Stuknummer: bl07.00560

gemeente
Den Helder

Concept

Kadernota Externe inhuur

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
2. Kaders 3
2.1. Definitie 3
2.2. Reikwijdte van de nota 4
2.3. Redenen externe inhuur 4
2.4. Gerelateerde kaders 4
2.5. Opzet kader 4
3. Processtappen 5

1. Inleiding

De Rekenkamercommissie heeft in de tweede helft van 2006 een vooronderzoek uitgevoerd naar de inhuur van externen door de gemeente Den Helder in de periode 2003 t/m 2005. Onderzocht is of er gemeentelijk beleid en uitvoeringsregels bestaan voor de inhuur van externen en of dat beleid en die regels ook gevolgd zijn. Als extern beoordelingskader is een onderzoeksrapport gehanteerd: "Inzet interim-management bij gemeenten" uitgebracht door het A&O-fonds gemeenten, met de daarbij behorende checklist.

De Rekenkamercommissie komt op basis van de bevindingen van het onderzoek tot een aantal conclusies en doet hij een drietal aanbevelingen aan de gemeenteraad.

In zijn vergadering van 12 april 2007 heeft de gemeenteraad het rapport besproken, de conclusies overgenomen en –voor zover in het kader van deze nota van belang- besloten:
"het College op te dragen binnen drie maanden een kaderstellende beleidsnota ten aanzien van de inhuur van externen aan de gemeenteraad aan te bieden en daarbij de *Handreiking Inzet interim-management binnen gemeenten* (A&O-fonds/IVA Tilburg 2004) als leidraad te hanteren;"
en
" het College van burgemeester en wethouders op te dragen bij de periodieke rapportages aan de gemeenteraad te rapporteren over het gevoerde beleid ten aanzien van de inhuur van externen."

Deze kadernota strekt ter uitvoering van deze opdracht. Bij de uitwerking hiervan is gebruik gemaakt van de opzet en systematiek van genoemde "Handreiking". Deze heeft overigens specifiek betrekking op de inhuur van interim-management en is daarom maar beperkt toepasbaar. Voor andere categorieën van inhuur is de handreiking naar analogie gevolgd.

2. Kaders

2.1. Definitie

In het kader van deze nota verstaan we onder "inhuur externen" *het aantrekken van tijdelijke arbeidskrachten, in dienst bij een andere organisatie (bureau), die in onze organisatie werkzaamheden verrichten.*
Hieronder valt dus niet het verstrekken van opdrachten aan externe bureaus (bv. stadsadvocaat).

Inhuur van externen is een ruim begrip en omvat zowel de tijdelijke inzet van (top)-management en specialisten, als ook die van uitzendkrachten in de uitvoering. De laatste categorie kan worden gerekend tot de reguliere inhuur, behorend tot de normale bedrijfsvoering van vrijwel iedere organisatie[1].

Er worden drie categorieën onderscheiden[2]:

Categorie A (Top) management
Inhuur vindt plaats ten behoeve van de tijdelijke invulling van vacante management-functies, dat wil zeggen op het niveau van directie, afdelingsmanagement en teamleiders.

Categorie B Specialisten (niet leidinggevenden)
Inhuur ten behoeve van specifieke "klussen" met een beperkte tijdsduur die een specialistische expertise vergen, waaronder projecten. In het algemeen gaat het hier niet om vacante functies binnen de formatie.

Categorie C Overige "reguliere" inhuur
Deze categorie bevat de inhuur ten behoeve van:
- de tijdelijke invulling van een vacature, of de overbrugging tijdens de werving & selectie-procedure, dan wel omdat de functie of het organisatieonderdeel aan wijziging onderhevig is, waardoor de Werving & Selectie -procedure nog niet kan worden gestart;
- tijdelijke vervanging wegens ziekte, zwangerschapsverlof etc.;
- het opvangen van pieken in het werk;

[1] Het onderzoek van de Rekenkamercommissie heeft zich vooral gericht op de inhuur van extern top- en middenmanagement en specialisten. De ruime mate van inhuur in die categorie in de onderzochte jaren, was ook de belangrijkste aanleiding voor het onderzoek.
[2] Voor een in 2007 aan de gemeenteraad verstrekt overzicht van de kosten van externe inhuur is deze driedeling gemaakt. Voor de transparantie van toekomstige rapportages wordt deze gehandhaafd.

- vakantiekrachten;
- derdenleveranties.

2.2. Reikwijdte van de nota

De in deze nota aangegeven kaders voor het inhuren van externen hebben betrekking op de eerste twee categorieën.
Voor de uitvoering kunnen nadere uitvoeringsregels en/of werkprocessen worden opgesteld.

2.3. Redenen externe inhuur

Er zijn verschillende redenen[3] waarom tot externe inhuur kan worden overgegaan:

- *Vervanging* : tijdelijke inhuur gericht op het tijdelijk waarnemen van afwezigheid als gevolg van ziekte, zwangerschap ed.
- *Overbrugging* : tijdelijke inhuur gericht op het tijdelijk waarnemen van een vrijgekomen (management) functie of in afwachting van een komende structuurverandering
- *Projecten* : tijdelijke inhuur gericht op het leiden van complexe projecten of inzet van specialistische kennis binnen een project
- *Bijzondere situaties* : tijdelijke inhuur gericht op:
  - het voorbereiden en/of invoeren van een structuur- of cultuurverandering
  - het oplossen van een ambtelijke of bestuurlijke crisis
  - de inbreng van specialistische expertise noodzakelijke tijdelijke uitbreiding van capaciteit.

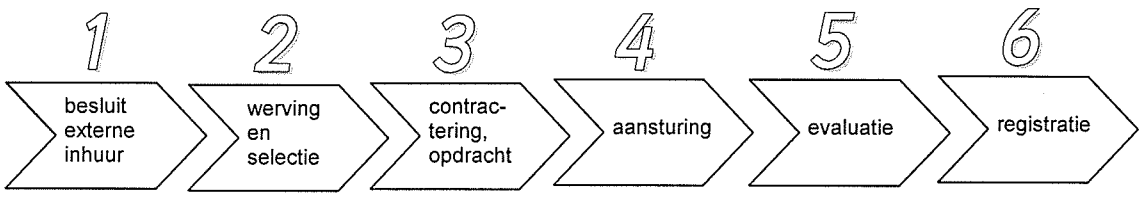
2.4. Gerelateerde kaders

Nota Best Besteed
Op alle externe inhuur is de nota Best Besteed van toepassing. De daarin beschreven kaders voor inkoop en aanbesteding worden toegepast. De nota Best Besteed biedt de mogelijkheid gemotiveerd af te wijken van de regels. Daartoe is altijd een B&W-besluit nodig (bij stap 3, zie verderop). De Nota Best Besteed voorziet ook in het juist toepassen van Europese richtlijnen.

Nota Werving en selectie
De nota Werving & Selectie beschrijft de werving- & selectieprocedure voor de structurele invulling van vacatures met vaste medewerkers in dienst van de gemeente.

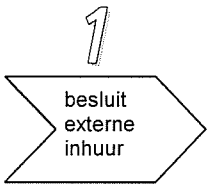
2.5. Opzet kader

In het volgende hoofdstuk zijn de achtereenvolgende stappen van het proces dat wordt doorlopen bij de inzet van externe inhuur aangegeven. Per stap zijn de kaders aangegeven. Voor meer achtergrondinformatie wordt verwezen naar de *Handreiking Inzet interim-management* opgesteld door het IVA.
Het proces bestaat uit zes stappen die in het volgende hoofdstuk behandeld worden.



[3] gebaseerd op de verschillende vormen van interim-management beschreven in *Handreiking Inzet interim-management binnen gemeenten*

3. Processtappen

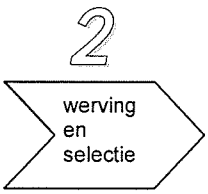


Stap 1: Besluit tot externe inhuur

Het uitgangspunt voor externe inhuur voor de categorie A en B is 'Geen externe inhuur tenzij....'.

Aan de externe inhuur ligt een formeel besluit ten grondslag waarin een afgewogen keuze is gemaakt waarom de externe inhuur nodig is.

Ten bate van de besluitvorming wordt een advies opgesteld waarin minimaal is aangegeven:
- de overwegingen waarom externe inhuur de beste oplossing is;
- de afweging waarom inhuren en niet zelf aanstellen gelet op de periode;
- de afweging tussen rechtstreekse inhuur of inhuur van een bureau[4];
- op welke wijze de OR betrokken wordt indien van toepassing;
- wat de kosten zijn en ten laste van welk budget deze worden gedekt.



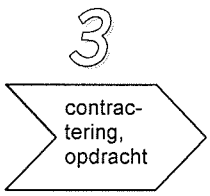
Stap 2: Werving & selectieproces

Bij de werving van externe inhuur van een bureau worden in elk geval met het bureau afspraken gemaakt over:
- de rol van het bureau in de eventuele (bij)sturing van een interim-manager;
- een systeem van 'schaduwmanagement', coaching en deskundigheidsbevordering.

Er wordt vooraf een profiel opgesteld van de gewenste kandidaat op basis van de vraag waarvoor de inhuur nodig is.

De rol van personeelsadviseurs en de ondernemingsraad bij de werving en selectie wordt per geval afgesproken.

Voor het selectieproces wordt zoveel mogelijk naar analogie van de Nota Werving & Selectie gehandeld.



Stap 3: Contract/ Opdrachtformulering

De opdrachtverstrekking bij externe inhuur kenmerkt zich door zakelijkheid en concrete, meetbare, resultaatsafspraken.

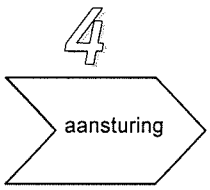
Er worden duidelijke afspraken gemaakt over de wijze waarop kennisoverdracht plaats kan vinden van de externe naar de vaste medewerkers.

In de opdrachten voor categorie A wordt opgenomen dat er een overdrachtsdossier wordt opgesteld.

Er kunnen aanvullende opdrachten worden gegeven op het gebied van inhoudelijke opdrachten, managementopdrachten en veranderkundige opdrachten.

---

[4] Veel tijdelijke managers kunnen worden ingehuurd zijn werkzaam als 'zelfstandige zonder personeel' (ZZP-er). Deze kunnen rechtstreeks worden benaderd en ingehuurd. Daarnaast kan een tijdelijke manager geworven worden van een bureau. Specialisten zullen meestal van een bureau worden geworven. Beide wervingskanalen hebben specifieke kenmerken waar rekening mee gehouden kan worden.

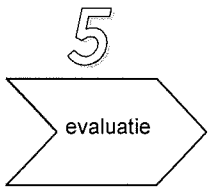


Stap 4: Aansturing/monitoring

Er is in essentie er geen verschil tussen de aansturing en coaching van regulier personeel en van tijdelijk personeel.

Heldere, concrete, meetbare en aan output gerelateerde afspraken bieden het kader om voortgangs- en evaluatiegesprekken met de externe te voeren.

Er wordt op toegezien dat kennisoverdracht plaatsvindt naar de vaste medewerkers.

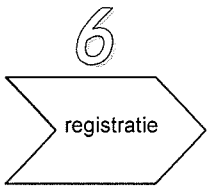


Stap 5: Evaluatie en exit-gesprek

Externe inhuur op (top)managementfuncties (cat. A) wordt gevraagd een overdrachtsdossier op te stellen.

Er vindt een evaluatie van de opdracht plaats die erop is gericht om te toetsen of de vooraf opgestelde doelstellingen gehaald zijn en om het procesverloop te bespreken.

Er wordt een exitgesprek gevoerd met de externe die de gemeente weer verlaat. Daarbij wordt het beleid met betrekking tot exit-gesprekken gehanteerd.



Stap 6: Registratie en verantwoording

Er is een registratie waarin minimaal gegevens zijn opgenomen over de aard van de opdacht, de duur, de kosten en het budget ten laste waarvan de kosten worden geboekt.

De registratie wordt gebruikt voor de periodieke rapportages (jaarverslag en programmarapportages) aan de Raad.

Het dossier bevat minimaal de volgende documenten:
- advies en besluit tot externe inhuur;
- profiel;
- documentatie over werving& selectieproces;
- opdracht en contract en evt. aanvullende opdrachten;
- verslagen voortgangsgesprekken;
- informatie over overdracht kennis aan organisatie;
- overdrachtsdossier;
- evaluatie;
- verslag exit-gesprek.