronde, ongegronde en niet-ontvankelijke bezwaren.

De verhouding tussen het aantal ingediende bezwaren en het aantal gegrond verklaarde bezwaar- en beroepschriften – blijkend uit de jaarverslagen van de commissie bezwaarschriften en uit de, op instigatie van college en raad uitgevoerde, "Quick scan bezwaar- en beroepsprocedures Veere over de jaren 2007, 2008 en (deels) 2009" - biedt over de jaren 2007 t/m 2009 in zijn algemeenheid geen ongebruikelijk beeld mits daarbij de bezwaren met betrekking tot het kleinschalig kamperen buiten beschouwing worden gelaten. De cijfers bieden echter geen compleet beeld waar het gaat om beschikkingen met mankementen: de rekenkamercommissie heeft

binnen de organisatie een zekere mate van pragmatisme geconstateerd op grond waarvan een globale risico-inschatting wordt gemaakt. Daarbij vindt ingeval van bezwaren, bijsturing en reparatie plaats voordat een zaak aan de bezwarencommissie wordt voorgelegd. Deze reparaties worden niet geregistreerd met als gevolg dat leermomenten voor de gehele organisatie worden gemist en er dus geen compleet inzicht wordt verkregen in het aantal beschikkingen met mankementen.

Waar er sprake is van mankementen zijn die niet in alle gevallen toe te schrijven aan de ambtelijke organisatie. Het bestuur maakt –zoals dat inherent is aan het democratisch proces– zijn eigen afwegingen over wat wel en niet wenselijk is. Daarbij stelt het bestuur burgergerichtheid (klantvriendelijkheid) centraal. Dit kan er toe leiden dat het bestuur in het kader van het proces van bestuurlijke afweging kan afwijken van ambtelijke adviezen en daarbij waarschuwingen voor juridische risico's afweegt tegen bestuurlijke prioriteiten.

- 3. Vindt er stelselmatig juridische risicoanalyse plaats alvorens feitelijke handelingen worden aangevangen.*

Deze vraag is in het voorgaande reeds impliciet met nee beantwoord.

- 4. Is er enigertei vorm van (pre-)mediation bij juridische geschillen?*

Het toepassen van mediation bij overheden in bezwarenprocedures wordt de laatste jaren nadrukkelijk gepromoot door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en in navolging: de VNG. De VNG gaf daartoe in 2008 de brochure "Mediation & mediationvaardigheden, oplossingsgericht werken bij conflicten met burgers en bedrijven" uit.

Uit onderzoek is gebleken dat met de toepassing van mediation de klanttevredenheid bij burgers en bedrijven groeit met 20% ten opzichte van het niet-inzetten van mediation.

De gemeente Veere is op de hoogte van het BiZa / VNG-initiatief, maar past mediation niet stelselmatig in bovengeschetste vorm toe. Wel wordt sinds kort het instrument mediation ingezet in een kwestie, die veel negatieve publiciteit voor de gemeente heeft veroorzaakt (minicamping-beleid).

Bovendien is sprake van incidenteel overleg met reclamanten op ambtelijk en/of bestuurlijk niveau met dezelfde doelstelling als bij mediation: het vinden van oplossingen en het voorkómen van bezwaren- en beroepsprocedures.

- 5. Indien het antwoord op één of meer van deze deelvragen negatief is, hoe is de juridische kwaliteit dan wel gewaarborgd en hoe is dat (al dan niet verschillend bij de verschillende onderdelen van het apparaat) geregeld?*

In het antwoord op deelvraag 1 wordt globaal ingegaan op de huidige werkwijze bij de gemeente. Er is geen beleid gericht op (centrale of decentrale) borging van juridische kwaliteit en juridisch risicobeheer. Veel wordt overgelaten aan de vakbekwaamheid en juridische sensitiviteit van de ambtelijk medewerkers en hun vermogen tot objectieve risicoafweging. De juridische functie is gedecentraliseerd op het niveau van de vakafdelingen. Daarnaast is sprake van centraal juridisch consulentschap op basis van verzoek.

Er is nog geen sprake van een sluitend systeem van vastgestelde procesbeschrijvingen, waarin de juridische component is begrepen.

Juridische kwaliteitszorg is geen vast issue bij functionerings- en beoordelingsgesprekken, noch in management- en bestuursrapportages. Er worden (nog) geen SMART geformuleerde werkafspraken gemaakt. Wel wordt voorzichtig een begin gemaakt met het "4-ogen-principe".

Bij de beoordeling van leidinggevenden wordt geen gebruik gemaakt van een systeem, waarbij leidinggevenden elkaar beoordelen, de zgn. "360° feedback".

Omdat in de organisatie is gekozen voor het vermijden van een parafencultuur, bevatten de interne formats geen stap voor de juridische toets.

De Commissie Bezwaarschriften neemt in zijn jaarverslagen aanbevelingen ter verbetering van het juridisch proces op. De jaarverslagen van de bezwarencommissie worden in het MT / DT besproken. De Rekenkamercommissie heeft niet nader onderzocht of en in hoeverre de aanbevelingen worden overgenomen. Wel heeft de commissie geconstateerd, gezien de positieve tekst en toonzetting in het Jaarverslag 2009 van de commissie bezwaarschriften, dat er verbeteringen zijn te bespeuren ten opzichte van vorige jaren. Deze verbeteringen liggen met name op het vlak van dossiervorming, termijnbewaking en informatievoorziening aan de bezwaarschriftencommissie.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de mate waarin bezwaren worden ingediend nogal eens te maken heeft met veranderingen van beleid. Er ontbreekt daarom objectief cijfermatig inzicht in de ontwikkeling van de algemene juridische kwaliteit.

Op dit moment vindt intern oriënterend overleg plaats om te komen tot een Juridisch Beraad, waarin de juridische know how die in de organisatie beschikbaar is, wordt gebundeld met als doel: informatie-uitwisseling en bespreking van juridische vraagstukken en knelpunten.

Of en hoe dit beraad in de praktijk zal werken en hoe de aansturing zal plaatsvinden is in dit stadium van het proces van wording, niet bekend.

In de organisatie is een audit werkgroep aanwezig in het kader van kwaliteitszorg in het algemeen en waar ook juridische kwaliteitszorg onder valt. De juridische kwaliteit vormt niet een apart aandachtspunt in de communicatie.

De organisatie beschikt over een toereikend opleidingsbudget waarmee de kwaliteit van de medewerkers op een hoger plan kan worden gebracht. Het accent ligt daarbij op het opdoen van kennis van nieuwe ontwikkelingen en het actueel houden en verdiepen van vakkennis.

*6. Maakt de juridische kwaliteitszorg deel uit van bestuursrapportages?*

Deze vraag is bij vraag 5 beantwoord.

*7. Wordt in de organisatie stelselmatig aandacht geschonken aan informatievoorziening over algemene en vakspecifieke ontwikkelingen op het gebied van nieuwe wetgeving en jurisprudentie en zo ja, hoe?*

De interne communicatie binnen de organisatie (mondelijke informatieoverdracht en middels Intranet) is niet specifiek gericht op juridisch relevante interne en externe ontwikkelingen. Dat wil niet zeggen dat de organisatie niet wordt geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wetgeving en gemeentelijk beleid. Die informatieoverdracht is primair gericht op vakmatige uitvoeringsaspecten en niet in de eerste plaats om de medewerkers te enthousiasmeren over wat er in de juridische omgeving van hun werkveld gebeurt om daarmee draagvlak, bewustwording en motivatie te creëren.

Communicatie extern vindt plaats via officiële publicaties, persberichten en vrije nieuwsgaring. Over grote beleidsthema's vindt overleg plaats met belangenorganisaties en specifieke doelgroepen, e.e.a. ten behoeve van het aankondigen en verduidelijken van beleid en het creëren van draagvlak. Externe communicatie is er niet primair op gericht burgers en bedrijven in brede zin, dus buiten de specifieke doelgroepen van dat moment, te betrekken bij achtergronden, aanleiding voor en beoogde effecten van nieuwe gemeentelijke regelgeving met als doel: meer acceptatie, betere naleving en minder bezwaren.

### 3 Bevindingen van de commissie.

In de periode 2005 / 2006 is vanuit het toenmalige MT geïnitieerd dat nadere invulling zou worden gegeven aan de sinds 1 oktober 2004 bestaande juridische control-functie. In die functie was naast juridische kwaliteitszorg ook de centrale juridische adviesfunctie ondergebracht. Daartoe is een Nota Juridische Kwaliteitszorg samengesteld die op 17 oktober 2006 door het college van B. en W. is vastgesteld.

De Nota schetst een beeld van de wijze waarop destijds de juridische functie binnen de organisatie was geregeld, geeft een analyse van de geconstateerde problematiek, benoemt risicobepalende factoren en bevat aanbevelingen ter verbetering van de situatie.

De commissie heeft geconstateerd dat aan de vastgestelde Nota niet of nauwelijks uitvoering is gegeven met als redenen: de toen bevonden disproportionaliteit tussen de problematiek en de voorgestelde verbeteracties alsmede het vertrek van de juridisch medewerker / juridisch controller, gevolgd door een gedurende langere tijd openstaande vacature.

Ook in de daarop volgende periode zijn geen structurele maatregelen genomen ter verbetering en borging van juridische kwaliteitszorg. De maatregelen die zijn genomen hebben min of meer een incidenteel karakter.

De commissie stelt vast, gelet op de resultaten van haar eigen onderzoek, dat de Nota uit 2006 nauwelijks aan actualiteit heeft ingeboet.

De organisatie is de afgelopen periode onderhevig geweest aan organisatieveranderingen en is een nieuwe lichter leidinggevenden van buiten de organisatie in dienst getreden. De nieuwe functionarissen zullen daarom tijd nodig hebben zich in de nieuwe functies in te leven. Vanuit dat gegeven kan de commissie zich voorstellen dat de prioriteiten op een ander vlak hebben gelegen dan op de ontwikkeling en invoering van een integraal kwaliteitssysteem. Daar komt bij dat per 1 oktober jl. de Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht (WABO) in werking is getreden die fors van invloed is op de organisatie en op het besluitvormingsproces.

De commissie is wel van mening dat de organisatie in zijn huidige (prille) structuur juridische risico's loopt.

De commissie heeft niettemin geconstateerd dat op een aantal vlakken verbeteringen zijn ingevoerd of op stapel staan. Zo is sinds 1 november 2010 de algemene juridische advisering ondergebracht in een nieuwe, centrale afdeling OA&Ce, waar 1,5 fte (= 2 medewerkers) juridische functie is ondergebracht. Beide juristen hebben een universitair niveau. De juridische control-functie is echter verdwenen.

Niet alle vakafdelingen beschikken over eigen juristen c.q. vakjuridisch medewerkers, maar kunnen een beroep doen op de afdeling OA & Ce.

De commissie stelt vast dat het opleidingsniveau van de juristen en juridisch medewerkers adequaat is: de juridische functie in de organisatie beschikt over juristen met een academische opleiding; de juridisch medewerkers hebben veelal een Hbo-niveau.

Er is voldoende opleidingsbudget om de juridische functie op een adequaat kennisniveau te houden.

Voldoende kwalitatief en kwantiteit binnen de juridische functie biedt niet altijd een waarborg voor hoge juridische kwaliteit van besluiten en het oplossen van bezwaren. Bestuurlijke prioriteiten kunnen van invloed zijn op de juridische kwaliteit van een besluit. Een goede investering in de motivering van het besluit draagt daar in positieve zin toe bij, met name in kwesties waarin de rechter marginaal toetst en waarbij de vraag voorligt: "kon de gemeente in redelijkheid tot dit besluit komen...".

Bepaalde dossiers hebben een grote en ontmoedigende invloed gehad op het interne functioneren. Er lijkt nog te weinig besef te zijn, dat ook op juridisch vlak een goed (overgebracht) verhaal het halve werk is.



Er staat een Juridisch Beraad op stapel waarvan het de bedoeling is dat daar periodiek informatie-uitwisseling tussen de juristen/juridisch medewerkers plaatsvindt. Een dergelijk kennisplatform kan een belangrijke rol gaan spelen bij de borging van de juridische kwaliteit en de vermindering van de kwetsbaarheid binnen de juridische functie.

De commissie heeft geconstateerd dat er geen sprake is van een eenduidige structuur (wellicht ook nog geen cultuur), noch een vastgestelde procesbeschrijving, op grond waarvan juridische adviezen die het "standaardrepertoire" overstijgen, aan een kritische centrale toets worden onderworpen. Noch behoort het tot de standaardprocedures om de centrale juristen tijdig bij het besluitvormingsproces te betrekken.

Op dit moment is inschakeling overgelaten aan de inschatting van de noodzaak of wenselijkheid daartoe door de medewerker dan wel het afdelingshoofd.

Het is nog niet geheel uitgekristalliseerd wat centraal en wat decentraal wordt opgepakt. Wel duidelijk is dat zaken als mandatering en privaatrechtelijke aangelegenheden bij de centrale juristen liggen.

De gemeente heeft geen integraal systeem van juridische kwaliteitszorg. Wel ziet de commissie voordelen in (gedeeltelijke) invoering van een integraal kwaliteitssysteem, met name de invoering van de systematiek van *plan - do - check - act*.

Ondanks het belang van een goed georganiseerde (juridische) kwaliteitszorg heeft iedere gemeente te maken met het bestuurlijk spanningsveld tussen klantgericht (desgewenst: klantvriendelijk) optreden en formeel-juridisch correct handelen. Daarbij speelt de overweging dat met een toenemende juridisering van het overheidshandelen in combinatie met de kritischer wordende burger, het de overheid, i.c. de gemeente, niet altijd op voorhand duidelijk is waar de balans ligt tussen acceptatie en niet-acceptatie van bestuursbesluiten. Dit wordt versterkt indien de bestuurscultuur er een is van "als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan".

Voor dat dilemma bestaat geen eenduidige oplossing. Wat kan helpen is om de externe communicatie meer te richten op het belichten van achtergronden, het hoe en waarom van nieuwe (gemeentelijke) regelgeving of nieuw beleid. Dit kan leiden tot meer begrip, betere acceptatie en loyalere medewerking aan de uitvoering van dat beleid of de regels.

Een goede onderbouwing van besluiten behoort daarbij een vanzelfsprekendheid te zijn.

#### 4 Conclusies en aanbevelingen.

De commissie komt tot de conclusie dat in de gemeentelijke organisatie van Veere op het punt van juridische kwaliteitszorg nog een ontwikkelslag valt te maken.

De commissie heeft zich er daarbij wel rekenschap van gegeven dat de organisatie geruime tijd in een onrustige periode heeft verkeerd als gevolg van personele wisselingen in de top, reorganisaties en invoering van voor de organisatie ingrijpende wetgeving.

Niettemin wordt er op diverse fronten aan verbeteringen gewerkt, zij het dat het beeld is ontstaan dat dit nog wat versnipperd plaatsvindt en er nog weinig organisatiebrede structuur aanwezig is.

De organisatie is kwantitatief en kwalitatief voldoende toegerust om een aantal *quick wins* te realiseren en die verder te structureren zonder geweld te doen aan principes als: decentrale verantwoordelijkheid voor integraliteit en vermijden van een "parafencultuur".

In het onderstaande worden enkele suggesties en aanbevelingen gedaan ter verbetering van het proces.

Daarbij heeft de commissie nadrukkelijk rekening gehouden met een redelijke verhouding tussen de geconstateerde feiten en de zwaarte van de voorgestelde maatregelen.

##### Aanbevelingen:

De Rekenkamercommissie geeft de Raad in overweging, het college van burgemeester en wethouders uit te nodigen, middels vaststelling van een concreet plan-van-aanpak met – zo mogelijk SMART-geformuleerde stappen – de volgende aanbevelingen te implementeren:

1. Geef als college - bestuurlijk verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie - en gemeentesecretaris - eindverantwoordelijk voor de totale organisatie en daarmee ook integraal verantwoordelijke – prioriteit aan één van de uitgangspunten van de bestuurs- en managementfilosofie van de gemeente Veere, te weten: *"het in grote mate bevorderen van kwaliteitsbewustzijn binnen de organisatie"*, in het bijzonder met betrekking tot de juridische kwaliteit.
2. Richt het administratieve proces zo in, dat er in alle gevallen waarin geen sprake is van routinematige beslissingen, een juridische eindtoets is ingebouwd door buiten de vakafdeling functionerende stafjuristen, die bovendien dienen te worden ingeschakeld tijdens het besluitvoorbereidingsproces en niet aan het eind van het traject. Indien dit een gestructureerd standaardproces is, is er geen aanleiding voor het ontstaan van een parafencultuur.
3. Bouw het in ontwikkeling zijnde "4-ogen-principe" organisatiebreed uit.
4. Leg het proces van juridische kwaliteitszorg, waaronder risicobeheer en de behandeling van bezwaarschriften, inclusief termijnbewaking, vast in (een) procesbeschrijving(en) en maak die voor alle administratieve medewerkers toegankelijk.
5. Voer een kwaliteitsborgingsysteem in.
6. Voer een centraal contractenregister en een voortgangsbewakings -("piep")systeem in.
7. Blijf alert op het mogelijk ontstaan van een cultuur (een niet denkbeeldig gevolg van de toenemende mondigheid van de burger) waarbij ambtenaren en bestuurders acties van bezwaarmakers omzetten in een strijd om het gelijk krijgen, in plaats van inzetten op het oplossen van een (dreigend) conflict.

8. Overweeg de invoering van een systeem van (pre)mediation bij (dreigende) conflicten die tot slepende bezwarenprocedures kunnen leiden. Daartoe kan de handreiking van de VNG dienen.
9. Besteed consequent aandacht aan een gedegen motivering van beschikkingen.
10. Houd rekening met de gevolgen van beschikkingen op bezwaar, waarbij wordt afgeweken van het advies van de commissie bezwaarschriften. Het contraire besluit en het onafhankelijke advies van de bezwarencommissie worden in handen gesteld van de bezwaarmaker, die bij onvoldoende motivering van het contraire besluit kan worden gestimuleerd om in beroep te gaan.
11. Bouw het juridisch consulentschap (centraal gepositioneerd bij de afdeling OA &Ce) uit en denk na over de introductie van een juridische helpdeskfunctie.
12. Draag zorg voor goede interne en externe communicatie bij nieuwe nationale en lokale regelgeving en relevante jurisprudentie. Belicht achtergronden en doelstellingen daarvan. Dit vergroot begrip bij uitvoerend medewerkers en burgers/bedrijven en kan leiden tot betere kwaliteit van de beschikkingen (motivering van besluiten) en bij burgers en bedrijven tot meer begrip en draagvlak, betere naleving en minder bezwaren en bezwarenprocedures.
13. Houd rekening met voldoende tijd tussen bekendmaking van nieuw beleid en de invoeringsdatum daarvan en investeer in de tussenliggende periode in goede voorlichting (brieven, media en bijeenkomsten).
14. Besteed aandacht aan periodieke screening van verordeningen en beleidsregelingen op actualiteit, juridische kwaliteit en handhaafbaarheid.

Tenslotte wil de Rekenkamercommissie Veere allen, die aan het onderzoek hebben meegewerkt, dank zeggen voor hun inzet, openheid en betrokkenheid.

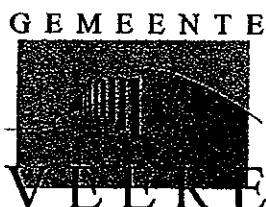
## 5 Bijlagen.

### 6.1 Geïnterviewde functionarissen:

De heer drs. R.J. van der Zwaag	burgemeester
De heer J.S. de Regt	gemeentesecretaris
Mevrouw A.M.H. Rutten-Steijns	hoofd afdeling OA & Ce
Mevrouw mr. N.H. de Bruin	hoofd afdeling REO
De heer mr. M.J.A.H. Kling	hoofd afdeling VH
De heer mr. G.M. van Belzen	voorzitter commissie bezwaarschriften

### 6.2. Geraadpleegde documenten:

- Nota Juridische Kwaliteitszorg, vastgesteld d.d. 17 oktober 2006.
- Quick Scan bezwaar- en beroepsprocedures Veere over de jaren 2007, 2008 en (deels) 2009 [ongedateerd].
- Uitwerking principebesluit van 9 naar 8 afdelingen d.d. 1 september 2010.
- Jaarverslagen 2007, 2008 en 2009 van de commissie bezwaarschriften gemeente Veere.
- Notitie "Visie op management gemeente Veere" [ongedateerd].
- Notitie "Besturen en managen van de gemeente Veere, de samenhang", oktober 2004.
- Functiebeschrijving gemeentesecretaris, (laatstelijk) vastgesteld 1998.



VERZONDEN 23 DEC. 2010

gemeente Veere  
aan de gemeentesecretaris  
de heer J.S. de Regt

datum : 21 december 2010  
uw brief van :  
uw kenmerk :  
ons kenmerk : /10U.11013  
behandeld door : J.C. Waverijn  
doorkiesnummer: 555410  
afdeling : GRIFFIER

onderwerp: Ambtelijk horen concept rapport juridische kwaliteitszorg.

Beste heer De Regt,

De Rekenkamercommissie heeft in eigen beheer, in de vorm van een quick scan, onderzoek gedaan naar de juridische kwaliteitszorg. Het onderzoek is afgerond.

Het onderzoeksprotocol voorziet nu in een fase van ambtelijk hoor en wederhoor. Dit hoor en wederhoor is niet bedoeld voor een inhoudelijke beoordeling van het rapport, maar is bedoeld voor het beoordelen van de juistheid en de volledigheid van de in het rapport opgenomen feiten.

Het concept rapport stuur ik daarom aan u toe met het verzoek het rapport feitelijk te beoordelen en eventuele onjuistheden of onvolledigheden te melden.

Het onderzoek bestond hoofdzakelijk uit het houden van gesprekken met een bestuurder en een aantal medewerkers. Ik verzoek u in dezen een coördinerende rol te vervullen, door in of na overleg met de ondervraagden een gezamenlijke, ambtelijke reactie te geven. De voorzitter van de bezwarencommissie benader ik rechtstreeks.

Ik verzoek de reactie voor 19 januari 2011 toe te sturen.

Voor vragen kunt u rechtstreeks contact met mij opnemen. Ik ben bereikbaar via email: [steenoven@consultancynet.nl](mailto:steenoven@consultancynet.nl)

Met vriendelijke groet,  
De voorzitter van de rekenkamercommissie Veere,  
P.T. van de Steenoven

p/o J.C. Waverijn

G E M E E N T E



Rekenkamercommissie  
t.a.v. De heer P.T. van de Steenoven

datum : 31 januari 2011  
uw brief van : 20 januari 2011  
uw kenmerk : 10U.11013  
ons kenmerk : /11U.00933  
behandeld door : Jan de Regt  
doorkiesnummer: 0118-555381  
afdeling : MT

onderwerp: Ambtelijke reactie op conceptrapport juridische kwaliteitszorg

Geachte heer van de Steenoven,

Graag geef ik in het kader van ambtelijk hoor en wederhoor een reactie op het conceptrapport juridische kwaliteitszorg. Ik vraag uw aandacht voor de volgende opmerkingen over het conceptrapport.

Eerst enkele algemene opmerkingen. Ik verwijs daarvoor naar pagina 3/4 van het rapport. Het is jammer dat niet ook met 1 of 2 juridisch medewerkers is gesproken, o.a. met 1 van de juristen van de afdeling OA&Ce. Dat had een goede aanvulling uit de praktijk kunnen zijn op de informatie die u van de overige geïnterviewden heeft ontvangen.

Verder schrijft u dat de burgemeester de portefeuillehouder is. Dat moet worden genuanceerd in die zin dat de gemeente Veere geen portefeuillehouder juridische zaken of juridische kwaliteitszorg kent. De taakverdeling binnen het college is zodanig dat de burgemeester bestuurlijk aanspreekpunt is voor de klachtafhandeling en voor bezwaar en beroep in algemene zin en verder is de portefeuillehouder Personeel en Organisatie verantwoordelijk voor de organisatie van de gemeente.

Voor wat betreft de overige opmerkingen verwijs ik u telkens naar de pagina's van het rapport.

Pagina 4.

Bij de passage over de inschakeling van de juristen van OA&Ce wil ik de volgende nuancering aanbrengen: Binnen de vakafdelingen werken de vakspecialisten. Zij hebben in eerste aanleg, en dat is ook logisch, onderling overleg (specialisten onder elkaar) over vakinhoudelijke juridische vraagstukken. Er vindt dus vaak wel een afweging plaats waarbij meerdere ambtenaren betrokken zijn. De juristen van de afdeling OA&Ce zijn generalisten. Bij meer generalistische en/of afdelingoverstijgende juridische vragen worden de stafjuristen van OA&Ce ingeschakeld. Het klopt dat hierover geen vastgestelde procedureafspraken zijn gemaakt.

In de laatste alinea op pagina 4 onderdeel 3 schrijft u dat er in de vast te stellen werkprocessen geen aandacht wordt besteed aan juridische kwaliteit en risicobeheer. Deze opmerking moet worden genuanceerd in die zin dat er wat betreft de keuze om te komen tot beschrijving van bepaalde werkprocessen juist wordt gekeken naar welke risico's de gemeente loopt. In die zin is ervoor gekozen om eerst de meest kritische processen te beschrijven. Daarnaast heeft ook de interne auditcommissie juist die zaken onderzocht waarbij de gemeente juridische en financiële risico's loopt.

Op pagina 5 schrijft u: "Centrale registratie met het beoogde doel vindt niet plaats".

correspondentie-adres:  
Postbus 1000  
4357 ZV Domburg

tel.: 0118-555444  
fax: 0118-555433  
e-mail: [gemeente@veere.nl](mailto:gemeente@veere.nl)

BNG: 285074571  
IBAN: NL73BNGH0285074571  
BIC: BNGHNL2G

bezoekadres:  
Traverse 1  
Domburg

Deze zin zou in de juiste context geplaatst moeten worden. Het is namelijk zo dat alle handelingen worden vastgelegd in het registratiesysteem "Corsa". Daarin worden jaarlijks enkele duizenden uitgaande brieven en beschikkingen vastgelegd. Het is haast ondoenlijk van alle beschikkingen apart te registreren of daartegen bezwaar of beroep is ingesteld. De organisatie heeft ervoor gekozen zich wat dat betreft te baseren op de gegevens en de verslagen van de commissie bezwaar en beroep. Verder zijn er aparte administraties waarin e.e.a. wel wordt vastgelegd. Een voorbeeld hiervan is de administratie van de OZB waarin het aantal bezwaren tegen de WOZ-waarde wordt vastgelegd.

Pagina 5 onderaan kan het volgende worden opgemerkt: bij klachten wordt er altijd contact opgenomen, bij beroep en/ bezwaar inderdaad niet altijd.

Pagina 6, laatste zin van de 1<sup>e</sup> alinea gaat over het interne beoordelingssysteem. U schrijft dat er geen sprake is van een systeem met een zgn. 360 graden feedback van de leidinggevenden. Op zich klopt dat, maar ik mis hierbij de relatie c.q. het verband met de juridische kwaliteitszorg.

Pagina 6, 2<sup>e</sup> alinea. Halverwege schrijft u dat er momenteel een oriënterend overleg plaatsvindt waarin wordt overwogen om te komen tot een juridisch beraad. Deze tekst kan sterker worden neergezet in die zin dat met het periodiek juridisch beraad is gestart.

Pagina 7, de zin "Externe communicatie is er niet primair op gericht.....naleving en minder bezwaren". Het is niet duidelijk op basis waarvan u deze opmerking maakt, want het communicatiebeleid is daar wel mede op gericht.

Op pagina 7 (onderdeel 4) schrijft u verder: "De juridische control-functie is echter verdwenen". Dat is niet juist. De afdeling OA&Ce heeft wel degelijk hierin een functie.

Pagina 7 (onderdeel 4), halverwege staat: "De commissie is van mening dat de organisatie in zijn huidige structuur juridische risico's loopt". Ik zou graag zien dat de commissie aangeeft welke risico's dat zijn. Wellicht kan dat ons helpen om straks mede op basis van uw aanbevelingen gerichte verbeterstappen te zetten. Bedoelde tekst is wat dat betreft denk ik te algemeen gesteld.

Tenslotte hoop ik dat u op basis van uw bevindingen praktische en snel uitvoerbare aanbevelingen zult doen die passen bij de omvang van de organisatie van de gemeente Veere. Ik wacht uw definitieve rapport met belangstelling af.

Met vriendelijke groet,



Jan de Regt, gemeentesecretaris / algemeen directeur.

**Ron Waverijn - Doorgest.: Betr.: juridisch rapport**

---

**Van:** Ron Waverijn

**Onderwerp:** Doorgest.: Betr.: juridisch rapport

---

Beste heer Waverijn

Het rapport bevat geen onjuistheden t.a.v. hetgeen ik als voorzitter met de rekenkamercommissie heb besproken.

Met vriendelijke groet  
Maurits van Belzen





11U.01126

G E M E E N T E

VEERE

VERZONDEN 07 FEB. 2011

gemeente Veere  
t.a.v. De heer J.S. de Regt  
gemeentesecretaris/algemeen directeur

datum : 7 februari 2011  
uw brief van : 31 januari 2011  
uw kenmerk : 11u.11013  
ons kenmerk : /11U.01126  
behandeld door : J.C. Waverijn  
doorkiesnummer: 0118-555410  
afdeling : Griffier

onderwerp: Reactie op ambtelijk hoor- en wederhoor rapport kwaliteitszorg

Beste heer De Regt,

Als commissie hebben wij u in het kader van het ambtelijke hoor- en wederhoor toegezonden het concept rapport juridische kwaliteitszorg. In uw brief van 31 januari 2011 geeft u uw reactie op het rapport. Wij hebben uw brief besproken in onze vergadering van woensdag 2 februari.

Uw brief geeft ons aanleiding tot het volgende:

- omdat de burgemeester geen portefeuille houder juridische zaken is, laten wij die aanduiding vervallen;
- wij hebben bewust geen gesprekken gevoerd met de juristen van de afdeling OA&Ce. Het voeren van gesprekken zou voor hen een ongewenste vermenging van belangen kunnen meebrengen.

Verder geeft uw brief geen aanleiding ons concept rapport aan te passen.

Wij danken u voor uw reactie. Op korte termijn kunt u ons rapport voor bestuurlijk hoor- en wederhoor verwachten.

Met vriendelijke groet,  
De voorzitter van de rekenkamercommissie Veere,  
P. J. v.d. Steenoven.

p/o  
J.C. Waverijn  
secretaris

correspondentie-adres:  
Postbus 1000  
4357 ZV Domburg

tel.: 0118-555444  
fax: 0118-555433  
e-mail: [gemeente@veere.nl](mailto:gemeente@veere.nl)

BNG: 285074571  
IBAN: NL73BNGH0285074571  
BIC: BNGHNL2G

bezoekadres:  
Traverse 1  
Domburg

G E M E E N T E



VERZONDEN 07 FEB. 2011

college van burgemeester en wethouders  
Postbus 10000  
4357 ZV DOMBURG

datum : 7 februari 2011  
uw brief van :  
uw kenmerk :  
ons kenmerk : /11U.01131  
behandeld door : J.C. Waverijn  
doorkiesnummer: 0118-555410  
afdeling : Griffier

onderwerp: Bestuurlijk hoor- en wederhoor rapport kwaliteitszorg

Beste leden van het college,

De Rekenkamercommissie Veere heeft onderzoek gedaan naar de juridische kwaliteitszorg. Het onderzoek is in eigen beheer in de vorm van een quick scan uitgevoerd. Het onderzoek is uitgevoerd overeenkomstig het eerder aan u toegezonden onderzoeksopzet.

Het feitenonderzoek vond plaats aan de hand van dossieronderzoek en meerdere interviews. Het feitenonderzoek is voor ambtelijk hoor - en wederhoor toegezonden aan de gemeentesecretaris.

Aan de hand van dit feitenonderzoek heeft onze commissie inmiddels de voorlopige conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Deze stukken leggen wij nu aan u voor met het verzoek uw reactie hierop te geven. Omdat nu nog sprake is van de voorbereiding van de definitieve rapportage, sturen wij bijgaand rapport vertrouwelijk aan u toe.

In verband met de geplande vergadering van de rekenkamercommissie 2 maart 2011, Verzoeken wij uw reactie uiterlijk 25 februari aan ons toe te sturen.

Uw reactie zie ik met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,  
De voorzitter van de rekenkamercommissie Veere,  
P.T. v.d. Steenoven

p/o   
J.C. Waverijn  
secretaris

correspondentie-adres:  
Postbus 1000  
4357 ZV Domburg

tel.: 0118-555444  
fax: 0118-555433  
e-mail: [gemeente@veere.nl](mailto:gemeente@veere.nl)

BNG: 285074571  
IBAN: NL73BNGH0285074571  
BIC: BNGHNL2G

bezoekadres:  
Traverse 1  
Domburg

G E M E E N T E



De Rekenkamercommissie

datum : 22 februari 2011  
uw brief van :  
uw kenmerk :  
ons kenmerk : /11U.01740  
behandeld door : Jan de Regt  
doorkiesnummer: 0118-555381  
afdeling : DT

onderwerp: Concept rapport juridische kwaliteitszorg

Beste leden van de Rekenkamercommissie,

Graag voldoen wij aan uw verzoek om in het kader van hoor en wederhoor te reageren op het concept rapport over de juridische kwaliteitszorg. Los van onze inhoudelijke reactie willen wij aangeven op zich blij te zijn met uw onafhankelijke onderzoek naar dit belangrijke onderwerp. Het helpt ons bij het streven de kwaliteit van de organisatie verder te verhogen.

Om te beginnen geven wij aan dat de meeste aanbevelingen voor zich spreken. Verder hebben wij bij de volgende aanbevelingen enkele vragen c.q. opmerkingen.

Bij 2 adviseert u het administratieve proces zodanig in te richten dat er bij niet routinematige beslissingen een juridische eindtoets wordt ingebouwd bij stafjuristen buiten de vakafdeling. U schrijft daarbij dat dit niet hoeft te leiden tot het ontstaan van een parafencultuur. Om deze aanbeveling goed te kunnen interpreteren en uit te voeren zouden wij van u meer informatie willen ontvangen over de vraag welke risico's wij als gemeente lopen afgezet tegen de omvang van de te nemen maatregel. Het is bijvoorbeeld de vraag wanneer er sprake is van routinematige beslissingen. Ook verwijzen wij naar het laatste rapport van de commissie bezwaar- en beroep over 2010 waaruit kan worden opgemaakt dat de risico's niet zo groot zijn. Naar onze indruk zijn heel veel beslissingen routinematig en gaat het echt om uitzonderingen. Graag vernemen wij uw visie daarover.

Bij 5 adviseert u een kwaliteitsborgingsysteem in te voeren. Het is zeker onze bedoeling om aan de hand van uw rapport in het besluitvormingsproces waarborgen in te bouwen om risico's zo veel mogelijk te voorkomen. Wij leggen wat dit betreft een relatie met onze vraag bij aanbeveling 2 om uiteindelijk te kunnen beoordelen hoever wij met het invoeren van een dergelijk systeem moeten gaan.

Bij 6 adviseert u een centraal contractenregister en een voortgangsbewakings- (piep)systeem in te voeren. Deze aanbeveling komt naar onze indruk zomaar ineens in uw rapport naar voren. In uw analyse en bevindingen vinden wij daarover niets terug en u heeft ook geen kennis genomen van het feit dat bijvoorbeeld bij de afdeling Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling een dergelijk register aanwezig is. Het is vooral deze afdeling die veel huur, pacht- en koopcontracten afsluit. Graag vernemen wij u hoe wij deze aanbeveling moeten interpreteren afgezet tegen de risico's die wij nu lopen.

Wat betreft aanbeveling 12 tenslotte merken wij op dat wij zullen bezien wat wij als aanvulling op wat wij nu al communiceren kunnen doen om nog beter de achtergronden en doelstellingen van nieuw beleid naar inwoners en bedrijven toe te lichten.

Wij verzoeken u de hierboven gestelde vragen c.q. gemaakte opmerkingen mee te nemen in

correspondentie-adres:  
Postbus 1000  
4357 ZV Domburg

tel.: 0118-555444  
fax: 0118-555433  
e-mail: [gemeente@veere.nl](mailto:gemeente@veere.nl)

BNG: 285074571  
IBAN: NL73BNGH0285074571  
BIC: BNGHNL2G

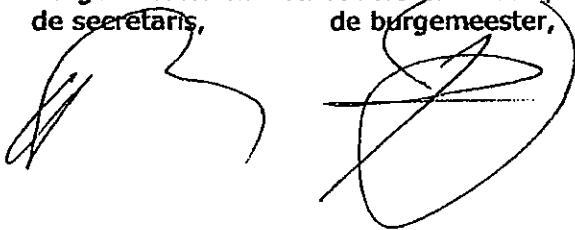
bezoekadres:  
Traverse 1  
Domburg

uw definitieve rapport. Ook stellen wij voor om na het uitbrengen van het definitieve rapport met u een keer van gedachten te wisselen over de wijze waarop wij aan de aanbevelingen in praktische zin invulling kunnen geven.

Nadat u uw definitieve rapport aan de raad heeft gepresenteerd zullen wij met de aanbevelingen aan de slag gaan. Wij merken hierbij op dat er momenteel ook een quick scan van de organisatie wordt uitgevoerd. De resultaten daarvan zullen naar verwachting in mei beschikbaar komen. Het is onze bedoeling de aanbevelingen van uw rapport te combineren met de aanbevelingen uit de quick scan en samen te voegen tot 1 plan van aanpak.

Wij wachten verder uw bericht en het definitieve rapport af.

Met vriendelijke groet,  
Burgemeester en wethouders van Veere,  
de secretaris, de burgemeester,



Reactie van de Rekenkamercommissie op de bestuurlijke vragen en opmerkingen over de aanbevelingen in het rapport Juridische Kwaliteitszorg gemeente Veere. (brief van het college van B.en W. d.d. 22 februari 2011).

1. Ten aanzien van aanbeveling 2 vraagt het college welke risico's de gemeente loopt, afgezet tegen de omvang van de te nemen maatregel.

Reactie Rekenkamercommissie:

Vooropgesteld zij, dat de commissie geen onderzoek heeft gedaan naar de mate waarin de gemeente risico's van juridische aard loopt. Evenmin heeft zij onderzocht wat de exacte omvang van eventuele risico's is. Er is onderzoek gedaan naar de wijze waarop de administratieve organisatie (het proces) is ingericht ter borging van juridische kwaliteit. De stelling, elders in de reactie van het college, dat de commissie bezwaarschriften constateert dat de risico's die de gemeente loopt, niet zo groot zijn, kan de Rekenkamercommissie, gelet op de onderzoeksopdracht, dan ook niet grosso modo onderschrijven, maar evenmin ontkennen.

Indien in een organisatie sprake is van onvoldoende kwaliteitsborging binnen het administratieve proces en er niet stelselmatig (juridische) risico-analyse plaatsvindt kan dit leiden tot – vermijdbare – mankementen in de besluitvorming.

Dergelijke besluiten kunnen tot gevolg hebben dat er schadeclaims volgen, schadevergoeding moet worden toegekend, negatieve publiciteit ontstaat, imagoschade wordt geleden danwel een niet-goedkeurende accountantsverklaring wordt afgegeven in het kader van de rechtmatigheidstoets, nog los van de impact die een openbare terechtwijzing kan hebben op bestuur en organisatie.

Over de concrete dreiging van deze gevolgen kan uiteraard in zijn algemeenheid geen uitspraak worden gedaan. Aangezien de aanbevelingen zijn geformuleerd in termen van *quick wins* acht de Rekenkamercommissie de omvang van de maatregel beperkt in relatie tot de mogelijke risico's als bovengenoemd.

2. Het college heeft de indruk dat heel veel beslissingen een routinematig karakter hebben. Aan de Rekenkamercommissie wordt gevraagd om haar visie hierop.

Reactie Rekenkamercommissie:

Kenmerken van routinematig handelen zijn: herhaling en standaardisering.

Het gaat dan om beslissingen die zijn gebaseerd op niet voor meerdere uitleg vatbare regels en beleidlijnen, alsmede om repeterende beslissingen met een uniform karakter die eerder de juridische toets der kritiek hebben doorstaan.

Beslissingen echter, die zijn gebaseerd op nieuwe, wellicht multi-interpretabele regelgeving of nieuw beleid, alsmede besluiten met een in beginsel éénmalig karakter en beslissingen op bezwaar of na rechterlijke uitspraak, zijn niet routinematig en vallen dus onder de tweede aanbeveling. Teneinde echter te voorkomen dat de scheidslijn tussen wat routinematig en niet-routinematig is wordt bepaald door een discussie over de definitie, is de Rekenkamercommissie van mening dat het aanbeveling verdient om alle adviezen met een juridisch karakter, standaard via een centrale jurist te laten lopen voor een centrale eindcheck. Een dergelijke gedragslijn doet recht aan het voorgestane "4-ogen-principe" (zie aanbeveling 3) en voorkomt dat – juist vanwege het routinematige karakter van veel besluiten – een relevant aspect over het hoofd wordt gezien of onjuist wordt geïnterpreteerd. Indien deze gedragslijn tot een standaardprocedure wordt verheven zal de geringe hoeveelheid tijd die dit extra kost ruimschoots opwegen tegen de kwaliteitswinst in de besluitvorming en stimuleert tevens het lerend vermogen van de organisatie.

De Rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat een overgrote meerderheid van de besluiten wordt genomen bij mandaat. Hoe groot het percentage niet-routinematige beslissingen is, is door de commissie niet nader onderzocht.

3. Het college vraagt de Rekenkamercommissie waarop een kwaliteitsborgingssysteem moet worden toegesneden in het licht van de tweede aanbeveling.

Reactie Rekenkamercommissie:

Kwaliteitsborging houdt in dat in een procedure-richtlijn de aspecten en invalshoeken worden benoemd die in het traject van besluitvoorbereiding dienen te worden betrokken en waar een risico-inventarisatie of -inschatting deel van uitmaakt. Dit kan in de vorm van een procesbeschrijving (aanbeveling 4) of invoering van de systematiek van *plan – do – check – act* (zie hoofdstuk 3).

4. Het college constateert dat aanbeveling 6 over de invoering van een centraal (èn integraal) contractenregister en een voortgangsbewakings(piep)systeem wat uit de lucht komt vallen en niet wordt ingeleid door constatering in het rapport.

Reactie Rekenkamercommissie:

Niet alleen de registratie en termijnbewaking van huur- koop - en pachtcontracten, waarvan sprake zou zijn bij de afdeling REO, is kritisch, maar ook de registratie van bijvoorbeeld meerjarige onderhoudscontracten, contracten met betrekking tot (tijdelijke) inhuur van personeel, contracten met externe adviesbureaus, enz. impliceren risico's van uiteenlopende aard. Aanbeveling 6 moet gelezen worden als een *species* van een integraal systeem van kwaliteitsborging waarvan de wenselijkheid als een rode draad door het rapport loopt. Ook in het onderzoeksrapport "Het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid van de gemeente Veere" (augustus 2010) is de aanbeveling opgenomen, een piepsysteem in te voeren met betrekking tot het aflopen van contracttermijnen. Bovendien is in dat onderzoek geconstateerd dat er geen centrale registratie van inkopen en aanbestedingen plaatsvindt. De commissie bezwaarschriften constateert in één van haar laatste jaarverslagen een "verbetering" ten aanzien van termijnbewaking (zie hoofdstuk 2, onderdeel 5). De ingeslagen weg kan met behulp van een organisatiebreed voortgangs-bewakingssysteem verder worden geoptimaliseerd en geborgd.

De Rekenkamercommissie neemt tenslotte met voldoening kennis van de intentie van het college de externe communicatie verder te richten op het bereiken van begrip en draagvlak voor nieuw beleid bij burgers en bedrijven.

Ten aanzien van het voorstel van het college om na aanbieding van het rapport aan de gemeenteraad, met de Rekenkamercommissie van gedachten te wisselen over de wijze waarop aan de aanbevelingen in praktische zin invulling kan worden gegeven is de Rekenkamercommissie het volgende van mening.

In de "Verordening op de rekenkamerfunctie Veere" is onder meer bepaald dat de commissie belast is met de verantwoordelijkheid voor de uitvoering, begeleiding en sturing van het onderzoek naar doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid (artikel 9). Deze taakopdracht, alsmede de onafhankelijke positie van de Rekenkamercommissie, staan naar het oordeel van de commissie het dragen van mede-verantwoordelijkheid voor de implementatie van door de commissie gedane aanbevelingen, in de weg.

Veere, 2 maart 2011.

De Rekenkamercommissie Veere