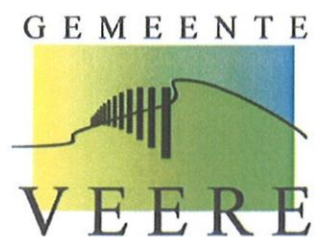


# Rekenkamercommissie Veere



**Onderzoek naar de uitvoering van be-  
leidsvoorbereidende werkzaamheden in  
de gemeente Veere, anders dan in eigen  
beheer**

Datum: 21 december 2011  
Versie: 1.0

Bestandsnaam: Beleidsvoorbereidende werkzaamheden, anders dan in eigen beheer

## 1 Inhoud

1.	Inhoudsopgave.....	2
2.	Inleiding.....	3
3.	Bevindingen van de Rekenkamercommissie.....	4
4.	Conclusies en aanbevelingen.....	6
5.	Bijlagen .....	10

## 2. Inleiding.

### 2.1 Algemeen

De Rekenkamercommissie van de gemeente Veere (hierna genoemd: de commissie) heeft onderzoek gedaan naar het beleid van de gemeente Veere met betrekking tot het verrichten van beleidsvoorbereidende werkzaamheden anders dan in eigen beheer.

Hierbij gaat het om de vraag of en in welke gevallen de gemeente externe adviseurs, adviesbureaus, flexwerkers en stagiaires inzet voor het verrichten van beleidsvoorbereidende werkzaamheden waartoe de eigen organisatie in beginsel zelf ook in staat is of zou moeten zijn, maar om moverende redenen gebruik maakt van de diensten van derden.

#### Begripsomschrijving.

Onder beleidsvoorbereiding wordt in dit verband verstaan: *het proces waarin beleidsvoorstellen worden ontwikkeld. Dit proces omvat de stadia van probleemdefinitie, research, ontwikkelen van alternatieven en scenario's tot en met een concreet en besluitrijp beleidsadvies.*

De "beperking" van het onderzoek tot beleidsvoorbereiding is aangebracht om aan te geven dat het onderzoek zich niet richt op uitvoerende werkzaamheden als onderhoud, catering, beheer, toezicht, handhaving e.d.

Buiten het onderzoek valt ook de inschakeling van externe expertise door gespecialiseerde adviesbureaus voor specifieke – in beginsel éénmalige – adviesopdrachten, alsook wettelijk verplichte opdrachten aan bijvoorbeeld een accountant of verplichte procesvertegenwoordiging in juridische procedures.

### 2.2 Aanleiding voor het onderzoek.

Aanleiding voor het onderzoek is de in zijn algemeenheid geldende opvatting dat inhuur van externen (zelfstandig werkende externe adviseurs, gespecialiseerde adviesbureaus) voor een organisatie kan leiden tot:

hoge kosten, oneigenlijke oprekking van de formatieve sterkte, verlies van specifieke kennis bij beëindiging van het contract, belemmering van interne mobiliteit en kennisontwikkeling,

☺ maar ook tot kwaliteitsimpulsen door inhuur van kennis waarover de organisatie zelf niet beschikt, een verbreding van de scoop door het binnenhalen van ervaringen opgedaan in andere organisaties, het "vreemde-ogen-dwingen"effect bij doorvoering van veranderingen of het omgaan met "gevoelige dossiers", het scherp houden en stimuleren van de eigen medewerkers in de "concurrentie" met een externe.

### 2.3 Doel van het onderzoek.

Deze en andere voor- en nadelen van inhuur van derden vragen om een zorgvuldige en consequente afweging bij de vraag of en in welke gevallen een beroep moet worden gedaan op capaciteit (kwaliteit en kwantiteit) van buiten de organisatie.

De commissie heeft onderzocht of van een dergelijke afweging sprake is en of de daarbij gehanteerde gedragslijn beleidsmatig is verankerd, of de gewenste doelen zijn beschreven en ook daadwerkelijk bereikt en of sprake is van een helder en niet voor meerdere uitleg vatbaar begrippenkader.

Doel van het onderzoek is, te leren van opgedane ervaringen en te bezien of verbetering van beleid en werkwijze nodig zijn teneinde de doelmatigheid en doeltreffendheid van het doen verrichten van beleidsvoorbereidende werkzaamheden anders dan in eigen beheer, te vergroten.

## 2.4 Aanpak van het onderzoek.

De commissie heeft de centrale onderzoeksvraag: "Heeft de gemeente Veere beleid of gedragslijnen vastgesteld met betrekking tot de uitvoering van beleidsvoorbereidende werkzaamheden anders dan door de eigen organisatie" onderverdeeld in deelvragen.

Deze en andere vragen zijn aan de orde geweest tijdens interviews die de voltallige commissie heeft gehouden met bij het onderzoeksonderwerp betrokken functionarissen (zie bijlage 5.1). Naast de resultaten van de interviews heeft de commissie kennis genomen van interne documenten.

## 3. Bevindingen van de Rekenkamercommissie.

De gemeente Veere maakt regelmatig gebruik van tijdelijk personeel van buiten de organisatie (hierna aangeduid als: *externen* en (*personeel van*) *derden*) voor het verrichten van werkzaamheden waarvoor de gemeente zelf - tijdelijk of permanent - niet over gekwalificeerde krachten of kwantitatieve formatie beschikt.

Kijkend naar de vraag of de gemeente beleid of gedragslijnen heeft vastgesteld met betrekking tot het doen verrichten van beleidsvoorbereidende werkzaamheden anders dan in eigen beheer, is tijdens de interviews een min of meer uniform beeld naar voren gekomen.

Het merendeel van de ondervraagden geeft aan dat er ten aanzien van het onderzoeksonderwerp geen beleid is vastgesteld maar dat wel sprake is van in de praktijk ontstane gedragsregels.

Anderen verwijzen naar de in april 2008 verschenen beleidsnotitie "*Binden en Boeien*".

Deze beleidsnotitie bevat een inventarisatie van huidig en gewenst instrumentarium op het gebied van leeftijdbewust personeelsbeleid, arbeidsmarktpositionering, interne mobiliteit, persoonlijke ontwikkeling, loopbaanbegeleiding, stagebeleid, werving en selectie bij opengestelde vacatures, e.d.

Dit beleid heeft dus niet specifiek betrekking op de wijze waarop en de gevallen waarin een beroep wordt gedaan op personeel van derden.

Wel gelden er in de praktijk ontstane gedragsregels waarbij een aantal constatering van belang is:

1. Jaarlijks stelt de gemeenteraad bij de vaststelling van de begroting een budget vast voor inhuur van derden (de zgn. P 3 gelden). Dat budget verschaft de organisatie middelen om te komen tot:
  - Tijdelijke inhuur in geval van (langdurige) ziekte, zwangerschaps-, bevallings-, ouderschapsverlof, invulling van uren die moeten worden besteed voor werkzaamheden voor de Ondernemingsraad, enz.
  - Invulling van vacatures;
  - Aantrekken van tijdelijke projectmedewerkers van buiten de organisatie.
2. Het Directieteam beheert dit budget. Afdelingshoofden die een capaciteitsprobleem signaleren voor tijdelijk of regulier werk vragen het Directieteam gemotiveerd om middelen uit P 3 beschikbaar te stellen.
3. Het Directieteam hanteert bij beoordeling van de vraag om middelen beschikbaar te stellen de gedragslijn dat eerst wordt bezien in hoeverre een medewerker uit de vaste formatie kan worden ingezet om het capaciteitsknelpunt op te lossen. Zo wordt ten aanzien van projecten of in geval van nieuw beleid in de meeste gevallen primair bezien of de behoefte aan capaciteit uit de eigen gelederen kan worden gerekruteerd. Zo nodig wordt vervolgens via inhuur van externen een daardoor ontstaan knelpunt van onder af opgelost.
4. De gemeente Veere is aangesloten bij Zeeland Werkt (mobiliteitsbevordering) en heeft een contract met uitzendorganisatie Randstad / Flexwerk Zeeland. De gedragslijn die

momenteel organisatiebreed is ingevoerd is, dat bij geaccordeerde behoefte aan vaste of tijdelijke formatie eerst een zoekopdracht aan één van beide organisaties wordt verstrekt. Als daar binnen 24 uur geen respons op komt of niet de gevraagde kwaliteit kan worden geleverd is het afdelingshoofd vrij op andere wijze te werven (externe vacaturemelding, beroep op het eigen netwerk van externen).

Ten aanzien van deze gedragsregels heeft de commissie naar aanleiding van de interviews en bestudering van stukken als rode draad het volgende vastgesteld.

- a. Op basis van de aan de commissie desgevraagd ter beschikking gestelde kwantitatieve gegevens heeft de commissie de conclusie getrokken dat de wijze waarop het management in de periodieke Bestuursrapportages en Jaarverslagen verantwoording aflegt over de besteding van P 3- gelden, adequaat is.
- b. Het proces van inhuur van personeel van derden en externen is gemandateerd aan de ambtelijke organisatie.
- c. Afdelingen geven in hun afdelingsplannen aan waar zich capaciteitsproblemen voordoen. Dit is een voorwaarde om een beroep te kunnen doen op het centrale budget (P 3).
- d. Het Directieteam stuurt primair op budget; de vraag waar zich personele knelpunten voordoen behoort tot de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd. Op basis van een goede motivering weegt het Directieteam af of en hoeveel budget wordt toegekend. Dit geldt zowel voor de reguliere formatie als voor inhuur van derden. Afwegingsmomenten liggen niet vast in procesbeschrijvingen.
- e. Nadat een deelbudget is toegekend had het afdelingshoofd tot voor kort een grote mate van vrijheid bij de keuze van de wijze waarop tijdelijk personeel werd geworven. Die vrijheid gold in het bijzonder het gebruik maken van het eigen netwerk. Ofschoon er geen sancties bestaan bij overtreding is de gedragslijn in de organisatie thans, dat in eerste instantie wordt gezocht in de pool van Zeeland Werkt of Randstad / Flexwerk Zeeland (afhankelijk van de vraag om het om invulling van een reguliere formatieplaats gaat of om tijdelijk personeel). Indien dat niet het gewenste resultaat oplevert, heeft het afdelingshoofd alsnog de bevoegdheid extern te werven. Deze gedragslijn is vastgelegd in de notitie "*binden en boeien*", die er bovendien in voorziet dat in geval van een vacature de vacante functie eerst intern wordt opengesteld.
- f. De rol van de personeelsconsulent is beperkt tot advisering (over rechtspositie e.a. personeelsbeleidsmatige aspecten) bij invulling van vacatures. Bij inhuur van externen wordt de personeelsconsulent doorgaans niet betrokken. Er is dan ook niet gebleken van een toets op *voor de organisatie* van belang zijnde specifieke vaardigheden en eigenschappen van de in te huren externe.
- g. Uitbesteding van werk aan derden vindt plaats met toepassing van de gemeentelijke aanbestedingsregels.
- h. De gemeente hanteert eigen standaardvoorwaarden, die zijn getoetst door de centrale juridische afdeling.
- i. Gemotiveerde verzoeken aan het Directieteam om deelbudget voor inhuur van externen passeren de centrale afdeling OA & Ce die budgetbewaker van de P 3-gelden is. De afdeling heeft een signalerende rol en waar nodig een aanvullende adviesrol richting het Directieteam. Het vragende afdelingshoofd wordt in dat geval in het voortraject betrokken.

- j. Er is geen vaste maximumtermijn vastgesteld aan het mogen inhuren van externen. Het afdelingshoofd bepaalt binnen het toegekende budget aard, niveau en termijn van inhuur.
- k. Bij een vraag om verlenging van de contracttermijn toetst het Directieteam aan de vraag of er aanleiding is de inhuur van derden om te zetten in een reguliere vacature. De centrale regie van het Directieteam richt zich dus met name op de budgettaire gevolgen van het verlengingsverzoek. Tevens worden risico's van toekomstige financiële verplichtingen na beëindiging van een contract in de besluitvorming betrokken.
- l. In het kader van de nieuwe richtlijnen rond inhuur van derden moet, bij beëindiging van een contract, eerst een beroep worden gedaan op de flexpool van Randstad / Flexwerk Zeeland. Als dit geen resultaat oplevert, kan na fiat van het Directieteam het contract met de externe worden verlengd. Deze gedragslijn geldt ook indien er geen sprake is van verlenging maar van het nieuw aantrekken van externen.
- m. Afdelingshoofden signaleren hun capaciteitsbehoefte en –knelpunten in het jaarlijks Afdelingsplan. Afdelingsplannen worden na vaststelling van de begroting vastgesteld. Op dit moment kunnen afdelingshoofden tijdens de procedure van bestuurlijke prioritering, die voorafgaat aan de begrotingsvaststelling, aangeven of zij een taak wel of niet met de eigen capaciteit kunnen realiseren. Na vaststelling van de begroting wordt vervolgens bezien welke budgettaire mogelijkheden er zijn voor nieuw beleid met inzet van vaste of tijdelijke capaciteit.
- n. Er zijn geen eensluidende afspraken over kennis- en informatieoverdracht aan de organisatie na verloop van de contracttermijn met een externe.
- o. Bij het gebruik maken van externe netwerken van afdelingshoofden ingeval van inhuur speelt integriteit een rol. Er is geen vastgesteld beleid hoe hiermee om te gaan. Integriteitkwesities behoren tot de integrale verantwoordelijkheid van directie en afdelingshoofden.
- p. Er zijn geen eensluidende afspraken over mentorschap ten aanzien van externen. Functioneringsgesprekken zoals die worden gehouden met de eigen medewerkers, vinden met personeel van derden niet plaats. Wel is er doorgaans aan het einde van de contractperiode een evaluatie.
- q. Inzet van stagiaires en het beschikbaar stellen van werkervaringsplaatsen gebeurt in Veere vanuit een maatschappelijke taakstelling. De inzet van stagiaires beperkt zich niet per definitie tot uitvoerende taken. Zij kunnen ook worden ingezet in één van de eerste fases van het proces van beleidsvoorbereiding (m.n. research) en bij beleidsonderwerpen zonder hoge prioriteit.
- r. Bij de gemeente komen geen zgn. “U-bocht (ook wel: draaideur)constructies” voor. Er is dan ook geen behoefte aan beleid op dit punt. Bij dergelijke constructies worden ex- medewerkers op inhuurbasis ingeschakeld voor het verrichten van diensten buiten de formatieve sterkte van de organisatie.

#### **4. Conclusies en aanbevelingen.**

##### **4.1 Conclusies**

Er is geen vastgesteld beleid ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. Niettemin is het de commissie gebleken dat alle geïnterviewden er zonder uitzondering blij van geven dat het onderwerp organisatiebreed sterk leeft.

Het is afhankelijk van de aard van de werkzaamheden waarvoor een geïnterviewde verantwoordelijk is of hij /zij pleit voor een strakke regie dan wel een grote mate van vrijheid bij het aantrekken van externen.

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat er duidelijke opvattingen heersen over de voor- en nadelen van inhuur van externen.

In ieder geval is komen vast te staan dat de spelregels op dit onderwerp gaandeweg worden aangescherpt met een sterke focus op de financiële aspecten die met de inhuur van externen samenhangen. Dit komt ook tot uiting in de wijze waarop de organisatie verantwoording aflegt over de besteding van het budget voor externe inhuur (P 3-gelden) en die door de commissie, op basis van de haar ter beschikking gestelde kwantitatieve gegevens, als adequaat wordt beoordeeld.

De nieuwe afspraken, om in eerste instantie de pool van Randstad / Flexwerk Zeeland voor tijdelijke inhuur te raadplegen, alvorens elders te werven, worden na expiratie van lopende contracten met externen gaandeweg ingevoerd.

Een vraagteken zet de commissie bij de mate waarin bij behoefte aan extra capaciteit in eerste instantie consequent toepassing wordt gegeven aan alternatieve instrumenten als: andere prioriteitstelling, timemanagement, overwerk, beperking van onrendabele uren e.d.

Het is de commissie niet gebleken dat zich in de gemeente Veere in aanzienlijke mate de nadelen van inhuur van externen voordoen, zoals genoemd in de "Aanleiding voor het onderzoek" (paragraaf 2.2).

De commissie is tot slot van oordeel dat consequente aandacht voor kennismanagement op den duur kan leiden tot vermindering van de noodzaak om capaciteit van buiten de organisatie in te huren voor een adequate uitvoering van beleidsvoorbereidende werkzaamheden.

#### **4.2 Aanbevelingen.**

*De Rekenkamercommissie geeft de Raad in overweging, het college van burgemeester en wethouders uit te nodigen de volgende conclusies en aanbevelingen te onderschrijven en deze door het management in de organisatie te doen implementeren:*

1. De commissie is van mening dat de organisatie van een gemeente van de schaalgrootte van Veere, die beschikt over een relatief klein en overzichtelijk ambtelijk apparaat, zich o.a. moet kenmerken door flexibiliteit. Dit houdt onder meer in dat niet in alle gevallen strikte naleving van regels gesteld moet worden boven het in voorkomende gevallen gewenst pragmatisme.

*Het verdient aanbeveling om bij noodzakelijk gebleken verlenging van de termijn van inhuur van derden, in de nieuwe gedragslijnen nadrukkelijk de mogelijkheid van een afweging in te bouwen, zodat kan worden bezien of in plaats van vasthouden aan de lijn: eerst Randstad/Flexwerk Zeeland, niet beter kan worden besloten tot (beperkte) verlenging van het contract met de al in huis zijnde externe adviseur. Voortijdig afscheid nemen, louter omdat er een andere procedure is afgesproken kan namelijk leiden tot tijdverlies en verlies van continuïteit en kennis.*

2. Kennisoverdracht door de externe tegen het einde van de contractperiode aan de eigen organisatie is geen standaard-procedure. Ook hierdoor kan specifieke voor de organisatie relevante kennis en continuïteit bij vertrek van de externe verloren gaan.

*Het verdient aanbeveling een zodanige vaste gedragslijn te ontwikkelen dat bij inhuur van derden, een interne functionaris wordt aangewezen die verantwoordelijk is voor begeleiding, budgetbewaking en aan wie relevante, door de externe gedurende zijn adviesopdracht ontwikkelde*

kennis en netwerken, wordt overgedragen zodat deze voor de ambtelijke organisatie behouden blijven.

3. De vraag kan gesteld worden in hoeverre het ambitieniveau van de gemeente in de pas loopt met de kwaliteit en kwantiteit van de reguliere ambtelijke organisatie.

*Het verdient aanbeveling* te bezien in hoeverre de ambtelijke organisatie van de omvang van die van Veere ook is afgestemd op de ambities van de gemeente. Daarbij behoren zaken als een discussie over de omvang en inrichting van een kernorganisatie ("wat *moet* de gemeente aan know how in eigen huis hebben en wat kan incidenteel worden ingehuurd") en het doorontwikkelen van instrumenten als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan en Opleidingsplannen, met als doel: verbreding van de scoop en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers in relatie tot het belang van de organisatie (qua ambities en taakstelling).

4. Er wordt niet standaard een limiet gesteld aan de duur van inhuur. Dit kan leiden tot on-eigenlijke uitbreiding van de formatie, onnodig hoge kosten voor de gemeente, wegvloei-en van de gedurende de langere periode opgebouwde specifieke kennis, enz.

*Het verdient aanbeveling* een maximum termijn te stellen aan de contracttermijn waarvoor der-den worden ingehuurd, waarbij ruimte is voor flexibiliteit als bepleit onder 4.2 onder 1.

5. Ten aanzien van de rol van de personeelsconsulent heeft de commissie vastgesteld dat deze functionaris niet standaard betrokken wordt bij selectiegesprekken bij inhuur van derden, zoals dat wel het geval is bij selectiegesprekken met sollicitanten die op openge-stelde vacatures reflecteren.

*Het verdient aanbeveling* ter beperking van integriteitrisico's en ter bewaking van de uniformiteit van procedures, de inschakeling van de personeelsconsulent standaard in te voeren.

6. Functioneringsgesprekken en /of evaluatiegesprekken met externen tijdens de duur en tegen het aflopen van het contract vinden evenmin standaard plaats.

*Het verdient aanbeveling* dergelijke gesprekken in te voeren en de resultaten daarvan schriftelijk vast te leggen en te deponeren op een centrale plaats in de organisatie. Op deze wijze is bij het eventueel opnieuw inschakelen van externen een dossier over de bevindingen uit een vorige contractperiode voorhanden. De personeelsconsulent kan bij een dergelijke rapportage en dos-siervorming een nuttige rol vervullen.

*Voorts beveelt de commissie aan:*

7. Opdrachten aan externen in alle gevallen SMART te formuleren en waar mogelijk bij in-schakeling van adviesbureaus een continuïteitsgarantie te bedingen in het geval voortij-dig, om welke reden dan ook, van de bij de gemeente gestationeerde adviseur afscheid moet worden genomen voordat de adviesopdracht tot afronding is gekomen.
8. Te overwegen de Afdelingsplannen tijdig vóór de vaststelling van de begroting door de gemeenteraad, te doen samenstellen en door het Directieteam te doen vaststellen, zo-dat (de financiële gevolgen van) personele knelpunten en prioritering van beleidsvoorbe-reiding in de begrotingsdiscussie kunnen worden betrokken.
9. Helderheid te creëren over de in het kader van het onderzoeksonderwerp doorgaans ge-hanteerde begrippen als: vast personeel, tijdelijk personeel, flexwerker, uitzendkracht, interne en externe mobiliteit, inbesteden, uitbesteden, enz.
10. Integriteitrisico's die het gevolg kunnen zijn van onderhandelingen met externen en de wijze van selecteren, al of niet met toepassing van het gemeentelijke aanbestedingsbe-leid, in beeld te brengen en een gedragslijn te ontwikkelen hoe hiermee organisatiebreed wordt omgegaan.



11. Als uitgangspunt te hanteren dat beleidsvoorbereiding zo veel mogelijk binnen de eigen organisatie plaats vindt (een aspect van kennismanagement) en dat daardoor optredend capaciteitsverlies van onderop wordt opgevuld met capaciteit elders uit de organisatie of door inhuur van derden.
  
12. Bestaande instrumenten (als overwerk, prioriteitstelling, e.d.) zoveel mogelijk te benutten teneinde kosten van externe inhuur te beperken en know how in eigen huis te houden en te ontwikkelen.

Tenslotte wil de commissie allen, die door haar bij het onderzoek zijn betrokken en daaraan hebben meegewerkt, dank zeggen voor hun inzet, openheid en informatievoorziening.

## 5. Bijlagen

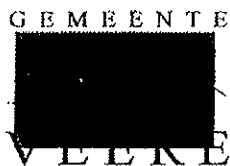
### 5.1 Geïnterviewde functionarissen (s.s.t.f.)

De heer R.M.A. Molenaar	lid van het college van B en W, portefeuillehouder
De heer R.S.M. Heintjes	gemeentesecretaris / directeur
De heer C.A. den Hamer	adjunct-directeur
Mevrouw A.M.H. Rutten-Steijns	hoofd afdeling OA & Ce
Mevrouw N.H. de Bruin	hoofd afdeling REO
De heer W.A. Dingemanse	hoofd afdeling Financiën
De heer H.A. van de Zande	hoofd afdeling Openbare Ruimte
De heer A.M. van der Heijde	hoofd afdeling Welzijn
De heer M.J.A.H. Kling	hoofd afdeling V & H

### 5.2 Geraadpleegde documenten

- Beleidsnotitie "binden en boeien" (april 2008)
- 1<sup>e</sup> Bestuursrapportages (2010 en 2011)
- Jaarverslag 2010

### 5.3 Correspondentie



✓ VERZONDEN 02 JAN. 2012

gemeente Veere  
t.a.v. De heer R.S.M. Heintjes  
algemeen directeur

datum : 2 januari 2012  
uw brief van :  
uw kenmerk :  
ons kenmerk : /12U.00006  
behandeld door : J.C. Waverijn  
doorkiesnummer: 0118-555410  
afdeling : Griffier

onderwerp: Ambtelijk horen rapport Onderzoek naar de uitvoering van beleidsvoorbereidende werkzaamheden in de gemeente Veere, anders dan in eigen beheer

Beste heer Heintjes,

De Rekenkamercommissie heeft het onderzoek naar de uitvoering van beleidsvoorbereidende werkzaamheden, anders dan in eigen beheer, afgerond.

In het onderzoeksprotocol is nu voorzien 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.

Een onderdeel van het onderzoek is geweest het houden van gesprekken met bestuurders en ambtenaren. Ik verzoek u in dezen een coördinerende rol te vervullen, door een gezamenlijke reactie te geven.

Uw reactie zie ik graag binnen een termijn van drie weken met belangstelling tegemoet.

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

p/o  
J.C. Waverijn  
secretaris

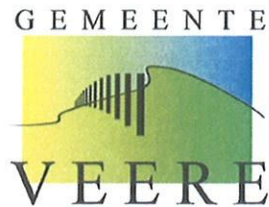
---

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



VERZONDEN 11 JAN. 2012

Rekenkamer gemeente Veere  
t.a.v. De heer J.C. Waverijn  
Postbus 1000  
4357 ZV DOMBURG

datum : 10 januari 2012  
uw brief van : 2 januari 2012  
uw kenmerk : 12U.00006  
ons kenmerk : 12U.00203  
behandeld door : Rudie Heintjes  
doorkiesnummer: 0118-555382  
afdeling : DT



onderwerp: Reactie rapport onderzoek beleidsvoorbereiding

Beste leden van de rekenkamer,

Ik heb met belangstelling uw rapport gelezen over het onderzoek naar de uitvoering van beleidsvoorbereidende werkzaamheden. Ik maak gebruik van de mogelijkheid tot ambtelijke wederhoor om 2 punten onder uw aandacht te brengen.

Op bladzijde 4 onder punt staat dat de gemeenteraad jaarlijks bij de vaststelling van de begroting een budget beschikbaar stelt voor inhuur van derden. Het zogenaamde P3 budget. Dit klopt. Het budget verschaft de organisatie inderdaad de middelen om tijdelijke inhuur te plegen. Door de toevoeging van de 3 gedachtestreepjes zou de indruk gewekt kunnen worden dat het budget dat bij de begroting wordt vastgesteld bedoeld is voor invulling van vacatures en inzetten van tijdelijke projectmedewerkers. Dit is niet geheel juist. Het budget in de begroting wordt in de loop van het jaar extra gevoed met nieuwe middelen. Deze middelen ontstaan als loonkosten vrijvallen vanwege vacatures. Deze middelen ontstaan ook als bij een projectbesluit middelen beschikbaar gesteld worden om projectleiders in te zetten. Concreet houdt dit in dat de raad bij begroting het P3 budget vast stelt én dat dit budget in de loop van het jaar wordt verhoogd door toevoeging van vacaturegelden en middelen vanuit projectopdrachten.

Op bladzijde 6 onder k, trekt u in de 2<sup>e</sup> zin de conclusie: "de centrale regie van het directieteam richt zich dus met name op de budgettaire gevolgen...". Het is juist dat de sturing op budget aan de orde is. Daarnaast wordt echter ook aandacht geschonken aan mogelijkheden tot doorgroei / ontwikkeling van eigen personeel. Dit met namen om kennis te borgen in de eigen organisatie.

Zoals u ziet betreffen het slechts een tweetal suggesties. Mogelijk dat u ze in de finale versie kunt meenemen. Ik zie de eindversie en dan met uw conclusies en aanbeveling graag komen zodat wij in de organisatie daar ons voordeel mee kunnen doen.

Met vriendelijke groet,  
Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur,

Rudie Heintjes MCM

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



VERZONDEN 18 JAN. 2012

gemeente Veere  
t.a.v. de gemeentesecretaris  
de heer R.S.M. Heintjes

datum : 17 januari 2012  
uw brief van :  
uw kenmerk :  
ons kenmerk : /12U.00343  
behandeld door : J.C. Waverijn  
doorkiesnummer: 0118-555410  
afdeling : Griffier



onderwerp: Ambtelijk hoor- en wederhoor

Beste heer Heintjes,

Hartelijk dank voor uw brief van 10 januari 2012. In die brief reageert u in het kader van het ambtelijk hoor- en wederhoor op (de concept rapportage 'onderzoek naar de uitvoering van de beleidsvoorbereidende werkzaamheden in de gemeente Veere, anders dan in eigen beheer.

In eerste instantie reageert u op ons rapport door aan te geven hoe het zgn. P-3 budget wordt gevoed. Wij kunnen ons voorstellen dat u hier een opmerking over maakt. Omdat dit onderdeel geen onderwerp is geweest van ons onderzoek, nemen wij dit deel van uw reactie voor kennisgeving aan. Er bestaat wat ons betreft geen aanleiding om het rapport op dit onderdeel aan te passen of aan te vullen.

Daarnaast reageert u op het gestelde op bladzijde 6 van ons rapport ten aanzien van de wijze van sturing op budgetten. Ook wij hebben in ons onderzoek dit aspect onderkend en komen daar in ons definitieve rapport bij de conclusies en aanbevelingen op terug.


Wij hebben inmiddels besloten ons rapport met de conclusies en aanbevelingen vast te stellen. Dit rapport sturen wij een dezer dagen toe aan het college in het kader van het bestuurlijk hoor- en wederhoor. Bij die stukken voegen wij uw brief van 10 januari 2012 en onze reactie daarop.

Als u vragen heeft over de inhoud van deze brief dan kunt u contact opnemen met de voorzitter van onze commissie de heer P.T. v.d. Steenoven.

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

p/o  
de secretaris  
J.C. Waverijn



344  
G E M E E N T E  
  
V E E R E

VERZONDEN 18 JAN 2012

college van burgemeester en wethouders  
t.a.v. van Veere  
Postbus 1000  
4357 ZV DOMBURG

datum : 17 januari 2012  
uw brief van :  
uw kenmerk :  
ons kenmerk : /12U.00344  
behandeld door : J.C. Waverijn  
doorkiesnummer: 0118-555410  
afdeling : Griffier



onderwerp: Bestuurlijk hoor en wederhoor rapport rekenkamer

Beste heren,

De Rekenkamercommissie Veere heeft onderzoek gedaan naar de uitvoering van de beleidsvoorbereidende werkzaamheden in de gemeente Veere, anders dan in eigen beheer. Het onderzoek is in eigen beheer uitgevoerd, in de vorm van een quick scan. Het onderzoek vond plaats aan de hand van de onderzoeksopzet die wij u eerder hebben toegezonden.

Het feitenonderzoek is voor ambtelijk hoor – en wederhoor toegezonden aan de gemeentesecretaris. Zijn reactie is als bijlage aan het rapport toegevoegd.

Aan de hand van dit feitenonderzoek heeft onze commissie 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.

Wij verzoeken u binnen een termijn van drie weken uw bestuurlijke reactie op het rapport aan ons toe te zenden.

Als u vragen heeft over de inhoud van deze brief of het meegezonden rapport dan kunt u die stellen aan de voorzitter van onze commissie de heer P. van de Steenoven.

Uw reactie zien wij met belangstelling tegemoet.

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

p/o de secretaris  
Ron Waverijn

Rekenkamercommissie Veere  
t.a.v. De heer P.T. van Steenhoven

datum : 23 februari 2012  
uw brief van : 18 januari 2012  
uw kenmerk : /12U.00344  
ons kenmerk : /12U.02556  
behandeld door : Rudie Heintjes  
doorkiesnummer: 0118-555382  
afdeling : directie



onderwerp: bestuurlijk hoor en wederhoor

Beste heren,

Hartelijk dank voor uw rapport "Onderzoek naar de uitvoering van beleidsvoorbereidende werkzaamheden in de gemeente Veere, anders dan in eigen beheer". Wij hebben geen op- of aanmerkingen op uw rapport.

Wij herkennen uw bevindingen. De aanbevelingen die u doet sluiten aan op de ook door ons gewenste verbeteringslag die op dit terrein gemaakt kan worden. Onderdelen worden dit jaar concreet opgepakt, zoals het opstellen van de afdelingsplannen voorafgaand aan de begroting voor het komende jaar. De aandacht is tevens gericht op het verankeren van de kennis in de huidige organisatie zodat de inzet van een derde niet slechts beperkt blijft tot een paar extra "handen" gedurende een bepaalde periode. Met uw rapport kunnen wij de interne verbetering specifieker maken en borgen in onze dagelijkse bedrijfsvoering.

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

