



**Personeelsinzet:
kwestie van kiezen en plannen**

Rekenkameronderzoek

Onderzoek door BMC in opdracht van de Rekenkamer Veenendaal

Inhoud

Voorwoord	3
1 Inleiding	4
1.1 Het belang van het instrument strategische personeelsplanning	4
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	4
1.3 Onderzoekskader	5
2 Bestuurlijke Nota: Conclusies en aanbevelingen	7
2.1 Samenvatting en conclusies	7
2.2 Aanbevelingen	9
Bijlage 1 Nota van Bevindingen	10
1.1 Kerntaken en strategische personeelsplanning	10
1.2 Aantrekkelijk werkgeverschap	13
1.3 Externe inhuur	15
1.4 De rol van de raad	18
Bijlage 2 Lijst met geïnterviewden	20
Bijlage 3 Bestuurlijke reactie college	21
Bronvermelding	22



Voorwoord

Het personeelsbeleid van de gemeente Veenendaal is primair een verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris en het college van B&W. Waar het personeelsbeleid echter raakt aan de uitvoering van de gemeentelijke taken komt ook de gemeenteraad in beeld. Via het budgetrecht van de raad kan de raad meer of minder middelen ter beschikking stellen voor de formatie die de gemeentelijke taken moet uitvoeren en daarin ook prioriteiten stellen.

De rekenkamer rapporteert aan de gemeenteraad over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de uitvoering van de gemeentelijke taken en heeft in dat kader de Strategische Personeelsplanning (SPP) van de gemeente Veenendaal onderzocht.

Het onderzoek is gestart in de zomer van 2023 door de toenmalige Rekenkamercommissie en voortgezet na de vorming van de Rekenkamer in september 2023 door de nieuw benoemde Rekenkamer. Bij het onderzoek heeft de Rekenkamer zich laten bijstaan door BMC.

Nog los van de bevindingen en conclusies kende dit onderzoek een aantal bijzondere onderdelen. Zo werd door de onderzoekers gesproken met (een afvaardiging van) de Ondernemingsraad om ook de invalshoek van de

medewerkers mee te nemen in het onderzoek. En er werden raadsleden geïnterviewd (in een groepsinterview) om ook een beeld te krijgen van de visie van raadsleden op hun rol bij SPP. Beide onderdelen leverden een setting op die afwijkt van de normale patronen, waarin de OR met de gemeentesecretaris als bestuurder communiceert en de raadsleden met het College. Deze andere setting vergde enige gewenning. Uit het onderzoek komt het beeld naar voren dat de gemeente Veenendaal minder medewerkers telt dan vergelijkbare gemeentes met een vergelijkbaar takenpakket. Dat zegt iets over de werkdruk, waarmee ook de uitvoerbaarheid van de gemeentelijke taken aan de orde komt. De gemeente probeert toch alle taken zo goed mogelijk uit te voeren en moet daarom in toenemende mate een beroep doen op externe inhuur. Dat doet zij op een weloverwogen manier, maar echte lange termijn planning en het stellen van prioriteit en is niet aangetroffen. Daardoor dreigen alsnog taken niet uitgevoerd te kunnen worden. En dat is precies het punt waarop raadsleden geïnformeerd wensen te worden. Zeker met de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende druk op de gemeentelijke financiën, mag verwacht worden dat de boven geschetste problematiek voor Veenendaal in ernst zal toenemen. En dan is het aan de raad om eventueel prioriteiten te stellen met consequenties voor de Strategische Personeelsplanning.

Namens de Rekenkamer Veenendaal,



Em. prof. dr. J. Telgen, voorzitter



1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek gepresenteerd en worden doel- en vraagstellingen alsmede het gebruikte onderzoekskader en de gebruikte methode uiteengezet.

1.1 Het belang van het instrument strategische personeelsplanning

Externe inhuur is voor veel gemeenten een terugkerend verschijnsel en voor veel Rekenkamers en Rekenkamercommissies dan ook onderwerp van onderzoek. Organisaties, en dus ook gemeenten, moeten in de huidige krappe arbeidsmarkt veel moeite doen om kwalitatief personeel in voldoende mate te werven en aan zich te binden. Daarnaast neemt de vraag naar kwalitatief personeel toe vanwege de steeds complexere vraagstukken die bij gemeenten op tafel liggen. Denk hierbij aan de Omgevingswet, energietransitie, woningbouwopgave, klimaatadaptatie, circulaire economie, stikstofproblematiek, maar ook ten aanzien van financiële, juridische en expertise op het gebied van ICT. Ook de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt spelen hierbij een rol. Bovenstaande ontwikkelingen maken een doeltreffende inzet van het instrument strategische personeelsplanning (SPP) van groot belang. Wanneer SPP gericht is op het behoud en de ontwikkeling van waardevolle medewerkers kan dit instrument significant bijdragen aan bovenstaande uitdagingen en het waarborgen van de uitvoeringskracht van gemeenten. Externe inhuur kan gezien worden als een (belangrijk) onderdeel van SPP. Het doeltreffend en doelmatig inzetten van externe inhuur binnen de gestelde SPP kaders kan

positief zijn. Zo kan er tijdelijke expertise ingewonnen worden, tijdelijk de uitvoeringskracht versterkt worden, en kan het bijdragen aan een flexibel personeelsbestand. Echter kan externe inhuur ook kostbaar zijn en speelt onder andere het gevaar bij overmatig gebruik van externe inhuur dat interne kennisontwikkeling achterblijft.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De Rekenkamer Veenendaal ziet dat het effectief inzetten van het instrument SPP steeds meer urgent wordt om de uitvoeringskracht van de gemeentelijke organisatie te waarborgen. Om die reden wil de Rekenkamer Veenendaal onderzoek doen naar hoe de gemeente Veenendaal het instrument SPP inzet op haar kerntaken en welk effect dat heeft ten aanzien van het borgen van de kwaliteit van het personeelsbestand.

De Rekenkamer Veenendaal wil de raad van Veenendaal meer inzicht geven in hoe het instrument SPP, en dan met name externe inhuur, wordt ingezet, welke afwegingen daarbij worden gemaakt en welke impact dat heeft op de kwaliteit van de organisatie en daarmee de kwaliteit van dienstverlening (effectiviteit - bijdrage aan doelstellingen). Het doel van dit onderzoek is dan ook om dit inzicht te genereren. In onderstaand schema worden de onderzoeksvragen gepresenteerd.



Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Is er sprake van effectieve (voorbereid, ontworpen, geïmplementeerd en gecontroleerd) strategische personeelsplanning (SPP), waar inhuur een onderdeel van is?

Onderzoeksvragen

1. In hoeverre zijn er binnen de gemeente kerntaken gedefinieerd, wat zijn daarbij de afwegingen (type gemeente) en in hoeverre worden deze gebruikt binnen SPP?
2. In hoeverre wordt er succesvol geworven op functies gericht op de kerntaken en waarom?
3. In hoeverre is de gemeente Veenendaal een aantrekkelijke werkgever?
4. Op welke manier speelt inhuur een rol binnen SPP van de gemeente?
5. Welke overwegingen worden gemaakt?
6. In hoeverre worden die overwegingen vastgelegd en wordt er naar gehandeld?
7. Welk percentage van medewerkers houdt zich bezig met kerntaken, is extern ingehuurd?
8. Wat zijn de totale kosten per jaar voor inhuur, afgezet op de primaire taken van de gemeente Veenendaal?
9. In hoeverre is SPP doorvertaald in de functieprofielen?
10. Welke rol heeft de gemeenteraad van Veenendaal ten aanzien SPP (inclusief inhuur) en in hoeverre is de informatievoorziening hierover voldoende voor de raad om kaderstellend en controlerend op te treden?

1.

1.3 Onderzoekskader

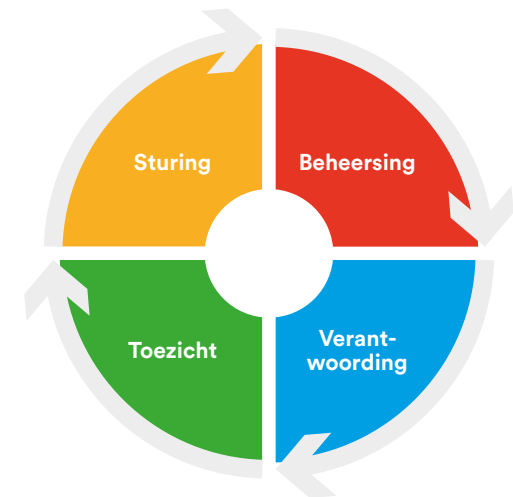
Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is er een kader nodig waarbinnen de factoren die van belang zijn in samenhang worden vastgesteld. De mate waarin en de manier waarop door de gemeente Veenendaal vorm wordt gegeven aan de factoren in dat kader is een sterke indicatie voor het succes op, in dit geval, strategische personeelsplanning (SPP) en externe inhuur. Er wordt voor dit onderzoek gebruikgemaakt van een combinatie van (factoren uit) de volgende drie modellen die sterk raken aan SPP: good governance, de HRM-architectuur en een kader voor aantrekkelijk werkgeverschap. Het model omtrent good governance is beproefd waar het gaat om (het in kaart brengen van) effectieve processen en beleid binnen overheidsinstellingen en zal hier gebruikt worden om de kwaliteit van SPP binnen de gemeente inzichtelijk te maken. De HRM-architectuur is beproefd waar het gaat om het vaststellen van kerntaken en zal binnen dit onderzoek worden gebruikt om kerntaken binnen de gemeente te definiëren. Het kader omtrent aantrekkelijk werkgeverschap bevat factoren die bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, waaronder leiderschap.

De kern van dit onderzoek is de effectiviteit van SPP, gedefinieerd als het proces van continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van betrokken, betrouwbare en bekwame medewerkers³.

Het doel van SPP is om voorbereid te zijn op de toekomst. Op basis van SPP beslissingen kan onder andere inzichtelijk worden gemaakt hoe de talenten en ambities van medewerkers zich verhouden tot de mogelijkheden binnen de organisatie, en kunnen afspraken gemaakt worden over de ontwikkelmogelijkheden en begeleiding die de organisatie daarbij als ondersteuning biedt.

SPP is in dit onderzoek in kaart gebracht door middel van het model van good governance (zie figuur 1). Dit model omvat vier operationele en beproefde stappen voor processen in een bestuurskundige context. Deze stappen en de SPP-invulling van deze stappen binnen dit onderzoek zijn:

1. Sturing: op welke manier wordt er sturing (geformaliseerd beleid, procesinrichting, activiteiten, afspraken en kaders) gegeven aan SPP binnen de gemeente Veenendaal?
2. Beheersing: op welke manier wordt er toegezien op de manier waarop sturing wordt gegeven aan SPP binnen de gemeente Veenendaal?
3. Verantwoording: wie, wat en waar verantwoordt de input, throughput en output van SPP binnen de gemeente Veenendaal?
4. Toezicht: wie, wat en waar houdt toezicht op de input, throughput en output van SPP binnen de gemeente Veenendaal?

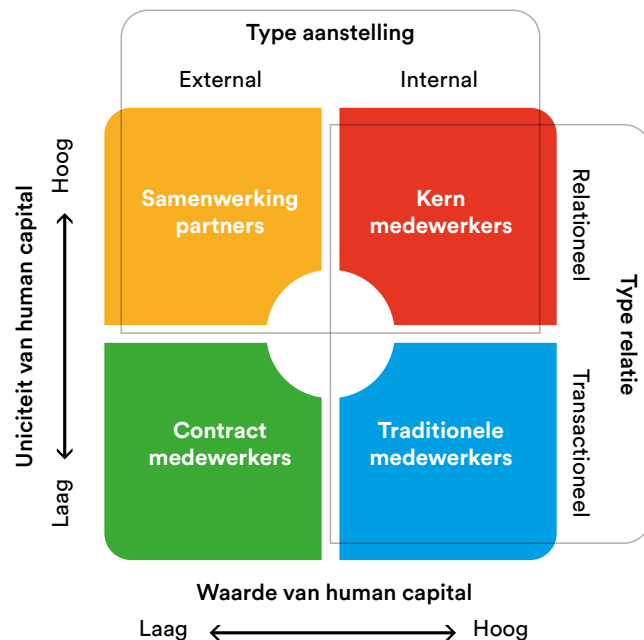


Figuur 1 Model good governance.



Daarnaast gebruiken we het HRM-architectuurmodel¹, zie figuur 2. Dit model schrijft voor wat voor een type arbeidsrelatie (bijvoorbeeld externe inhuur of interne indienstneming) een werkgever aan kan gaan met werknemers afhankelijk van twee factoren:

- Hoeveel **waarde** vertegenwoordigt deze functie (samenkomst van uit te voeren taken) voor de gemeente? Is de betreffende functie een samenkomst van 'kerntaken'? Deze vragen kunnen beantwoord worden door vast te stellen in hoeverre de functie bijdraagt aan de strategische doelen van de gemeente. Dit is



Figuur 2 HRM architectuurmodel

afhankelijk van het type gemeente dat Veenendaal is of wil zijn. Voor een uitvoerende gemeente zijn de strategische doelen, en dus wat kerntaken zijn, anders ingevuld dan voor een regiegemeente. Is een functie een samenkomst van kerntaken? Dan schrijft het model voor dat indienstneming en een relationele dienstbetrekking wenselijk zijn.

- Hoe **uniek** is deze functie voor onze gemeente? De mate waarin de competenties en vaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van de functie uniek zijn voor de gemeente is van belang. Zijn de competenties en vaardigheden erg uniek? Dan is indiensttreding wenselijk, mede omdat de competenties en vaardigheden waarschijnlijk moeilijk te verkrijgen zijn op de arbeidsmarkt.

Tot slot leggen we ook nadruk op de factoren die raken aan aantrekkelijk werkgeverschap. Gezien de huidige en verwachte aan blijvende krapte op de arbeidsmarkt is het voor de gemeente Veenendaal van belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor potentiële werknemers. Er zijn een aantal factoren die hier sterk aan bijdragen. Inhoud van werk, werkomgeving, organisatie-imago, macht tussen medewerker en organisatie en perceptie van het wervingsproces hebben een sterke relatie met aantrekkelijk werkgeverschap² en zullen als zodanig in dit onderzoek gebruikt worden.

1.4 Onderzoeksmethodiek

Om de centrale onderzoeksvraag en de daarvan afgeleide deelvragen te kunnen beantwoorden, hebben we verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Dit betreffen:

- **Documentenstudie.** Verschillende documenten van de gemeente Veenendaal aangaande strategische

personeelsplanning en inhuurbeleid zijn bestudeerd. Denk hierbij aan actuele beleidskaders aangaande deze onderwerpen, medewerkersbelevingsonderzoeken, verantwoordingsdocumenten, procedures, teamplannen, etc.

- **Casestudy.** De casestudy is een reality check en een verdieping op de documentenstudie. Drie cases zijn geselecteerd en in het onderzoek gebruikt om te illustreren hoe de uitvoering van het beleid rondom strategische personeelsplanning binnen de gemeente Veenendaal (focus op externe inhuur) plaatsvindt. De volgende drie cases zijn geselecteerd:
 - Senior WABO-coördinator (01-01-2022 - 31-12-2022);
 - Adviseur VIC (01-06-2022 - 31-12-2022);
 - Allround consultant inkomen (02-05-2022 - 01-11-2022).
- **Interviews.** Op basis van de documentenstudie en de casestudy zijn gesprekken gevoerd met functionarissen van de gemeente Veenendaal. Dit betroffen zowel bestuurlijk als de ambtelijk verantwoordelijken. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de geïnterviewde functionarissen. De geïnterviewden hebben ter voorbereiding op de gesprekken een interviewprotocol ontvangen. Van elk interview is een gespreksverslag opgesteld, dat ter wederhoor is voorgelegd aan de geïnterviewden.

Middels bovenstaande methodiek is informatie verzameld op basis waarvan de onderzoeksvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.2 beantwoord zijn. Vervolgens zijn op basis van deze beantwoording van onderzoeksvragen de belangrijkste conclusies getrokken, deze zijn op hun beurt weer gebruikt voor het formuleren van aanbevelingen. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

2 Bestuurlijke Nota: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de Nota van Bevindingen (zie bijlage 1).

2.1 Samenvatting en conclusies

Gemeenten worden toenemend geconfronteerd met meer en meer complexe taken. Ook is de arbeidsmarkt al geruime tijd gespannen. Hierdoor is het voor veel gemeenten, zo ook voor Veenendaal, een uitdaging om taken blijvend op niveau uit te voeren met eigen personeel. De toenemende taken en de arbeidsmarktcrisps zijn externe factoren waar gemeenten maar in zeer beperkte mate invloed op hebben. Dat betekent echter niet dat gemeenten niet kunnen anticiperen, en zich intern door kunnen ontwikkelen om meer effectief om te gaan met de personele bezetting. Strategische personeelsplanning, externe inhuur en aantrekkelijk werkgeverschap zijn drie thema's die daarvoor gebruikt kunnen worden. Deze onderwerpen vormen het onderwerp van dit Rekenkameronderzoek.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *Is er sprake van effectieve (voorbereid, ontworpen, geïmplementeerd en gecontroleerd) strategische personeelsplanning (SPP), waar inhuur een onderdeel van is?*

Onze conclusies:

De consequente inzet van SPP voor de gemeente Veenendaal wordt steeds urgenter

De gemeente Veenendaal kent ten opzichte van gemeenten met een vergelijkbaar aantal inwoners (50.000 - 100.000 inwoners) een relatief lage beschikbare formatie om vergelijkbare taken uit te voeren. Ook speelt de uitdaging

van het bezet krijgen van deze formatie, in een krappe arbeidsmarkt en bij toenemende toegewezen activiteiten. De relatief kleine formatie en de moeite om daaraan invulling te geven dragen bij aan een relatief hoge werkdruk binnen de organisatie. Dit kan vervolgens impact hebben op het oplopende personeelsverloop. De gemeente Veenendaal is zich bewust van deze uitdaging en heeft de afgelopen jaren de formatie uitgebreid.

De gemeente heeft ook verschillende instrumenten ontwikkeld ten aanzien van SPP (talentmanagement, traineepool, loopbaanontwikkeling, etc.) en expertise (bijvoorbeeld een recruiter) aangesteld. We constateren dat de te gebruiken instrumenten in ontwikkeling zijn en nog niet volledig geïmplementeerd en geborgd binnen de organisatie.

SPP heeft binnen de gemeente vooralsnog een operationeel karakter, waarbij de scope gericht is op de korte termijn. Vooralsnog lijken er geen of slechts incidenteel acute personeelsproblemen te ontstaan. In het algemeen worden taken naar behoren uitgevoerd met het beschikbare personeel. Daar zijn wel twee kanttekeningen bij te maken:

1. Het uitvoeren van de bestaande taken wordt gewaarborgd door onder andere meer dan gewenst extern in te huren. De gemeente Veenendaal maakt steeds meer gebruik van externe inhuur om deze capaciteitsproblemen (tijdelijk) op te lossen.



2. Er zijn zorgen over de mate waarin het uitvoeren van taken op niveau gewaarborgd kan worden in de toekomst. Er komen immers nieuwe taken naar de gemeenten, dit vraagt een hogere bezetting. Op de lange termijn lijkt de benodigde bezetting harder te stijgen dan de beschikbare capaciteit binnen de gemeente Veenendaal. Dit heeft als gevolg dat taken niet, vertraagd of niet volledig worden uitgevoerd als gevolg van het capaciteitsprobleem. Teamplannen laten dit probleem ook nu al zien.

Bovenstaande maakt dat de consequente inzet van het instrument SPP steeds urgenter wordt, waarbij de noodzaak wordt gezien om een langere termijn focus aan te brengen.

Binnen de gemeente Veenendaal is de personeelsplanning gericht op de gehele breedte van de taken

Het begrip 'kerntaak' wordt binnen de gemeente niet gebruikt. De gemeente Veenendaal dient een breed takenpakket qua dienstverlening uit te voeren en dit betreffen ook taken die niet per se tot de speerpunten horen. Dit maakt dat de begroting (gehele palet aan taken + uitvoering van speerpunten) leidend is voor de taakuitvoering van de gemeente en daarmee ook de personele invulling en de manier waarop SPP ingericht wordt.

Externe inhuur wordt kritisch ingezet maar wel als korte termijn oplossing

Het percentage externe inhuur is in 2022 fors gestegen (2021: 16,7%; 2022: 23,1%). Hiermee zit de gemeente qua percentage ruim boven het gemiddelde van gemeenten in

dezelfde categorie. De gemeente Veenendaal hanteert zelf een norm van 17,0%. De stijging van de kosten voor externe inhuur wordt in de jaarrekening 2022 toegeschreven aan de krapte op de arbeidsmarkt. De gemeente Veenendaal heeft moeite om de openstaande vacatures in te vullen door middel van vaste betrekkingen.

Externe inhuur, overwogen en voornamelijk korte termijn

Externe inhuur is een belangrijk middel dat wordt ingezet om de interne bezetting aan te vullen om zo de toegewezen activiteiten binnen de gemeente Veenendaal uit te voeren. Het proces waarmee externe inhuur tot stand komt lijkt helder en wordt in de regel gevolgd bij aanvragen en toekenning. Daarbij neemt het capaciteitsoverleg een belangrijke positie in. Daar wordt externe inhuur door directie, managers, teamleiders en P&O structureel besproken. Naarmate het aantal toegewezen activiteiten toeneemt en de arbeidsmarkt krap blijft neemt ook het gebruik van externe inhuur toe.

De lange termijn aanpak van deze oplopende externe inhuur lijkt achter te blijven; een systematische aanpak voor het terugdringen van oplopende externe inhuur is niet opgesteld en ingevoerd. Er zijn wel experimenten gestart (trainees, opleiding, stages) maar deze zijn niet structureel geborgd en gepositioneerd als antwoord op oplopende externe inhuur. Daarnaast zijn er een aantal gevallen waar externe inhuur voor een lange periode doorloopt, daar waar een beperkte periode van externe inhuur gewenst zou zijn.

Aantrekkelijk werkgeverschap is een thema van belang

Aantrekkelijk werkgeverschap is een thema van belang voor de gemeente Veenendaal. Op een aantal onderwerpen gaat dit goed. Zo is er gemiddeld sprake van autonomie

in functies, afwisselend en uitdagend werk. Ook is er oog voor leiderschap, een belangrijk onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap. Teamleiders krijgen een coachende en faciliterende rol, de meeste teamleiders pakken dit goed op. De ontwikkeling van medewerkers wordt ook gefaciliteerd door talent management. Er zijn echter ook aandachtspunten waar het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap. Zo blijkt het onderscheidend vermogen van de organisatie als werkgever niet sterk gedefinieerd en uitgedragen in de (arbeids)markt. Ook zijn de valkuilen van een informele niet-hiërarchische cultuur aanwezig; veel projecten worden gestart maar niet geborgd, en het onderling elkaar aanspreken op gemaakte afspraken is niet gebruikelijk binnen de gemeente.

De raadsleden willen inzicht in de personele knelpunten en de oplossing daarvan

De raad wordt overwegend via de P&C-documenten geïnformeerd over personele ontwikkelingen, SPP en externe inhuur. De huidige informatievoorziening is niet eenduidig van aard en wordt door raadsleden als ontoereikend ervaren om invulling te kunnen geven aan de verschillende rollen die de raad heeft. Raadsleden zien SPP als verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris, maar willen inzicht in de personele knelpunten die spelen in de gemeente Veenendaal en in de wijze waarop deze worden aangepakt. Raadsleden willen kunnen controleren in hoeverre personele knelpunten de uitvoering van wettelijke taken en het realiseren van de doelen van de gemeente in de weg staan zodat de raad, indien nodig, op basis van zijn budgetrecht de financiële kaders kan aanpassen.



2.2 Aanbevelingen

Wij zien op basis van dit onderzoek voor de gemeente Veenendaal ruimte voor verbetering. Het invullen daarvan adviseren wij langs de volgende lijnen:

- 1. Raad:** Kies óf voor de formatie, in casu het budget daarvoor, passend bij de taken die de gemeente op zich neemt, óf maak een strategische keuze welke taken uitgevoerd gaan worden.

Toelichting:

Het begrip ‘kerntaak’ wordt binnen de gemeente niet gebruikt. Voor de gemeente is de begroting (het palet aan taken + uitvoering) leidend voor de taakuitvoering van de gemeente(lijke organisatie), de personele invulling en de manier waarop de SPP ingericht wordt. Het uitvoeren van het palet aan taken wordt mede ingevuld door het inhuren van externe medewerkers. Er zijn zorgen over de mate waarin het uitvoeren van taken op niveau en in capaciteit gewaarborgd kan worden in de toekomst, dit mede gezien het aankomende ‘ravijnjaar 2026’ en de financiële gevolgen daarvan. Het gevolg is dat taken niet, vertraagd of niet volledig kunnen worden uitgevoerd als gevolg van het capaciteitsprobleem. Tevens verdwijnt hierdoor een belangrijk deel van de kennis uit de organisatie bij het vertrek van de externe medewerkers.

- 2. College:** Informeer de raad over de gevoerde Strategische Personeelsplanning met daarin tenminste uitleg over de volgende thema’s:

- Capaciteit en expertise
- Aantrekkelijk werkgeverschap

Toelichting:

De raad wordt momenteel overwegend via de P&C-documenten geïnformeerd over personele ontwikkelingen,

SPP en externe inhuur. De huidige informatievoorziening is niet eenduidig van aard en wordt door raadsleden als ontoereikend ervaren om invulling te kunnen geven aan de verschillende rollen die de raad heeft. Raadsleden zien de SPP als verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris, maar willen inzicht in de personele knelpunten die spelen in de gemeente Veenendaal en in de wijze waarop deze worden aangepakt. Raadsleden willen kunnen controleren in hoeverre personele knelpunten de uitvoering van wettelijke taken en het realiseren van de doelen van de gemeente in de weg staan zodat de raad, indien nodig, op basis van zijn budgetrecht de financiële kaders kan aanpassen.

- 3. College:** Informeer de raad in de P&C-documenten over de wijze waarop met het personeelsbeleid geanticipeerd wordt op de externe inhuur.

Toelichting:

De toenemende taken en arbeidsmarktkrapte zijn externe factoren waar gemeenten maar in zeer beperkte mate invloed op hebben. Dat betekent echter niet dat gemeenten niet kunnen anticiperen, en zich intern door kunnen ontwikkelen om meer effectief om te gaan met haar personele bezetting. Strategische personeelsplanning, personeels- en organisatieontwikkeling, en aantrekkelijk werkgeverschap zijn drie thema’s die daarvoor ingezet kunnen worden.



Bijlage 1 Nota van Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd aan de hand van de onderzoeksvragen. Hierbij wordt eerst, waar mogelijk, de feitelijke situatie omschreven gebaseerd op de documenten gebruikt voor dit onderzoek. Dan volgen de bevindingen uit de interviews. Vervolgens wordt elk subhoofdstuk afgesloten met een duiding van deze bevindingen door BMC onderzoekers.

1.1 Kerntaken en strategische personeelsplanning

In deze paragraaf staan de volgende twee onderzoeksvragen centraal:

- In hoeverre zijn er binnen de gemeente kerntaken gedefinieerd, wat zijn daarbij de afwegingen (type gemeente) en in hoeverre worden deze gebruikt binnen SPP?
- In hoeverre wordt er succesvol geworven op functies gericht op de kerntaken en waarom?

Kerntaken: de begroting is leidend voor SPP

Kerntaken hebben betrekking op activiteiten uitgevoerd door medewerkers die in de kern van de dienstverlening van de gemeente Veenendaal liggen. Wat voor een gemeente, en dus ook de gemeente Veenendaal, kerntaken zijn, is afhankelijk van de strategische doelen en het type gemeente (meer een uitvoerende gemeente of meer een regiegemeente bijvoorbeeld). Draagt een set aan kerntaken bij aan de strategische doelen? Dan is het aan te raden om medewerkers die verantwoordelijk zijn voor deze taken intern in dienst te nemen. Op die manier kan de gemeente onder andere continuïteit op deze taken waarborgen en ontstaat er ook contextspecifieke kennisontwikkeling bij deze interne medewerkers. Zie het HRM architectuurmodel in hoofdstuk 1.

Waar het gaat om strategische doelstelling kent de gemeente Veenendaal speerpunten die voortvloeien uit het raadsakkoord⁴. Dit zijn de grote ontwikkelingen waarop de gemeente de komende jaren wil anticiperen:

1. Wonen: Terugdringen schaarste woningmarkt; Vergroten woningaanbod.
2. Mobiliteit: Vergroten van doorstroom en veiligheid in het verkeer.
3. Energie & duurzaamheid: Duurzame gemeente zijn, gericht op circulariteit.
4. Openbare ruimte en groen: Vergroening van de leefomgeving (klimaatadaptie).
5. Digitalisering: Versterken digitale vaardigheden van inwoners; SMART city.
6. Veiligheid: Vergroten veiligheidsgevoel in samenwerking met ketenpartners.
7. Zorg en Welzijn: Versterken Sociale Basis; Inclusieve Samenleving; Preventie.
8. Economie, Ondernemen en Bedrijfsleven: Verbeteren vestigingsbeleid.
9. Cultuur en Evenementen: Bloeiend cultureel leven in het centrum en de wijken.
10. Onderwijs: Realiseren van IKC's, vergroten van de kansengelijkheid arbeidsmarkt.

Naast deze speerpunten zijn in de strategische visie Veenendaal kernambities geformuleerd. Die hebben betrekking op:

1. Veenendaalse netwerksamenleving in 2040: “niet alleen, maar samen” met ruimte voor ieders eigen identiteit.
2. (Samen) leven in 2040: Veenendaal met excellent woonklimaat.
3. Digitale wereld in 2040: Veenendaal heeft een hoogwaardige duurzaam bedrijfsleven met arbeids- en kennisintensieve bedrijven en een bruisend multifunctioneel centrum.
4. Duurzaamheid in 2040: Veenendaal heeft in 2040 de transitie naar een duurzame gemeente afgerond.

Deze kernambities zijn vervolgens uitgewerkt in een aantal elementen. Zo valt “Samenwerking binnen FoodValley op het gebied van economie, werkgelegenheid, mobiliteit, het buitengebied en voorzieningen”. Onder kernambitie 1. Een nadere uitwerking van bovenstaande speerpunten en kernambities zou kunnen resulteren in een set aan kernfuncties/taken op basis waarvan SPP keuzes gemaakt kunnen worden.

Uit de gevoerde gesprekken voor dit onderzoek blijkt echter dat het begrip ‘kerntaak’ geen actief gebruikt begrip is, en er ook weinig potentie wordt gezien in het vaststellen van kerntaken, binnen de gemeente Veenendaal. Respondenten geven aan dat in het verleden onderzoek gedaan is naar het begrip ‘kerntaak’, maar dit bleek een weinig praktische discussie te zijn voor de gemeente. Respondenten geven aan dat de gemeente Veenendaal een breed takenpakket qua dienstverlening uit te voeren



heeft, en dit betreffen ook taken die niet per se tot de kerntaken of speerpunten horen. De respondenten geven aan dat de begroting (gehele palet aan taken + uitvoering van speerpunten) leidend is voor de taakuitvoering van de gemeente en daarmee ook de personele invulling en keuzes die daarbinnen worden gemaakt. De verschillende personeelsinstrumenten (zoals werving & selectie en opleidingen) die bijdragen aan gerichte strategische personeelsplanning worden ingezet om organisatiedoelen te bereiken, waar de organisatiedoelen dus te herleiden zijn uit de begroting. In deze redenering staan de taken en opgaven van de organisatie centraal en kijk je welke talenten hiervoor nodig zijn⁵. Dit betekent dat SPP gericht is op alle onderdelen (taakvelden) van de begroting. De respondenten geven daarnaast aan dat de insteek van SPP van de gemeente Veenendaal is gericht op het wendbaar en adaptief zijn als organisatie. Dit heeft als doel om adequaat te kunnen anticiperen op ontwikkelingen (verwacht en onverwacht), die op de gemeente afkomen. Een voorbeeld is het thema informatiebeveiliging. Dit is in het raadsakkoord niet benoemd als speerpunt, maar hier zijn door de raad van Veenendaal wel extra middelen voor vrijgemaakt om dit goed te organiseren en te borgen.

Als onderzoekers constateren we dat SPP bij de gemeente Veenendaal niet gericht is op specifieke 'kerntaken' of speerpunten. SPP is binnen de gemeente Veenendaal gericht op alle taken van de gemeente, zoals opgenomen in de begroting. Dit betekent dat de daarin opgenomen taken als (even) belangrijk worden gezien. Kerntaken spelen dus geen rol bij de richting van SPP en daarmee ook niet bij personele keuzes zoals bijvoorbeeld het wel of niet extern inhuren op een specifieke functie. SPP is gericht op alle taken binnen de begroting. Personele keuzes worden gemaakt op basis van andere overwegingen, die later in dit rapport terug te vinden zijn.

Werving van functies

Gegeven de bevinding dat de mate van kerntaken in een functie niet mee worden genomen in de overweging om nieuw personeel te werven of in te huren kan de deelvraag omtrent werving kerntaken (*in hoeverre wordt er succesvol geworven op functies gericht op de kerntaken en waarom?*) niet beantwoord worden. Om toch inzichtelijk te maken wat de huidige stand van zaken is omtrent werving, volgt nu een uiteenzetting van dit onderwerp op basis van de documenten en bevindingen uit de interviews.

De gemeente Veenendaal hanteert een vastgelegd proces ten aanzien van de werving en selectie⁶ van personeel. Hierbij geldt als uitgangspunt dat de gemeente bij de werving en selectie van nieuw personeel (invulling van vacatures) gaat voor kwaliteit. De benodigde kwaliteit en talenten worden hierbij in eerste instantie gezocht onder het eigen personeel. Bij interne doorstroom en werving en selectie wordt niet alleen gekeken naar verticale doorstroom, maar ook horizontaal of er voldoende mogelijkheden zijn waar medewerkers hun potentieel kunnen gebruiken en zich kunnen specialiseren. Op de vrijgekomen functie(s) wordt dan, waar noodzakelijk, extern ingehuurd (de overwegingen inzet van externe inhuur wordt integraal gedaan in het capaciteitsoverleg, zie paragraaf B1.3). Op deze wijze wordt het potentieel van eigen medewerkers benut.

Tevens wil de gemeente hiermee ook loopbaanontwikkelingen van het eigen personeel stimuleren. Ook wordt de vacature in de regio (gemeenten in de Foodvalley⁷) uitgezet. Wanneer bovenstaande activiteiten geen resultaat opleveren, dan wordt de vacature extern uitgezet. Het team P&O van de gemeente Veenendaal adviseert de leidinggevende in dat proces (via welke kanalen worden gebruikt, welke stappen dienen gezet te worden, etc.) en er is een recruiter ingehuurd

om het bovengenoemd proces te begeleiden. Ook is er recent onderzoek uitgevoerd door bureau wervingskracht omtrent de huidige staat van recruitment bij de gemeente Veenendaal waarvan de uitkomsten sterk raken aan dit onderwerp.

Wanneer we kijken naar de formatie en bezetting van de formatie van de gemeente Veenendaal⁸⁺⁹, dan laten onderstaande tabellen (tabel 2 en 3) de kengetallen zien voor de boekjaren 2019-2022. Deze tabellen laten zien dat de formatie en de bezetting per jaar stijgt. Het verschil tussen de formatie en bezetting neemt ook per jaar toe. Dat wil zeggen dat de gemeente Veenendaal steeds meer moeite heeft om de vacatures in te vullen.

De gemeente Veenendaal kent daarbij een relatief lagere bezetting dan het landelijk gemiddelde, en het gemiddelde van gemeenten in dezelfde categorie (50.000 - 100.000 inwoners). Met andere woorden, de gemeente Veenendaal heeft een relatief lagere beschikbare formatie om vergelijkbare taken uit te voeren. Vanuit de gevoerde gesprekken voor dit onderzoek constateren we dat dit onder andere leidt tot een relatief hoge werkdruk bij het personeel.

Tabel 2 Formatie gemeente Veenendaal vergeleken met landelijk gemiddelde en gemiddelde voor gemeenten in dezelfde categorie (50.000 - 100.000 inwoners) voor de boekjaren 2019-2022 (realisatie)

Formatie per 1.000 inwoners	2019	2020	2021	2022
Gemeente Veenendaal	6,97	6,97	7,22	7,83
Gemiddelde Nederland	8,69	8,88	9,08	9,29
Gemiddelde gemeenten (50.000 - 100.000)	7,58	7,86	8,06	8,37



Tabel 3 Bezetting gemeente Veenendaal vergeleken met landelijk gemiddelde en gemiddelde voor gemeenten in dezelfde categorie (50.000 - 100.000 inwoners) voor de boekjaren 2019-2022 (realisatie)³⁴.

Bezetting	Indicator	2019	2020	2021	2022
Gemeente Veenendaal	fte per 1.000 inwoners	6,4	6,6	6,6	6,9
Gemiddelde Nederland	fte per 1.000 inwoners	8,6	8,7	8,9	9,1
Gemiddelde gemeenten (50.000 - 100.000)	fte per 1.000 inwoners	7,5	7,7	7,9	8,2

Uit de jaarlijkse monitor van het A+O Fonds blijkt dat het werven van nieuw personeel een grote opgave is voor gemeenten¹⁰. Het feit dat er steeds nieuwe taken naar gemeenten komen, vraagt een hogere bezetting. Daarnaast kampen gemeenten met een krappe arbeidsmarkt, waardoor vacatures moeilijk in te vullen zijn. In 2022 was 20% van de vacatures moeilijk invulbaar (2021: 19%)¹¹. Met name in de functiegebieden ruimtelijke ordening/milieu, bouwkunde/civiele techniek en bedrijfsvoeringfuncties als financiën, juridische zaken en ICT blijft het lastig om geschikte kandidaten te vinden. Dit belemmert gemeenten in het uitvoeren van hun taak. Dit zien we ook terug bij de gemeente Veenendaal. In de jaarrekening 2022 werd nadrukkelijk aangegeven dat door het niet kunnen invullen van vacatures, taken niet, vertraagd of niet volledig zijn uitgevoerd¹². Voorbeelden die genoemd worden zijn: meer aandacht geven aan de combinatie van mantelzorg en werkgeverschap, organiseren jaarlijks Startersevent, evaluatie van het inkoopproces van Wmo Immaterieel. In de 3e bestuursrapportage 2023¹³ bleek dat door het niet kunnen vervullen van vacatures, geen uitvoering kon worden gegeven aan het crisisherstelfonds ten behoeve van culturele instellingen.

Onderstaande tabel geeft inzicht in het percentage instroom en uitstroom van de gemeente Veenendaal, afgezet tegen het gemiddelde in Nederland en het

gemiddelde van gemeenten van gelijke omvang¹⁴⁺¹⁵⁺¹⁶⁺¹⁷. De cijfers met betrekking tot doorstroom zijn niet beschikbaar op dit moment van de gemeenten Veenendaal. Uit dit schema blijkt dat de gemeente Veenendaal ten opzichte van de gemiddelden een relatief hoger instroompercentage kent. Dit wordt in 2021 veroorzaakt doordat de de gemeenteraad van Veenendaal bij de Programmabegroting 2021¹⁸ een bedrag van € 1,87 miljoen beschikbaar heeft gesteld voor uitbreiding van de formatie. Het uitstroompercentage bij de gemeente Veenendaal is in vergelijking met de gemiddelden ook relatief hoger. In 2022 was 62% van de uitstroom op eigen verzoek en 17% was natuurlijk verloop in verband met pensioen.

Tabel 4 Instroom- en uitstroompercentages gemeente Veenendaal voor de periode 2019-2022 (realisatie), afgezet tegen het gemiddelde in Nederland en het gemiddelde van gemeenten van gelijk omvang qua inwoners.

Instroompercentage	2019	2020	2021	2022
Gemeente Veenendaal	15,6	10,2	25,7	14,6
Gemiddelde Nederland	13,4	13,4	12,9	15,9
Gemiddelde gemeenten (50.000 - 100.000)	13,2	13,1	13,0	16,6
Uitstroompercentage	2019	2020	2021	2022
Gemeente Veenendaal	9,2	9,6	11,3	10,5
Gemiddelde Nederland	8,2	8,4	8,8	8,2
Gemiddelde gemeenten (50.000 - 100.000)	8,5	8,6	9,4	7,3

SPP in ontwikkeling

Onderzoeksdeelvragen 1 en 2 hebben betrekking op kerntaken en SPP. Een belangrijke bevinding is dat kerntaken geen rol spelen binnen de gemeente Veenendaal. Er zijn echter, naast bovenstaande bevindingen omtrent werving, ook relevante SPP gerelateerde bevindingen die hier nu gedeeld worden.

SPP valt binnen de gemeente Veenendaal onder het strategische personeelsbeleid. Dit beleid richt zich op drie pijlers:

1. Evenwichtige opbouw personeelsbestand;
2. Optimale inzet en ontwikkeling van medewerkers;
3. Versterking van persoonlijk leiderschap.

De tweede pijler raakt daarbij sterk aan SPP. In het strategisch personeelsbeleid¹⁹ van de gemeente Veenendaal wordt omschreven dat SPP bijdraagt aan versterken van de wendbaarheid en adaptiviteit van de organisatie. Met een focus op kwantitatieve (formatie, functies, etc.) en kwalitatieve (competenties, talenten) is het mogelijk om medewerkers optimaal in te zetten, binnen en buiten het bestaande team. Vervolgens zijn er op het concrete niveau



van procedures, processen, en instrumenten documenten beschikbaar, en worden activiteiten ondernomen. Een aantal relevante voorbeelden:

- Er is er een procedure werving en selectie (P&O werving en selectieprocedure) waar de te nemen stappen in worden beschreven;
- Er bestaat een beleidsstuk inhuur met beleid omtrent overwegingen en uitgangspunten inhuur derden;
- Er is een recruiter ingehuurd;
- Talentmanagement is de combinatie van HR-interventies die bedoeld zijn om het talent van medewerkers optimaal te benutten. Om inzicht te krijgen wordt binnen de gemeente Veenendaal gewerkt met talent motivatie analyses; (TMA);
- Teamplannen worden gebruikt voor het inzichtelijk maken van de personele capaciteitsbehoefte. Daar wordt de beschikbare formatie afgezet tegen de benodigde formatie op basis van doelen en taken van de betreffende teams;
- Functies worden breed gedefinieerd om flexibiliteit te waarborgen;
- Er is ruimte voor stagiaires en afstudeerplekken op verschillende niveaus (o.a. HAN, de Christelijke Hogeschool Ede, en de Universiteit Utrecht);
- Er zijn ervaringen opgedaan met het gebruiken en inrichten van traineeships.

De respondenten geven tijdens de interviews aan dat ze het belang en de urgentie van SPP erkennen. Deze erkenning komt voort uit ontwikkelingen op de arbeidsmarkt waar ontgroening en vergrijzing optreedt, maar ook vanuit interne organisatieontwikkeling zoals een verouderend personeelsbestand, oplopende uitstroom, en het onder druk komen staan van uitvoeringskracht en expertiseontwikkeling binnen de gemeente. In lijn met de documenten geven meerdere respondenten aan dat SPP wordt gekenmerkt door (het verbeteren van

de) wendbaarheid en adaptiviteit van de organisatie. Zonder dat er beleidsmatig nader uitgewerkt wordt wat wendbaarheid en adaptiviteit van medewerkers precies inhoudt voor de gemeente, lijken dit wel gedeelde opvattingen te zijn over de uitgangspunten van SPP. Een ander belangrijk uitgangspunt, zowel door respondenten aangegeven als in het strategische personeelsbeleid terug te lezen, is de focus op instroom van jongere medewerkers. Tot slot geven ook een aantal respondenten aan dat er ruimte is voor verbetering waar het gaat om de lange termijn aanpak van personeelsplanning. Daar waar initiatieven gestart worden is het niet altijd duidelijk hoe die zich verhouden tot de lange termijn planning en ook niet hoe deze initiatieven geborgd worden, aldus een aantal respondenten. Vanuit die constatering geven enkele respondenten aan dat de personele bezetting in de toekomst mogelijk in gedrang komt.

Als onderzoekers constateren we dat bovenstaande initiatieven en uitvoering daarvan, zich in de praktijk met name op de korte termijn richten: de operationele invulling van de beschikbare formatieruimte. SPP gericht op de langere termijn is in de praktijk nog in ontwikkeling. Dit wil zeggen dat strategieën gericht op het borgen van de continuïteit van teams nog ontwikkeld en geborgd moeten worden. Denk hierbij aan het werven van toekomstige benodigde functies, opleiden van volwaardige functionarissen en de tijd die dat nodig heeft (meestergeselconstructies), etc. Respondenten geven daarbij aan dat er wel pogingen worden gedaan om meer strategisch te handelen, door bijvoorbeeld traineeships in te richten, maar dat deze initiatieven niet altijd goed opgevolgd en geborgd worden. In termen van het in hoofdstuk 1 gepresenteerde good governance model is beheersing, verantwoording en toezicht een uitdaging. We constateren dat het gevolg van bovenstaande is, dat er nu vooral korte termijn oplossingen worden gezocht

zoals verhoging van externe inhuur (zie paragraaf B1.3) om de benodigde formatie zo goed mogelijk in te vullen. De krappe arbeidsmarkt versterkt dit, maar verhoogt daarmee ook de urgentie om meer strategisch te handelen op het thema personeelsplanning. Teams geven aan dat de beschikbare formatie (soms) ver achter blijft bij de benodigde formatie en dat structurele duurzame oplossingen nodig zijn om dit naar de toekomst te borgen.

1.2 Aantrekkelijk werkgeverschap

In deze paragraaf staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

- In hoeverre is de gemeente Veenendaal een aantrekkelijke werkgever?
- In hoeverre is SPP doorvertaald in de functieprofielen?

Aantrekkelijk werkgeverschap is een belangrijk onderwerp bij de gemeente Veenendaal. In het strategisch HRM beleid en de HRM visie wordt uiteengezet wat de gemeente Veenendaal een aantrekkelijke werkgever maakt. Zo staat er onder andere dat dit onderwerp zich uit in het bieden van loopbaanmogelijkheden en het creëren van boeiend werk en dito werkomgeving, en dat er ruimte is voor initiatief en talentvolle medewerkers kunnen met veel plezier en betrokkenheid een zinvolle bijdrage leveren aan Veenendaal. Een concreet voorbeeld is de manier waarop ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd: Om de ontwikkeling van medewerkers verder te brengen en persoonlijk leiderschap te stimuleren, wordt iedere medewerker aangeboden om eenmaal per jaar een cursus, training of opleiding te volgen. Het doel hiervan is dat medewerkers blijven in hun vakgebied en kansen krijgen om zich verder te ontwikkelen.

Respondenten onderstrepen het belang van aantrekkelijk werkgeverschap. Hier wordt binnen de organisatie aandacht aan besteed. Zo is het bureau Wervingskracht



ingeschakeld om mee te denken over het werkgeversmerk van de gemeente Veenendaal, is er een recruiter ingehuurd die potentiële kandidaten meeneemt in de aantrekkelijkheid van de gemeente Veenendaal als werkgever, en staat het onderwerp hoog op de agenda bij P&O. Vanuit de gevoerde interviews voor dit onderzoek worden de inhoudelijk de volgende elementen aangehaald die de gemeente Veenendaal een aantrekkelijke organisatie maken:

- Werken in een middelgrote gemeente biedt kansen: Veenendaal is een middelgrote gemeente met stadse uitdagingen. Daar waar bij grotere steden deze

uitdagingen vaak binnen gespecialiseerde teams worden opgepakt is er bij Veenendaal nog de ruimte om te werken aan meerdere facetten van deze problematiek. Medewerkers krijgen daar doelbewust in Veenendaal veel ruimte en kansen voor.

- De werkcultuur van Veenendaal is gemoedelijk en informeel. Er is geen sprake van sterke hiërarchische verhoudingen; als voorbeeld wordt genoemd dat medewerkers makkelijk bij directeuren binnen kunnen stappen.
- Teamleiders hebben binnen de gemeente nadrukkelijk een coachende en faciliterende rol.



- Doordat functies breed gedefinieerd zijn, zijn horizontale stappen (naast verticale) mogelijk. Zowel binnen een domein als domeinoverstijgend kan je als professional verschillende expertise ontwikkelen.
- Aangezien SPP ook 'breed' opgezet is (o.a. talentmanagement voor alle medewerkers; focus op doen waar je goed in bent) lijken deze breed gedefinieerde functies aan te sluiten bij SPP.
- Talentmanagement is een belangrijk onderdeel van P&O; het inzichtelijk maken van de talenten van medewerkers en als werkgever daarop inspelen.

Respondenten voeren ook elementen aan die beter kunnen in termen van aantrekkelijk werkgeverschap: Respondenten geven aan dat de gemeente er nog niet goed in slaagt om hun werkgeversmerk naar buiten te 'verkopen'. De eigenheid van gemeente Veenendaal als werkgever kan sterker uitgestraald worden in activiteiten en uitingen. Dit is ook benoemd in het rapport Wervingskracht.



- De informele cultuur is een pluspunt maar brengt ook uitdagingen met zich mee. Niet altijd worden collega's door elkaar aangesproken op (bijvoorbeeld) het niet nakomen van afspraken. Resultaat hiervan is onder andere dat veel initiatieven worden gestart, maar continuering en afrondingen gebeurt niet voldoende.
- Er zijn zorgen over het arbeidsvoorwaardelijke aanbod op een aantal functies binnen de gemeente. Het functiehuis wordt bijgewerkt maar is nu verouderd. Er wordt onderzoek gedaan naar een passend functiehuis, in relatie tot talentmanagement. Het is vanuit het huidige functiehuis en beloningssystematiek mogelijk om marktconform te belonen (eventueel met een arbeidsmarkttoelage), maar staat steeds meer onder druk.
- Respondenten geven aan dat in toenemende mate mensen ervoor kiezen om voor externe bureaus te werken, en zich dan in te laten huren, in verband met de salarismogelijkheden.
- Ook secundaire arbeidsvoorwaarden spelen een rol. Bijvoorbeeld kleine elementen als de kilometervergoeding
- Respondenten geven ook aan dat er sterk ingezet kan worden op het eigen netwerk. Met name de samenwerking met scholen, andere gemeenten en/of overheidsorganisaties kan sterker benut worden.

De onderzoekers constateren dat een aantal van de door respondenten genoemde positieve elementen van de gemeente Veenendaal als (aantrekkelijk) werkgever raken aan beproefde factoren voor aantrekkelijk werkgeverschap, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 1. Zo is bijvoorbeeld inhoud van werk van belang, daarbij gaat het onder andere om uitdaging, afwisseling en autonomie²⁰. Binnen de gemeente Veenendaal is er voldoende ruimte en aandacht voor het bieden van uitdaging, afwisseling en autonomie. De gemeente is middelgroot, maar met

stadse uitdagingen (aldus de respondenten). Hierdoor worden medewerkers uitgedaagd om over hun eigen functie heen werkzaamheden op te pakken en het verschil te maken voor inwoners. Ook is de werkomgeving van belang voor aantrekkelijk werkgeverschap, daar valt onder andere het sociaal contact van medewerkers onder. Gezien de weinig hiërarchische verhoudingen binnen de gemeente Veenendaal, aldus de respondenten, zijn ook daar voldoende aanknopingspunten voor aantrekkelijk werkgeverschap. Vergelijkbaar met SPP is ook aantrekkelijk werkgeverschap een belangrijk onderwerp binnen de gemeente Veenendaal waar de nodige aandacht voor is. Er is echter op dit thema ruimte voor verbetering. Zo kan de gemeente Veenendaal zich sterker onderscheiden van andere werkgevers door middel van het nader invullen van aantrekkelijk werkgeverschap. Wat maakt de gemeente Veenendaal een aantrekkelijke werkgever waar medewerkers graag in dienst willen zijn? Er liggen kansen waar het gaat om het scherper beantwoorden van deze vraag, en het beter uitdragen van dat antwoord. De kans op het vinden van nieuw personeel neemt daardoor toe. Aantrekkelijk werkgeverschap kan ook bijdragen aan het beperken van de uitstroom van personeel, die relatief hoog is voor de gemeente Veenendaal (zie tabel 3).

1.3 Externe inhuur

In deze paragraaf staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

- Op welke manier speelt inhuur een rol binnen SPP van de gemeente?
 - Welke overwegingen worden gemaakt?
 - In hoeverre worden die overwegingen vastgelegd en wordt er naar gehandeld?
 - O Welk percentage van medewerkers zich bezig houdt met kerntaken, is extern ingehuurd?
 - O Wat zijn de totale kosten per jaar voor inhuur, afgezet op de primaire taken van de gemeente Veenendaal?

We constateren dat er geen kerntaken gedefinieerd zijn binnen de gemeente Veenendaal. Alle taken die opgenomen zijn in de begroting moeten uitgevoerd worden en zijn dus belangrijk. De onderzoeksvraag: wat is het percentage medewerkers dat zich bezighoudt met kerntaken? kan dan ook beantwoord worden met: 100%. Alle taken zijn belangrijk. Ook de laatste vraag omtrent primaire taken (Wat zijn de totale kosten per jaar voor inhuur, afgezet op de primaire taken van de gemeente Veenendaal?) raakt sterk aan het onderwerp kerntaken. Er wordt geen onderscheid gemaakt op wel of geen kern (of primaire) taken.

Grip houden op externe inhuur is bij vele gemeenten een uitdaging. Gemeenten hanteren hiervoor verschillende methoden, bijvoorbeeld²¹:

- Flexibele inzet (eigen) medewerkers;
- Aanbieden van tijdelijk arbeidsovereenkomsten;
- Gebruik van raamcontracten;
- Flexibele banen omzetten in vaste banen;
- Bestuurlijke maatregelen.

Nu de arbeidsmarkt krapte en de uitdagingen waar gemeenten voor staan oplopen, bestaat de kans dat er in toenemende mate gebruikgemaakt wordt van externe inhuur.

Ook de gemeente Veenendaal staat voor de uitdaging om grip te houden op de mate van externe inhuur. Zo schrijft de accountant in een Managementletter (2023)²², uitgebracht aan de raad, het volgende over personele wisselingen: net als bij vele andere organisaties in Nederland zijn er veel personeelswisselingen. Er zijn al enkele jaren veel tijdelijke medewerkers ingehuurd. Als gevolg hiervan verlaat kennis en ervaring de organisatie. Dit heeft ook zijn beslag op de kwaliteit van de processen en maakt de organisatie kwetsbaar. Het blijkt niet altijd mogelijk om voor vertrekkende medewerkers weer passende opvolging te vinden. In dezelfde Managementletter wordt omschreven





dat in 2022 het proces voor inhuur gecentraliseerd wordt en het managementteam besluit over het inzetten van eventuele inhuur.

Ook de OR vraagt aandacht voor externe inhuur in het kader van het proces met betrekking tot integrale heroverweging van de gemeente Veenendaal²³. De OR geeft een aantal aandachtspunten mee:

- Beleg klussen zo veel mogelijk intern en creëer daarvoor meer vaste formatie (aandacht voor strategische personeelsplanning);
- Beperk inhuur waar mogelijk en stop (waar mogelijk) met langdurige inhuur;
- Wees kritisch ten aanzien van de inhuur van externe (onderzoeks)bureaus. Kijk vooral naar nut (toegevoegde waarde) en noodzaak van de inhuur van deze bureaus;
- Zorg altijd voor interne begeleiding van inhuurkrachten, zodat er voldoende zicht is op wat zij precies doen (en er bv. geen zaken dubbel gebeuren);
- Maak een interne flexibele schil, zodat medewerkers waar nodig flexibel inzetbaar zijn;
- Ga alleen met plannen aan de gang als zeker is dat de organisatie daar daadwerkelijk invulling aan gaat geven. Maak keuzes en stel prioriteiten! (ook gelet op werkdruk en beschikbare formatie)

De OR legt de nadruk op het versterken van sturing en grip op externe inhuur, en geeft dit mee als aandachtspunten voor het proces integrale heroverweging. Hierin dienen keuzes te worden gemaakt, gericht op de kerntaken van de gemeente Veenendaal.

Externe inhuur is binnen de gemeente Veenendaal een onderdeel van SPP. Dat blijkt met name uit de interviews waarin respondenten de relatie tussen SPP en externe inhuur met regelmaat maken. Zo geven respondenten aan dat externe inhuur binnen SPP een manier kan zijn om flexibiliteit te waarborgen, of om expertise in te winnen

wanneer deze nodig is. Vergelijkbare argumenten voor externe inhuur worden ook omschreven in het document 'externe inhuur met beleid'²⁴. Daar staat bijvoorbeeld: de gemeente Veenendaal heeft voor een goede uitvoering van de dienstverlening en bedrijfsvoering een flexibele schil van personeel nodig. Een in- en externe schil maakt de organisatie flexibeler en stelt ons beter in staat de politiek/ bestuurlijke ambities te realiseren.

Overwegingen & vastlegging

Vanuit de gevoerde gesprekken, blijkt dat de overwegingen die gemaakt worden bij het wel of niet besluiten over te gaan op externe inhuur, vergelijkbaar met de overwegingen die spelen bij SPP, met name voortkomen uit de begroting. Op basis van de begroting zijn er activiteiten die gedaan moeten worden, dat is leidend. Met oplopende arbeidsmarktcrisps is het echter steeds moeilijker om deze activiteiten gedaan te krijgen zonder de inzet van externe inhuur, zo blijkt uit de toelichting in de programmabegroting (zie ook paragraaf B1.1). Wanneer blijkt dat het in dienst nemen van personeel geen mogelijkheid is, wordt er overgegaan op externe inhuur.

Zoals aangegeven in paragraaf B1.1 zorgen nieuwe taken voor gemeenten voor uitdagingen ten aanzien van het krijgen en houden op externe inhuur. Een voorbeeld daarvan is de Omgevingswet. Voor de implementatie van de Omgevingswet is binnen de gemeente Veenendaal bestaande formatie ingezet. Echter moeten de reguliere werkzaamheden van deze personeelsleden ook gedaan worden. Het benodigde personeel is op de reguliere arbeidsmarkt niet te vinden waardoor er over wordt gegaan op externe inhuur. Ook de wettelijke kaders omtrent externe inhuur worden sterk meegenomen in de besluitvorming omtrent externe inhuur binnen de gemeente Veenendaal. Bijvoorbeeld de duur van externe inhuur, er wordt gestuurd op relatief korte periodes van externe inhuur.



In de casestudies voor dit onderzoek zijn bovenstaande overwegingen ook expliciet aanwezig. Er komen nieuwe taken bij, of bestaande taken kunnen door verloop, ziekte of gemis aan inhoudelijke expertise, niet uitgevoerd worden waarna er over wordt gegaan op externe inhuur. Het vaststellen van het niet uit kunnen voeren van taken conform de begroting wordt doorgaans door teamleiders gedaan. Na vaststelling wordt een verzoek voor externe inhuur schriftelijk ingediend, waarin onder andere de reden van inhuur, de financiële dekking, de looptijd en de totale kosten, geformaliseerd wordt. Op basis van dit verzoek wordt vervolgens in het capaciteitsoverleg door teamleider(s), manager(s), P&O en directie besproken of er daadwerkelijk overgegaan kan worden op externe inhuur. Dit capaciteitsoverleg neemt een centrale positie in bij de externe inhuur bij de gemeente Veenendaal. Daar worden mogelijke alternatieve opties besproken (bijvoorbeeld flexibele schil of schuiven tussen bestaande teams) en wordt de organisatiebrede norm van 17% voor externe inhuur, in theorie, bewaakt. In de praktijk wordt deze 17% norm echter wel overschreden. Deze norm is gebaseerd op de benchmark van het A+O fonds uit 2018 (zie ook tabel 4 later in deze paragraaf). Echter, daar waar de benchmark van het A+O fonds elk jaar het gemiddelde percentage externe inhuur presenteert (in 2022 was dit 16,5%), beweegt de binnen de gemeente Veenendaal gehanteerde norm niet mee met dit gemiddelde. De norm is niet vastgesteld door de gemeenteraad aangezien dit wordt beschouwd als verantwoordelijkheid van het college/de directie.

Opmerkelijk bij de formele aanvragen externe inhuur ingezien tijdens dit onderzoek is dat de aanvragen niet compleet ingevuld zijn. Daar mist in een aantal gevallen als naam leidinggevende, team, functienaam, contactpersoon, etc. Daar waar het gaat om het vastleggen en beter grip krijgen op externe inhuur is hier ruimte voor verbetering.

Kosten van externe inhuur

De kosten van inhuur bedroegen in 2022 € 11.145.971. Dit was 23,10% als percentage van de totale loonsom. 92% van de externe inhuur verloopt via de website Flextender. Vanuit de gesprekken voor dit onderzoek wordt aangegeven dat dit bureau (platform) snel werkt en goede en kundige mensen tijdig beschikbaar heeft. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van het zijn van een wendbare en adaptieve organisatie: snel kunnen anticiperen.

De gemeente Veenendaal werkt met mantelovereenkomsten ten aanzien van externe inhuur. Vanuit de gevoerde gesprekken wordt aangegeven dat het aantal gespecialiseerde bureaus in deze overeenkomsten de laatste jaren toegenomen is omdat er een grotere behoefte is aan specifieke expertise en kennis, denk hierbij bijvoorbeeld aan ingenieursbureaus.

Het volgende overzicht maakt de ontwikkeling van percentage inhuur inzichtelijk van de afgelopen vier boekjaren²⁵⁺²⁶. De stijging van de kosten voor externe inhuur wordt in de jaarrekening 2022 toegeschreven aan de krapte op de arbeidsmarkt. In de toelichting in de jaarrekening wordt aangegeven dat de gemeente Veenendaal moeite

heeft om de openstaande vacatures in te vullen door middel van vaste betrekkingen. Deze openstaande vacatures zijn deels opgevangen door middel van externe inhuur. Dit is relatief duur. Dit is bijvoorbeeld gebeurd ten aanzien van de Omgevingswet (ICT-expertise en vergunningverleners).

In vergelijking met het gemiddelde in Nederland en gemeenten met hetzelfde aantal inwoners (categorie 50.000 - 100.000 inwoners) zat de gemeente Veenendaal qua percentage in de boekjaren 2019, 2020 en 2021 onder het gemiddelde. In 2022 is een lichte stijging te zien in het gemiddelde bij andere gemeenten. Bij de gemeente Veenendaal loopt het percentage in verhouding meer op, als gevolg van het moeilijk in kunnen vullen van vacatures en het grotendeels tijdelijk invullen door middel van externe inhuur. In 2018 heeft het college / directie van de gemeente Veenendaal bepaald om organisatiebreed een percentage van 17,0% te hanteren als norm op externe inhuur²⁷. Dit geldt als vertrekpunt voor monitoring op teamniveau, bij afwijking op deze afspraken, wordt periodiek door de managers in kwartaalrapportages en jaarlijks bij de jaarcijfers verantwoording afgelegd ('comply or explain'). De constatering is dat het werkelijk percentage inhuur vanaf 2022 hoger is dan deze norm.

Tabel 5 Externe inhuur gemeente Veenendaal vergeleken met landelijk gemiddelde en gemiddelde voor gemeenten in dezelfde categorie (50.000 - 100.000 inwoners) voor de boekjaren 2019-2022 (realisatie).

Onderwerp	Indicator	2019	2020	2021	2022
Externe inhuur gemeente Veenendaal	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	13,2%	14,7%	16,7%	23,1%
Externe inhuur gemiddeld Nederland	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	17,0%	15,5%	16,5%	17,0%
Externe inhuur gemiddelde gemeenten categorie 50.000 - 100.000 inwoners	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	18,0%	14,9%	17,1%	18,5%



1.4 De rol van de raad

In deze paragraaf wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Welke rol heeft de gemeenteraad van Veenendaal ten aanzien SPP (inclusief inhuur) en in hoeverre is de informatievoorziening hierover voldoende voor de raad om kaderstellend en controlerend op te treden?

Informatievoorziening via planning-en-control documenten

De gemeenteraad wordt periodiek via de verschillende planning-en-control documenten (P&C)²⁸ geïnformeerd over personele ontwikkelingen, het strategisch personeelsbeleid en externe inhuur in de gemeente Veenendaal. In de verschillende documenten worden de drie pijlers van het personeelsbeleid beschreven, te weten:

1. Een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand;
2. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers;
3. Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

Deze drie pijlers vormen het fundament voor de drie hoofdprocessen van P&O: de instroom, doorstroom en uitstroom. *“In essentie gaat het over het aantrekken, behouden en optimaal inzetten van talentvolle medewerkers”*, zo constateert het college van de gemeente Veenendaal in onder meer de Programmabegroting 2020²⁹. Binnen deze hoofdprocessen wordt aangegeven welke instrumenten de gemeente gedurende een bepaald jaar doorontwikkelt (begroting) of doorontwikkeld heeft (jaarstukken) om deze pijlers verder vorm te geven. Zo werd in 2020 de gespreksdialoog geïntroduceerd waarin ontwikkeling en resultaat centraal staan en werd een leiderschapsprogramma ontwikkeld.

In de P&C-documenten wordt een overzicht gegeven van de omvang, leeftijdsopbouw en het ziekteverzuim van de ambtelijke organisatie en worden cijfers ten

aanzien van de instroom en uitstroom gepresenteerd. Dit gebeurde echter voor het laatst voor het jaar 2021. In zowel de Programmabegroting 2022 als de Jaarstukken van dat jaar wordt het strategisch personeelsbeleid niet meer als afzonderlijk thema genoemd in het programma over bedrijfsvoering (programma 6). In de paragraaf Bedrijfsvoering wordt in beide documenten wel een alinea gewijd aan personeelsbeleid, maar dan in het bijzonder over het als gevolg van COVID-19 ontwikkelde werkconcept met de naam “Het Veens werken”. In de Programmabegroting 2023 wordt in de paragraaf bedrijfsvoering aandacht besteed aan strategisch personeelsbeleid. Opgemerkt wordt dat de organisatie van de gemeente Veenendaal werkt aan het vergroten van het inzicht in haar toekomstige personeelsbehoefte. Naast het vergroten van het inzicht in haar toekomstige personeelsbehoefte, is in de Programmabegroting 2023³⁰ expliciet aandacht voor de gemeente als aantrekkelijk werkgever in een moeilijke arbeidsmarkt. Hier wordt dan (ook) geconstateerd dat (gemeentelijke) overheden in toenemende mate worden geconfronteerd met moeilijk te vervullen vacatures, langere wervingstrajecten, verlengde inhuur en oplopende werkdruk voor de zittende mensen. Het college van B&W van de gemeente Veenendaal wil daarom extra inzetten op aantrekkelijk werkgeverschap, waarbij Veenendaal zich vooral op de inhoud van het werk en de organisatiecultuur wil profileren. Het college van B&W voorziet dat de extra aandacht voor de arbeidsmarktkansen van de gemeente wel leidt tot extra kosten de komende jaren, onder andere door langere en duurdere inhuur.

In de jaarstukken van de gemeente Veenendaal wordt een overzicht gegeven van de ontwikkelingen in de **externe inhuur** (externe inhuur als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen, zie ook paragraaf B1.3). Zowel het college als ook de accountant constateren dat het percentage inhuur gedurende de afgelopen jaren is

toegenomen. In de meest recente jaarstukken merkte de gemeente hierover op dat ook in 2022 is gebleken dat het, met name door krapte op de arbeidsmarkt, lastig was om openstaande vacatures ingevuld te krijgen en dat de gemeente dit gedeeltelijk heeft kunnen opvangen door het inzetten van externe inhuur.

Raadsleden stellen vragen naar aanleiding van planning-en-control documenten

Raadsleden stellen regelmatig technische vragen bij de P&C-documenten met betrekking tot externe inhuur, strategisch personeelsbeleid en de personele ontwikkelingen in de gemeente Veenendaal. Daarbuiten zijn er gedurende de onderzoeksperiode geen schriftelijke raadsvragen gesteld. De technische vragen die bij de bespreking van de P&C-documenten zijn gesteld gaan bijvoorbeeld over de oorzaken en aanpak van hoge externe inhuur (Programmabegroting 2023³¹), de capaciteitsproblemen en inhuur bij ICT (1^e Berap 2020, 2^e Berap 2023), de noodzaak van uitbreiding van de formatie (Kadernota 2022-2025), goed werkgeverschap (Programmabegroting 2021³²) en de risico's van personele tekorten en SPP als beheersmaatregel (3^e Berap 2022).

Bij de Kaderbrief 2021-2024 werd door verschillende fracties een motie³³ ingediend naar aanleiding van het voornemen van het college om de formatie voor 2021 uit te breiden met 25 fte. De reden die hiervoor werd genoemd was de noodzaak om in de uitvoering van de wettelijke taken en het bereiken van de eigen doelstellingen te kunnen voorzien. De werkelijke behoefte aan extra formatie was 50 fte op structurele basis, maar vanwege de krappe financiële situatie bracht het college van B&W de beoogde uitbreiding terug tot 25 fte. Met de motie wordt het college opgeroepen bij de voorbereiding van de programmabegroting 2021 inzichtelijk te maken welke personele inzet en welke gevraagde formatie-uitbreiding



betrekking hebben op (a) uitvoering van wettelijke taken, (b) doelstellingen uit het raadsprogramma en (c) overige door de raad vastgestelde ambities. Daarnaast verzoeken de indienende fracties het college om de raad in een raadsbijeenkomst nader te informeren over de huidige stand en toekomst van de ambtelijke organisatie en om daarbij in het bijzonder stil te staan bij de transformatie naar opgavegericht werken en de impact die dit heeft op de ambtelijke organisatie. Vervolgens zouden de richtinggevende uitspraken, accenten en aandachtspunten van de raad nadrukkelijk betrokken moeten worden

bij een definitief voorstel voor de formatie-uitbreiding bij de begroting 2021 en verdere jaren. De motie kreeg onvoldoende steun en werd niet aangenomen.

Informatie over (de oorzaken van) personele knelpunten en de aanpak daarvan

Zoals eerder beschreven wordt de gemeenteraad periodiek via de verschillende planning-en-control documenten (P&C) geïnformeerd over personele ontwikkelingen, het strategisch personeelsbeleid en externe inhuur in de gemeente Veenendaal. In het kader

van dit rekenkameronderzoek is een groepsgesprek gevoerd met raadsleden. Raadsleden geven in dit gesprek aan, dat het strategisch personeelsbeleid primair de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris is. Wel willen raadsleden weten of de organisatie tegen personele knelpunten aanloopt en wat de oorzaak daarvan is. Hier liggen kansen. P&O documenteert de redenen voor vertrek van medewerkers al in de categorieën zoals eigen verzoek (65% in 2023) en pensioen (17% in 2023). Deze kunnen nader geduid worden, zodat er niet alleen beter grip is op reden van vertrek maar daar ook naar gehandeld kan worden.

Raadsleden hebben de indruk dat er in toenemende mate sprake is van personele knelpunten binnen de gemeente Veenendaal. Dit blijkt volgens hen bijvoorbeeld uit het doorschuiven van dossiers en uitstellen van projecten, maar ook krijgen raadsleden signalen van inwoners die daarop duiden. Een raadslid vermoedt dat niet inhoudelijke overwegingen, maar personele tekorten de drijvende kracht zijn achter beslissingen om bepaalde taken uit te besteden. Hij noemt daarbij als voorbeeld het heffen/ innen van belastingen. Raadsleden merken op dat zij met name reageren op de hoge externe inhuur van de gemeente Veenendaal.

Raadsleden geven aan behoefte te hebben aan inzicht in het personeelsverloop van de gemeente Veenendaal en in de oorzaken daarvan. Zij hebben de indruk dat het verloop hoog is. Mogelijk heeft dit te maken met de cultuur binnen de organisatie, maar mogelijk is dit ook het gevolg van de hoogte van de lonen, zo merken raadsleden op. De raad stelt de financiële kaders en kan er dus, indien nodig, toe besluiten een hogere loonpost op de begroting te accepteren. Een raadslid merkt op dat hij de indruk heeft dat er vaak mensen van buiten worden aangetrokken en hij pleit voor meer inzet van de eigen inwoners.



Bijlage 2 Lijst met geïnterviewden

	Datum	Geïnterviewden (functies)
1	7 september 2023	Gemeentesecretaris gemeente Veenendaal Directeur Samenleving gemeente Veenendaal Directeur Bedrijfsvoering gemeente Veenendaal
2	11 oktober 2023	Portefeuillehouder P&O en facilitaire zaken gemeente Veenendaal Gemeentesecretaris gemeente Veenendaal
3	1 november 2023	Vertegenwoordiging Ondernemingsraad gemeente Veenendaal
4	8 november 2023	Teamleider P&O gemeente Veenendaal
5	5 december 2023	Directeur Bedrijfsvoering gemeente Veenendaal
6	6 december 2023	Teamleider ruimtelijke ordening en bouwen
7	21 december 2023	Adviseur VIC gemeente Veenendaal Adviseur VIC gemeente Veenendaal
8	9 januari 2024	Vertegenwoordiging raad van Veenendaal Aanwezige fracties: <ul style="list-style-type: none">• SP• CDA• ChristenUnie• GroenLinks• Lokaal Veenendaal• Pro Veenendaal• SGP
9	15 januari 2024	Teammanager Werk & Inkomen gemeente Veenendaal



Bijlage 3 Bestuurlijke reactie college

Team SCB
Behandeld door ██████████
Telefoonnummer ██████████

Documentnummer De Voorzitter van de Rekenkamer
Ons kenmerk Zaaknummer 2165832 Veenendaal
Uw brief van 2 april 2024 De heer prof. dr. J. Telgen
Uw kenmerk Postbus 1100
Verzenddatum 24 april 2024 3900 BC Veenendaal

Datum 23 april 2024
Onderwerp bestuurlijke reactie rekenkamerrapport
'Personeelsinzet: kwestie van kiezen en plannen'

Geachte heer Telgen,

Op 2 april jl. februari jl. ontvingen wij het Rekenkamerrapport 'Personeelsinzet: kwestie van kiezen en plannen' naar aanleiding van het onderzoek dat is gedaan naar de inzet van het instrument 'strategische personeelsplanning' en externe inhuur door de gemeente Veenendaal. U stelt ons in het kader van bestuurlijk hoor en wederhoor in de gelegenheid inhoudelijk te reageren op de rapportage. In de eerste plaats willen wij u hartelijk bedanken voor het rapport en de daarin opgenomen conclusies en gedane aanbevelingen.

Wij herkennen ons grotendeels in de bevindingen en conclusies en nemen de aanbevelingen aan ons adres ter harte.

Overigens lezen wij daarin ook een bevestiging dat er sprake is van spanning tussen taken en organisatie. Naar onze mening zijn de huidige beschikbare formatie en de feitelijke bezetting qua personeel niet met elkaar in evenwicht hetgeen ons beperkt, zeker als het gaat om flexibiliteit. Wij werken er hard aan om een en ander voor het einde van dit kalenderjaar nadrukkelijker in beeld te krijgen. Voor ons ligt hier de volgende vraag aan ten grondslag: "Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat de groei van de gemeentelijke organisatie gelijke tred houdt met de groei van de stad?".

Vragen?

Hebt u nog vragen, neemt u dan contact op met ██████████ bereikbaar op telefoonnummer ██████████. Ook kunt u een e-mail sturen naar ██████████@veenendaal.nl.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van Veenendaal,

mevrouw drs. S.M. Deelstra
gemeentesecretaris

de heer K.J.G. Kats
burgemeester



Bronvermelding

- 1 Lepak, D. P., & Snell, S. A., 1999. *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, Academy of management review, 24(1), p. 31-48.
- 2 Corporaal, S., 2014, *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling: aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers*.
- 3 Evers, G. & Freese, C., 2014, *Strategische Personeelsplanning: hoe pak je het aan?*, Tijdschrift voor HRM, vol. 1, p. 1-17.
- 4 Gemeente Veenendaal, 2022, *Samen werken in vertrouwen: Raadsakkoord 2022-2026*, p. 1-19.
- 5 Gemeente Veenendaal, 2014, *HRM visie gemeente Veenendaal 2015 t/m 2017*, p. 1-18.
- 6 Gemeente Veenendaal, 2021, *Werving- en selectieprocedure*, 3 september 2021, p. 1-4.
- 7 Binnen de regio Foodvalley zijn tussen de deelnemende gemeenten afspraken gemaakt over een interne arbeidsmarkt. Deze afspraken zijn vastgelegd in het mobiliteitsconvenant. De volgende doelen zijn daarbij van toepassing:
 - bevorderen van de arbeidsmobiliteit binnen de deelnemende gemeenten;
 - verbeteren van de loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers;
 - behouden van de beschikbare expertise voor de deelnemende gemeenten
 - verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers;
 - besparen op personele kosten zoals externe inhuur, boventalligheid en ww;
 - versterken van de arbeidsmarktpositie van de deelnemende gemeente;
 - versterken van het aantrekkelijk werkgeverschap.
- 8 Gemeente Veenendaal, 2021, *Jaarstukken 2020 Gemeente Veenendaal*, p. 1-330. Zie specifiek bladzijde 119.
- 9 Gemeente Veenendaal, 2023, *Jaarstukken 2022 Gemeente Veenendaal*, p. 1-322. Zie specifiek bladzijde 143.
- 10 A+O Fonds, 2023, *Personeelsmonitor 2022*, mei 2023, p. 1-80.
- 11 A+O Fonds, 2023, *Personeelsmonitor 2022*, mei 2023, p. 1-80.
- 12 Gemeente Veenendaal, 2023, *Jaarstukken 2022 Gemeente Veenendaal*, p. 1-322. Zie specifiek bladzijde 144.
- 13 Gemeente Veenendaal, 2023, *3e bestuursrapportage 2023, 14 december 2023*, p. 1-46.
- 14 A+O Fonds, 2020, *Personeelsmonitor 2019*, mei 2020, p. 1-80.
- 15 A+O Fonds, 2021, *Personeelsmonitor 2020*, mei 2021, p. 1-80.
- 16 A+O Fonds, 2022, *Personeelsmonitor 2021*, mei 2022, p. 1-80.
- 17 A+O Fonds, 2023, *Personeelsmonitor 2022*, mei 2023, p. 1-80.
- 18 Gemeente Veenendaal, 2020, *Programmabegroting 2021 en meerjarenraming 2022-2024*, 9 oktober 2020, p. 1-189.
- 19 Gemeente Veenendaal, 2017, *Strategisch personeelsbeleid*, 24 mei 2017, p. 1-3.
- 20 Zie bijvoorbeeld: Corporaal, S., van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., & van Vuuren, T., 2012, *Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers*, Tijdschrift voor HRM, 2012(3), p. 58-81.
- 21 A+O Fonds, 2023, *Personeelsmonitor 2022*, mei 2023, p. 1-80.
- 22 Stolwijk Kennisnetwerk, 2022, *Managementletter 2022*, gemeente Veenendaal, 13 december 2022, p. 1-52.
- 23 Gemeente Veenendaal, 2024, *Bericht Ondernemingsraad: Betrokkenheid OR bij integrale heroverweging*, intranet gemeente Veenendaal, 21 februari 2024, p. 1-2.
- 24 Gemeente Veenendaal, 2018, *(Externe) inhuur met beleid gemeente Veenendaal*, 5 oktober 2018, p. 1-5.
- 25 Gemeente Veenendaal, 2021, *Jaarstukken 2020 Gemeente Veenendaal*, p. 1-330. Zie specifiek bladzijde 119.
- 26 Gemeente Veenendaal, 2023, *Jaarstukken 2022 Gemeente Veenendaal*, p. 1-322. Zie specifiek bladzijde 143.
- 27 Gemeente Veenendaal, 2018, *(Externe) inhuur met beleid gemeente Veenendaal*, 5 oktober 2018, p. 1-5.
- 28 Dit gebeurt via Programma 6 *Bedrijfsvoering in de Programmabegrotingen en Jaarstukken van de gemeente Veenendaal*.
- 29 Gemeente Veenendaal, 2019, *Programmabegroting 2020 en Meerjarenraming 2021-2023*, 9 oktober 2019, p. 1-206.
- 30 Gemeente Veenendaal, 2022, *Programmabegroting 2023*, p. 1-168.
- 31 Gemeente Veenendaal, 2022, *Programmabegroting 2023*, p. 1-168.
- 32 Gemeente Veenendaal, 2020, *Programmabegroting 2021 en meerjarenraming 2022-2024*, p. 1-189.
- 33 Motie *Formatie volgt beleid* van de fracties Lokaal Veenendaal, CDA, GroenLinks, PvdA, Denk, SP en D66, m2020.24.
- 34 De bezetting van een gemeente kan in grote mate worden beïnvloed door het uitbesteden van werk. Na bestudering van de strategische documenten van de gemeente Veenendaal, constateren we dat de gemeente geen volledig regiegemeente is die alle uitvoerende taken heeft uitbesteed. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de gemeenten Ommen en Aalsmeer. De gemeente Veenendaal is ook geen gemeente die alle uitvoerende taken zelf uitvoert, zoals bijvoorbeeld de gemeente Katwijk. We zien dat de gemeente Veenendaal een gedifferentieerde strategie hanteert en op taakveld kijkt en bepaald wat de beste uitvoering is (zelf doen of uitbesteden).



De rekenkamer van de gemeente Veenendaal bestaat uit drie leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Leden:

Em. prof. dr. J. (Jan) Telgen (voorzitter)

Drs. M.J.J. (Marjo) Gruisen

Ir. A.J. (Arnoud) Janson

Secretaris:

L. (Bertha) Achterberg

Postadres:

Rekenkamer Veenendaal

Postbus 1100

3900 BC Veenendaal

Telefoon:

0318 - 538 538

E-mail:

rekenkamer@veenendaal.nl

Website:

[Rekenkamer van Veenendaal | Gemeente Veenendaal](#)