

Rekenkamercommissies ViP+

**P/a Gemeente Barneveld
Postbus 63
3770 AB Barneveld
Tel: 0342 – 495 911**

Gemeenteraad Leusden
Postbus 150
3830 AD LEUSDEN

Barneveld, 7 mei 2008

Ons kenmerk:	verzonden op:
Behandelend ambtenaar: B. Does	e-mailadres: b.does@barneveld.nl
Doorkiesnummer: 830	met kenmerk:
Uw brief van:	
Bijlage(n): 3	
Onderwerp: Doorwerking onderzoek 'Inhuur van externen'	

Beste leden van de gemeenteraad,

De Rekenkamercommissies ViP (nog zonder de gemeente Zeewolde) hebben in 2006 hun eerste rapport aan u aangeboden over de inhuur van externen. Het onderzoek richtte zich op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies.

Op basis van de onderzoeksbevindingen en de conclusies die daaruit zijn getrokken, hebben de Rekenkamercommissies een aantal aanbevelingen geformuleerd. In de bestuurlijke reactie op het rapport heeft het college aangegeven dat zij de meeste aanbevelingen over zou nemen. Deze zouden als volgt gestalte krijgen:

- 1) Meenemen van aanbevelingen in het te ontwikkelen inkoopbeleid (richtlijnen en normen, dossiervorming, gebruiken van de omschreven best practices in het onderzoek)
- 2) Hernieuwde aandacht voor projectmatig werken, en doorontwikkeling van de planning- en controlfunctie
- 3) Aanpassing in verantwoording van kosten van inhuur van externen op de juiste economische kostencategorieën
- 4) Streven naar interne kennisoverdracht
- 5) Zoeken naar mogelijkheden voor centrale inkoop (oa in ViP-verband). Ook werd gestreefd naar interne kennisoverdracht en mogelijkheden voor central inkoop.

De Rekenkamercommissie heeft het college gevraagd om aan te geven in hoeverre de aanbevelingen inmiddels zijn doorgevoerd. Wij hebben hierover een brief ontvangen (dd. 18 maart). In een gesprek in april is de brief toegelicht door de ambtelijke organisatie.

Ad 1

De ontwikkeling van het inkoopbeleid is doorgeschoven in afwachting van ontwikkelingen in landelijke wetgeving over aanbesteding. Een groot deel van de aanbevelingen van het rekenkamerrapport zullen in dit inkoopbeleid gestalte krijgen.

Ad 2

De formalisering van het ontwikkelde beleid voor projectmatig werken is nog niet ter hand genomen. Dit heeft te maken met o.a. werkdruk waardoor de organisatie heeft gekozen voor andere prioriteiten. In de praktijk werkt de organisatie wel met projecten (bij bijvoorbeeld de WABO en de Visie-projecten). De principes van projectmatig werken zijn bekend. Echter, het voorgestelde formele projectbeleid is niet overal doorgevoerd.

Ad 3

Deze aanbeveling is uitgevoerd. De organisatie heeft hiertoe een 'Voorstel tot het verbeteren van inzicht in de kosten van inhuur van extern personeel en adviseurs' opgesteld.

Ad 4 en 5

De gemeente heeft sinds enige tijd zgn. aanbestedingscommissies ingesteld, bestaande uit een aantal leidinggevenden en beleidsmedewerkers van verschillende afdelingen.

Verder is de gemeente Leusden betrokken bij een gezamenlijke aanbesteding van gemeenten in de regio van de inhuur van tijdelijk personeel. Deze aanbesteding ondervangt een deel van de concrete aanbevelingen, in afwachting van de ontwikkeling van het inkoopbeleid.

De rekenkamercommissie heeft de raad aanbevolen om aan te geven welke informatie zij over de inhuur van externen opgenomen wil hebben in de paragraaf bedrijfsvoering. In Leusden heeft het college in 2007 op verzoek van de raad een notitie gestuurd over de omvang van de inhuur van derden in 2006 (waarbij een kostenvergelijking is gemaakt ten opzichte van 2004). Ook in de nieuwe jaarrekening wordt hier informatie over opgenomen.

Conclusie

De conclusie is dat nog niet alle aanbevelingen formeel zijn geïmplementeerd. Een groot deel van de aanbevelingen zal worden verwerkt in het nieuwe inkoopbeleid.

In algemene zin geeft de gemeentelijke organisatie aan dat de gemeente bezig is om de implementatie van onderzoeksaanbevelingen nu systematisch te waarborgen. Dit wordt onderdeel van de planning&controlcyclus: de Rekenkamercommissie volgt dit initiatief met belangstelling.

De Rekenkamercommissie sluit met deze brief het onderzoek naar de inhuur van externen definitief af. De raad kan zelf haar standpunt bepalen over de verdere opvolging.

Met vriendelijke groet,

De heer J.P.P. van Dort
Voorzitter rekenkamercommissies ViP+

Mevrouw B.C.J. Does
Secretaris rekenkamercommissies ViP+

Bijlagen:

1. Brief van het college over de doorwerking van de aanbevelingen
2. Bestuurlijke reactie van het college op het rapport Inhuur van externen, met nawoord van de rekenkamercommissie
3. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen van het rapport Inhuur van externen.

Bijlage 1

Reactie van het college over doorwerking van de aanbevelingen

Aan de Rekenkamercommissies ViP+
p/a Gemeente Barneveld
Postbus 63
3770 AB Barneveld

Uw brief van	11 februari 2008	Behandeld door:	R. Reemst
Uw kenmerk		Telefoonnummer:	033-4961616
Uw emailadres	b.does@barneveld.nl	Ons kenmerk:	2008/2227
		Verzonden:	

Onderwerp Doorwerking onderzoek inhuur van externen

Geachte leden van de Rekenkamercommissie,

In verband met uw onderzoek naar de doorwerking bij de gemeente Leusden van de aanbevelingen, zoals genoemd in het rapport 'Inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies', heeft u ons gevraagd om een aantal vragen te beantwoorden. De beantwoording van uw vragen treft u aan in de bijlage bij deze brief.

Wij gaan ervan uit dat wij u hiermee hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
het college van de gemeente Leusden,

ir. N. Versteeg MCM
secretaris

drs. C.J.G.M. de Vet
burgemeester

bijlage beantwoording vragenlijst rekenkamercommissie

Bijlage beantwoording vragenlijst rekenkamercommissie

Vragenlijst

De rekenkamercommissie heeft de volgende vragen:

1. Welke aanbevelingen zijn overgenomen?
2. Hoe zijn deze overgenomen aanbevelingen geïmplementeerd? (formeel/informeel? is de implementatie gemonitord?)
3. Hebben de aanbevelingen geleid tot een effectievere inhuur? (welke aanbevelingen hebben een meerwaarde opgeleverd?)
4. Welke aanbevelingen zijn niet overgenomen c.q. geïmplementeerd? Waarom niet?
5. Zijn de aanbevelingen ook ingezet bij andere vormen van inhuur (niet zijnde organisatie- en beleidsadvies)?

Deze vragen worden hierna beantwoord via het stramien:

- a. eerst vermelden wij de aanbeveling van de rekenkamercommissie
- b. daarna de bestuurlijke reactie van het college (verstrekt op 16 mei 2006)
- c. vervolgens de beantwoording c.q. de mate van opvolging door de gemeente Leusden

1. a. Aanbeveling:

Leg richtlijnen vast voor de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies of stel hiervoor hulpmiddelen (bijvoorbeeld checklisten) op. De Rekenkamercommissies denken hierbij niet aan uitgebreide protocollen, maar het normenkader uit dit onderzoek kan als input dienen. Per norm zal per gemeente verschillen of en hoe uitgebreid deze in richtlijnen vorm krijgt. Door hierbij drempelbedragen te hanteren, kan overregulering worden voorkomen. Door deze richtlijnen wordt de waarborg van de doeltreffendheid en de doelmatigheid vergroot. Het proces van inhuur wordt minder persoonsafhankelijk.

Deze richtlijnen zorgen ook voor een transparanter inhuurproces waarbij ook de integriteit beter wordt gewaarborgd.

b. Bestuurlijke reactie college:

Zoals vermeld in uw eindrapport is de gemeente Leusden bezig met het ontwikkelen van inkoopbeleid. Het inkopen/inhuren van organisatie- en beleidsadvies maakt hiervan onderdeel uit. Met u zijn wij van mening dat bij deze categorie inhuur een verhoogd risico op het aspect doeltreffendheid aanwezig is. Bij het formuleren van beleidskaders en richtlijnen voor inkoop zullen wij, specifiek voor de inhuur van externen, rekening houden met deze aanbeveling. Ter bevordering van de doeltreffendheid en doelmatigheid zullen wij hierbij graag gebruik maken van het normenkader uit uw rapport.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

De ontwikkeling van beleid en richtlijnen voor inkoop en aanbesteding is in 2006 tijdelijk stilgelegd vanwege in aantocht zijnde landelijke wetgeving voor aanbesteding. Het wetsvoorstel voor de Aanbestedingswet werd in 2006 bij de Tweede Kamer ingediend en ligt momenteel ter goedkeuring bij de Eerste Kamer. Het betreft een kaderwet met uitvoeringsregels die worden vastgelegd in twee Algemene Maatregelen van Bestuur. De wet bevat onder meer beginselen ten aanzien van transparantie en het toetsen van integriteit van ondernemers, en regels voor kleine aanbestedingen beneden de EU-drempelbedragen. Naar verwachting wordt dit jaar formeel besloten over deze wet- en regelgeving.

Vervolgens kan het gemeentelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid gericht, dat wil zeggen met inachtneming van wettelijke regels en de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, worden vastgesteld en geïmplementeerd. Hiermee wordt de ambtelijke capaciteit doelmatig ingezet.

Voor wat betreft de inhuur van extern personeel zullen de aanbevelingen van de

rekenkamercommissie voor een groot deel worden ondervangen door het Leusdense besluit tot deelname aan het - gezamenlijk met vijftien andere gemeenten en twee gewesten in de regio Gooi, Vechtstreek en Eemland - Europees aanbesteden van de inhuur van tijdelijk personeel (collegebesluit 12 juni 2007). De gemeenten en gewesten besteden de individuele opdrachten voor inhuur van personeel geclusterd aan uit oogpunt van doelmatigheid, prijs- en kwaliteitsverbetering. Bij de aanbesteding kunnen aanbieders op vijf verschillende gebieden inschrijven:

- a: ondersteunende middelen en uitvoering (arbeidskrachten voor algemene en ondersteunende functies waaronder uitzendkrachten)
- b: sociaal en welzijn (arbeidskrachten op de vakgebieden sociale zaken, burgerzaken en welzijn)
- c: ruimtelijke ordening en inrichting (arbeidskrachten op de vakgebieden ruimtelijke ordening, verkeer, groen, grondzaken, civieltechniek, milieu- bouw- en woningtoezicht)
- d: management, staf, beleid en financiën
- e: payroll (arbeidskrachten die door opdrachtgever worden aangeboden aan opdrachtnemer om te verlonen)

De gunning wordt naar verwachting dit jaar afgerond. Beoogd wordt om per inhuurgebied met drie aanbieders raamovereenkomsten af te sluiten. Door het grote volume van de gezamenlijke aanbesteding ontstaan voordelen zoals (vaste afspraken over) aantrekkelijker tarief- en leveringsvoorwaarden, maar ook wordt de continuïteit in het aanbod van tijdelijk personeel beter gewaarborgd. Het is nog niet bekend per welke datum binnen de organisatie de nieuwe regels gelden voor het inhuren van personeel.

2. a. Aanbeveling:

Het lijkt erop dat de afgelopen jaren de gemeenten als opdrachtgever door de krappe markt een voordelige positie innamen ten opzichte van adviseurs. Als de markt voor adviseurs verbetert, lopen gemeenten ook weer meer risico voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inhuur.

b. Bestuurlijke reactie college:

In algemene zin zal worden geprobeerd zo veel mogelijk op dit risico in te spelen door als gemeente een steviger positie in te nemen, bijv. door interne kennisoverdracht en/of door onderzoek naar mogelijkheden voor centrale inkoop. In ViP-verband worden momenteel initiatieven ondernomen om te komen tot gezamenlijke en centrale inkoop.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

De steviger positie van gemeente Leusden voor het inhuren van personeel zal worden geëffectueerd via de clusteraanbesteding (zie bij 1).

Overigens hebben de initiatieven in ViP-verband niet geleid tot de beoogde samenwerking. Gelet hierop heeft Leusden een inventarisatie uitgevoerd naar kansrijke samenwerkingsperspectieven met andere partners. In november 2007 heeft de raad een notitie vastgesteld, waarin de ontwikkelingen, tussenbalans en perspectieven zijn geschetst. Inmiddels zijn met verschillende partners gesprekken gaande, onder meer om te komen tot gezamenlijke inkoop en aanbesteding op een aantal gebieden.

3. a. Aanbeveling:

Stimuleer de overdracht van kennis en ervaring tussen afdelingen, afdelingshoofden en projectleiders over de inhuur van organisatie- en beleidsadvies (wat kan geleerd worden van eerdere ervaringen). Zo wordt voorkomen dat onervaren medewerkers in dezelfde valkuilen stappen, of opnieuw het wiel gaan uitvinden.

4. Zorg voor een uitgebreide dossiervorming. Dit verkleint het risico bij afwezigheid of het vertrek van (externe) projectleiders/afdelingshoofden. Ook kunnen opdrachten uit het verleden sneller als voorbeeld worden gebruikt bij nieuwe gevallen van inhuur.

b. Bestuurlijke reactie college:

Wij stemmen in met deze aanbevelingen en zullen deze nader protocolleren via het inkoopbeleid.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

Aan de interne kennisoverdracht wordt vorm gegeven via de aanbestedingscommissie. Deze commissie is uitgebreid met de sleutelfunctionarissen van de 'inkopende' disciplines en is inmiddels breed samengesteld. Kennis en ervaringen worden gedeeld. De aanbestedingscommissie moet nog een checklist vaststellen van de te archiveren stukken.

5. a. Aanbeveling:

Specifiek voor klanttevredenheidsonderzoeken merken de Rekenkamercommissies op dat dit momentopnames zijn. Om een meerwaarde van uitkomsten te creëren dienen klanttevredenheidsonderzoeken in de toekomst op zoveel mogelijk gelijke wijze te worden uitgevoerd.

b. Bestuurlijke reactie college:

Het structureel en systematisch monitoren van tevredenheid is een van de aandachtspunten waar Leusden het komend jaar aan werkt. Dit past binnen een organisatie die open staat voor wensen, verwachtingen en transparantie als uitgangspunt heeft. Vorig jaar is een methodiek ontwikkeld voor het onderzoeken onder klanten/inwoners. Op basis van deze methodiek zal het mogelijk zijn om vergelijkingen tussen onderzoeken te maken, onder meer om ontwikkelingen en trends gedurende een tijdsperiode te kunnen waarnemen en in perspectief te plaatsen.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

De aanbeveling wordt meegenomen bij de eerstvolgende meting van de inwonertevredenheid. Dit item staat op de ontwikkelagenda van het project dienstverlening.

6. a. Aanbeveling:

Leg bij de inhuur ook nadrukkelijk de link met projectmatig werken.

b. Bestuurlijke reactie college:

Wij verwachten positieve effecten van de hernieuwde aandacht voor projectmatig werken (zoals vermeld in paragraaf 3.2.1. van het rapport) en van de doorontwikkeling van de planning en controlfunctie. Principes als het SMART formuleren van doelen en het opstellen van een goede procesplanning worden hierdoor binnen onze organisatie steeds meer gemeengoed.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

Het projectmatig werken is binnen de organisatie nog geen gemeengoed en heeft voorlopig geen prioriteit.

7. a. Aanbeveling:

Vergroot het inzicht in de kosten van inhuur van organisatie- en beleidsadvies, door de verantwoording van de inhuur van externen in casu het gebruik van de juiste economische kostencategorieën aan te scherpen.

b. Bestuurlijke reactie college:

Dit is al opgepakt en wordt inmiddels in de praktijk gebracht conform het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

De aanbeveling is uitgevoerd.

Zie eveneens de notitie 'Voorstel tot het verbeteren van inzicht in de inhuur van extern

personeel en adviseurs'. Deze notitie is op 14 februari jl. aan de rekenkamercommissie verzonden. Uw vraag 3. (hebben de aanbevelingen geleid tot effectievere inhuur?) kan niet worden beantwoord aangezien hiervoor geen meetbare doelstelling is geformuleerd.

8. a. Aanbeveling:

Maak gebruik van de concrete aanbevelingen die de Rekenkamercommissies hebben gebaseerd op best practices bij gemeenten en onderzoeksliteratuur.

b. Bestuurlijke reactie college:

Ook deze aanbeveling wordt betrokken bij c.q. nader uitgewerkt bij het inkoopbeleid.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

Het inkoopbeleid is nog niet vastgesteld (zie bij 1.) Voor een deel zullen de concrete aanbevelingen worden ondervangen via de aanbesteding van inhuur van tijdelijk personeel.

9. a. Aanbeveling (aan de raad en het college):

Maak helder wat de verwachtingen zijn van gemeenteraad en van college over de informatievoorziening en maak daar, indien nodig, afspraken over. De Rekenkamercommissies stellen dat de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies primair onder de gemandateerde verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie valt (voor zover er natuurlijk vooraf budget is aangevraagd). De Rekenkamercommissies adviseren om heldere afspraken te maken tussen gemeenteraad en college over in welke gevallen de raad wel geïnformeerd wil worden. De informatie over de inhuur dient te worden opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering van de programmabegroting en de –rekening.

b. Bestuurlijke reactie college:

Met de raad zullen wij hierover graag van gedachten wisselen en afspraken maken die passen bij het duale bestel.

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

De raad wordt geïnformeerd via de paragraaf bedrijfsvoering, zie bijvoorbeeld de uitgebreide verantwoording op pag. 106 t/m 108 in het jaarverslag 2006 (is in bezit van de rekenkamercommissie). De portefeuillehouder financiën heeft begin 2007 een afzonderlijke notitie naar de raad gestuurd over de inhuur van personeel van derden in 2006, waarbij behalve een verantwoording over 2006 eveneens een kostenvergelijking is gemaakt ten opzichte van 2004.

Uw vraag 3. (hebben de aanbevelingen geleid tot effectievere inhuur?) kan niet worden beantwoord aangezien er geen meetbare doelstelling is geformuleerd.

10. a. Aanbeveling:

De Rekenkamercommissies hebben alleen de inhuur van organisatie- en beleidsadvies onderzocht. De Rekenkamercommissies verwachten dat de aanbevelingen voor een groter deel van de inhuur hun waarde kunnen bewijzen.

b. Bestuurlijke reactie college

Geen (het betreft een verwachting van de rekenkamercommissies)

c. De (mate van) opvolging door de gemeente Leusden:

Het inkoopbeleid en de inhuur van personeel wordt breder opgepakt dan uitsluitend voor de inhuur van organisatie- en beleidsadvies.

Overigens merken wij nog op, dat Leusden onlangs een sturingsinstrument heeft ontwikkeld, waarmee de aanbevelingen van diverse (evaluatie)onderzoeken en audits op ambtelijk niveau wordt gemonitord, waaronder de aanbevelingen van de rekenkamerrapporten.

Bijlage 2

Bestuurlijke reactie college op het rapport 'Inhuur van externen'

Bestuurlijke reactie college:

Het rapport verschaft inzicht en nuttige informatie aan de raad over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het inhuurproces en brengt leereffecten in kaart. De door u geformuleerde algemene conclusies en aanbevelingen bevatten waardevolle aanknopingspunten voor verbetering in onze organisatie.

Eind maart is op ambtelijk niveau een technische reactie aan u verstrekt. Deze reactie is in het rapport verwerkt, zodat wij geen aanleiding zien om op de tekst van het rapport verdere reactie te geven. Wel reageren wij graag op uw aanbevelingen in paragraaf 3 van deel 1.

Aanbevelingen aan het college:

- > *Leg richtlijnen vast voor de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies of stel hiervoor hulpmiddelen (bijvoorbeeld checklisten) op. De Rekenkamer-commissies denken hierbij niet aan uitgebreide protocollen, maar het normenkader uit dit onderzoek kan als input dienen.*
Zoals vermeld in uw eindrapport is de gemeente Leusden bezig met het ontwikkelen van inkoopbeleid. Het inkopen/inhuren van organisatie- en beleidsadvies maakt hiervan onderdeel uit. Met u zijn wij van mening dat bij deze categorie inhuur een verhoogd risico op het aspect doeltreffendheid aanwezig is. Bij het formuleren van beleidskaders en richtlijnen voor inkoop zullen wij, specifiek voor de inhuur van externen, rekening houden met deze aanbeveling. Ter bevordering van de doeltreffendheid en doelmatigheid zullen wij hierbij graag gebruik maken van het normenkader uit uw rapport.
- > *Het lijkt erop dat de afgelopen jaren de gemeenten als opdrachtgever door de krappe markt een voordelige positie innamen ten opzichte van adviseurs. Als de markt voor adviseurs verbetert, lopen gemeenten ook weer meer risico voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inhuur.*
In algemene zin zal worden geprobeerd zo veel mogelijk op dit risico in te spelen door als gemeente een steviger positie in te nemen, bijv. door interne kennisoverdracht en/of door onderzoek naar mogelijkheden voor centrale inkoop. In ViP-verband worden momenteel initiatieven ondernomen om te komen tot gezamenlijke en centrale inkoop.
- > *Stimuleer de overdracht van kennis en ervaringen tussen afdelingen, afdelingshoofden en projectleiders over de inhuur van organisatie- en beleidsadvies.*
- > *Zorg voor een uitgebreider dossiervorming.*
Wij stemmen in met deze aanbevelingen en zullen deze nader protocolleren via het inkoopbeleid.
- > *Specifiek voor klanttevredenheidsonderzoeken merken de Rekenkamer-commissies op dat dit momentopnames zijn. Om een meerwaarde van uitkomsten te creëren dienen klanttevredenheidsonderzoeken in de toekomst op zoveel mogelijk gelijke wijze te worden uitgevoerd.*
Het structureel en systematisch monitoren van tevredenheid is een van de aandachtspunten waar Leusden het komend jaar aan werkt. Dit past binnen een organisatie die open staat voor wensen, verwachtingen en transparantie als uitgangspunt heeft. Vorig jaar is een methodiek ontwikkeld voor het onderzoeken onder klanten/inwoners. Op basis van deze methodiek zal het mogelijk zijn om vergelijkingen tussen onderzoeken te maken, onder meer om ontwikkelingen en trends gedurende een tijdsperiode te kunnen waarnemen en in perspectief te plaatsen.
- > *Leg bij de inhuur ook nadrukkelijk de link met projectmatig werken.*
Wij verwachten positieve effecten van de hernieuwde aandacht voor projectmatig werken (zoals vermeld in paragraaf 3.2.1. van het rapport) en van de doorontwikkeling van de planning en controlfunctie. Principes als het SMART formuleren van doelen en het opstellen van een goede procesplanning worden hierdoor binnen onze organisatie steeds meer gemeengoed.

- > *Vergroot het inzicht in de kosten van inhuur door de verantwoording i.c. het gebruik van de juiste economische kostencategorieën aan te scherpen.*
Dit is al opgepakt en wordt inmiddels in de praktijk gebracht conform het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.
- > *Maak gebruik van de concrete aanbevelingen die de Rekenkamercommissies hebben gebaseerd op best practices bij gemeenten en onderzoeksliteratuur.*
Ook deze aanbeveling wordt betrokken bij c.q. nader uitgewerkt bij het inkoopbeleid.

Aanbevelingen aan de raad en het college:

- > *Maak helder wat de verwachtingen zijn van gemeenteraad en van college over de informatievoorziening en maak daar, indien nodig, afspraken over. De Rekenkamercommissies stellen dat de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies primair onder de gemandateerde verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie valt (voor zover er natuurlijk vooraf budget is aangevraagd). De Rekenkamercommissies adviseren om heldere afspraken te maken tussen gemeenteraad en college over in welke gevallen de raad wel geïnformeerd wil worden. De informatie over de inhuur dient te worden opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering van de programmabegroting en de –rekening.*
Met de raad zullen wij hierover graag van gedachten wisselen en afspraken maken die passen bij het duale bestel.

Nawoord rekenkamercommissies

De rekenkamercommissies danken het college voor hun reactie. Wij zijn benieuwd hoe het inkoopbeleid zich verder ontwikkelt. Uitgaande van de constructieve reactie, verwachten de rekenkamercommissies dat onze aanbevelingen daarbij worden meegenomen. Zoals ook beschreven in ons onderzoeksprotocol, zullen wij op termijn (van één tot anderhalf jaar) bij u terugkomen op de uitvoering van de overgenomen aanbevelingen.

Bijlage 3

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen onderzoek 'Inhuur van externen'

1. Samenvatting

De Rekenkamercommissies ViP hebben onderzoek gedaan naar de inhuur van externen in 2004-2005 door de zes ViP-gemeenten Barneveld, Leusden, Nijkerk, Renswoude, Scherpenzeel en Woudenberg. Het onderzoek richt zich op de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies. De ViP-gemeenten huren met enige regelmaat externe adviseurs in. De frequentie en aard van de inhuur verschillen per gemeente. Het doel van het onderzoek is na te gaan in hoeverre voorwaarden binnen de organisaties aanwezig zijn, of in voorbereiding zijn, om te komen tot een doelmatige en doeltreffende inzet van externen. Het onderzoek is tevens gericht op het in kaart brengen van leereffecten. De Rekenkamercommissies stellen nadrukkelijk dat het niet hun bedoeling is om de inzet van externen als zodanig ter discussie te stellen. Het inhuren van derden kan zeer kosteneffectief zijn en is met enige regelmaat zelfs noodzakelijk wanneer specifieke expertise niet intern beschikbaar is.

De Rekenkamercommissies zien drie leereffecten in het onderzoek. Gemeenteraden krijgen inzicht in de aard en omvang van inhuur van externen; hierover is bij gemeenteraden niet altijd even veel bekend. Gemeenteraden krijgen inzicht in de mate waarin bij het inhuurproces wordt voldaan aan de criteria van doelmatigheid en doeltreffendheid. Voorts zijn er plannen om in de toekomst in ViP-verband samen te werken op het terrein van inkoop. De resultaten van dit onderzoek kunnen hierbij mogelijk worden ingezet.

Definities en afbakening

Onder 'doeltreffendheid' wordt verstaan de mate waarin de externe inzet leidt tot de beoogde effecten van deze inhuur (heeft de gemeente ermee bereikt wat haar voorafgaand aan de inhuur voor ogen stond). Onder 'doelmatigheid' wordt verstaan de mate waarin de inhuur van externen heeft bijgedragen aan het bereiken van de nagestreefde beleidsdoelen tegen zo gering mogelijke inzet van middelen.

Het onderzoek heeft zich alleen gericht op de inhuur van organisatie- en beleidsadvies. Onder 'organisatieadvies' verstaan we adviezen gericht op besturings- en managementvraagstukken, veranderkundige vragen en implementatievragen. Onder 'beleidsadvies' verstaan we inhoudelijke adviezen die gericht zijn op het ondersteunen bij het maken van beleidsmatige/ budgettaire keuzes, daar waar de gemeente (B&W, gemeenteraad) daadwerkelijk een keuzemogelijkheid heeft.

De Rekenkamercommissies hebben de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het inhuur-*proces* onderzocht. We geven geen inhoudelijk oordeel over het eindresultaat van de inhuur¹. De probleemstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

‘Zijn er binnen de afzonderlijke ViP-gemeenten voldoende waarborgen om te komen tot een doelmatige en doeltreffende inzet van externe krachten en op welke wijze worden de gemeenteraden hierover geïnformeerd?’

Deze probleemstelling is uitgewerkt in vijf onderzoeksvragen die bij de conclusies per gemeente beantwoord worden.

Twee andere aspecten die in het onderzoek zijn meegenomen zijn rechtmatigheid en de informatievoorziening aan de gemeenteraad. Het aspect ‘rechtmatigheid’ wordt meegenomen voor zover het gemeentelijke afspraken betreft: we hebben gekeken of gemeentelijke procedures over de inhuur van externen (voorzover aanwezig) in de praktijk ook worden nagekomen.

In het onderzoek hebben de Rekenkamercommissies ook getracht een globaal beeld te verkrijgen van de omvang van de inhuur van organisatie en beleidsadvies over een jaar (onderzoekperiode september 2004-september 2005).

Onderzoeksaanpak

Omdat uit het vooronderzoek is gebleken dat de gemeenten zelf weinig richtlijnen kennen voor de (doelmatigheid en doeltreffendheid van de) inhuur van externen, hebben de Rekenkamercommissies bij het opstellen van het normenkader gebruik gemaakt van literatuuronderzoek.

De Rekenkamercommissies hebben per gemeente algemene informatie opgevraagd over de inhuur van externen (procedures en richtlijnen). Vervolgens zijn per gemeente diverse algemene interviews gehouden. Ook is gemeenten gevraagd om een overzicht van cases van inhuur van organisatie- en beleidsadvies die zijn afgerond in de periode september 2004-september 2005. Per gemeente is voor één of meer cases op basis van dossierstudie en interviews in kaart gebracht hoe de procedure is verlopen. Dit is getoetst aan het normenkader van de Rekenkamercommissies.

In het onderzoek is ook onderzocht of er richtlijnen bestaan voor de informatievoorziening over inhuur van externen aan de gemeenteraad. De Rekenkamercommissies hebben raadsleden schriftelijk vragen voorgelegd over hun informatiebehoefte en de feitelijke informatievoorziening met betrekking tot de inhuur van externen.

De Rekenkamercommissies hebben tot slot op twee niveaus gekeken naar vergelijkingsmogelijkheden: een vergelijking tussen de zes ViP-gemeenten onderling en een vergelijking met uitkomsten van onderzoek naar dit onderwerp door andere Rekenkamercommissies.

¹ Een inhoudelijke beoordeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de eindresultaten van de inhuur zou een zeer intensief onderzoek inhouden. Dit is gezien de capaciteit van de Rekenkamercommissies niet haalbaar.

Tabel 1 Normenkader proces van inhuur

Fase	Algemene normen (te zetten stappen in het proces om doelmatigheid en doeltreffendheid te waarborgen)
1. Vaststellen noodzaak en opdracht inhuur externen	<p>Doeltreffendheid</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Vaststellen probleem b. Benoemen probleemeigenaar c. Vaststelling noodzaak van inhuur d. Vaststelling opdracht e. Vaststelling implementatie f. Vaststelling risico's g. Vaststelling randvoorwaarden <p>Doelmatigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> h. Vaststellen budget /dekking
2. Selectie van externe bureau	<p>Doelmatigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Marktoriëntatie b. Concurrentiestelling <p>Doeltreffendheid en doelmatigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Offertebeoordeling en motivatie keuze d. Afspraken inzake waarborgen integriteit opdrachtverlener
3. Contracteren	<p>Doeltreffendheid</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Duidelijke opdrachtverlening b. Definiëring rol en taak van opdrachtgever en opdrachtnemer c. Vastleggen procesbewaking d. Ontbindende voorwaarden
4. Bewaking uitvoering werkzaamheden	<p>Doeltreffendheid</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bewaking prestaties, doorlooptijd (en begroting/boeking) b. Bewaking afwijkingen van de opdracht (welke afwijkingen en welke redenen daarvoor?) en vastlegging daarvan c. Frequente en goede communicatie tussen opdrachtgever-opdrachtnemer d. Tussentijdse evaluaties
5. Beoordelen eind-resultaat	<p>Doeltreffendheid</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Voldaan aan de opdracht b. Werkzaamheden hebben plaatsgevonden binnen budget c. Vaststellen benutting van de resultaten d. Vaststellen van mate waarin doelen/ oplossingen worden bereikt e. Vaststellen meerwaarde van de inhuur t.o.v. eigen uitvoering f. Evaluatie

2. Conclusies

We geven eerst de algemene conclusies uit het onderzoek weer. Dit zijn conclusies die voor alle onderzochte gemeenten gelden. We nemen daarbij de vijf onderzoeksvragen als ordenings-principe. Alleen ten aanzien van de aard en omvang van inhuur maken we een onderscheid in een vergelijking

tussen Barneveld, Leusden en Nijkerk enerzijds (meerdere cases van inhuur) en Renswoude, Scherpenzeel en Woudenberg anderzijds (één geval van inhuur). In 2.2 gaan we in op de gemeentespecifieke conclusies. In 2.3 komt de vergelijking tussen de ViP-gemeenten en een vergelijking met andere gemeenten aan bod.

2.1 Algemene conclusies

1. Wat is de omvang van het bestede budget aan inhuur van externen?(sept 2004-sept 2005)

- De gemeenten Barneveld, Leusden en Nijkerk hebben gegevens aangeleverd over de inhuur van organisatie- en beleidsadvies gedurende de onderzoeksperiode. De omvang van de inhuur voor organisatie- en beleidsadvies bedraagt ca. 480.000 euro in Barneveld, ruim 500.000² euro in Leusden en ca. 365.000 euro in Nijkerk.
- De gemeenten Renswoude, Scherpenzeel en Woudenberg hebben aangegeven dat zij geen gebruik hebben gemaakt van organisatie- en beleidsadvies, behalve de inhuur voor een klanttevredenheidsonderzoek. De Rekenkamercommissies hebben besloten deze opdracht te onderzoeken om zo inzicht te krijgen in het proces, en omdat bij deze opdracht wellicht een vergelijking mogelijk is tussen de drie gemeenten.
- Om de gegevens die de gemeenten hebben aangeleverd over de omvang van de inhuur globaal te toetsen, is per gemeente een overzicht opgevraagd van de boeking van de kosten van de inhuur van derden. Uit de verkregen informatie is gebleken dat de inhuur van organisatie- en beleidsadvies niet altijd op de correcte kostencategorie wordt geboekt.

2. Waaruit bestaan het beleid en de procedures binnen de gemeentelijke organisaties voor de inhuur van externen? In hoeverre zijn deze gericht op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inhuur?

- De zes gemeenten kennen nauwelijks formeel (schriftelijk vastgelegd) beleid voor de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies. De Rekenkamercommissies merken hierbij op dat het ontbreken van formeel beleid nog niet wil zeggen dat de uitvoering niet goed verloopt. Binnen een organisatie kan zich ook effectief informeel beleid ontwikkelen.
- Daarnaast stellen de Rekenkamercommissies dat het ontwikkelen van formeel beleid ook bepaald wordt door de mate en omvang van de inhuur. In Renswoude, Scherpenzeel en Woudenberg is deze inhuur voorzover na te gaan minimaal.

3. In hoeverre wordt het gemeentelijk beleid en de voorgeschreven procedures betreffende het inhuren van externen ook gevolgd in de praktijk? In hoeverre leiden het gemeentelijke beleid en procedures in de praktijk tot een doelmatige en doeltreffende inhuur van externen?

² Waarvan zo'n 300.000 euro voor de Visie 2010-projecten worden ingezet, die budgetneutraal dienen te worden uitgevoerd.

- Zoals eerder is opgemerkt kennen de gemeenten nauwelijks formeel beleid voor de doeltreffende en doelmatige inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies. De gemeenten die vaker met inhuur te maken hebben (Barneveld, Leusden, Nijkerk) kennen wel enig informeel beleid of patronen in handelingswijzen om de doeltreffendheid en doelmatigheid te waarborgen. Risico bij deze informele waarborging is dat de uitvoering erg persoonsafhankelijk wordt. Afdelingen of medewerkers met weinig ervaring lopen de kans in valkuilen te stappen.
- Uit de algemene interviews en de casestudy's is gebleken dat het inhuurproces aan de meeste door de Rekenkamercommissies gehanteerde normen voldoet. Maar niet alle stappen hebben een expliciete plaats in het inhuurproces, noch wordt daar altijd iets over vastgelegd.
- De inhuur van externen is in de onderzochte cases doeltreffend geweest in de zin dat de resultaten van de inhuur ook door de gemeenten naar tevredenheid zijn gebruikt.
- De inhuur van externen vond in de onderzochte cases meestal maar niet altijd doelmatig plaats. Niet altijd worden meerdere offertes aangevraagd, vooraf informatie opgevraagd over richtprijzen of over prijzen onderhandeld.
- Het ontbreken van een formeel beleid leidt ertoe dat inhuurprocessen binnen een gemeente verschillend worden gedocumenteerd, en niet alle stappen terug te vinden zijn.

4. Welke informatiebehoefte over de inhuur van externen hebben de gemeenteraden?

- Geen algemene conclusie.

5. Op welke wijze worden de gemeenteraden op dit moment geïnformeerd over de inhuur van externen en de resultaten hiervan?

- De gemeenten kennen geen richtlijnen voor de informatievoorziening over inhuur aan de gemeenteraad. Alleen in de gemeente Scherpenzeel zijn hierover twee bepalingen opgesteld.

Tot slot

De Rekenkamercommissies hebben alleen de inhuur van organisatie- en beleidsadvies onderzocht. De Rekenkamercommissies verwachten dat de conclusies voor een groter deel van de inhuur hun waarde kunnen bewijzen.

2.2 Gemeentespecifieke conclusies

LEUSDEN

In de gemeente Leusden zijn acht algemene interviews gehouden en zijn drie cases van inhuur nader onderzocht met dossieronderzoek en aanvullende interviews.

Aard en omvang

- De omvang van de inhuur van organisatie- en beleidsadvies in de onderzoeksperiode september 2004-september 2005 was ruim 500.000 euro (waarvan 300.000 euro voor de Visie-2010 projecten die budgetneutraal dienen te worden uitgevoerd).
- Sinds 1 januari 2005 wordt vanuit de afdelingen per kwartaal aan de directie gerap-porteerd over de omvang van inhuur van externen.
- Tijdens het onderzoek van de rekenkamercommissie is geconstateerd dat de gemeente de inhuur van externe deskundigheid op verschillende economische kostencategorieën verantwoordt. Dit strookt niet met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (Ministeriele regeling BZK, 6 februari 2003).

Beleid

- De gemeente Leusden kent geen formeel beleid voor de doeltreffendheid en doelmatigheid voor inhuur van organisatie- en beleidsadvies. Sinds 1 januari 2005 bestaat er formeel beleid gericht op de reductie van inhuur van personeel gefinancierd vanuit het Centraal Knelpunten Budget (CKB). Dit beleid wordt informeel ook bij de inhuur van organisatie- en beleidsadvies toegepast. Afdelingshoofden zijn bewust bezig met de doelmatigheid en hanteren hiertoe verschillende middelen. Hoe zakelijk men zich hierin opstelt, verschilt echter per persoon.

Doeltreffendheid en doelmatigheid in het inhuurproces

- De normen die de Rekenkamercommissies hebben vastgesteld als waarborg in het inhuurproces voor doeltreffendheid krijgen blijkens de algemene interviews in de praktijk vaak wel gestalte, maar deels informeel (mondeling/ ongedocumenteerd).
- Bij de drie casestudies blijkt dat bij één case aan de meeste normen van de Rekenkamercommissies is voldaan. Eén case wijkt in aard af (is meer gericht op structurele ondersteuning). In dit inhuurproces zien we niet alle normen terug. Voor één case worden specifieke omstandigheden aangegeven waarom de opdracht haastig, zonder budget en offerteverlening, is uitgezet. Lopende de opdracht is dit rechtgetrokken.
- De resultaten van de inhuur worden over het algemeen wel als doeltreffend beoordeeld: de uitkomsten hebben tot resultaat geleid.

Rechtmatigheid in het inhuurproces

- De gemeente Leusden heeft in de nieuwe budgethoudersregeling (1 januari 2005) een richtlijn voor de tekeningsbevoegdheid bij diensten opgenomen. Deze is in één geval nageleefd. Eén case is nog uitgezet onder de oude budgethoudersregeling: de normen hiervan zijn niet nageleefd.

Actuele ontwikkelingen

- De gemeente is momenteel bezig met het ontwikkelen van een inkoopbeleid. Hierin worden onder andere richtlijnen opgenomen voor het aanvragen van offertes (doelmatigheid).

Informatievoorziening aan de gemeenteraad

- De vier fracties die een vragenlijst hebben ingevuld zijn unaniem van mening dat zij voor hun kaderstellende en controlerende rol geïnformeerd moeten worden over de inhuur van externen. Zij zijn het er ook over eens dat voor de kosten, doelmatigheid en doeltreffendheid een actieve informatieplicht moet gelden. De raad zou hiervoor richtlijnen moeten opstellen.

2.3 Vergelijking met andere gemeenten

Vergelijking tussen de ViP-gemeenten

De resultaten van het onderzoek geven ons inziens geen aanleiding te komen tot een vergelijking tussen de ViP-gemeenten onderling. De uitkomsten komen op hoofdlijnen overeen en verschillen zijn te verklaren uit verschil in grootte tussen de gemeenten.

Vergelijking met andere gemeenten

Het onderwerp van inhuur van externen staat zowel op rijksniveau als bij vele gemeenten in de belangstelling. Dit onderwerp komt dan ook voor in de top vijf van onderzochte onderwerpen van lokale rekenkamercommissies in het land. Hoewel de opzet van de onderzoeken wel verschilt, komen uit de meeste onderzoeken op hoofdlijnen een aantal vergelijkbare conclusies naar voren. Om de uitkomsten van dit onderzoek in enig perspectief te plaatsen, hebben de Rekenkamercommissies gekeken of de uitkomsten van dit onderzoek afwijken dan wel overeenkomen met andere rekenkameronderzoeken.

De Rekenkamercommissies hebben gekeken naar onderzoek van de Rekenkamercommissies Utrecht, Amersfoort, Venlo, Rheden en Moerdijk. Ondanks het schaalverschil tussen de gemeenten zien we een aantal conclusies bij deze onderzoeken terug:

- Gemeenten hebben voor inhuur van externen weinig beleid ontwikkeld. Als er wel beleid bestaat, is dit niet altijd bekend binnen de organisatie.
- Door het ontbreken van beleid krijgt het inhuurproces in de praktijk wisselend vorm (afhankelijk van de persoon) en gaat de inhuur gepaard met risico's.
- Het inhuurproces wordt vaak niet goed gedocumenteerd. Daarom is niet goed te achterhalen of het doeltreffend en doelmatig is verlopen.

3. Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksbevindingen en de conclusies die daaruit zijn getrokken, hebben de Rekenkamercommissies een aantal aanbevelingen geformuleerd. De Rekenkamercommissies zullen in de toekomst (najaar 2007) ook nagaan wat gemeenteraden en colleges van B&W met deze aanbevelingen hebben gedaan.

De Rekenkamercommissies vinden het van belang dat een gemeentelijke organisatie richtlijnen opstelt voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inhuur van organisatie- en beleidsadvies. Juist bij deze inhuur achten de Rekenkamercommissies een verhoogd risico voor de doeltreffendheid van de inhuur aanwezig (opdrachten zijn van te voren niet altijd duidelijk vast te stellen, evenmin als de implementatie ervan). Daarnaast is het van belang interne kennis en ervaringen uit te wisselen. Dit geldt zeker voor afdelingen / gemeenten die weinig ervaring hebben met deze inhuur.

De rekenkamercommissies bevelen de colleges van B&W aan:

- Leg richtlijnen vast voor de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies of stel hiervoor hulpmiddelen (bijvoorbeeld checklisten) op. De Rekenkamercommissies denken

hierbij niet aan uitgebreide protocollen, maar het normenkader uit dit onderzoek kan als input dienen. Per norm zal per gemeente verschillen of en hoe uitgebreid deze in richtlijnen vorm krijgt. Door hierbij drempelbedragen te hanteren, kan overregulering worden voorkomen. Door deze richtlijnen wordt de waarborg van de doeltreffendheid en de doelmatigheid vergroot.

- Het proces van inhuur wordt minder persoonsafhankelijk.
 - Deze richtlijnen zorgen ook voor een transparanter inhuurproces waarbij ook de integriteit beter wordt gewaarborgd.
-
- Het lijkt er op dat de afgelopen jaren de gemeenten als opdrachtgever door de krappe markt een voordelige positie innamen ten opzichte van adviseurs. Als de markt voor adviseurs verbetert, lopen gemeenten ook weer meer risico voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inhuur.
 - Stimuleer de overdracht van kennis en ervaring tussen afdelingen, afdelingshoofden en projectleiders over de inhuur van organisatie- en beleidsadvies (wat kan geleerd worden van eerdere ervaringen). Zo wordt voorkomen dat onervaren medewerkers in dezelfde valkuilen stappen, of opnieuw het wiel gaan uitvinden.
 - Zorg voor een uitgebreide dossiervorming. Dit verkleint het risico bij afwezigheid of het vertrek van (externe) projectleiders/afdelingshoofden. Ook kunnen opdrachten uit het verleden sneller als voorbeeld worden gebruikt bij nieuwe gevallen van inhuur.
 - Specifiek voor klanttevredenheidsonderzoeken merken de Rekenkamercommissies op dat dit momentopnames zijn. Om een meerwaarde van uitkomsten te creëren dienen klanttevredenheidsonderzoeken in de toekomst op zoveel mogelijk gelijke wijze te worden uitgevoerd.
 - Leg bij de inhuur ook nadrukkelijk de link met projectmatig werken.
 - Vergroot het inzicht in de kosten van inhuur van organisatie- en beleidsadvies, door de verantwoording van de inhuur van externen in casu het gebruik van de juiste economische kostencategorieën aan te scherpen.
 - Maak gebruik van de concrete aanbevelingen die de Rekenkamercommissies hebben gebaseerd op best practices bij gemeenten en onderzoeksliteratuur (zie kader 1).

Kader 1 Concrete aanbevelingen

In onderstaande volgt een aantal concrete aanbevelingen. Sommigen zijn gebaseerd op de praktijk die we bij de gemeenten zijn tegengekomen (zgn. best practices). Tussen haakjes staat de gemeente waar we dit zijn tegengekomen.

Fase 1 Vaststellen noodzaak en opdracht inhuren externen

- Laat afdelingen/medewerkers met weinig ervaring op het gebied van inhuren, begeleiden door medewerkers met veel ervaring (sparringpartner) of benoem intern een ervaren medewerker als centrale vraagbaak. Kijk welke rol de inkoopcoördinator kan spelen.

- Kijk naar de mogelijkheden voor inhuren op de routinematige klussen zodat de eigen medewerkers zich bezig kunnen houden met de nieuwe ontwikkelingen. (Leusden)

- Maak een checklist van mogelijke risico's en randvoorwaarden, en verbeter die al naar gelang de eigen leerervaringen.

Fase 2 Selectie van externe bureau

- Oriënteer je vooraf op de prijs (de laagste aanbieder hoeft niet per se de laagste prijs van de markt te bieden). Ook bij de laagste aanbieder zijn er mogelijkheden tot prijsonderhandelingen.

- Voer offertebeoordelingen uit met meer personen. Dit waarborgt de integriteit en hiermee ook de doeltreffendheid. Ook omdat in de interviews is aangegeven dat subjectieve factoren (klijkt het met de persoon) een rol spelen.

Fase 3 Contractering

- Kijk hoe de kennis en expertise intern kan worden behouden, maak bijvoorbeeld afspraken over overdrachtsprotocollen of opleidingen van eigen medewerkers. (Leusden)

- Werk met eigen inkoopvoorwaarden in plaats van de algemene voorwaarden van een opdrachtnemer te accepteren. In drie ViP-gemeenten zijn deze inmiddels vastgesteld. (Barneveld, Nijkerk, Scherpenzeel)

- Neem ontbindende voorwaarden op over het leveren van een wanprestatie. Het in de overeenkomst opnemen van een ontsnapingsclausule beschermt de opdrachtgever niet alleen, het externe bureau kan bij een (tussentijdse) beëindiging van de overeenkomst ook aansprakelijk worden gesteld.

- Leg goed vast wat de gemeente zelf doet en wat het externe bureau doet (dit gebeurt wel in alle gemeenten, maar niet altijd). Maak hierbij ook gebruik van eigen leerervaringen.

- Leg een database van tarieven aan.

Fase 4 Bewaking uitvoering werkzaamheden

- Spreek met het externe bureau af dat zij schriftelijke verslagen aanleveren van overleggen (hetzij losse verslagen, hetzij logboeken).

- Maak afspraken over op te leveren tussenproducten (dit gebeurt wel in alle gemeenten, maar niet altijd).

Fase 5 Beoordelen eindresultaat

- Wissel ervaringen uit tussen afdelingen en tussen gemeenten: zowel succes- als faalfactoren.

- Eén gemeente heeft een vakbureau voor projectleiders ingesteld, waardoor op termijn een pool van ervaren interne projectleiders ontstaat. Een neveneffect is dat zo minder vaak externe projectleiders hoeven te worden ingehuurd. (Leusden)

- Evalueer de opdrachten achteraf en stel intern een oordeel vast over het resultaat.

De rekenkamercommissies bevelen de gemeenteraden en de colleges van B&W aan:

- Maak helder wat de verwachtingen zijn van gemeenteraad en van college over de informatievoorziening en maak daar, indien nodig, afspraken over. De Rekenkamercommissies stellen dat de inhuur van externen voor organisatie- en beleidsadvies primair onder de gemandateerde verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie valt (voorzover er natuurlijk vooraf budget is aangevraagd). De Rekenkamercommissies adviseren om heldere afspraken te maken tussen gemeenteraad en college over in welke gevallen de raad wel geïnformeerd wil worden. De informatie over de inhuur dient te worden opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering van de programmabegroting- en de rekening.

Tot slot

De Rekenkamercommissies hebben alleen de inhuur van organisatie- en beleidsadvies onderzocht. De Rekenkamercommissies verwachten dat de aanbevelingen voor een groter deel van de inhuur hun waarde kunnen bewijzen.