

Rekenkamercommissies ViP+

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

Gemeenteraad Renswoude
Postbus 8
3927 ZL RENSWOUDE

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 van het onderzoek 'Inhuur van externen'	

Beste leden van de gemeenteraad,

De Rekenkamercommissies ViP¹ 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. Bij de behandeling van het rapport in de commissie heeft de verantwoordelijke wethouder aangegeven aanbevelingen te implementeren, rekening houdend met de kleinschaligheid van de gemeente.

De Rekenkamercommissie heeft het college in februari 2008 gevraagd om aan te geven in hoeverre de aanbevelingen inmiddels zijn doorgevoerd. De gemeente heeft op 14 april de rekenkamercommissie geïnformeerd per e-mail dat zij momenteel bezig is met een concept-Inkoop- en aanbestedingsbeleid. Daarnaast heeft de gemeente intern een aantal afspraken gemaakt over inhuur. Deze zijn niet op schrift vastgesteld maar wel besproken in het college van B&W en het MT. Daarmee zijn twee aanbevelingen uitgevoerd: het opstellen van richtlijnen dan wel hulpmiddelen en het uitwisselen van kennis en ervaring in de organisatie.

De gemeenteraad heeft naar aanleiding van de aanbeveling over het maken van afspraken over de informatievoorziening (bijvoorbeeld in de paragraaf bedrijfsvoering) geen actie

¹ Nog zonder de gemeente Zeewolde

ondernomen. De rekenkamercommissie stelt dat de raad in het nieuwe inkoopbeleid hier afspraken over kan opnemen.

Conclusie

De gemeente Renswoude is voornemens de aanbevelingen van het rapport op te nemen in het inkoop- en aanbestedingsbeleid. De rekenkamercommissie kan dus geen conclusies trekken over de doorwerking. Wij sluiten met deze brief in principe het onderzoek naar de inhuur van externen definitief af. Wel ontvangen we graag nog de nieuwe beleidsnota.

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 implementatie van de aanbevelingen

Geachte mevrouw Does,

Naar aanleiding van het eerste rapport van de Rekenkamer over inhuur van derden, deel ik u het volgende mede.

Er is inmiddels een concept Nota inkoop- en aanbestedingsbeleid opgesteld. Daarin wordt het inkoopproces nauwkeurig in uit te voeren stappen beschreven. Verder wordt de selectie van een leverancier beschreven en worden regels gesteld over bevoegdheden t.a.v. de levering van werken, diensten en leveringen. Deze conceptnota verkeert in fase van ambtelijke voorbereiding. Ik verwacht dat binnen enkele maanden er een bestuurlijk vervolg aan wordt gegeven met besluitvorming.

Ondertussen houden we ons feitelijk aan een aantal regels. Elke voorgenomen inhuur wordt aan het college van burgemeester en wethouders ter besluitvorming voorgelegd. Er is dus sprake van een keuze vooraf door het college. Uiteraard ligt er dan een ambtelijk advies.

Hoewel het niet altijd lukt is verder afgesproken dat de offertes van de externen precies op hetzelfde tijdstip moeten worden ingeleverd. Meestal worden drie offertes aangevraagd. Deze worden in de regel door de gemeentesecretaris geopend in het bijzijn van de behandelend medewerker en/ of zonodig de betrokken portefeuillehouder. Maximale transparantie is dus aanwezig, waarmee de integriteit wordt gewaarborgd.

Vervolgens worden de offertes voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders, waarbij het voorkomt dat de keuze niet altijd op de goedkoopste aanbieder valt. Er wordt dan een duidelijke afweging tussen prijs en kwaliteit door het college gemaakt.

Wij hebben het voorgaande –met het oog op de vaststelling van een Nota inkoop- en aanbestedingsbeleid - niet op schrift vast gelegd, maar besproken in college en MT.

Met vriendelijke groet,

H.W. Lehmann, gemeentesecretaris

Bijlage 2

Bestuurlijke reactie van het college op het rapport Inhuur van externen

Bestuurlijke reactie college van B&W Renswoude:

Het rapport van de Rekenkamer over de inhuur van externe bureaus i.c. SGBO voor de uitvoering van het klanttevredenheidsonderzoek hebben wij met aandacht gelezen. Wij hebben geconstateerd dat de passage over de integriteit van de opdrachtgever is aangepast naar aanleiding van onze eerdere opmerking op het concept.

Bijlage 3

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

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 inhuur². De probleemstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

² 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.

'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.

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 eindresultaat	<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 500.000³ 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 Waarvan zo'n 300.000 euro voor de Visie 2010-projecten worden ingezet, die budgetneutraal dienen te worden uitgevoerd.

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?

- 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

RENSWOUDE

Omvang en beleid

- De gemeente Renswoude maakt vrijwel geen gebruik van de inhuur voor organisatie- en beleidsadvies. De gemeente kent daarom noch een formeel noch een informeel beleid voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van inhuur.

Doeltreffendheid en doelmatigheid bij de inhuur voor een klanttevredenheidsonderzoek

- De gemeente heeft op verzoek van de gemeenteraad een klanttevredenheidsonderzoek uit laten voeren die als bouwsteen voor de uit te voeren kwaliteitsmeting moest functioneren. Bij deze inhuur zijn de normen van de Rekenkamercommissies voor het grootste deel wel nagekomen, maar niet altijd gedocumenteerd.
- De opdrachtverlening is niet rechtmatig verlopen: er is geen formeel B&W-besluit aanwezig. Wel is de opdracht in het college besproken.

Informatievoorziening aan de gemeenteraad

- Volgens alle vier de fracties van de gemeenteraad maakt de gemeente gebruik van organisatie- en beleidsadvies. De fracties verwijzen hier of naar het klanttevredenheids-onderzoek of ze hanteren een bredere definitie van organisatie- en beleidsadvies dan in dit onderzoek.
- Drie fracties zijn ook van mening dat de gemeenteraad voor haar kaderstellende en controlerende taken geïnformeerd dient te worden over inhuur. Drie fracties willen dat voor de doeltreffendheid van inhuur een actieve informatieplicht geldt.

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 uitgebreider 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 (kijkt 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.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Eén gemeente heeft een vakberaad 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.