NVRR-Metadossier

Externe Inhuur

Analyse – Do’s & Don’ts –

Lijst Rekenkamerrapporten

Project uitgevoerd door

In opdracht van de

Vereniging van Rekenkamers

Maart 2025

Inhoudsopgave

[1. Externe Inhuur 3](#_Toc192159862)

[2. Hoofd- en subthema’s database Externe Inhuur 6](#_Toc192159863)

[3. Analyse inhoud Rekenkamerrapporten 8](#_Toc192159864)

[3.1 Inleiding 8](#_Toc192159865)

[3.2 Centrale vragen 8](#_Toc192159866)

[3.3 Normen 9](#_Toc192159867)

[3.4 Conclusies en aanbevelingen 9](#_Toc192159868)

[3.4.1 Conclusies 10](#_Toc192159869)

[3.4.2 Aanbevelingen 13](#_Toc192159870)

[4. Tips & Trics en Do’s & Don’ts 17](#_Toc192159871)

[5. Rekenkamerrapporten in het NVRR-Metadossier Externe Inhuur 22](#_Toc192159872)

1. **Externe Inhuur**

**Definitie**

Aansluitend op de definitie uit de Rijksbegrotingsvoorschriften Externe Inhuur kan de volgende definitie voor externe inhuur worden geformuleerd: Externe inhuur is het uitvoeren van werkzaamheden in opdracht van een bij de provincies, gemeenten of hoogheemraad- en waterschappen 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 overheidsorganisatie en de daarbij ingezette personen aan ten grondslag ligt.

Externe inhuur is dus de inzet van externe, flexibele arbeidskrachten in de vorm van bijvoorbeeld uitzendkrachten, payrollmedewerkers, gedetacheerden of zzp’ers. Door het inzetten van externen kan een werkgever zijn personeelsinzet aanpassen aan de capaciteitsvraag op een bepaald moment, met als (mogelijk) doel een efficiëntere inzet van personeel.

**Aanbesteding**

De inhuur van externen is in bepaalde gevallen gebonden aan wettelijke regels voor aanbesteding. Is de prijs van een opdracht gelijk aan of hoger dan de [Europese drempelwaarde](https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/drempelwaarden-europees-aanbesteden)[[1]](#footnote-1) dan moet de overheidsorganisatie een [Europese aanbestedingsprocedure](https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/mogelijke-aanbestedingsprocedures) volgen. Komt de waarde van de opdracht niet boven de Europese drempel uit, dan moet gekozen worden uit één van de [nationale aanbestedingsprocedures](https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/mogelijke-procedures/nationale-procedures).[[2]](#footnote-2) De overheidsorganisatie moet in ieder geval bij elke aanbestedingsprocedure rekening houden met een aantal algemene regels:

* *Vooraf duidelijk maken waar ondernemers aan moeten voldoen*De overheidsorganisatie moet duidelijk maken waar ondernemers aan moeten voldoen om in aanmerking voor een opdracht te komen. Deze zogenaamde selectiecriteria moeten al in de aankondiging van de opdracht staan. Voorbeelden zijn financiële en technische eisen aan ondernemers.
* *Vooraf duidelijk maken hoe ze de beste inschrijving bepaalt*De overheidsorganisatie moet al in de aankondiging aangeven hoe ze de beste inschrijving bepaalt. Dat kan op drie manieren: [beste prijs-kwaliteitverhouding, de laagste prijs, of de laagste kosten](https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/keuze-gunningscriterum-en-opstellen-subgunningscriteria#gunningscriterium). Kiest de overheidsorganisatie voor de laagste prijs of de laagste kosten, dan moet deze keuze gemotiveerd worden in de stukken die bij de aanbesteding horen.
* *Overheidsopdrachten niet onnodig samenvoegen*De overheidsorganisatie mag opdrachten niet onnodig samenvoegen in één aanbesteding, maar moet de opdracht in stukken verdelen (percelen), zodat kleinere ondernemingen ook kunnen inschrijven op de opdracht. Een voorbeeld: stel een overheidsorganisatie heeft meerdere vestigingen verspreid door Nederland, dan mag het technisch onderhoud aan alle overheidsgebouwen niet worden aangeboden in één aanbesteding.

**Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA)**

Voor externe inhuur is ook de wet DBA van belang die per 1 mei 2016 de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) heeft vervangen. De wet DBA regelt dat opdrachtgever en opdrachtnemer samen verantwoordelijk zijn voor de fiscale gevolgen van hun arbeidsrelatie. Zij moeten dus samen bepalen hoe zij hun arbeidsrelatie invullen: als dienstbetrekking (loondienst) of niet als dienstbetrekking. In het laatste geval kan het verstandig zijn een [modelovereenkomst](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen/modelovereenkomsten-in-plaats-van-var/) te gebruiken.

De wet DBA is in het leven geroepen om schijnzelfstandigheid tegen te gaan en eerlijkheid te waarborgen op de arbeidsmarkt. Dit heeft gevolgen voor zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers:

* Opdrachtnemers moeten kunnen aantonen dat ze zelfstandig werken en dat er geen sprake is van een gezagsverhouding met de opdrachtgever.
* Opdrachtgevers moeten ervoor zorgen dat de samenwerking met de opdrachtnemer voldoet aan de criteria van de Wet DBA.

Sinds 1 januari 2025 is de Belastingdienst volledig gaan handhaven op schijnzelfstandigheid. Als er sprake is van een dienstverband, kunnen opdrachtnemers geconfronteerd worden met belastingaanslagen en terugbetalingen van sociale premies. Opdrachtgevers kunnen aansprakelijk worden gesteld voor het betalen van loonheffingen en sociale premies, met mogelijk flinke boetes als gevolg.

**Rol gemeenteraad**

Het inhuren van externen valt onder de bedrijfsvoering van een overheidsorganisatie. Er bestaan verschillende visies[[3]](#footnote-3) hoever de taken van gemeenteraden, provinciale staten en algemene besturen van hoogheemraad- en waterschappen reiken op het gebied van bedrijfsvoering.

In de ene visie wordt bedrijfsvoering niet gezien als een onderwerp voor deze vertegenwoordigende organen; als er gedurende de beleidsuitvoering binnen de financiële en beleidsmatige kaders gebleven wordt, is de invulling van de bedrijfsvoering een zaak van het college en de uitvoeringsorganisatie. De vertegenwoordigende organen gaan over de doelen en taken van de beleidsuitvoering en de organisatie zoekt de meest effectieve manier om die doelen en taken te realiseren. Zolang dat binnen de kaders blijft is er in deze visie geen noodzaak om de vertegenwoordigende organen over inhuur te informeren. Een specifiek percentage inhuur ten opzichte van de loonsom dat door de vertegenwoordigende organen wordt meegegeven, zoals bijvoorbeeld de Roemer-norm van 13%, zou de bewegingsruimte van de uitvoeringsorganisatie beperken.

In de andere visie mag een vertegenwoordigend orgaan gerichte kaders meegeven aan de uitvoerende organisatie. Zo heeft het ministerie van BZK in 2007[[4]](#footnote-4) ten aanzien de kaderstellende en controlerende rol van raadsleden bij bedrijfsvoering opgemerkt dat de, door de raden, gegeven kaders realistisch moeten zijn en ruimte moeten bieden voor de colleges en de gemeenschappelijke regelingen om beleid te kunnen realiseren. Dat neemt volgens BZK niet weg dat raden kaders kunnen stellen op het gebied van bedrijfsvoering, bijvoorbeeld "de inhuur van derden moet met minimaal 20% worden teruggebracht ten opzichte van vorig jaar". Raden kunnen bij de kadernota en de begroting zienswijzen indienen om kaders ten aanzien van personeel en inhuur kenbaar te maken.

**Websites met meer informatie over Externe Inhuur**

* A&O Fonds gemeenten: Handreiking Externe Inhuur

<https://www.aeno.nl/bmc-onderzoek-externe-inhuur>

* Rijksoverheid: Actuele informatie over aanbestedingsregels

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>

1. **Hoofd- en subthema’s database Externe Inhuur**

Het metadossier Externe Inhuur is gemaakt op basis van een inventarisatie van Rekenkameronderzoeken op dit beleidsterrein. De database die de NVRR heeft gemaakt bevat veel informatie uit die Rekenkameronderzoeken. Deze informatie is geordend op basis van een aantal hoofd- en subthema’s. Tabel 1 geeft een overzicht van de thema’s voor Externe Inhuur.

**Tabel 1** Hoofd- en subthema’s inventarisatie Externe Inhuur

|  |  |
| --- | --- |
| **Hoofdthema’s** | **Subthema's** |
| Beleidskaders  | Wet- en regelgeving |
|   | Beleid(sdoelen) |
| Financiën | Budget |
|   | Begroting/Jaarverslag |
|   | Uitgaven |
| Sturing | Sturende rol college |
| Kaderstelling | Kaderstellende rol  |
| Controle | Controlerende rol  |
| Toezicht | Monitoring |
|   | Evaluatie/onderzoek |
| Informatievoorziening | Informatievoorziening sturing |
|   | Informatievoorziening kaderstelling |
|   | Informatievoorziening controle |
| Organisatie | Organisatie externe inhuur |
|   | Omvang en samenstelling externe inhuur |
|   | Protocol/werkinstructies |
|   | (Strategisch) personeelsbeleid |
| Praktijk uitvoering externe inhuur | Uitvoering Externe Inhuur |
|   | Besluit tot externe inhuur |
|   | Opdrachtformulering |
|   | Offertes |
|   | Aanbesteding (nationaal en Europees) |
|   | Communicatie |
|   | Selectie-/Gunningcriteria |
|   | Soorten contracten |
|   | Inhoud contract |
|   | Tarieven inhuur |
|   | Dossiervorming/contractregistratie |
|   | Verstrekken opdracht |
|   | Monitoren/evalueren uitvoering externe inhuur |
|   | Geleverde eindproduct/dienstverlening |
|   | Opdrachtgeverschap |
| Prestaties | Prestaties externe inhuur |
| Resultaat | Resultaat beleid externe inhuur |
| Effectiviteit | Effectiviteit beleid externe inhuur |
| Efficiëntie | Efficiëntie beleid externe inhuur |

De hoofdthema’s zijn gebruikt voor het inventariseren van de *centrale vragen* van de Rekenkamerrapporten. De subthema’s zijn gebruikt voor het inventariseren van de *normen*, de *onderzoeksvragen*, de *conclusies* en de *aanbevelingen* die zijn beschreven in de rapporten.

Om gericht informatie te kunnen zoeken in het Metadossier kan gebruik worden gemaakt van een aantal filters, waaronder inwonersaantal. Voor het aantal inwoners van de gemeenten en provincies in het Metadossier Externe Inhuur zijn CBS-gegevens gebruikt die betrekking hebben op 2024. Voor de hoogheemraad- en waterschappen zijn de aantallen gebaseerd op de websites van de betreffende organisatie.

1. **Analyse inhoud Rekenkamerrapporten**

## **3.1 Inleiding**

Om iets te kunnen zeggen over de inhoud van de Rekenkamerrapporten die over Externe Inhuur zijn geschreven, is nagegaan hoe vaak de hoofdthema’s in de centrale vragen (§3.2) en de normen (§3.3) terugkomen én hoe vaak de subthema’s in de conclusies en aanbevelingen (§3.4). In totaal zijn de rapporten van 45 Rekenkamer(cie)s geïnventariseerd: 40 gemeentelijke Rekenkamer(cie)s, 3 provinciale Rekenkamers en 2 Rekenkamercie’s van waterschappen.

## **3.2 Centrale vragen**

Tabel 2 geeft een overzicht van de verschillende hoofdthema’s die in de centrale vragen van de Rekenkameronderzoeken voorkomen.[[5]](#footnote-5)

**Tabel 2** Centrale vragen Rekenkameronderzoek Externe Inhuur (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Centrale vragen** | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Organisatie | 31 | 69% |
| Effectiviteit | 25 | 56% |
| Efficiëntie | 24 | 53% |
| Beleidskaders  | 23 | 51% |
| Praktijk uitvoering Externe Inhuur | 21 | 47% |
| Kaderstelling | 10 | 22% |
| Controle | 9 | 20% |
| Informatievoorziening | 8 | 18% |
| Sturing | 6 | 13% |
| Financiën | 4 | 9% |
| Toezicht | 1 | 2% |
| Prestaties | 0 | 0% |
| Resultaat | 0 | 0% |

In tabel 2 valt het volgende op:

* De centrale vragen in de rapporten beslaan veel verschillende thema’s; een groot deel van de Rekenkamer(cie)s (69%) gaat bij centrale vraag in op de Organisatie van externe inhuur.
* De hoofdthema’s Effectiviteit en Efficiëntie zijn ook bij een meerderheid van de Rekenkamer(cie)s onderwerpen van onderzoek, waarbij een hoofdvraag over Effectiviteit (56%) iets vaker voorkomt dan een hoofdvraag over Efficiëntie (53%). Gegeven dat onderzoek naar effectiviteit van beleid niet makkelijk is, is dit percentage redelijk hoog.
* Daarnaast is door iets minder dan de helft van de Rekenkamer(cie)s (47%) ervoor gekozen om het thema Praktijk uitvoering externe inhuur te onderzoeken.
* Opvallend is dat, de voor raden (ook) belangrijke, hoofdthema’s Prestaties en Resultaat in geen enkel onderzoek bij centrale vragen terugkomen. Ook Toezicht is maar bij één Rekenkamer(cie) onderwerp van de centrale vraag.

## **3.3 Normen**

De normen die de Rekenkamer(cie)s hebben geformuleerd, geven ook een indicatie van de onderwerpen die zijn onderzocht op het gebied van Externe Inhuur.[[6]](#footnote-6) Opvallend is dat meer dan 1/3 van de Rekenkamer(cie)s (36%) geen normen heeft opgenomen in het rapport. Tabel 3 geeft een overzicht van de hoofdthema’s waarover normen zijn geformuleerd door de 37 Rekenkamer(cie)s die dat wel hebben gedaan.

**Tabel 3** Normen Rekenkameronderzoek Externe Inhuur (n=37)[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Normen** | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Beleidskaders  | 32 | 86% |
| Organisatie | 31 | 84% |
| Praktijk uitvoering Externe Inhuur | 31 | 84% |
| Informatievoorziening | 27 | 73% |
| Sturing | 18 | 49% |
| Efficiëntie | 17 | 46% |
| Kaderstelling | 17 | 46% |
| Effectiviteit | 17 | 46% |
| Controle | 16 | 43% |
| Financiën | 16 | 43% |
| Toezicht | 13 | 35% |
| Resultaat | 9 | 24% |
| Prestaties | 5 | 14% |

Uit tabel 3 blijkt het volgende:

* Het hoofdthema Beleidskaders, waarover de helft van de Rekenkamer(cie)s *centrale vragen* heeft gesteld (51%) (zie tabel 2), scoort hoog wat betreft de normen; 86% heeft over dit hoofdthema normen geformuleerd.
* Voor het hoofdthema Organisatie, dat het hoogste scoort bij de *centrale vragen* (69%), hebben ook meer Rekenkamer(cie)’s (84%) normen geformuleerd.
* Ook het hoofdthema Praktijk uitvoering externe inhuur vinden de Rekenkamer(cie)s belangrijk; bijna de helft formuleerde hierover een *centrale vraag* terwijl een grote meerderheid (84%) er één of meer normen over formuleert.
* Opvallend is dat er over Informatievoorziening, vergeleken met de *centrale vragen* (18%), veel meer Rekenkamer(cie)s normen geformuleerd hebben (73%).
* Hoewel de hoofdthema’s Toezicht, Resultaat en Prestaties niet of nauwelijks in onderzoek terugkomen bij *centrale vragen*, heeft een aantal Rekenkamer(cie)s daarover wel normen opgenomen in hun rapport (resp. 35%, 24% en 14%).

## **3.4 Conclusies en aanbevelingen**

De conclusies en aanbevelingen zijn geïnventariseerd op basis van de 36 subthema’s die onder de 13 hoofdthema’s vallen (zie tabel 1).

*Hoofdthema’s met één subthema*

Zeven hoofdthema’s hebben één subthema. Dit zijn de hoofdthema’s: Sturing, Kaderstelling, Controle, Prestaties, Resultaat, Effectiviteit en Efficiëntie. Omdat deze hoofdthema’s slechts één subthema hebben, zijn de aantallen (die in de tabellen staan) onderling vergelijkbaar. De aantallen geven namelijk het aantal Rekenkamer(cie)s weer dat de betreffende subthema’s in hun conclusies dan wel aanbevelingen heeft opgenomen

*Hoofdthema’s met meerdere subthema*

De overige zes hoofdthema’s hebben meerdere subthema’s. Dit zijn de hoofdthema’s: Beleidskaders, Financiën, Toezicht, Informatievoorziening, Organisatie en Praktijk uitvoering externe inhuur. Omdat het aantal subthema’s per hoofdthema verschilt zijn de aantallen (zoals opgenomen in de tabellen) *niet* onderling vergelijkbaar. De tabellen geven wel een indicatie welke thema’s veel voorkomen in de conclusies en aanbevelingen.

## **3.4.1 Conclusies**

*Conclusies hoofdthema’s met één subthema*

In tabel 4 staat per hoofdthema (met één subthema) het aantal Rekenkamer(ie)s dat conclusies heeft getrokken waarin het betreffende thema aan bod komt. In de 4e kolom staan de percentages.

**Tabel 4** Conclusies: hoofdthema’s met één subthema (n=45)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hoofdthema’s** | **Subthema** | **Aantal Rk(cie)s** | **%**  |
| Efficiëntie | Efficiëntie Externe Inhuur | 30 | 67% |
| Sturing | Sturende rol college | 28 | 62% |
| Kaderstelling | Kaderstellende rol | 27 | 60% |
| Effectiviteit | Effectiviteit Externe Inhuur | 26 | 58% |
| Controle | Controlerende rol | 16 | 36% |
| Resultaat | Resultaat Externe Inhuur | 7 | 16% |
| Prestaties | Prestaties Externe Inhuur | 1 | 2% |

In tabel 4 is het volgende te zien:

* Een meerderheid van de Rekenkamer(cie)s trekt conclusies over de Efficiëntie (67%), Sturing (62%), Kaderstelling (60%) en de Effectiviteit van externe Inhuur (58%). Dit is een stuk meer dan de verwachting op basis van de *centrale vragen* die de Rekenkamer(cie)s hebben gesteld; een minderheid gaat bij de *centrale vraag* in op deze thema’s: Sturing 49% en de overige drie thema’s 46% (zie tabel 2).
* Opvallend is dat, in vergelijking met de hoofdthema’s Sturing en Kaderstelling, veel minder Rekenkamer(cie)s conclusies trekken over de Controlerende rol (36%).
* Verder trekt een kleine groep van de Rekenkamer(cie)s conclusies over het Resultaat en de Prestaties van externe inhuur (resp. 16% en 2%). Geen enkele Rekenkamer(cie) heeft over deze thema’s een *centrale vraag* heeft gesteld.

*Conclusies hoofdthema’s met meerdere subthema’s*

Tabel 5 geeft een overzicht van de vijf hoofdthema’s met meerdere subthema’s.

**Tabel 5** Hoofdthema’s met >1 subthema’s

|  |  |
| --- | --- |
| **Hoofdthema’s** | **Aantal** **subthema’s** |
| Praktijk uitvoering externe inhuur | 15 |
| Organisatie | 4 |
| Informatievoorziening | 3 |
| Financiën | 3 |
| Beleidskaders  | 2 |
| Toezicht | 2 |

In de tabellen 5a t/m 5f wordt hierna per hoofdthema beschreven hoeveel Rekenkamer(cie)s op ieder subthema conclusies hebben getrokken.

*Conclusies Praktijk uitvoering externe inhuur*

Tabel 5a geeft een overzicht van de subthema’s van het hoofdthema Praktijk uitvoering externe inhuur. Voor elk subthema is aangegeven hoeveel Rekenkamer(cie)s er conclusies over hebben geformuleerd.

**Tabel 5a** Conclusies Praktijk uitvoering externe inhuur (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema’s** | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Uitvoering Externe Inhuur | 38 | 84% |
| Dossiervorming/contractregistratie | 28 | 62% |
| Besluit tot externe inhuur | 26 | 58% |
| Monitoren/evalueren uitvoering externe inhuur | 24 | 53% |
| Aanbesteding (nationaal en Europees) | 12 | 27% |
| Geleverde eindproduct/dienstverlening | 9 | 20% |
| Offertes | 7 | 16% |
| Soorten contracten | 6 | 13% |
| Tarieven inhuur | 6 | 13% |
| Inhoud contract | 4 | 9% |
| Opdrachtformulering | 4 | 9% |
| Selectie-/Gunningcriteria | 3 | 7% |
| Verstrekken opdracht | 2 | 4% |
| Opdrachtgeverschap | 2 | 4% |
| Communicatie | 0 | 0% |

In tabel 5a is ten aanzien van de Praktijk van de uitvoering van de externe inhuur het volgende te zien:

* Zoals verwacht op basis van de *centrale vragen* (53%), trekt een meerderheid van de Rekenkamer(cie)s één of meerdere conclusies over de Praktijk uitvoering externe inhuur (het is wel een veel hoger percentage nml 84%).
* Het valt op dat de Rekenkamer(cie)s daarnaast vooral conclusies trekken over de Uitvoering in het algemeen (84%), de Dossiervorming/ contractregistratie (62%), het Besluit tot externe inhuur (58%) en het Monitoren/evalueren uitvoering externe inhuur (53%).
* De overige thema’s komen veel minder vaak aan bod; weinig tot geen Rekenkamer(cie)s trekken conclusies over de Inhoud van het contract (9%), de Opdrachtformulering (9%), de Selectie-/Gunningcriteria (7%), het Verstrekken van de opdracht (4%), het Opdrachtgeverschap (4%) en de Communicatie (0%).
* Ook over het soort Aanbesteding (nationaal en Europees) (27%) en het Geleverde eindproduct/dienstverlening (20%) wordt door een minderheid van de Rekenkamer(cie)s conclusies getrokken.

*Conclusies Organisatie*

**Tabel 5b** Conclusies Organisatie (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema’s** | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Organisatie externe inhuur | 39 | 87% |
| Omvang en samenstelling externe inhuur | 36 | 80% |
| Protocol/werkinstructies | 31 | 69% |
| (Strategisch) personeelsbeleid | 30 | 67% |

In tabel 5b is te zien dat een ruime meerderheid van de Rekenkamer(cie)s conclusies trekt over de Organisatie van externe inhuur (87%) en de Omvang en samenstelling van externe inhuur (80%). Maar ook Protocol/werkinstructies en (Strategisch) personeelsbeleid zijn belangrijke thema’s. Ze komen iets minder vaak aan bod in de conclusies, maar toch gaat meer dan de helft van de Rekenkamer(cie)s (resp. 69% en 67%) in op deze subthema’s.

*Conclusies Informatievoorziening*

**Tabel 5c** Conclusies Informatievoorziening (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema's**  | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Informatievoorziening controle | 39 | 87% |
| Informatievoorziening sturing | 19 | 42% |
| Informatievoorziening kaderstelling | 12 | 27% |

Het is opvallend dat een ruime meerderheid (87%) van de Rekenkamer(cie)s conclusies trekt over de Informatievoorziening, omdat dit hoofdthema veel minder vaak voorkomt bij de *centrale vragen* (18%) (zie tabel 2). Wel heeft 73% *normen* voor Informatievoorziening geformuleerd (zie tabel 3).

*Conclusies Financiën*

**Tabel 5d** Conclusies Financiën (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema’s** | **Aantal****RK(cie)s** | **%** |
| Uitgaven | 33 | 73% |
| Begroting/Jaarverslag | 22 | 49% |
| Budget | 17 | 38% |

Uit tabel 5d blijkt dat een ruime meerderheid van de Rekenkamer(cie)s conclusies heeft getrokken op het hoofdthema Financiën (73%). Dit staat tegenover het feit dat slechts 9% hiervoor aandacht heeft in de *centrale vraag* van hun onderzoek (zie tabel 2). Het percentage is ook veel hoger dan het percentage Rekenkamer(cie)s dat hier *normen* over heeft geformuleerd (43%) (zie tabel 3).

*Conclusies Beleidskaders*

**Tabel 5e** Conclusies Beleidskaders (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema ‘s** | **Aantal** **RK(cie)s** | **%** |
| Beleid(sdoelen) | 41 | 91% |
| Wet- en Regelgeving | 19 | 42% |

Uit tabel 5e blijkt dat bijna alle Rekenkamer(cie)s (91%) een conclusie trekken over Beleid(sdoelen) ten aanzien van externe inhuur. Dit is opvallend omdat slechts de helft (51%) in de *centrale vraag* aandacht had voor het Hoofthema Beleidskaders.

*Conclusies Toezicht*

**Tabel 5f** Conclusies Toezicht (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema’s** | **Aantal** **RK(cie)s** | **%** |
| Evaluatie/Onderzoek | 13 | 29% |
| Monitoring | 10 | 22% |

Uit tabel 5f blijkt dat een minderheid van de Rekenkamer(cie)s een conclusie trekt over Toezicht (29%). Dit is in lijn met *centrale vraag* en de *normen.* Een enkele Rekenkamer(cie) heeft hiervoor aandacht in de *centrale vraag* (zie tabel 2) en een minderheid heeft *normen* over dit thema geformuleerd (35%) (zie tabel 3).

## **3.4.2 Aanbevelingen**

*Aanbevelingen hoofdthema’s met één subthema*

In tabel 6 staat per hoofdthema (met één subthema) het aantal Rekenkamer(ie)s dat aanbevelingen heeft geformuleerd waarin het betreffende thema aan bod komt. In de 4e kolom staan de percentages.

**Tabel 6** Aanbevelingen: hoofdthema’s met één subthema (n=45)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hoofdthema’s** | **Subthema’s** | **Aantal Rk(cie)s** | **%**  |
| Kaderstelling | Kaderstellende rol | 24 | 53% |
| Sturing | Sturende rol college | 21 | 47% |
| Controle | Controlerende rol | 12 | 27% |
| Effectiviteit | Effectiviteit schuldhulpverlening | 11 | 24% |
| Efficiëntie | Efficiëntie Externe Inhuur | 9 | 20% |
| Prestaties | Prestaties Externe Inhuur | 0 | 0% |
| Resultaat | Resultaat Externe Inhuur | 0 | 0% |

In tabel 6 is het volgende te zien:

* Het belangrijkste thema waarop de Rekenkamer(cie)s aanbevelingen hebben gedaan is Kaderstelling (53%). Dit is in lijn met de *conclusies*, hoewel daar het percentage hoger ligt (60%) én dit thema niet het hoogst scorende is bij de *conclusies* (zie tabel 4).
* In de tabel valt op verder dat over de thema’s Efficiëntie en Effectiviteit een minderheid van de Rekenkamer(cie)s (resp. 24% en 20%) aanbevelingen formuleert, terwijl een meerderheid over beide thema’s *conclusies* heeft getrokken (resp. 67% en 58%).
* Op het thema Controle is het percentage Rekenkamer(cie)s dat hierover aanbevelingen doet (27%) lager dan het percentage dat hierover *conclusies* trekt, nml 36%.
* Tot slot valt op dat geen enkele Rekenkamer(cie) aanbevelingen heeft gedaan over het Resultaat en de Prestaties externe inhuur, terwijl er wel enkele Rekenkamer(cie)s zijn die over deze thema’s *conclusies* hebben getrokken (resp. 16% en 2%).

*Aanbevelingen hoofdthema’s met meerdere subthema’s*

Bij de aanbevelingen zijn er weer vijf hoofdthema’s die meerdere subthema’s hebben (zie tabel 5 voor een overzicht). In de tabellen 7a t/m 7f wordt hierna weer per hoofdthema beschreven hoeveel Rekenkamer(cie)s op ieder subthema aanbevelingen hebben gedaan.

*Aanbevelingen Praktijk uitvoering Externe Inhuur*

**Tabel 7a**Aanbevelingen Praktijk uitvoering externe inhuur (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema's** | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Monitoren/evalueren uitvoering externe inhuur | 19 | 42% |
| Dossiervorming/contractregistratie | 19 | 42% |
| Uitvoering Externe Inhuur | 17 | 38% |
| Besluit tot externe inhuur | 14 | 31% |
| Inhoud contract | 9 | 20% |
| Aanbesteding (nationaal en Europees) | 8 | 18% |
| Tarieven inhuur | 4 | 9% |
| Geleverde eindproduct/dienstverlening | 4 | 9% |
| Opdrachtformulering | 3 | 7% |
| Soorten contracten | 3 | 7% |
| Offertes | 2 | 4% |
| Communicatie | 2 | 4% |
| Selectie-/Gunningcriteria | 2 | 4% |
| Verstrekken opdracht | 1 | 2% |
| Opdrachtgeverschap | 1 | 2% |

In tabel 7a is ten aanzien van de Praktijk van de uitvoering van de externe inhuur het volgende te zien:

* De meeste Rekenkamer(cie)s doen hun aanbevelingen over het Monitoren/evalueren van de uitvoering van externe inhuur en de Dossiervorming/ contractregistratie (beide 42%). Opvallend is dat een (ruime) meerderheid van de Rekenkamer(cie)s hierover *conclusies* trok (resp. 53% en 62%).
* Datzelfde geldt voor de aanbevelingen over de Uitvoering externe inhuur (38%) en het Besluit tot externe inhuur (31%). In de *conclusies*, hadden veel meer Rekenkamer(cie)s aandacht voor deze subthema’s, namelijk resp. 84% en 58% (zie tabel 5a).
* In lijn met de *conclusies* komen de overige subthema’s (veel) minder vaak aan bod bij de aanbevelingen.

*Aanbevelingen Organisatie*

**Tabel 7b** Aanbevelingen Organisatie (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema’s** | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Organisatie externe inhuur | 24 | 53% |
| (Strategisch) personeelsbeleid | 24 | 53% |
| Protocol/werkinstructies | 18 | 40% |
| Omvang en samenstelling externe inhuur | 10 | 22% |

In tabel 7b is te zien dat, evenals bij de *conclusies* (zie tabel 5b), een meerderheid aanbevelingen formuleert over de Organisatie en over (Strategisch) personeelsbeleid (beide 53%). Vergeleken met de *conclusies* valt hierbij op dat deze percentages een stuk lager zijn, nml. resp. 87% en 80% heeft over deze thema’s *conclusies* getrokken.

*Aanbevelingen Informatievoorziening*

**Tabel 7c** Aanbevelingen Informatievoorziening (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema’s** | **Aantal RK(cie)s** | **%** |
| Informatievoorziening controle | 37 | 82% |
| Informatievoorziening sturing | 16 | 36% |
| Informatievoorziening kaderstelling | 13 | 29% |

Evenals bij de *conclusies* (zie tabel 5c) doet een ruime meerderheid van de Rekenkamer(cie)s (82%) een aanbeveling die betrekking heeft op de Informatievoorziening, maar wel met name voor het vervullen van de controlerende rol. Voor Informatievoorziening sturing (36%) en kaderstelling (29%) zijn de percentages lager, maar wel in lijn met de percentages voor deze subthema’s bij de *conclusies* (resp. 42% en 27%) (zie tabel 5c).

*Aanbevelingen Financiën*

**Tabel 7d** Aanbevelingen Financiën (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema’s** | **Aantal** **RK(cie)s** | **%** |
| Begroting/Jaarverslag | 17 | 38% |
| Budget | 10 | 22% |
| Uitgaven | 10 | 22% |

In tabel 7d valt op dat een minderheid van de Rekenkamer(cie)s aanbevelingen heeft gedaan die betrekking hebben op het thema Financiën (38%). Dit terwijl een ruime meerderheid (73%) over het thema Financiën *conclusies* heeft getrokken (zie tabel 5d).

*Aanbevelingen Beleidskaders*

**Tabel 7e** Aanbevelingen Beleidskaders (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema‘s** | **Aantal****RK(cie)s** | **%** |
| Beleid(sdoelen) | 36 | 80% |
| Wet- en Regelgeving | 7 | 16% |

Evenals bij de *conclusies* (zie tabel 5e) blijkt uit tabel 7e dat de meeste Rekenkamer(cie)s (80%) aanbevelingen doen over Beleid(sdoelen). In vergelijking met de *conclusies* geven echter veel minder Rekenkamer(cie)s aanbevelingen over Wet- en regelgeving (42% vs. 16%).

*Aanbevelingen Toezicht*

**Tabel 7f** Aanbevelingen Toezicht (n=45)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Subthema‘s** | **Aantal** **RK(cie)s** | **%** |
| Evaluatie/onderzoek | 18 | 40% |
| Monitoring | 13 | 29% |

Uit tabel 7f blijkt, net als bij de *conclusies* (zie tabel 5f), dat een minderheid van de Rekenkamer(cie)s (40%) aanbevelingen doet voor Evaluatie/Onderzoek en/of Monitoring.

1. **Tips & Trics en Do’s & Don’ts**

Op basis van de inventarisatie die de NVRR heeft gemaakt van de Rekenkamerrapporten over externe inhuur, geven we een aantal algemene en specifieke tips/opmerkingen voor de Rekenkamers die onderzoek willen gaan uitvoeren naar dit onderwerp.

*Algemene tips/opmerkingen Rekenkameronderzoek*

* Zorg voor een goede leesbaarheid van het rapport. Dit kan door:
	+ Een duidelijke scheiding aan te brengen tussen de nota van bevindingen en het bestuurlijke rapport met de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer(cie). Voorbeelden: Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen, Nissewaard, Hoeksche Waard, Waalre, Rotterdam, Katwijk, Maassluis en Alphen aan den Rijn.
	+ In het bestuurlijk rapport een korte samenvatting te geven van de bevindingen, zoals Rekenkamercie Waalre deed.
	+ Te zorgen voor een duidelijke structuur in de rapportage. Voorbeelden: Rekenkamer(cie)s Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen, Nissewaard, Waalre, Dalfsen, Súdwest-Fryslân, Achtkarspelen en Buch-gemeenten.
	+ Infografics of schema’s te gebruiken. Zo hebben de Rekenkamer(cie)s Rotterdam en Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen met behulp van een stroomschema de procedure rondom externe inhuur in beeld gebracht.
	+ Conclusies en aanbevelingen te formuleren in één zin (bijv. vetgedrukt of in een kleur) met daaronder een (korte) toelichting. Voorbeelden: Rekenkamer(cie)s Rotterdam, Stichtse Vecht, Waterschap Hollandse Delta en Veldhoven.
	+ Het rapport in een format op te maken dat digitaal goed leesbaar is door bijvoorbeeld met tabbladen te werken zoals de Rekenkamer Veenendaal heeft gedaan.
* Neem *altijd* normen of een normenkader op in het rapport.[[8]](#footnote-8) Hiermee onderscheidt Rekenkameronderzoek zich van ander (evaluatie)onderzoek. Door normen te formuleren en op te nemen in het rapport, maak je het onderzoeksproces transparant voor de ambtelijke organisatie, het college en de gemeenteraad of provinciale staten of het algemeen bestuur van het hoogheemraad- en waterschap; zij weten op basis van welke uitgangspunten de conclusies van het onderzoek getrokken zijn. Bij het opstellen van de normen kan je rekening houden met de volgende aspecten:
	+ Als de uitvoering van een onderzoek door een extern onderzoeksbureau wordt gedaan, zorg dan als Rekenkamer(cie) dat er, voorafgaand aan de dataverzameling, ruimte en tijd wordt ingepland voor het opstellen van een normenkader.
	+ Zorg dat er een relatie is tussen de normen en de centrale vragen en/of de onderzoeksvragen en/of de conclusies. Goede voorbeelden waarin de normen een duidelijke relatie hebben met de onderzoeksvragen, zijn de rapporten van de Rekenkamer(cie)s Hoeksche Waard, Waalre, Amsterdam, Het Hogeland, Dalfsen en Rekenkamer Oost Nederland. De Rekenkamercie Waalre heeft de normen daarnaast gekoppeld aan haar oordeel en de Rekenkamer Oost Nederland heeft de normen ook gekoppeld aan haar bevindingen.
	+ Overweeg om de gebruikte normen te operationaliseren of neem voor elke norm een of meerdere criteria op als richtlijn voor het toetsen of eraan is voldaan zoals de Rekenkamercie Noordwijkerhout deed.
	+ Let erop dat de normen geen onderzoeksvragen zijn zonder vraagteken.
	+ Beschrijf duidelijk wat je met “het bereiken van doelen” bedoelt. Het bereiken van doelen kan namelijk betrekking hebben op doeltreffendheid, effectiviteit, resultaten, outcome, prestaties of maatschappelijke effect.
* Zorg dat de ambities van het onderzoek waargemaakt worden door alle (onderzoeks)vragen ook daadwerkelijk te beantwoorden. Tips hiervoor zijn:
	+ Voer een vooronderzoek uit. Dit helpt om erachter te komen of (onderzoeks)vragen onderzoekbaar zijn en kunnen leiden tot conclusies.
	+ Check vooraf of je met de gekozen onderzoeksopzet daadwerkelijk antwoord krijgt op alle (onderzoeks)vragen en dat er niet een of meerdere vragen worden overgeslagen.
	+ Check achteraf of alle (onderzoeks)vragen daadwerkelijk beantwoord zijn.
	+ Formuleer onderzoeksvragen die antwoord kunnen geven op de centrale vraag.
	+ Overweeg bij gebrek aan tijd, geld of onderzoekscapaciteit een quickscan te doen. Ook een Rekenkamerbrief kan voor een raad al heel waardevol zijn en kost vaak minder tijd om uit te voeren. Een voorbeeld hiervan is de Rekenkamercie Hoorn die een compacte, maar duidelijke Rekenkamerbrief heeft opgesteld inclusief een normenkader. Zij verantwoorden hun keuze als volgt:
	“De rekenkamercommissie had in eerste instantie een regulier rapport voorzien. Op basis van de bevindingen, de bedrijfsmatige insteek van het beleid en de beperkte dossiervorming, heeft de rekenkamercommissie besloten u op hoofdlijnen te informeren en door middel van een brief het gesprek over externe inhuur op gang te brengen.”
* Zorg dat de conclusies in het rapport niet een samenvatting van de bevindingen zijn, maar *bestuurlijke* conclusies. Vertaal daarvoor de feitelijke conclusies (van een onderzoeksbureau), naar bestuurlijke conclusies die je als Rekenkamer(cie) wil doen. Een vooraf goed uitgewerkt normenkader kan behulpzaam zijn om duidelijke, bestuurlijke conclusies te kunnen trekken.
* In verschillende rapporten wordt gesproken over “de gemeente”. Het is duidelijker om (vooral bij de conclusies en aanbevelingen) te spreken over het college en/of de gemeenteraad omdat beide andere functies, rollen en verantwoordelijkheden hebben. Datzelfde geldt natuurlijk ook voor provincies en hoogheemraad- en waterschappen.
* In verschillende rapporten is geen literatuurlijst opgenomen. Om de bevindingen die gebaseerd zijn op documenten te kunnen herleiden is het belangrijk deze wel toe te voegen.

*Specifieke tips/opmerkingen onderzoek naar externe inhuur*

* Onderzoek naar externe inhuur leent zich goed om efficiëntie te onderzoeken. In onderstaand kader staat een aantal voorbeelden van Rekenkamercie’s die daarvoor normen uitgewerkt hebben.

|  |
| --- |
| * + De Rekenkamercie Tynaarlo formuleerde de volgende norm voor efficiëntie (en rechtmatigheid):
* Voor doelmatige en rechtmatige inkoop/inhuur zijn voldoende organisatorische en procedurele voorzieningen getroffen inclusief waarborgen voor het borgen van integriteit bij inkoop. Het gaat oa om:
* Voorlichting, training, actuele werkinstructies, checklists, (al dan niet geautomatiseerd) inkoophandboek, interne toets en helpfunctie.
* Samenwerking rond de inkoopfunctie met andere overheden om daarmee schaalvoordelen en kwaliteitsvoordelen te realiseren.
* Aangaan van mantelcontracten voor externe inhuur.
	+ De Rekenkamercie Kollumerland formuleerde de volgende normen voor efficiëntie:
* De inhuur vindt qua kosten en tijdsbeslag voor de gemeente plaats tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden en omstandigheden.
* Er worden meerdere offerteverzoeken gedaan.
* Er wordt samengewerkt in NOFA (Noordoost Friese Aanpak) verband.
* Er wordt eerst naar oplossingen binnen de gemeentelijke organisatie als geheel gezocht voordat tot inhuur wordt overgegaan.
* Inkoop vindt centraal plaats.
* Er is een raamcontract.
* Inhuur vindt niet langer plaats dan noodzakelijk.
	+ De Rekenkamercie Achtkarspelen formuleerde de volgende normen voor efficiëntie:
* De inhuur vindt plaats tegen qua kosten en tijdsbeslag voor de gemeente zo gunstig mogelijke voorwaarden.
* Inhuur vindt niet langer plaats dan nodig.
 |

* Een meerderheid van de Rekenkamer(cie)s (56%) heeft in centrale vraag aandacht voor de effectiviteit van externe inhuur. Uit de analyse van de rapporten blijkt echter dat dit onderwerp toch lastiger te onderzoeken is. Concrete normen kunnen daarbij goed helpen. In onderstaand kader staan enkele voorbeelden van Rekenkamer(cie)s die concrete normen voor effectiviteit van externe inhuur hebben geformuleerd.

|  |
| --- |
| * + De Rekenkamercie Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen formuleerde de volgende norm voor effectiviteit:
* Er worden doeltreffendheidsoverwegingen gemaakt, bijvoorbeeld dat de eigen organisatie beschikt over onvoldoende capaciteit of expertise om de gevraagde kwaliteit te leveren of dat het niet per se noodzakelijk is dat de organisatie de taak zelf uitvoert.
	+ De Rekenkamercie Haarlem formuleerde de volgende norm voor effectiviteit:
* De rapportages zijn volledig en bevatten informatie over de mate van doelrealisatie, de samenstelling en de kosten van externe inhuur, vergelijking met andere gemeenten en de afwijkingen in de praktijk.
	+ De Rekenkamer Amsterdam formuleerde de volgende normen voor effectiviteit:
* Er is helder inzicht in:
* Welke beoogde effecten men nastreeft.
* Welke (centrale) beleidsdoelen er bereikt dienen te worden.
* De tijdshorizon waarbinnen de doelen, prestaties, resultaten en kosten behaald en gemaakt zullen worden.
* Er zijn indicatoren ontwikkeld die het mogelijk maken om te monitoren of het inhuurbeleid adequaat verloopt en na te gaan in welke mate beoogde effecten worden bereikt en geformuleerde doelstellingen worden gerealiseerd.
* De set aan indicatoren bevat zowel proces-indicatoren (indicatie over het verloop van het inhuurproces in de organisatie) als uitkomstindicatoren (indicatie over de daadwerkelijk ingehuurde medewerkers, aantal uren, gehanteerde tarieven, etc.).
 |

* De meeste Rekenkamer(cie)s hebben vooral (naast documentonderzoek) interviews gehouden met betrokkenen binnen de overheidsorganisaties. Als je de resultaten, prestaties of effectiviteit van het beleid ten aanzien van externe inhuur wil onderzoeken, dan kan je ook de ervaringen van ingehuurde externen in het onderzoek meenemen door ze (telefonisch) te interviewen of een (digitale) enquête uit te voeren.
* Naast het afnemen van interviews en documentonderzoek, heeft een aantal Rekenkamer(cie)s andere methoden van onderzoek gebruikt:
	+ De Rekenkamer(cie)s Hoeksche Waard, Súdwest-Fryslân, Amsterdam, Blaricum, Eemnes en Laren (BEL gemeenten), Het Hogeland, Ede, Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten en Woerden hebben een financiële analyse uitgevoerd.
	+ De Rekenkamercie’s Raalte en Ede hebben de aard en omvang van de externe inhuur in kaart gebracht op basis van een analyse van kwantitatieve gegevens die zijn opgevraagd binnen hun ambtelijke organisatie.
	+ De Rekenkamercie Woerden heeft een digitale enquête onder budgethouders uitgevoerd naar de wijze waarop de afweging wordt gemaakt om wel of niet in te huren en hoe er gedurende het proces gestuurd wordt op inhuur.
	+ De Rekenkamercie Woerden heeft een groepsgesprek met raadsleden gevoerd. Woerden om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de raad wordt geïnformeerd over de beheersing van personele uitgaven en wat de raad van deze informatievoorziening vindt. Ook de Rekenkamer Alphen aan den Rijn heeft een raadssessie georganiseerd met een vertegenwoordiging vanuit de gemeenteraad
	+ De Rekenkamercie Haarlem heeft de externe inhuur in Haarlem vergeleken met andere gemeenten met behulp van de Personeelsmonitor A+O Fonds Gemeenten. Deze Landelijke benchmark met HR kengetallen van gemeenten vind je via de volgende link: <https://www.aeno.nl/personeelsmonitor>.
	+ De Rekenkamercie’s Blaricum, Eemnes en Laren (BEL gemeenten) en Dordrecht hebben een analyse van (de ontwikkelingen in) hun gemeenten gemaakt op basis van de openbare Iv3-data van het CBS.[[9]](#footnote-9) Hierin worden aparte economische categorieën onderscheiden voor ‘salarissen en sociale lasten eigen personeel’ en ‘personeel van derden’. In de Iv3-data staan niet alleen informatie van gemeenten, maar ook van gemeenschappelijke regelingen, provincies en hoogheemraad- en waterschappen. De data zijn te vinden via deze link: <https://iv3statline.cbs.nl/portal.html?_la=nl&_catalog=IV3>
* Tot slot nog enkele voorbeelden uit Rekenkameronderzoeken die de NVRR hier ook benoemd wil hebben:
	+ De Rekenkamer Amsterdam heeft in de nota van bevindingen een schema opgenomen met de elementen die volgens haar van invloed zijn op de mate van effectiviteit van het inhuurbeleid.



* + De Rekenkamercie BUCH-gemeenten heeft voor het dossieronderzoek een mooie checklist opgesteld bestaande uit 35 categorieën.
	+ De Rekenkamercie Noordwijkerhout geeft bij de normen een duidelijke opsomming van de documenten die in een projectdossier zouden moeten zitten.
	+ De Rekenkamercie Ede heeft, naast het rapport, een handzaam A4-tje gemaakt met een samenvatting van de conclusies en aanbevelingen.
	+ Veel Rekenkamer(cie)s hebben onderzoek gedaan naar de organisatie en omvang van externe inhuur. De Rekenkamercie Groningen heeft vanuit een andere invalshoek onderzoek gedaan naar externe inhuur. Zij zijn nagegaan welke ontwikkelingen zich hebben voorgedaan in de formatieomvang van de gemeente Groningen en wat het effect daarvan is op de inhuur van externen.
1. **Rekenkamerrapporten in het NVRR-Metadossier Externe Inhuur**

#### **Gemeenten**

* Alphen aan de Rijn, *Externe inhuur*, 2024
* Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen, *Externe inhuur binnen het inkoop- en aanbestedingsbeleid*, 2022
* Achtkarspelen, *Inhuur van derden Achtkarspelen*, 2010
* Amsterdam, *Inhuur met beleid*, 2017
* Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo (BUCH-gemeenten), *Externe inhuur BUCH-gemeenten*, 2020
* Beverwijk, *Inhuur externen*, 2019
* Blaricum, Eemnes en Laren (BEL gemeenten), *Externe Inhuur Bel Combinatie en Bel Gemeenten*, 2017
* Dalfsen, *Inhuur van derden in de gemeente Dalfsen*, 2016
* Dinkelland, *Inhuur van derden Dinkelland*, 2011
* Dordrecht, *Opgavengestuurd ingehuurd*, 2017
* Ede, *Inzicht in Inhuur*, 2010
* Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten, *De inhuur van derden*, 2010
* Gooise Meren, *Externe inhuur in de gemeente Gooise Meren*, 2020
* Groningen, *Personeelsontwikkeling*, 2010
* Haarlem, *Inzicht in Inhuur*, 2021
* Hellendoorn, Twenterand, Wierden en Rijssen-Holten (West-Twente), *Inhuur derden*, 2018
* Het Hogeland, *Externe inhuur in Winsum*, 2017
* Hoeksche Waard, *Quick scan externe inhuur*, 2021
* Hoorn, *Rekenkamerbrief externe capaciteit gemeente Hoorn*, 2023
* Katwijk, *Externe inhuur personeel*, 2022
* Kerkrade, *Inhuur derden Kerkrade*, 2012
* Kollumerland, *De inhuur van derden in Kollumerland c.a.*, 2010
* Maassluis, *Externe inhuur door de gemeentelijke organisatie van Massluis*, 2024
* Meppel, *Inzicht in inhuur Meppel*, 2010
* Midden-Delfland, *De externe inhuur van de gemeente Midden-Delfland*, 2011
* Nissewaard, *Externe inhuur*, 2022
* Noordwijkerhout, *Externe inhuur Noordwijkerhout*, 2011
* Ooststellingwerf, *Extern inhuren of intern oplossen?* 2016
* Raalte, *Visie op externe inhuur*, 2019
* Rotterdam, *Druk op inhuur*, 2019
* Stichtse Vecht, *Externe inhuur bij de gemeente Stichtse Vecht*, 2018
* Súdwest-Fryslân, *Inhuur derden*, 2021
* Tynaarlo, *Inhuur derden*, 2013
* Veenendaal, *Personeelsinzet: kwestie van kiezen en plannen*, 2024
* Veere, *Van "Flexibele schil" naar "Basis op orde"*, 2017
* Veldhoven, *Externe inhuur. Verantwoord afwegen!* 2012
* Waalre, *Inhuur van externen*, 2020
* Waddeneilanden, *Externe inhuur op de Waddeneilanden*, 2019
* Woerden, *Beheersing personele uitgaven*, 2010
* Zwartewaterland, *Inhuur van derden*, 2010

#### **Provincies**

* Rekenkamer Oost Nederland, *Quickscan externe inhuur*, 2014
* Rekenkamer Zeeland, *Externe inhuur en uitbesteding*, 2019
* Zuidelijke Rekenkamer, *Externe inhuur provincie Noord-Brabant*, 2016

#### **Waterschappen**

* Rekenkamercommissie Waterschap Den Dommel, *Inhuur derden*, 2001
* Waterschap Hollandse Delta, *Inhuur derden*, 2015
1. De Europese Commissie stelt deze drempelwaarden elke 2 jaar vast. [↑](#footnote-ref-1)
2. Er zijn vier nationale procedures: enkelvoudige onderhandse procedure, meervoudige onderhandse procedure, nationale openbare procedure en nationale niet-openbare procedure. [↑](#footnote-ref-2)
3. De Rekenkamer BUCH-gemeenten heeft in haar rapport (Externe inhuur BUCH-gemeenten, 2020) de verschillende visies beschreven. Hier is gebruik gemaakt van deze beschrijving. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Handreiking bedrijfsvoering voor raadsleden, 2007. [↑](#footnote-ref-4)
5. Een centrale vraag kan betrekking hebben op meerdere hoofdthema’s, waardoor het totaal in de tabel meer is dan n=45. [↑](#footnote-ref-5)
6. De normen in de Rekenkamerrapporten zijn geïnventariseerd op basis van meerdere subthema’s (zie tabel 1). Om de scores op de normen goed te kunnen vergelijken met de scores op de centrale vragen, zijn in tabel 3 voor de normen de scores op hoofdthema’s weergegeven. [↑](#footnote-ref-6)
7. 8 Rekenkamer(cie)s hebben géén normenkader gebruikt/opgenomen in het rapport. [↑](#footnote-ref-7)
8. Van de 45 Rekenkamerrapporten over externe inhuur die geïnventariseerd zijn, zijn in 8 rapporten géén normen opgenomen (18%). [↑](#footnote-ref-8)
9. Het CBS stelt onbewerkte gegevens uit de zogenaamde Iv3-rapportages (Informatie voor derden) van decentrale overheden beschikbaar. Het betreft financiële gegevens van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en hoogheemraad- en waterschappen voor begrotingen en kwartaal- en jaarrekeningen, zoals die aan CBS zijn geleverd vanaf verslagjaar 2010. [↑](#footnote-ref-9)