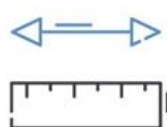
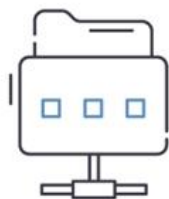
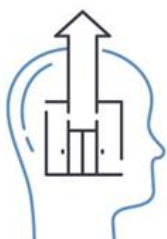


# Hulp van buiten

inhuur van extern personeel door  
gemeente Medemblik



Rekenkamer Medemblik-Opmeer



## **Colofon**

Dit rapport bevat de bevindingen en aanbevelingen van een onderzoek dat de rekenkamer Medemblik-Opmeer uitvoerde in de periode juni - november 2024.

Guido Brummelkamp, Rekenkamer Medemblik-Opmeer, 2025

Illustratie omslag: Anastasia Shafranova, Getty Images

# Inhoud

Hoofdboodschap	4
1 Inhuur van extern personeel	5
1.1 Aanleiding voor dit onderzoek	5
1.2 Onderzoeksvragen en normenkader	6
1.3 Wanneer is sprake van externe inhuur?	7
1.4 Opzet van het onderzoek	8
2 Ontwikkeling van externe inhuur	9
2.1 Omvang en ontwikkeling	9
2.2 Inhuur bij omliggende gemeenten	11
3 Waarom huurt gemeente Medemblik in?	13
3.1 Gewilde en ongewilde inhuur	13
3.2 Beleid: het terugdringen van ongewilde inhuur	15
4 Praktijk van het inhuren	18
4.1 Raamcontract voor externe inhuur	18
4.2 Inhuurproces	19
4.3 (Grip op de) kosten	22
4.4 Begeleiding van externe krachten	24
4.5 Verantwoording afleggen	24
5 Conclusies en aanbevelingen	26
5.1 Conclusies	26
5.2 Aanbevelingen	29
Bijlage 1: Gesprekspartners	30
Bijlage 2: Begrippenlijst	31
Bijlage 3: Bestuurlijke reactie op rapport	32

## Hoofdboodschap

Gemeente Medemblik besteedde in 2023 21% van de loonsom aan de inhuur van extern personeel. Naast de voordelen van snel kunnen beschikken over specialistische kennis en extra capaciteit, ziet de ambtelijke leiding ook nadelen van hogere kosten en gebrek aan continuïteit en binding. Breed bestaat daarom de ambitie minder van externen afhankelijk te zijn, met name bij de kerntaken die de gemeente doorlopend uitvoert. Voor inhuur ten behoeve van deze taken geldt dat de doeltreffendheid van inhuur op gespannen voet staat met het belang van doelmatigheid. In dit kader heeft de gemeente ook al stappen gezet. Zo worden besluiten om in te huren centraal genomen; wordt kritischer gekeken naar inhuurvoorstellen; en wordt geïnvesteerd in het aantrekken van vast personeel.

De rekenkamer beveelt aan dat de gemeente de ambities vastlegt in beleid en concrete doelen waarmee duidelijk wordt tot op welke hoogte, in welke situaties en voor welke functies zij externe inhuur wenselijk vindt en wanneer juist niet.

De reactie van het college van burgemeester en wethouders is in dit rapport bijgevoegd als bijlage 3.

# 1 Inhuur van extern personeel

## 1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

In de afgelopen jaren huurden overheden, waaronder gemeenten, steeds vaker extern personeel in. Het A&O fonds Gemeenten, dat jaarlijks met een monitor de personele ontwikkelingen volgt, schat in dat gemeenten vorig jaar (2023) 18,1 procent van hun personeelsbudget besteedden aan de inhuur van extern personeel. Het betreffen mensen die op detacherings-, uitzend-, of payrollbasis werken of als zelfstandige (als zzp'er) worden ingehuurd<sup>1</sup>.

Er wordt al langer kritisch naar deze ontwikkeling gekeken. Zo waarschuwde de Commissie Borstlap in 2020 voor de consequenties van flexibilisering voor het sociale zekerheidsstelsel<sup>2</sup> en wees de SER in een rapport op het toegenomen risico op concurrentie op arbeidsvoorwaarden en inkomensongelijkheid. Ook in de Tweede Kamer is het onderwerp meermaals onderwerp van debat geweest waarbij onder andere is aangedrongen op matiging van externe inhuur bij overheden. Achtereenvolgende kabinetten committeerden zich aan die wens, al slaagden zij er nooit in externe inhuur terug te dringen. Kijkend naar het regeerprogramma van het huidige kabinet Schoof, dan heeft dit streven naar beperking nu een nieuwe impuls gekregen. In het programma wordt aangegeven dat het ambtenarenapparaat 'substantieel' moet krimpen, onder meer door de inhuur van externen te beperken<sup>3</sup>. Verder heeft de Belastingdienst aangekondigd vanaf 1 januari 2025 strenger te gaan controleren op schijnzelfstandigheid.

Los van de landelijke discussie en ontwikkelingen, bestaat de kritische houding ook bij gemeenten. Eind 2023 werd door de gemeentelijke cao-partijen<sup>4</sup> afgesproken dat externe inhuur moet worden teruggedrongen en dat gemeenten meer werk moeten maken van de flexibele inzet van eigen medewerkers<sup>5</sup>. Tegelijk is ook duidelijk dat het een lastige opgave is. Met de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt hebben veel gemeenten voor bepaalde functies grote moeite om geschikt vast personeel te vinden. Verder is het voor gemeenten lastig om met louter vast personeel bepaalde diensten snel op- en af- te schalen. Het beeld dat uit meerdere onderzoeken bij gemeenten naar voren komt, is dat zij uiteindelijk niet zonder externe inhuur kunnen<sup>6</sup>. De intenties die tijdens de cao-onderhandelingen op gemeente-overstijgend niveau zijn uitgesproken, hebben daardoor niet kunnen wegnemen dat het aantal gemeenten dat ernaar streeft om externe inhuur terug te dringen, de afgelopen jaren is afgenomen. In 2020 was dit 70 procent van de gemeenten, in 2021 56 procent en in 2023 ligt dit percentage op 50 procent<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> A&O fonds Gemeenten, Personeelsmonitor Gemeenten 2023.

<sup>2</sup> Commissie regulering van Werk (Commissie Borstlap), In wat voor land willen wij leven? Naar een nieuw ontwerp voor regulering van werk, 23 januari 2020.

<sup>3</sup> [Regeerprogramma](#), Uitwerking van het hoofdlijnenakkoord door het kabinet, Den Haag, 13 september 2024.

<sup>4</sup> VNG, WSGO, FNV Overheid, CNV Overheid en CMHF.

<sup>5</sup> Onderhandelingsresultaat [Cao Gemeenten](#) en Cao SGO 2024-2025.

<sup>6</sup> o.a. Rekenkamer Rotterdam, Druk op inhuur, onderzoek naar externe inhuur, 2019.

<sup>7</sup> A&O fonds Gemeenten, Personeelsmonitor Gemeenten 2023.

Vanuit de gemeenteraad van Opmeer is de vraag gekomen hoe Gemeente Opmeer zich tot deze ontwikkeling verhoudt. Deze vraag was voor de rekenkamer aanleiding om dit onderzoek uit te voeren waarin ook de situatie binnen gemeente Medemblik is meegenomen. Over beide onderzoeken is afzonderlijk gerapporteerd. Naast dit rapport dat ingaat op externe inhuur door gemeente Medemblik is er een rapport geschreven over de inhuur door gemeente Opmeer.

## 1.2 Onderzoeksvragen en normenkader

Met dit onderzoek is de rekenkamer nagegaan hoe externe inhuur zich de afgelopen jaren binnen gemeente Medemblik heeft ontwikkeld. We zijn aan de hand van onderstaande acht onderzoeksvragen nagegaan in hoeverre deze ontwikkeling gemotiveerd is (gestoeld op beleid); waarom de gemeente inhuurt; of dat verloopt volgens het (eventuele) beleid en de voorgeschreven inkoopprocessen; en hoe wordt toegezien op rechtmatigheid<sup>8</sup>. In hoofdstuk 5 (conclusies) worden de onderzoeksvragen achtereenvolgens beantwoord.

1. Hebben de gemeenten Medemblik en Opmeer beleid opgesteld met betrekking tot externe inhuur? Wat houdt dat beleid in?
2. Op welke schaal wordt door de gemeenten Medemblik en Opmeer extern ingehuurd? Welke afdelingen huren externen in, ten behoeve van welke functies doen zij dat, hoeveel mensen hebben zij de afgelopen jaren ingehuurd, voor hoeveel uur en wat kostte dat?
3. Wat zijn de motieven om externe menskracht in te huren? In hoeverre is externe inhuur een noodgreep, in hoeverre worden met externe inhuur juist voordelen behaald? Tot op welke hoogte wordt externe inhuur als wenselijk gezien?
4. Hoe verloopt het inhuurproces? Houdt de gemeente zich aan het voorgeschreven proces? Is de inhuur adequaat vorm gegeven? Gaat dat volgens het beleid en de inkoopregels? Vindt dossiervorming plaats van o.m. voortgangsen exitgesprekken.
5. Hoe worden financiële kaders bewaakt? Is er grip op begroting en realisatie van de kosten externe inhuur?
6. Wat doet de gemeente om aan de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) te voldoen, bij de inhuur van zzp-ers? Hoe verhoudt de praktijk van inhuur in beide gemeenten zich tot schijnzelfstandigheid?
7. Wat is vastgelegd over rolverdeling college – raad. Hoe wordt de gemeenteraad geïnformeerd? Is de verantwoording naar de gemeenteraad toereikend?
8. Wat zijn de inhoudelijke ervaringen binnen de afdelingen waar externen werken? Wat doet het met de kwaliteit van het werk? In hoeverre blijven kennis, ervaring en vaardigheden behouden voor de organisatie? Wat doet het met de continuïteit van de dienstverlening?

---

<sup>8</sup> De onderzoeksvragen zijn voor zowel gemeente Medemblik als gemeente Opmeer opgesteld. Dit rapport gaat alleen in op de situatie in gemeente Medemblik. Voor gemeente Opmeer is een afzonderlijk rapport opgesteld (raadpleegbaar via de website van de rekenkamer).

Met het onderzoek is uiteindelijk gekomen tot een oordeel over de situatie in de gemeente aan de hand van een aantal normen. Deze zijn afgeleid uit wetgeving, zoals de Gemeentewet, waarin bepalingen zijn opgenomen hoe gemeenten verantwoording moeten afleggen en Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie (DBA), waarin bepalingen zijn opgenomen om schijnzelfstandigheid te voorkomen. Verder zijn een aantal normen opgenomen die de rekenkamer zelf heeft geformuleerd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde normen. Deze normen komen in onderstaande volgorde in het rapport aan bod.

Tabel 1: Normenkader

<b>1. Omvang</b>	- Er bestaat een beeld van de omvang van externe inhuur in absolute termen alsook als percentage van de loonsom en personeelsbestand.
<b>2. Beleid</b>	- De gemeente heeft actueel beleid ten aanzien van externe inhuur waarin de doelen, uitgangspunten en afwegingen zijn opgenomen. Dit beleid is gebaseerd op een probleemanalyse en is integraal onderdeel van het strategisch personeelsbeleid.
<b>3. Rechtmatigheid</b>	- De inhuur is conform de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie
<b>4. Besluitvorming</b>	- Ten aanzien van de beslissingsbevoegdheid is vastgelegd, wie, in welke gevallen en tot welke bedragen bevoegd is beslissingen ten aanzien van de inhuur van externen te nemen.
<b>5. Inhuurproces</b>	- Er is een protocol vastgesteld voor de inhuur van externen. Het proces van inhuur van extern personeel verloopt volgens dit protocol. Er is een beschrijving van het proces van inhuur.
<b>6. Motivatie</b>	- Beslissingen over externe inhuur worden weloverwogen genomen.
<b>7. Verlenging</b>	- Bij verlenging van een contract wordt een heroverweging gemaakt van noodzaak en de beoogde resultaten.
<b>8. Eenduidigheid</b>	- Bij inhuur is helder vastgelegd welke prestaties van de ingehuurde kracht worden verwacht.
<b>9. Budgetbewaking</b>	- Er is zicht op het budget, en op elk moment kan inzicht worden verkregen in de mate waarin dit budget is benut. Beschreven is wie het budget bewaakt. Dit inzicht kan per afdeling worden verkregen
<b>10. Begeleiding</b>	- Er is een protocol voor de introductie van externen (waarbinnen aandacht is voor organisatiecultuur, kwaliteit dienstverlening, collegialiteit)
<b>11. Dossieropbouw</b>	- Rond de inhuur van een externe kracht wordt een dossier opgebouwd. Het bevat de voorwaarden waaronder wordt ingehuurd.
<b>12. Verantwoording</b>	- Er bestaan afspraken over hoe de raad wordt geïnformeerd over de omvang van externe inhuur. De raad wordt conform de afspraken geïnformeerd.

### 1.3 Wanneer is sprake van externe inhuur?

Externe inhuur is een begrip dat op verschillende manieren kan worden afgebakend. Voor een goed begrip, nemen wij de definitie van A&O fonds Gemeenten als vertrekpunt met daarbij een aanvulling ter verduidelijking. In lijn met A&O fonds wordt hier onder externe inhuur verstaan: 'Het uitvoeren van werkzaamheden in opdracht van een bij de gemeente in dienst zijnde opdrachtgever, door een private organisatie met winstoogmerk, door middel van het tegen betaling inzetten van personele capaciteit en deskundigheid, zonder dat daar een arbeidsovereenkomst of aanstelling tussen de gemeente en de daarbij ingezette personen aan ten grondslag ligt.'

Ter verduidelijking voegen wij hier aan toe dat het gaat om personeel dat op individuele basis en op uurbasis direct door de gemeente wordt ingehuurd. Dat betekent dat een contract voor externe inhuur altijd betrekking heeft op een specifiek persoon en

dat deze persoon per uur wordt uitbetaald. Buiten de definitie valt daarmee werk dat wordt uitgevoerd door een externe partij, die op zijn beurt zelf kan bepalen welke persoon/personen het werk uitvoert/uitvoeren. Ook buiten de definitie valt werk dat niet op uurbasis wordt uitgevoerd maar op basis van een resultaatafpraak.

Buiten het kader van dit onderzoek valt daarmee bijvoorbeeld het sociaal werkbureau dat door gemeente Medemblik wordt ingehuurd voor verschillende facilitaire diensten, evenals de inhuur van een bureau dat op dit moment 800 adressen na loopt om te zien of er sprake is van illegale bewoning. In beide gevallen gaat het om diensten. Een ander voorbeeld van externe inhuur dat buiten de scope van dit onderzoek valt, is inhuur door partijen aan wie de gemeente taken heeft uitbesteed. Zoals bijvoorbeeld de gedragstherapeut die in het kader van de Jeugdwet op uurbasis wordt ingehuurd door een GZZ-instelling om zorg te verlenen aan een gezin uit de gemeente.

## 1.4 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek is gelijktijdig binnen de gemeenten van Medemblik en Opmeer uitgevoerd. Allereerst zijn daar bij de afdelingen financiën gegevens opgevraagd over de kosten en omvang van externe inhuur en de verdeling daarvan over de verschillende organisatieonderdelen.

Vervolgens hebben wij met de stafafdelingen gesproken die een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van externe inhuur. Het betroffen adviseurs van HRM, Inkoopbeleid en Financiën. Daarna spraken wij met managers en teamleiders van de onderdelen die relatief veel gebruik maken van extern personeel. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de functies/personen die bij het onderzoek zijn betrokken.

Tenslotte hebben wij dossiers bekeken die betrekking hadden op de inhuur van individuele krachten. In Medemblik bekeken wij 10 inhuurvoorstellen. Op basis hiervan hebben wij ons een beeld gevormd van de argumenten en overwegingen die een rol spelen bij externe inhuur en konden wij ook nagaan of de stafafdelingen HRM en Financiën altijd worden betrokken zoals dat is afgesproken.



## 2 Ontwikkeling van externe inhuur

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de omvang van externe inhuur zoals dat naar voren komt uit de cijfers die rekenkamer ontving van de gemeente. Aanvullend wordt een vergelijking gemaakt met de externe inhuur bij buurgemeenten op basis van onderzoek door NH Nieuws.

### 2.1 Omvang en ontwikkeling

Gemeente Medemblik werkt aan de implementatie van een nieuwe HRM-applicatie. De verwachting is dat dat onder meer beter inzicht geeft in de kosten die worden gemaakt aan externe inhuur. De overgang leidt tot verschillende cijfers. In de meest recente jaarrekening wordt een inhuurpercentage gegeven van 24%. In de gegevens die de rekenkamer specifiek voor dit onderzoek ontving is daar een correctie op gemaakt. Dit omdat enkele kosten voor advies, de wervingscampagne en de netwerkorganisatie ten onrechte als externe inhuur werden aangemerkt. De externe inhuur zou daarmee in 2023 uitkomen op 21% (in plaats van 24%).

Binnen de organisatie streeft men er naar externe inhuur terug te brengen, door kritischer te kijken naar inhuurvoorstellen, actievere personeelswerving en een trainee-programma en een verbetering van de arbeidsvoorwaarden (zie ook paragraaf 3.2).

Tabel 2: Inhuur als percentage van de loonkosten in Medemblik

Jaar	In euro's	Als percentage van de loonkosten
2021	€ 7.866.000	28 %
2022	€ 8.861.000	29 %
2023	€ 7.331.000	21 % <sup>9</sup>

Bron: gemeente Medemblik

De inhuur verschilt per afdeling. Het meest wordt ingehuurd bij 'Projecten en Programma's', 'Jeugd en Wmo' en 'Welzijn en Sociaal Domein' (zie Tabel 3). Bij projecten en programma's gaat het om de inhuur van project- en programmaleiders die voor de uitvoering van een specifiek programma worden ingehuurd, bijvoorbeeld ten behoeve van gebiedsontwikkeling of woningbouw. In het sociale domein wordt met name ingehuurd vanwege onderbezetting bij de teams die zich bezighouden met de reguliere dienstverlening. Hier wordt in paragraaf 3.1 verder op ingegaan.

<sup>99</sup> Dit percentage wijkt af van het percentage dat de gemeente noemt in de jaarrekening over 2023. In de jaarrekening wordt een percentage van 24% gegeven.

Tabel 3: Inhuur als percentage van de loonkosten in Medemblik uitgesplitst naar afdeling

Afdeling/team		
<b>Bedrijfsvoering</b>		16 %
	Afdelingssecretariaat	
	Communicatie	
	Financiën	
	HR	
	Informatiebeheer en basisinformatie	
	Informatiemanagement	
	Inkoop, Juridische zaken	
<b>Externe dienstverlening</b>		10 %
	Buitendienst	
	Omgevingszaken	
	Publieks- en burgerzaken	
<b>Ruimte</b>		24 %
	Beheer en onderhoud	
	Projecten en programma's	
	Ruimtelijk beleid	
	Vastgoed en grondzaken	
<b>Sociaal</b>		33 %
	Front & backoffice SD	
	Jeugd & Wmo	
	Preventie	
	Welzijn & Sociaal domein	
<b>Directie</b>		17 %
	Directie	
	OOV	
<b>Totaal</b>		100 %

Bron: gemeente Medemblik

De meeste inhuur vindt plaats voor functies die hoger in het loongebouw zitten (schaal 9 en hoger), uiteenlopend van beleidsadviseurs, programmamanagers tot aan jeugdhulpverleners. De gemeente werkt op dit moment aan de verbetering van een HRM-applicatie waarmee zij beter inzicht kan krijgen in de aard van inhuur en de functies waarop wordt ingehuurd. Voor dit onderzoek waren deze gegevens nog niet beschikbaar.

Tabel 4: Inhuur onderverdeeld naar uurtarief in Medemblik

	2023
	% van het totale aantal contracten
Minder dan 30 euro	4 %
30-50 euro	11 %
50-75 euro	22 %
75-100 euro	28 %
100-125 euro	20 %
125-150 euro	14 %
Meer dan 150 euro	1 %
<b>Totaal</b>	<b>100 %</b>

Bron: gemeente Medemblik

Tabel 5: Inhuur onderverdeeld naar duur van de inhuur in Medemblik

	Stand per 1 augustus 2024 % van het totale aantal contracten
Minder dan 3 maanden	2 %
3-6 maanden	18 %
6 maanden – 1 jaar	36 %
1 – 2 jaar	26 %
Langer dan 2 jaar	19 %
Totaal	100%

Bron: gemeente Medemblik

De meeste inhuur vindt plaats voor tijdelijke werkzaamheden (zie Tabel 6). Uit Tabel 5 en de gesprekken met teamleiders komt wel naar voren dat het begrip ‘tijdelijk’ rekbaar is. Zo worden veruit de meeste krachten voor minstens 6 maanden ingehuurd; wordt na de initiële contractperiode regelmatig verlengd en keren veel tijdelijke taken in de tijd terug waardoor zij regelmatig toch structureel onderdeel zijn van het takenpakket. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op de achtergronden en redenen om externe krachten in te huren.

Tabel 6: Redenen voor externe inhuur

	Stand per 1 augustus 2024 % van het totaal aantal contracten
Tijdelijke vervanging vaste formatie	19 %
Tijdelijke werkzaamheden	47 %
Versterking van het team	23 %
Ziekte/zwangerschap	11 %
Totaal	100 %

Bron: gemeente Medemblik

#### Norm1: Omvang

De gemeente werkt aan de implementatie van een nieuwe applicatie waarmee zijn onder meer een gedetailleerder beeld kan krijgen van de omvang en aard van externe inhuur. Op basis van het huidige systeem stelt de gemeente dat zij in 2023 21% van de totale loonsom besteedde aan de inhuur van externe krachten.

## 2.2 Inhuur bij omliggende gemeenten

De afgelopen zomer was er aandacht voor externe inhuur in de regio naar aanleiding van berichtgeving door NH Nieuws. Via een beroep op de Wet open overheid (Woo) vroeg NH Nieuws bij alle 44 Noord-Hollandse gemeenten cijfers op over de inhuur van extern personeel tussen 2020 en 2022. Op basis daarvan constateert NH Nieuws dat externe inhuur de afgelopen jaren is toegenomen en dat er inmiddels enkele honderden miljoenen mee gemoeid zijn. Kijkend naar de (Westfriese) buurgemeenten dan blijken Medemblik en Opmeer vooralsnog het meest in te huren. Verklaringen voor de verschillen worden in het artikel niet gegeven.

Tabel 7: Externe inhuur in de omliggende gemeenten, tussen 2020 en 2022<sup>10</sup>

Gemeente	Inhuur als percentage van totale loonkosten
Medemblik	29,4 %
Opmeer	24,0 %
Dijk en Waard	24,0 %
Stedebroec, Enkhuizen, Drechterland	21,8 %
Hoorn	21,7 %
Alkmaar	19,7 %
Schagen	19,4 %
Den Helder	16,5 %
Koggenland	10,5 %
Hollands Kroon	10,0 %
Bergen	onbekend

Bron: NH Nieuws, 23 juni 2024

De cijfers die NH Nieuws heeft gepubliceerd, wijken af van die de rekenkamer ontving van de gemeente. Verschillen zullen waarschijnlijk voortkomen uit de aanpassingen die de afgelopen jaren zijn gedaan in het systeem waarmee management-informatie wordt verzameld. Zoals eerder aangegeven werkt de gemeente nog steeds aan de verbetering van dat systeem. Verder zullen de cijfers uit dit onderzoek verschillen met die van NH Nieuws omdat ze op een andere periode betrekking hebben. De cijfers van NH Nieuws hebben betrekking op een periode van 2 jaar, de cijfers die Medemblik heeft verstrekt aan de rekenkamer hebben steeds betrekking op 1 jaar.

<sup>10</sup> NH Nieuws, Noordhollandse gemeenten huren jaarlijks voor honderden miljoenen aan zzp'ers in, 23 juni 2024

## 3 Waarom huurt gemeente Medemblik in?

### 3.1 Gewilde en ongewilde inhuur

In de afgelopen twee jaar is binnen gemeente Medemblik kritischer gekeken naar externe inhuur. De teamleiders en managers die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd geven aan dat er hogere eisen worden gesteld aan voorstellen om extern in te huren en over het algemeen vindt men dat een goede ontwikkeling. Uit de gesprekken en de casuïstiek die is besproken, komt verder naar voren dat beslissingen om in te huren weliswaar weloverwogen worden genomen, maar dat de wenselijkheid per geval verschillend wordt beoordeeld. Soms ziet men inhuur als een slimme en logische optie, soms vooral als een noodoplossing omdat men geen andere mogelijkheid ziet om het werk uitgevoerd te krijgen. Er kan aldus onderscheid worden gemaakt tussen gewilde en ongewilde inhuur.

**Gewilde inhuur** betreft menskracht die wordt ingehuurd omdat het niet loont betrokkenen voor onbepaalde tijd met een loondienstverband aan de gemeente te binden. Er wordt daarbij regelmatig verwezen naar de kleine schaal waarop de gemeente opereert. Een MT-lid verwoordde dat als volgt: 'wij moeten in principe dezelfde taken uitvoeren als een grote gemeente als Amsterdam. Wij moeten dat echter op een veel kleinere schaal doen. We hebben minder budget, een kleinere formatie en werken voor aanzienlijk minder inwoners. Het is niet haalbaar om alles zelf te doen.' Een kleinere schaal leidt er binnen sommige onderdelen toe dat het niet loont om een specialist in dienst te nemen omdat de uit te voeren taak te klein is of slechts tijdelijk moet worden uitgevoerd.

Door lijn- en stafmanagers worden vijf omstandigheden genoemd waarin het waardevol is om te kunnen beschikken over een externe kracht:

- Vervanging bij ziekte of zwangerschap: wanneer medewerkers voor langere tijd uitvallen is het soms beter om versterking aan te trekken in plaats van de werkdruk van de achtergebleven collega's te verhogen. Het komt daarnaast ook voor dat de specifieke kennis van de zieke/zwangere medewerker niet bij een collega aanwezig is en dat het praktischer is om in te huren dan een collega in te werken.
- Het opvangen van pieken: er zijn afdelingen waar drukke periodes worden afgewisseld met minder drukke. Dat geldt bijvoorbeeld voor het Klantcontactcentrum (KCC) dat na de verzending van de aangiften voor de WOZ-belasting een piek heeft in telefoontjes van inwoners met vragen.
- Het vervullen van zeer specialistische functies: met de omvang van gemeente Medemblik is het voor sommige specialistische functies niet haalbaar er zelf een kracht voor in loondienst te nemen. Een voorbeeld daarvan was de inhuur in het kader van de uitfasering van een applicatie in het domein van werk en inkomen. Hiervoor huurt de afdeling functioneel beheer van gemeente Medemblik twee IT'ers in voor 12 uur per week. De uitfasering is eenmalig en vergt specifieke expertise. De inhuur stopt zodra de uitfasering is afgerond.

- Nieuwe opgaven of eenmalige opgaven: recent zijn er veel nieuwe zaken op de gemeenten afgekomen, zoals de opgaven met betrekking tot de energietransitie, woningbouw, implementatie van de Omgevingswet en de opvang van asielzoekers. Het zijn onderwerpen waar de meeste gemeenten op het zelfde moment mee aan de slag zijn gegaan waardoor specialisten op de betreffende terreinen lastig te vinden zijn. Een voorbeeld is het beleid dat nu gemaakt wordt in het kader van de Klimaatwet. De gemeente laat zich hierbij ondersteunen door een gespecialiseerde externe kracht.
- Het vervullen van een eenmalig project: het komt veelvuldig voor dat personele capaciteit nodig is voor eenmalige of incidentele projecten. Voorbeelden daarvan zijn de ontwikkeling van een wat groter woningbouwproject; de ontwikkeling van een visie op de IJsselmeerkust; de ontwikkeling van de historische kern van Medemblik; en de ontwikkeling van een detailhandelsvisie. Vanuit inhoudelijk perspectief kan het wenselijk zijn hiervoor ervaren specialisten in te huren.

Naast de gewilde inhuur is er ook **ongewilde inhuur**. Het gaat om mensen die de gemeente liever in dienst neemt. Inhuur vindt plaats omdat de gemeente het werk anders niet uitgevoerd krijgt, er onacceptabele wachttijden ontstaan en soms zelfs onveilige situaties. In de gesprekken passeerden de volgende voorbeelden:

- Bij de afdeling omgevingszaken in Medemblik worden twee ‘juristen vergunningverlening’ extern ingehuurd. Het zijn mensen die de nieuwe omgevingswet kennen, weten hoe een plan moet worden getoetst aan een bestemmingsplan, de procedures kennen en weten hoe je een besluit onderbouwt. Hun kennis en ervaring is op de huidige arbeidsmarkt moeilijk te vinden.
- Bij het Team Jeugd en Wmo in Medemblik bestaat al langere tijd onderbezetting. Om binnen het veld van de jeugdhulp de werkdruk het hoofd te bieden en de wachttijden niet nog meer te laten oplopen, worden drie krachten extern ingehuurd en bestaan plannen dit aantal tot vijf uit te breiden. Een verklaring voor de onderbezetting is het personeelsverloop door de mentale zwaarte van het werk. Medewerkers worden regelmatig geconfronteerd met ernstige situaties, waardoor regelmatig mensen na verloop van tijd weer uitstromen.

Op onderdelen is er sprake van een zorgelijke ontwikkeling. Het betreft ongewilde inhuur die extra ongewild is omdat het een verdere verslechtering van de positie van de gemeente op de arbeidsmarkt in de hand werkt. Het betreffen medewerkers met specifieke kennis en ervaring die hun baan opzeggen om zich in een buurgemeente als zelfstandige te laten inhuren. Men spreekt in dit verband ook wel van draaideurambtenaren, of draaideurinhuur. Deze inhuur leidt er soms toe dat medewerkers van de inhurende gemeente op hun beurt een vergelijkbare stap naar zelfstandigheid zetten. Deze ongewenste en zorgelijke inhuur onderstreept volgens enkele medewerkers het belang van een acterende gemeente. De gemeente moet ervoor waken dat zij bijdraagt aan een verstoorde arbeidsmarkt, waar zij uiteindelijk zelf letterlijk de rekening voor betaalt.

### 3.2 Beleid: het terugdringen van ongewilde inhuur

Gemeente Medemblik heeft geen beleid opgesteld voor externe inhuur. Het neemt niet weg dat er wel over wordt gesproken. Onder de meeste leden van het DSMT (managementteam) bestaat een uitgesproken wens is om externe inhuur terug te brengen. Deze wens heeft ook geleid tot actie. Zo droeg het bij aan de personeels-wervingscampagne ‘Groeï Mee’ die begin 2023 startte; was het één van de argumenten om een traineeprogramma op te zetten; en heeft het geleid tot een centralisering van de besluitvorming. Een beslissing om een externe kracht in te huren wordt nu uiteindelijk door de gemeentesecretaris genomen. Deze laat zich daarbij adviseren door de strategisch manager van de inhurende afdeling en indirect ook door de stafafdelingen van HRM, Financiën en Inkoop. Op dit besluitvormings-proces wordt in paragraaf 4.2 verder ingegaan.

#### Norm 2: Beleid

Gemeente Medemblik heeft geen beleid voor externe inhuur waarin de doelen, uitgangspunten en afwegingen zijn opgenomen. Onder lijn- en staf-managers bestaat wel een breed gedragen ambitie om minder afhankelijk te zijn van externe krachten. In dit kader wordt kritisch naar inhuurvoorstellen gekeken en is geïnvesteerd in de werving van nieuw personeel.

Hoewel er geen beleid is, wordt wel geprobeerd de ongewilde inhuur zoveel mogelijk te beperken. In de eerste plaats doet men dit direct door inhuurbesluiten zo weloverwogen mogelijk te nemen (zoals beschreven in paragraaf 4.2). In de tweede plaats indirect, bijvoorbeeld door het personeelsverloop te beperken en te investeren in de werving van vast personeel.

#### **Leidinggeven en managen**

De motivatie om externe inhuur te beperken verschilt per manager, net als de mogelijkheden die zij zien om het tot op het gewilde niveau terug te brengen. Uit de gesprekken die wij voerden in zowel gemeente Medemblik als Opmeer komen drie typen van managers/leidinggevendenden naar voren:

- **Manager die het lukt om minder in te huren:** In de eerste plaats zijn er leidinggevende die binnen hun afdeling zoeken naar manieren om inhuur te beperken en die tot op zekere hoogte ook vinden. Zij proberen bijvoorbeeld het zittende goede personeel zoveel mogelijk aan zich te binden en uitstroom te voorkomen. Er wordt meegedacht met ontwikkeltrajecten, meegeholpen bij het aanvragen van een opleiding, of nagedacht over de mogelijkheid om een arbeidsmarkttoeslag toe te kennen. Het zijn ook deze managers die externe krachten, waar zij tevreden over zijn, proberen te verleiden om in dienst te treden.  
Ook denken deze managers na over hoe taken binnen de afdeling het best kunnen worden belegd zodat medewerkers het werk van elkaar kunnen overnemen op het moment dat er iemand uitvalt. Een voorbeeld daarvan is de leidinggevende die erop toeziet dat er niet slechts één medewerker is die verstand heeft van het beheer van een specifieke applicatie, maar dat er ten-

minste ook een tweede is die het werk kan overnemen als de eerste uitvalt. Een andere strategie die in de gesprekken naar voren kwam is om taken/opdrachten/projecten zo te plannen dat het werk door de tijd heen achtereenvolgens kan worden gedaan door het zittende personeel. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit niet altijd mogelijk is.

- **Manager die liever minder inhuurt maar daar niet goed in slaagt:** In de tweede plaats zijn er leidinggevendenden die zich geconfronteerd zien met een krappe arbeidsmarkt waardoor zij het structureel moeten doen met een onderbezetting. Zij zien met lede ogen aan dat zij voor de uitvoering van hun reguliere taken afhankelijk zijn van externe krachten. Door de krappe arbeidsmarkt en de concurrentie met andere werkgevers op arbeidsvoorwaarden zien zij regelmatig personeel vertrekken. In een enkel geval is het personeel dat als zelfstandige aan de slag gaat. Dat het deze managers niet lukt om personeel te binden komt soms ook door de zwaarte van het werk, bijvoorbeeld omdat het mentaal belastend is.
- **Gelaten manager:** In de derde plaats zijn er managers die de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, flexibilisering en externe inhuur gelaten aanzien en er pragmatisch mee omgaan. Zij zien in de inhuur ook voordelen, zelfs ook als het om inhuur gaat ten behoeve van reguliere taken. Zij lijken zich neer te leggen bij de gedachte: 'Het kost wat, maar je beschikt dan ook meteen over personeel met ruime ervaring dat in staat is in korte tijd achterstanden weg te werken.' De afgelopen tijd konden de extra kosten van extern personeel bij de betrokken afdelingen betrekkelijk goed worden gedekt met het budget dat overbleef vanwege onvervulde vacatures en onderbezetting.

## Personeelsbeleid

De krapte op de arbeidsmarkt wordt als belangrijkste oorzaak gezien van ongewilde inhuur. De gemeente moet zwaarder concurreren met andere werkgevers. De kleinschaligheid en geografische ligging buiten de randstad maakt het de gemeente extra lastig hoger opgeleide medewerkers aan te trekken.

De arbeidsmarktomstandigheden waren aanleiding een grote wervingscampagne op te zetten onder de naam 'Groeï Mee'. Tegelijk werd een traineeprogramma opgezet waarmee nu voor de tweede keer een groep van trainees is aangenomen. Verder is in 2024 de capaciteit van de HRM-afdeling met 0,5 fte uitgebreid ten behoeve van een recruiter. Deze kan organisatiebreed worden ingezet om kandidaten te werven. Onder andere worden potentiële kandidaten direct benaderd via sociale media. Binnen de organisatie bestaat tot dusver tevredenheid over het traineeprogramma. Bij dit programma moet wel worden opgemerkt dat niet elke manager hier een oplossing in ziet voor zijn personeelstekort. Er zijn functies die direct ingevuld moeten worden door mensen die daar voor opgeleid of gecertificeerd zijn. Te denken valt aan een vergunningverlener en een hulpverlener in de jeugdzorg.

Verder wil de gemeente Medemblik vanuit HRM nadrukkelijker aandacht besteden aan haar medewerkers: 'we willen onze mensen laten zien dat ze gezien worden bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan het kerstpakket, personeelsevenementen of met een gratificatie'. Dit wordt niet verstrekt of verzorgd voor externe krachten. Verder verstrekt de gemeente een arbeidsmarkttoeslag aan medewerkers die



dreigen te vertrekken vanwege schaarste aan kun kennis en ervaring op de arbeidsmarkt. Het is een tijdelijke toeslag voor een periode van drie jaar, die eventueel kan worden verlengd. Ten slotte wordt er nagedacht over een pool van medewerkers die breed in de organisatie kunnen worden ingezet, bijvoorbeeld als projectmanager.

## 4 Praktijk van het inhuren

De inhuur van personeel is een zaak die zowel lijnmanagers als stafafdelingen aangaat. Lijnmanagers zijn inhoudelijk betrokken. Zij zijn verantwoordelijk voor een goede personele bezetting met voldoende kennis en ervaring om de taken binnen hun onderdeel uitgevoerd te krijgen. Zij kunnen als zij dat nodig vinden, de bezetting op peil brengen door extern personeel aan te trekken. Ze zijn daarbij wel altijd gebonden aan de kaders van HRM-, Inkoopadvies en Financiën. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe de kaders van deze stafafdelingen eruit zien, en hoe deze in de praktijk worden gehandhaafd.

### 4.1 Raamcontract voor externe inhuur

De gemeenten Medemblik en Opmeer werken op het terrein van inkoopadvies met elkaar samen. Samen beschikken zij over een team van inkoopadviseurs. Specifiek voor de inhuur van extern personeel hebben zij vorig jaar een raamcontract afgesloten met drie partijen. Twee daarvan zijn uitzendbureaus (Randstad en Tempoteam). Via deze bureaus kunnen uitzendkrachten worden ingeleend. Het gaat om personeel tot en met schaal 8. De andere partij is een bemiddelingsbureau (Yacht Inhouse Services). Deze bemiddelt zowel voor eigen personeel als zelfstandigen (zzp'ers) en personeel dat zij via andere partijen betreft (zoals adviesbureaus). Via deze bemiddelaar kan personeel worden ingehuurd vanaf schaal 9.

Het contract met deze partijen is gesloten na een Europese aanbestedingsprocedure. Deze aanbesteding hebben gemeenten Medemblik en Opmeer samen met vijf andere gemeenten uit de regio gedaan (Stede Broec, Enkhuizen, Drechterland, Koggenland en Hoorn). In beginsel is hiermee het inkooptraject ten behoeve van een individuele externe kracht eenvoudig. Inkoopadviseurs hoeven daar nauwelijks meer bij worden betrokken. De inkoopende afdelingen doen in de praktijk zelf direct zaken met de broker of het uitzendbureau.

Wat inhuur voor de gemeente verder makkelijk heeft gemaakt, is dat handhaving van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA), is neergelegd bij de drie leveranciers. Zij zien er voor iedere kracht die via hen wordt ingehuurd op toe dat wordt voldaan aan de voorwaarden die de DBA stelt. Zo verzorgen zij het contractbeheer en dragen er zorg voor dat persoons- en bedrijfsgegevens van de ingehuurde krachten volledig zijn, en dat afspraken over prestaties, inhuurtermijn, verlengopties, uurtarief, en beschikbaarheid zijn vastgelegd. Ook controleren de leveranciers voor iedere externe kracht het identiteitsbewijs en de verklaring omtrent gedrag. Ten slotte wordt door de leveranciers expliciet nagegaan of er geen sprake is van een gezagsverhouding. Dit wordt steeds vastgelegd in een verklaring die door de betrokken kracht wordt ondertekend.

Het gemak dat het raamcontract biedt, neemt niet weg dat er drie inkooptechnische aandachtspunten zijn:

- In de eerste plaats hebben externe krachten vrijwel altijd tot op zekere hoogte te maken met de binnen de gemeente geldende gezagsverhoudingen. Een externe kracht kan doorgaans nooit volledig zelf bepalen hoe hij zijn

werk doet. Dit geldt zowel voor de externe die tijdelijk wordt ingezet ten behoeve van de jeugdzorg als voor de externe die voor een leidinggevende functie wordt ingehuurd. Beiden zijn uiteindelijk onderdeel van de 'chain of command'. Zij doen hetzelfde werk als mensen die in vaste dienst zijn. Zowel inkoopadviseurs als lijnmanagers geven aan dat zij niet goed kunnen inschatten hoe een toezichthouder (Belastingdienst) dat beoordeelt en hoe hieraan wat gedaan kan worden.

- In de tweede plaats is het voor de inkoopadviseurs op dit moment lastig om op elk moment een beeld te krijgen van de benutting van het bedrag waarvoor binnen het raamcontract kan worden ingehuurd. Voor beide contracten geldt een maximumwaarde. Wanneer deze waarde wordt bereikt moet een nieuw raamcontract worden afgesloten. Omdat aanbesteding een bewerkelijk en lang proces vergt, is het voor de inkoopadviseurs belangrijk zicht te hebben op de benutting zodat een nieuwe aanbestedingsprocedure tijdig kan worden gestart. De bewaking rond de benutting van de contractwaarde ligt bij HRM en de inkopende afdelingen. Zij voeren contractmanagement en contractbeheer uit.
- In de derde plaats is er binnen beide gemeenten onduidelijkheid over het inkoopstartformulier. Dit formulier bevat een lijst met items aan de hand waarvan het inkopende onderdeel gestructureerd bepaalt wat er precies moet worden ingekocht, voor welk doel en budget, tegen welke criteria, volgens welke procedure (onderhands, Europees, binnen een raamcontract, etc.) en wie er van de gemeente bij het traject betrokken zijn. Uitgangspunt is dat dit formulier altijd wordt ingevuld voor trajecten met een waarde van meer dan € 10.000. Het biedt inkoopadviseurs de mogelijkheid om mee te kijken. Het invullen wordt van harte voorgeschreven maar is geen harde voorwaarde (het is geen paraaf). Het is bij verschillende managers/teamleiders onduidelijk gebleken of het formulier ook van toepassing is op de inhuur van externe krachten.

## 4.2 Inhuurproces

Hoewel Medemblik en Opmeer een gezamenlijk inkoopteam hebben en inhuren binnen hetzelfde raamcontract, is het proces van inhuren voor beide gemeente verschillend. In Medemblik is de besluitvorming over inhuur gecentraliseerd. Uiteindelijk is het de gemeentesecretaris die daar het inhuurbesluit neemt. Deze centralisatie komt voort uit de wens om grip te hebben op de inhuur en deze te beperken. Het proces dat aan het besluit voorafgaat is als volgt: wanneer een teamleider een externe kracht wil inhuren, bespreekt hij dit eerst met de strategisch manager. Wanneer deze manager akkoord is, maken zij samen een 'voorstel om in te huren' dat voorgelegd kan worden aan het DSMT. Doorgaans geeft de teamleider daarvoor een aanzet. Ten behoeve van dit voorstel bestaat een format. Onder andere moet hierin worden ingevuld welk advies HRM, Financiën en Inkoop hebben gegeven (zie vervolg van deze paragraaf).

## Stafafdeling HRM

Bij inhuurvoorstellen kijkt de HRM-adviseur met name naar twee zaken:

- **Rechtmatigheid:** HRM gaat na of de inhuur plaatsvindt binnen het raamwerkcontract. Wanneer het niet mogelijk blijkt binnen dit kader in te huren kan daar eventueel van worden afgeweken. Dit is volgens betrokkenen nog niet gebeurd sinds het contract van kracht is. Verder heeft HRM een verantwoordelijkheid om na te gaan of het traject voldoet aan de Wet DBA, al is de praktische uitvoering van de controle daarop neergelegd bij de brokers. Dat is daar neergelegd omdat de inhoud van de check afhangt van de kandidaat die uiteindelijk wordt ingehuurd. Wanneer het iemand is die in loondienst is bij een derde partij is de check anders dan bij iemand die als zzp'er werkt. In het eerste geval is er geen risico op schijnzelfstandigheid, in het tweede geval is dat risico er wel, en voert de broker aanvullende checks uit, bijvoorbeeld of iemand staat ingeschreven bij de KvK en een VOG kan overleggen. De broker laat een zzp'er daarnaast ook een verklaring ondertekenen dat deze buiten de reguliere gezagsverhouding opereert.  
Op casus overstijgend niveau verkent de gemeente de risico's die voorkomen uit het gegeven dat de Belastingdienst vanaf 1 januari 2025 de Wet DBA strenger gaat handhaven. Het is vooralsnog onduidelijk hoe de scheidslijn tussen wat wel en niet mag door Belastingdienst wordt getrokken. Die onduidelijkheid bestaat met name ten aanzien van de inhuur van zzp'ers voor taken die tegelijkertijd ook door vast personeel worden gedaan.
- **Alternatieven voor externe inhuur:** in het kader van de wens van de gemeente om inhuur daar waar mogelijk te beperken, wordt bij een inhuurvoorstel ook altijd nagegaan of er alternatieven zijn. Zo wordt bij inhuur ten behoeve van de opvulling van een vaste formatieplaats altijd gekeken of er wel voldoende inspanningen zijn gedaan om iemand in een loondienstverband te werven. Het komt voor dat het (opnieuw) uitzetten van een vacature een voorwaarde is om een inhuur traject voort te zetten.

### Norm 3: Rechtmatigheid

Het is onduidelijk of de inhuur altijd conform de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie (DBA) is. Het komt voor dat extern personeel onder dezelfde omstandigheden dezelfde taken uitvoert als vast personeel. Het is niet duidelijk hoe de Belastingdienst dat precies na 1 januari 2025 gaat beoordelen. Gemeente Medemblik zoekt op dit moment uit hoe de wet precies uitgelegd moet worden.

## Stafafdeling Financiën

De afdeling Financiën kijkt naar de financiële ruimte. Door teamleiders en strategisch managers wordt aangegeven dat de aanwezigheid van financiële ruimte zwaar weegt. In Medemblik zijn de eisen die gesteld worden aan de financiële paragraaf van een voorstel hoger geworden. Het komt regelmatig voor dat een voorstel wordt aangehouden en een teamleider de financiële onderbouwing moet versterken. Uit de gesprekken komt naar voren dat de ene teammanager beter is in

het schrijven van voorstellen dan de andere. Ook wordt aangegeven dat de rol van de afdeling Financiën de afgelopen tijd is veranderd. Daar waar zij voorheen de financiële onderbouwing min of meer voor hun rekening namen, beperkt hun rol zich nu meer tot het toetsen of het klopt wat de teammanager heeft uitgezocht. De teammanager moet daardoor veel meer zelf uitzoeken.

#### Norm 4: Besluitvorming

Ten aanzien van de beslissingsbevoegdheid is in Medemblik vastgelegd dat de gemeentesecretaris uiteindelijk goedkeuring moet geven op een inhuurvoorstel.

#### Norm 5: Inhuurproces

Er is in Medemblik een protocol vastgesteld voor de inhuur van externen. Het proces van inhuur van extern personeel verloopt volgens dit protocol. Met dit protocol is geborgd dat bij inhuurbeslissingen altijd gekeken wordt naar wenselijkheid van inhuur en financiële dekking. Zowel de stafafdeling HRM als Financiën hebben een plaats in dit protocol. Zonder hun advies wordt het inhuurvoorstel niet in behandeling genomen.

#### Norm 6: Motivatie

Beslissingen over externe inhuur worden in gemeente Medemblik weloverwogen genomen. Hoewel er geen beleid is met betrekking tot externe inhuur, bestaat bij gemeente Medemblik wel een idee over de omstandigheden waaronder inhuur wel en niet gewild is. In ieder geval moet er financiële dekking zijn en moeten de alternatieven voor inhuur zijn onderzocht.

### **Contact met de broker en uitzendbureaus**

Wanneer er een akkoord is op het inhuurvoorstel, gaat de betrokken teamleider, afhankelijk van de functieschaal naar Yacht Inhouse Services (voor functies in schaal 9 of hoger) of naar Randstad of Tempo-Team (voor functies tot schaal 9). Dit is voor Medemblik en Opmeer hetzelfde. De ervaringen met deze partijen zijn voor beide gemeente ook hetzelfde. Men is tevreden over de dienstverlening en het gemak dat wordt geboden. In de praktijk komt het erop neer dat de teamleider op het portaal van de broker de vacaturetekst upload met daarbij de inhuurvoorwaarden. Soms is er nog aanvullend telefonisch contact. Vervolgens ontvangt de teamleider na enkele dagen motivaties en profielen van kandidaten die hebben gereageerd. Na gesprekken en selectie, zorgt de broker voor de contractering en administratieve afhandeling. De broker gaat in dit kader onder andere na of de inhuur voldoet aan de voorwaarden van de Wet DBA, onder andere zorgt zij ervoor dat de Verklaring Arbeidsrelaties wordt ondertekend.

## Verlenging van contracten

In inhuurcontracten wordt doorgaans een optie tot verlening opgenomen. Van deze optie kan echter niet zonder meer gebruik worden gemaakt. Een contract kan pas verlengd worden na een positief besluit van de gemeentesecretaris. De betrokken teammanager moet daarvoor altijd een voorstel (tot verlening) voor inbrengen. Uit de dossiers die voor dit onderzoek zijn bekeken, blijkt dat dat ook daadwerkelijk gebeurt en dat een ‘verlengingsvoorstel’ op een vergelijkbare manier is onderbouwd en dat daarvoor ook advies wordt ingewonnen bij Financiën en HRM. Het besluit om te verlengen wordt uiteindelijk door de gemeentesecretaris genomen.

### Norm 7: Verlenging

In Medemblik wordt bij verlenging van een contract een heroverweging gemaakt van noodzaak. Voor een verlening moet opnieuw een voorstel worden gemaakt door de betrokken teammanager. Hiervoor is opnieuw advies nodig van HRM en Financiën. De gemeentesecretaris neemt het uiteindelijke besluit voor verlening.

## 4.3 (Grip op de) kosten

Bij elk inhuurvoorstel wordt volgens betrokkenen gekeken naar het beschikbare budget. Doorgaans is het een voorwaarde dat de inhuur moet kunnen worden gedekt met het budget dat beschikbaar is in het kader van de personeelsformatie. Dit betekent dat inhuur vaak wordt bekostigd uit de ruimte die er is vanwege onvervulde vacatures, zwangerschapsuitkering of een vangnetvergoeding van UWV. Daarnaast wordt inhuur regelmatig bekostigd uit (tijdelijke) rijksbijdragen voor specifieke taken, zoals bijvoorbeeld een bijdrage in het kader van de energietransitie, klimaatadaptatie of de opvang van asielzoekers.

Uit de dossiers die wij ontvingen van de gemeente leiden wij dat de financiële dekking altijd in de besluitvorming wordt betrokken. Uit elk dossier blijkt dat voorafgaand aan de inhuur is vastgesteld tot welk bedrag wordt ingehuurd. Elke inhuur is daarmee financieel gemaximeerd.

### Norm 8: Eenduidigheid over kosten

In Medemblik ligt aan elke inhuur een inhuurvoorstel en besluit ten grondslag waarin expliciet is vastgelegd voor welke taken en tegen welke vergoeding een externe kracht wordt aangetrokken.

Doordat voorafgaand aan de inhuur eenduidige afspraken worden gemaakt over tarief en beschikbaar budget, is er per traject altijd grip op de kosten en worden overschrijdingen voorkomen. Wat helpt is dat sinds twee jaar er meer budget is voor de personeelsformatie. De grip neemt niet weg dat op casusoverstijgend niveau in Medemblik nog moet worden gewerkt aan verbetering van het zicht op de totale kosten van externe inhuur en nadere specificering. Verder is door de adviseurs inkoop aangegeven dat zij op dit moment voor zowel Medemblik als Opmeer geen zicht hebben op de benutting van het bedrag waarvoor binnen het raamcontract kan worden ingehuurd (zoals beschreven in paragraaf 4.1).

### Norm 9: Budgetbewaking

Medemblik heeft op hoofdlijnen zicht op de kosten van inhuur. Al is door Inkoop aangegeven dat zij niet direct zicht hebben op de benutting van het bedrag waarvoor binnen het raamcontract kan worden ingehuurd. Dit is wel belangrijk om tijdig opnieuw het aanbestedingsproces te starten. In Medemblik werkt men aan de implementatie van een nieuw systeem (iHRM) waarmee onder meer beter zicht moet worden gekregen op externe inhuur. Men wil onder meer beter zich op het soort inhuur waar de gemeente gebruik van maakt en wil ook beter kunnen voorspellen hoe personeelskosten zich op termijn ontwikkelen.

Door de onderbezetting (onvervulde vacatures) van de afgelopen jaren is er vooralsnog voldoende financiële ruimte is voor de huidige inhuur. Voor gemeente Medemblik mag dit volgens de gemeentesecretaris echter geen vrijbrief zijn voor inhuur. 'Dat er voldoende financiële ruimte is, wil niet zeggen dat we die dan ook volledig benutten voor externe inhuur'. Bij elk inhuurvoorstel wordt altijd ook gekeken naar alternatieven, bijvoorbeeld om een positie met mankracht vanuit de eigen organisatie opgevuld te krijgen. Dit vanuit de wetenschap dat inhuur duurder is dan de inzet van een vaste kracht.

#### **Kosten externe inhuur (twee casussen)**

##### *Beleidsadviseur*

Vanwege een langer durend ziekteverlof zoekt de gemeente een beleidsadviseur. Omdat binnen het team de specifieke kennis ontbreekt, wordt besloten een externe kracht in te huren, voor een periode van 30 weken voor een uurtarief van €105,00. De kosten worden gedekt met een vergoeding van UWV, en de budgettaire ruimte die bij team bestaat vanwege onvervulde vacatures. Om de kosten te drukken wordt de externe kracht niet voor de 32 uur per week ingehuurd waarvoor de zieke medewerker in dienst is, maar voor 24 uur per week. Voor de inhuur wordt een bedrag van €73.000 begroot.

##### *Consulent*

Vanwege een langer durend ziekteverlof en werkdruk in het sociale domein, zoekt de gemeente tijdelijke versterking. Voor een periode van 16 weken wordt een externe consulent aangetrokken voor een tarief van €73,00. De kosten worden gedekt uit UWV gelden en budgettaire ruimte die bestaat bij het team. Om de kosten te drukken wordt de zieke medewerker niet voor de volledige 32 uur vervangen maar voor 28 uur. Voor de inhuur wordt een bedrag van €33.000 begroot.

Naast de directe kosten van externe inhuur zijn er ook indirecte kosten. Deze hebben onder meer betrekking op de tijd die het kost om nieuwe krachten in te werken. Ondanks het gegeven dat de gemeente vooral krachten inhuurt die al veel relevante ervaring hebben, moeten mensen toch altijd bekend worden gemaakt met gemeente-specifieke applicaties en werkafspraken. Verder worden door verschillende teammanagers de 'transactiekosten' genoemd. Het betreffen met

name de werkzaamheden die zij zelf moeten doen. Zoals het voorbereiden en schrijven van het inhuurvoorstel, inwinnen van advies bij HRM en Financiën, het uitzetten van de opdracht op het platform van de broker, het voeren van gesprekken met kandidaten en het inwerken van de externe kracht.

#### 4.4 Begeleiding van externe krachten

Over de begeleiding van externe krachten is in de gemeente niets vastgelegd. Er is ook geen standaard introductieprogramma specifiek voor extern personeel. Doorgaans geldt bij de introductie van een nieuwe externe kracht wel een standaard proces, waarmee zaken worden geregeld die minimaal nodig zijn om te kunnen functioneren. Zo wordt voor de externe kracht een token geregeld om toegang te krijgen tot het gebouw, wordt een account aangemaakt en een e-mailadres. Hoe de betreffende kracht verder wordt begeleid of geïntroduceerd is afhankelijk van diens functie en teammanager.

##### Norm 10: Begeleiding

Er is in Medemblik geen protocol voor de introductie van externen (waarbinnen aandacht is voor organisatiecultuur, kwaliteit dienstverlening, collegialiteit)

Zodra een externe kracht geïntroduceerd is, vindt er op momenten afstemming plaats over de invulling van de opdracht met de teamleider. Deze afstemming is informeel. Er is geen format voor een document of een dossier waar de uitkomsten in worden vastgelegd. Meestal is de afstemming mondeling op aangeven van één van beide partijen. Soms wordt er ook iets vastgelegd bijvoorbeeld in een email.

##### Norm 11: dossieropbouw

Rond de inhuur van een externe kracht wordt in Medemblik geen dossier opgebouwd.

#### 4.5 Verantwoording afleggen

De ambtelijke leiding ziet externe inhuur als een zaak die betrekking heeft op de interne bedrijfsvoering. Zoals eerder beschreven is er geen beleid dat door het college of door de gemeenteraad is vastgesteld. De gemeenteraad wordt eventueel bij gelegenheid via de raadstukken geïnformeerd over de uitgaven aan externe krachten. Volgens de ambtelijke leiding staat het de raad vrij er op elk moment vragen over te stellen maar benadrukt zij het belang om zelf, op basis van het mandaat, de ruimte te hebben om zelf te kunnen beslissen over de inzet van extern personeel. 'Het is belangrijk dat wij zelf de ruimte hebben om te beslissen *hoe* de doelen moeten worden gerealiseerd, dat is een onderwerp dat typisch past bij ons mandaat' aldus de gemeentesecretaris. Het is ook opgenomen in het mandaatregister.



Binnen de gemeente ziet men wel interesse voor het onderwerp bij raadsleden. Het is een onderwerp dat 'om de zoveel tijd opnieuw naar voren wordt gebracht'. Zo waren de cijfers met betrekking tot inhuur, afgelopen zomer aanleiding voor de fracties van Hart voor Medemblik en de ChristenUnie er vragen over te stellen. In haar jaarlijkse overleg met de Raad over de bedrijfsvoering heeft de gemeentesecretaris extra aandacht besteed aan dit onderwerp. Uit deze interesse spreekt een behoefte aan beleid rond externe inhuur, zodat de raad de mogelijkheid heeft daar iets op in te brengen en ook kan toezien op de uitvoering ervan.

#### Norm 12: Verantwoording

Er bestaan in Medemblik geen expliciete afspraken over hoe de raad wordt geïnformeerd over de omvang van externe inhuur. De Raad wordt in het kader van de reguliere planning en control cyclus geïnformeerd.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Conclusies

#### **Doeltreffendheid en doelmatigheid**

Vanuit het belang van een doeltreffende gemeente bezien, is de inzet van extern personeel doorgaans gunstig. Het landelijke netwerk van advies-, detacherings- en uitzendbureaus dat via de gecontracteerde brokers kan worden aangesproken, biedt de gemeente de mogelijkheid om op de kortst mogelijke termijn te beschikken over ervaren en deskundige krachten op uiteenlopende terreinen. Uit de dossiers en de gesprekken komt verder naar voren dat de gemeente bij elke inhuur ook een duidelijk doel voor ogen heeft. Er moet bijvoorbeeld een collega vanwege zwangerschapsverlof worden vervangen; een ICT-applicatie worden uitgefasseerd; of een woningbouwproject worden gerealiseerd. De regel is: 'zonder doel, geen inhuur.' Deze doeltreffendheid staat echter al snel op gespannen voet met doelmatigheid, wat komt door de kosten. De kosten van inhuur zijn een stuk hoger dan die van een medewerker in loondienst. De gemeente kan zich daardoor minder personeel permitteren naarmate het aandeel flexibele krachten groter is. Daarbij komt dat de verschillen in beloning tussen vaste en flexibele krachten ertoe leidt dat het voor bepaalde functies moeilijker is geworden om vast personeel aan te trekken. Te veel inhuur vanuit het belang van doeltreffendheid kan daarmee op termijn de doelmatigheid van de gemeentelijke organisatie ondermijnen. Het is een risico dat binnen het management van de gemeente Medemblik al geruime tijd wordt onderkend en is ook al aanleiding geweest om inhuurvoorstellen kritischer te bekijken. Het heeft ook geleid tot initiatieven om inhuur tegen te gaan, onder andere wordt meer ingezet op de werving van vast personeel.

Het is een risico dat ook op landelijk niveau wordt gezien. Onder andere door de partijen die landelijk voor gemeenten de cao hebben afgesloten. In de toelichting op het laatste onderhandelingsresultaat, stellen zij dat 'waar mogelijk de externe inhuur naar aanvaardbare en verantwoorde proporties moet worden teruggebracht'. Wat gemeente Medemblik aanvaardbaar en verantwoord vindt, heeft zij niet op papier gezet. Hoewel er structureel wordt ingehuurd, is er geen beleid waarin is aangegeven tot op welke hoogte, onder welke omstandigheden en voor welke functies externe inhuur wenselijk is en wanneer juist niet. In gemeente Medemblik bestaat onder lijn- en stafmanagers wel een breed gedragen ambitie om minder afhankelijk te zijn van externe inhuur en is ook al actie ondernomen om het terug te dringen. Zo is de besluitvorming over externe inhuur gecentraliseerd; wordt er kritischer gekeken naar inhuurvoorstellen; en wordt er geïnvesteerd in de werving van vast personeel.

#### **Omvang**

De gemeente werkt aan de implementatie van een nieuwe applicatie waarmee zijn onder meer een gedetailleerder beeld kan krijgen van de omvang en aard van

externe inhuur. Het moet er ook toe leiden dat beter kan worden nagegaan in hoeverre de feitelijke inhuur zicht verhoudt tot specifieke begrotingsposten. Op basis van het huidige systeem stelt de gemeente dat zij in 2023 21% van de totale loonsom besteedde aan de inhuur van externe krachten. Er wordt met name ingehuurd voor specialistische functies en functies waarvoor het op dit moment lastig is om personeel te vinden. De meeste inhuur vindt plaats bij de afdelingen voor project en programmamanagement, ruimte en ondernemen, en welzijn en sociale zekerheid. Het zijn met name functies in schaal 9 en hoger.

### **Motieven: gewilde en ongewilde inhuur**

Inhuur kan een logische en efficiënte manier zijn om taken uitgevoerd te krijgen maar in de praktijk is dat regelmatig niet het geval en is inhuur een noodgreep. Er kan aldus onderscheid worden gemaakt tussen gewilde en ongewilde inhuur. Gewilde inhuur heeft met name betrekking op tijdelijke taken waarvoor gespecialiseerd personeel nodig is waarbij het niet loont om structureel iemand in vaste dienst te nemen. Tijdens de gesprekken en in het dossieronderzoek passeerden verschillende voorbeelden: zoals de inzet van een projectmanager voor het realiseren van een woningbouwproject en de inhuur van een IT-er in verband met de uitfasering van een applicatie. Van ongewilde inhuur is sprake wanneer er een voorkeur is om voor een functie iemand in vaste dienst te nemen, maar de geschikte kandidaat niet kan worden gevonden. Het gaat met name om de inzet van mensen voor dagelijkse kerntaken. Zoals bijvoorbeeld een consultant jeugdzorg, een vergunningverlener of een beleidsmedewerker werk en inkomen. De inzet van externe krachten voor deze functies is vooral een noodgreep om te voorkomen dat taken te lang blijven liggen. Voor de gemeente kan niet worden aangegeven wat qua omvang de verhouding is tussen gewilde en ongewilde inhuur. Ook is er geen beleid opgesteld over hoe gewilde externe inhuur de gemeentelijke organisatie kan versterken en wat tegelijkertijd gedaan moet worden om ongewilde inhuur terug te brengen.

### **Inhuurproces**

Gemeente Medemblik heeft de besluitvorming sinds het aantreden van de nieuwe gemeentesecretaris gecentraliseerd. Het is uiteindelijk de gemeentesecretaris die besluit om in te huren. Dat doet zij op basis van een verzoek van een strategisch manager. Afgesproken is dat deze manager altijd advies inwint van de stafafdelingen HRM, Financiën. HRM kijkt mee om te zien of er geen alternatieven zijn voor inhuur. Financiën kijkt of de kosten zijn gedekt met het beschikbare budget. Uit de gesprekken en het dossieronderzoek komt naar voren dat manager goed op de hoogte zijn van dit proces en dat zij zich er ook aan houden.

### **Grip of kosten**

Gemeente Medemblik houdt grip op de kosten door aan de voorkant van het inhuurproces steeds na te gaan of en hoeveel budget beschikbaar is. De gemeente hanteert het uitgangspunt dat elk inhuurbesluit moet passen binnen het budget van

het betreffende organisatieonderdeel. Dit kan ertoe leiden dat een full time medewerker die vanwege zwangerschap of langdurige ziekte uitvalt, voor minder uren wordt vervangen door een externe kracht. De bewaking rond de benutting van de contractwaarde ligt bij HRM en inkoopende afdelingen.

Een aandachtspunt is dat het voor de inkoopadviseurs lastig om op elk moment een beeld te krijgen van de benutting van het bedrag waarvoor binnen het raamcontract kan worden ingehuurd. Voor dit contract geldt een maximumwaarde. Wanneer deze waarde wordt bereikt moet een nieuw raamcontract worden afgesloten. Omdat dat een bewerkelijk en lang proces vergt is het voor de inkoopadviseurs belangrijk zicht te hebben op de uitputting zodat een nieuwe aanbestedingsprocedure tijd kan worden gestart.

### **Rechtmatigheid**

De gemeente kent de plannen van de Belastingdienst om vanaf 1 januari 2025 (strenger) te gaan handhaven op de Wet DBA om schijnzelfstandigheid tegen te gaan. Het is echter niet voor iedere inhuuropdracht duidelijk hoe de rechtmatigheid ervan zal worden beoordeeld. Het gaat dan met name om de inzet van zzp'ers op functies die tegelijkertijd ook door vaste krachten worden uitgevoerd. Een deel van de onzekerheid wordt weggenomen door vooral mensen in te huren die bij een derde partij in loondienst zijn. Ook wordt verwezen naar de brokers (Yacht Inhouse Services, Tempo-Team en Randstad). Deze zorgen ervoor dat inhuur gaat volgens de (wettelijke) voorwaarden. Zij checken bij de externe krachten of zij onafhankelijk hun eigen werk kunnen plannen en uitvoeren, controleren de inschrijving bij de KvK en de Verklaring omtrent gedrag. Daarmee legt de gemeente de naleving in handen van een externe partij. Aandachtspunt daarbij is wel dat de gemeente door de Belastingdienst nog steeds zal worden aangesproken (mogelijk met een navordering) op het moment dat een inhuur buiten het wettelijk kader plaatsvindt.

### **Informereren gemeenteraad**

Besluitvorming over externe inhuur wordt binnen gemeente Medemblik gezien als onderdeel van de bedrijfsvoering. Deze besluitvorming wordt gezien als een typisch onderdeel van het mandaat van de gemeentesecretaris. Wel ziet de gemeente dat er door de raad op gezette tijden vragen over worden gesteld. Volgens het management staat het de raad vrij er op elk moment vragen over te stellen. Vooralsnog zijn er geen signalen dat deze vragen onvoldoende worden beantwoord.

Gemeente Medemblik heeft het voornemen de raad jaarlijks te informeren over de stand van zaken van de organisatieontwikkeling. Door het ontbreken van een beleid heeft de raad echter geen kader om de ontwikkeling van externe inhuur te duiden. Uit deze interesse van de raad spreekt een behoefte aan beleid rond externe inhuur, zodat de raad de mogelijkheid heeft daar iets op in te brengen en ook kan toezien op de uitvoering ervan.

## 5.2 Aanbevelingen

### Aanbevelingen aan het college

- Stel een beleidskader op waarmee duidelijk wordt hoe de huidige situatie van externe inhuur wordt beoordeeld en wat de gewenste situatie is. Maak daarmee duidelijk wat gewilde en ongewilde externe inhuur is, zodat organisatie breed duidelijk is tot op welke hoogte, onder welke omstandigheden en voor welke functies de gemeente externe inhuur wenselijk acht en wanneer juist niet.
- Leg dit beleidskader ter goedkeuring aan de gemeenteraad voor.
- Ga door met de implementatie van de nieuwe HRM applicatie en verbeter daarmee het beeld van de omvang en aard van externe inhuur.
- Maak een plan om de ongewilde inhuur terug te dringen.
- Breng in beeld of de huidige inhuurpraktijk risico's met zich meebrengt gelet op DBA.
- Informeer de raad periodiek.

### Aanbevelingen aan de gemeenteraad

- Vraag het college om periodiek informatie te verschaffen over de doelstelling, de totale lasten en de samenstelling van externe inhuur. Het is voor een goed gesprek tussen raad en college wenselijk om duidelijker aan te geven waarop de doelstelling voor externe inhuur is gebaseerd. Is dit inhuur vanwege ziekte/calamiteiten, vacatureruimte of expertise?
- Laat u periodiek (bijvoorbeeld bij de begroting en de jaarstukken) uitgebreid informeren over de stand van zaken met betrekking tot deze samenstelling van externe inhuur en de totale lasten van externe inhuur.

## Bijlage 1: Gesprekspartners

In de periode juni tot en met oktober 2024 is in Medemblik en Opmeer gesproken met verschillende medewerkers die direct betrokken zijn bij de inhuur van extern personeel. In Tabel 8 is een overzicht gegeven van de functionarissen die wij in Medemblik spraken.

*Tabel 8: Gesprekspartners gemeente Medemblik*

---

Gemeentesecretaris
Strategisch Manager Bedrijfsvoering
Strategisch Manager Ruimte
Concerncontroller
Twee adviseurs Inkoop Medemblik/Opmeer
Teamleider HRM
Teamleider Ruimtelijk Beleid
Teamleider Informatie Management
Teamleider leider Projecten en Programma's
Teamleider Omgevingszaken
Teamleider Jeugd en Wmo

---

## Bijlage 2: Begrippenlijst

A&O fonds Gemeenten	Dit sectorfonds helpt gemeenten bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en ondersteunt gemeenten bij initiatieven voor de ontwikkeling en groei van medewerkers <sup>11</sup> .
gemeentelijke cao-partijen	VNG, WSGO, FNV Overheid, CNV Overheid en CMHF.
(on)gewilde inhuur	Gewilde inhuur betreft inhuur die door de gemeente als positief wordt beoordeeld omdat het zowel doelmatig als doeltreffend zou zijn. Ongewilde inhuur betreft inhuur die weliswaar doeltreffend kan zijn maar waarvoor men liever iemand in loondienst had aangenomen.
payroll	Payrollen is een vorm van inlenen van personeel. Bij payrolling treedt een payrollbedrijf op als werkgever van een payrollwerknemer, maar de deze werknemer wordt geselecteerd en aangestuurd door een inlenende partij.
UWV Wet DBA	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen In de Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) staat uitgelegd wanneer bij het verlenen van een opdracht sprake is van ondernemerschap of loondienst en uitzendwerk <sup>12</sup> .
Wmo	Gemeenten zijn volgens de Wmo 2015 (Wet maatschappelijke ondersteuning) verantwoordelijk voor de deelname van mensen met een beperking of psychische problemen aan het maatschappelijke verkeer. Ook moeten zij passende ondersteuning bieden zodat mensen in staat zijn tot de noodzakelijke algemene dagelijkse levensverrichtingen (bijvoorbeeld eten, drinken, in en uit bed komen, aan- en uitkleden, bewegen, toiletbezoek) en een huishouden kunnen runnen <sup>13</sup> .

---

<sup>11</sup> A&O Fonds Gemeenten

<sup>12</sup> Belastingdienst

<sup>13</sup> Nederlands Jeugdinstituut

## Bijlage 3: Bestuurlijke reactie op rapport



Rekenkamercommissie Medemblik - Opmeer

Uw kenmerk Z-24-511047  
Uw brief van 20 december 2024  
Zaaknummer Z-24-511047  
Documentnummer 25-986863  
Bijlage(n) -  
Telefoonnummer (0229) 85 60 00  
Verzonden

Behandelend ambtenaar Patricia de Haan

Onderwerp Bestuurlijke  
reactie

Geachte heer Brummelkamp,

Op 20 december 2024 ontvingen wij uw onderzoeksrapport 'Hulp van buiten – inhuur van extern personeel door gemeente Medemblik'. U vraagt het college om een bestuurlijke reactie voordat het definitieve rapport aan de gemeenteraad wordt aangeboden. In deze brief leest u onze reactie.

Wij hebben met waardering kennisgenomen van het rapport. De conclusies herkennen wij. Hiervoor zijn bij de gemeentesecretaris en het strategisch managementteam aandacht en er wordt scherp gestuurd op het terugbrengen van externe inhuur. Daar zijn ook al verschillende maatregelen voor genomen. Daarnaast herkennen wij ons in de constatering dat de inzet van externe krachten vaak ook een noodgreep is om te voorkomen dat taken te lang blijven liggen. De huidige arbeidsmarkt is bijzonder krap. Dit is een landelijk beeld waar veel overheids- en andere organisaties mee kampen.

Wij kunnen ons vinden in uw aanbevelingen en geven daar als volgt invulling aan:

- Wij stellen een plan met daarin kritische prestatie indicatoren (*KRI*'s) op voor de gewenste situatie. Wij nemen in het plan op welke maatregelen wij nemen om inhuur verder omlaag te brengen. Dat gaat onder andere over:
  - het aantrekken van trainees en zij-instromers om daarmee moeilijk vervulbare vacatures op termijn met meer vast personeel te kunnen invullen.
  - werken met een zogenaamde 'vaste flexibele schil' om bij tijdelijke projecten meer vast personeel in te kunnen zetten.
  - In het strategisch opleidingsplan maken wij ruimte voor doorstroom van vaste medewerkers naar schaarse expertisefuncties waarop er nu veelal wordt ingehuurd.
  - wat gewilde en ongewilde externe inhuur is.Wij beogen hiermee o.a. de richting te versterken, het inzicht te vergroten en de ongewilde inhuur te beperken.
- Wij gaan door met de implementatie van het project 'grip op personeelskosten' en met de implementatie van de nieuwe HRM applicatie om daarmee het beeld van de omvang en de aard van externe inhuur te verbeteren (betere sturingsinformatie).
- Wij zijn reeds gestart met het inventariseren of de huidige inhuurpraktijk risico's met zich meebrengt gelet op de wet DBA. Waar nodig passen we het beleid hierop aan. Hier informeren wij binnenkort alle teamleiders en managers over.



- Wij informeren de raad periodiek over de stand van zaken in de organisatie (zoals wij dit reeds doen).

Wij hebben, mede op basis van uw onderzoek de indruk dat wij op de goede weg zijn en wij zetten verdere stappen om de balans tussen vaste en inhuur medewerkers te bewaren.

Met vriendelijke groet,

namens burgemeester en wethouders gemeente Medemblik,  
secretaris Burgemeester

C. ~~Minnaert~~

M. Pijl

|

## Eerder verschenen onderzoek van de rekenkamer

Huisvesting Arbeidsmigranten

Kaderstelling en controle GGD

Weerstandsvermogen Opmeer

Weerstandsvermogen Medemblik

Informatieveiligheid Opmeer

Informatieveiligheid Medemblik

Doeltreffendheid prestatieafspraken Medemblik

Doeltreffendheid prestatieafspraken Opmeer

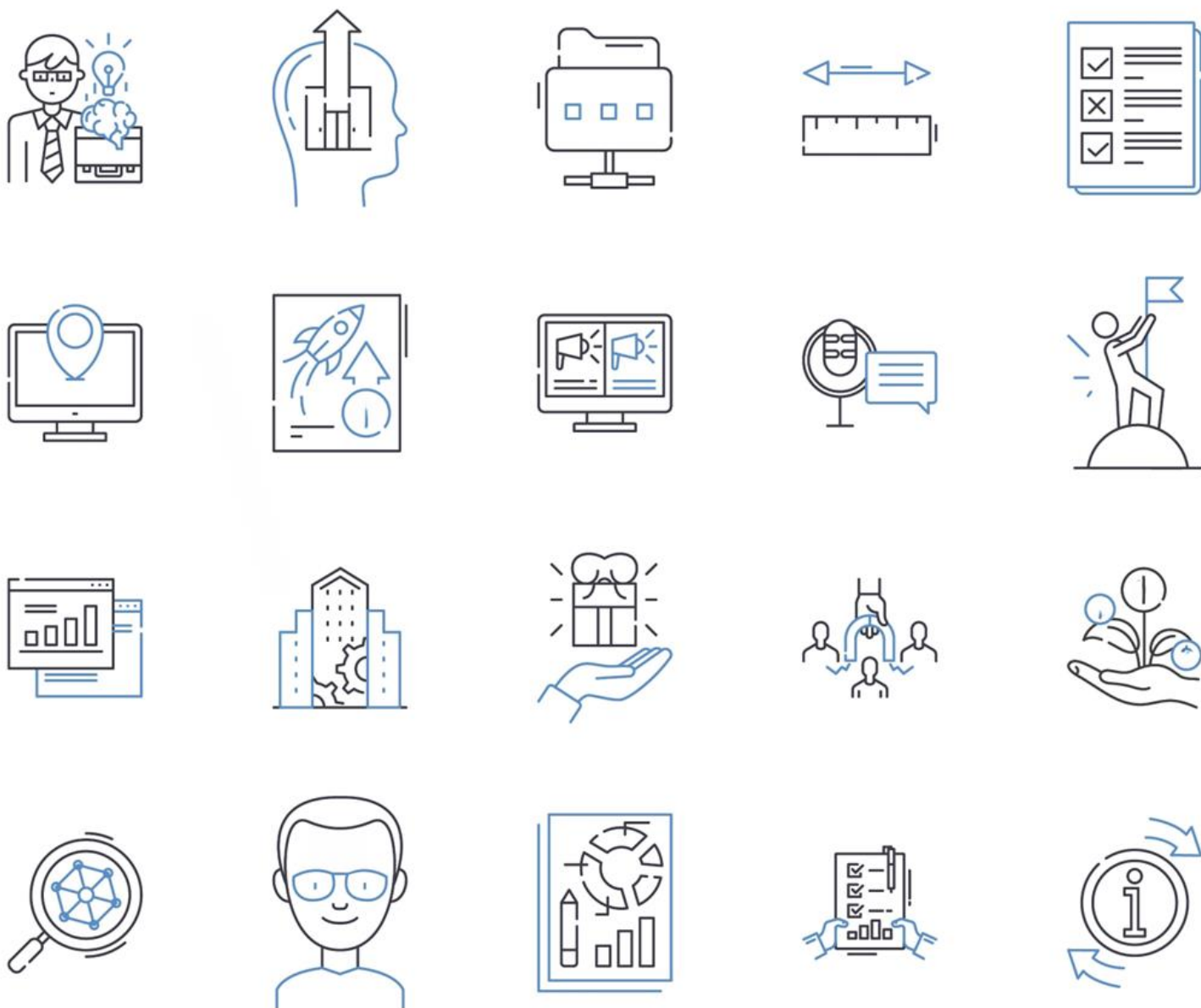
Duurzaamheidsbeleid eigen bedrijfsvoering Medemblik

Samenwerking Jeugdhulp Opmeer

Samenwerking Jeugdhulp Medemblik

Zie website [Rekenkamer Medemblik-Opmeer](#)





### Rekenkamer Medemblik-Opmeer, 2025

De gemeenten Medemblik en Opmeer hebben samen één rekenkamer. Zij doet op onafhankelijke basis onderzoek naar de doeltreffendheid (resultaat), doelmatigheid (kosten) en rechtmatigheid (regels en besluiten) van het gemeentelijk beleid.