

ONDERZOEK INHUUR EXTERNE BUREAUS

Rekenkamercommissie Wijdmeren

Mei 2007

1. AANLEIDING EN DOEL ONDERZOEK	3
2. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	4
2.1. Reikwijdte onderzoek.....	4
2.2. Conclusies over doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van inhuur voor niet-regulier werk.....	4
2.3. Conclusies over de omvang van inhuur voor niet-regulier werk.....	6
2.4. Conclusies over de omvang van inhuur voor regulier werk.....	6
2.5. Aanbevelingen.....	6
3. AFBAKENING EN WERKWIJZE	8
3.1. Afbakening naar aard, omvang en periode.....	8
3.2. Werkwijze.....	9
4. NORMENKADER	11
4.1. Regels voor aanbestedingen.....	11
4.2. Beoordelingskader.....	12
5. BEVINDINGEN	14
5.1. Beleidslijn voor externe inhuur.....	14
5.2. Uitgaven voor tijdelijk personeel voor reguliere werkzaamheden.....	14
5.3. Bevindingen op basis van de enquête en de interviews.....	16
5.4. Gegevens uit de financiële administratie.....	19
5.5. Dossieronderzoek.....	19
6. BESTUURLIJK WEDERHOOR	20
7. NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE	23
BIJLAGE: Uitgaven externe inhuur diensten \geq €5.000 PER PROJECT.....	24

1. AANLEIDING EN DOEL ONDERZOEK

Vanuit een aantal raadsfracties is als onderzoeksonderwerp de inhuur van externe bureaus voorgesteld. De rekenkamercommissie (hierna: rekenkamer) heeft daarop besloten hiernaar een onderzoek in te stellen.

De doelstelling van dit onderzoek is de gemeenteraad inzicht te verschaffen in de omvang van de inhuur van externe bureaus en in de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid daarvan.

Als onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

- ❖ Welke beleidsregels gelden er voor het inhuren van externe bureaus voor diensten?
- ❖ Welke beleidslijn ligt aan deze beleidsregels ten grondslag?
- ❖ Wat waren de redenen voor de concrete inhuur van bureaus voor diensten?
- ❖ Betrof het gebrek aan capaciteit en/of kwaliteit of was het nodig draagvlak te creëren?
- ❖ Hoe kwam de besluitvorming tot stand en is die in overeenstemming met de geldende regels?
- ❖ Hoe is het proces van aanbesteding verlopen en is dat in overeenstemming met de geldende regels?
- ❖ Heeft de inhuur datgene opgeleverd wat beoogd werd? Wat is het (eind)resultaat van de inhuur van externe bureaus?

De projectbeschrijving van het onderzoek maakt deel uit van het Werkprogramma 2006-2008 van de rekenkamer, dat in augustus 2006 aan de gemeenteraad is aangeboden.

De organisatie – in het bijzonder de afdeling Financiën en Personeelsbeheer voor de financiële informatie – is zeer bereidwillig is geweest om gevraagde gegevens te leveren. De rekenkamer dankt de medewerkers daarvoor hartelijk.

2. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

2.1. Reikwijdte onderzoek

De inhuur voor niet-regulier werk (vanaf € 5.000 per opdracht) is door de rekenkamer beoordeeld op doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid. De omvang van de totale inhuur in deze categorie in 2005 werd in kaart gebracht. Onder de budgethouders/afdelingshoofden werd een schriftelijke enquête gehouden over de inhuur vanaf € 5.000 per opdracht. De enquête betrof in totaal 33 inhuurprojecten (zie de bijlage bij dit rapport), die in 2005 gezamenlijk 92% van de totale inhuur voor niet-regulier werk voor hun rekening namen. De enquête werd gevolgd door mondelinge interviews met de afdelingshoofden.

De inhuur voor regulier werk (inhuur van tijdelijk personeel voor pieken in de werkzaamheden) is alleen kwantitatief in beschouwing genomen. Bezien is hoe de omvang daarvan zich in de jaren 2003, 2004 en 2005 heeft ontwikkeld. Tijdelijk personeel dat ten laste van de personeelsbegroting van de desbetreffende afdeling wordt aangetrokken voor vervanging wegens ziekte of vacatures is niet in het onderzoek betrokken.

Permanente uitbesteding bleef in het onderzoek geheel buiten beschouwing.

2.2. Conclusies over doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van inhuur voor niet-regulier werk

De rekenkamer trekt voor de inhuur van externe bureaus voor niet-regulier werk de volgende conclusies:

1. De rekenkamer concludeert dat dossiers van concrete inhuur van externe bureaus kennelijk niet permanent beschikbaar zijn voor raadpleging of in het geheel niet aanwezig zijn. Uit een oogpunt van transparantie acht de rekenkamer dat niet verantwoord.
2. Als het gaat om de inhuur van bureaus voor diensten zijn de gegevens daarvan alleen met veel moeite uit de financiële administratie te genereren.
3. Alle drieëndertig in 2005 tot stand gekomen inhuurcontracten van € 5.000 en hoger werden vóór 16 augustus 2005 ondertekend. Tot dat tijdstip was de nota Inkoop- en Aanbestedingsbeleid nog niet van toepassing en golden uitsluitend de regels voor budgethouders en de budgetspelregels. De belangrijkste bepaling uit deze regelingen, te weten 'het vragen van meerdere offertes boven € 30.000, tenzij' werd nageleefd.

In interviews is gemeld dat in dossiers niet altijd vastligt wie op welke wijze om offerte werd gevraagd. Het gaat daarbij om telefonische uitnodigingen om te offren.

Enkelvoudige offertes vormden uitzonderingen die volgens de rekenkamer gerechtvaardigd waren.

4. De rekenkamer kan de doelmatigheidsvraag voor elke individuele inhuur niet beantwoorden. Wel is in de interviews nagegaan of er een beleidslijn is voor het aantrekken van tijdelijk personeel c.q. inhuren van externe bureaus voor

niet-reguliere werkzaamheden. De beleidslijn is duidelijk: 'geen inhuur van externe bureaus, tenzij.....'. Vervolgens is nagegaan of bij inhuur volgens die beleidslijn werd gehandeld.

Uit de gesprekken met de afdelingshoofden is gebleken dat de beleidsregel consequent wordt nageleefd. De bewaking door het Managementteam (MT) hierbij is een goede methode. Uit de interviews is gebleken dat de reden van inhuur in de praktijk accordeert met de gemeentelijke beleidslijn.

5. Door de afdelingshoofden wordt het beschikbaar krijgen van specialistische kennis en vaardigheden, die uit doelmatigheids- en effectiviteitsoverwegingen bewust niet in de organisatie aanwezig zijn, als voornaamste reden van externe inhuur aangemerkt. Dit wordt bevestigd door een analyse van de in de bijlage bij dit rapport weergegeven uitgaven voor inhuur (vanaf € 5.000 per opdracht). Rond 65% van de uitgaven voor inhuur ten behoeve van niet-reguliere werkzaamheden kan worden toegeschreven aan in het verleden genomen beslissingen om voor bepaalde taken geen capaciteit in huis te hebben. Rond 35% van bedoelde uitgaven geschiedt voor incidentele inhuur op grond van een actuele behoefte aan inschakeling van expertise van buiten.

Door de afdeling REO wordt een regelmatige "verversing" van projectleiders voor grote bouwprojecten toegepast, aangezien de ervaring heeft geleerd dat de "houdbaarheid" van projectleiders ten hoogste twee jaar bedraagt. Door een periodieke wisseling wordt voorkomen dat projectleiders vastroesten en hun onafhankelijkheid tegenover aannemers verliezen.

Tot nu toe werd ook de projectleiding van kleine bouwprojecten ingehuurd. Aangezien er op langere termijn van een regelmatige stroom van kleine projecten sprake is, wordt overwogen dit type projectmanagement in de vaste formatie op te nemen. Hiertoe is echter nog niet besloten.

In de organisatie levende gedachten over het creëren van eigen formatieruimte voor het actualiseren van bestemmingsplanvoorschriften in plaats van het extern inhuren van deze juridische capaciteit zijn nog niet uitgekristalliseerd.

6. Voor zover de rekenkamer heeft kunnen nagaan kwam de besluitvorming in 2005 rechtmatig tot stand conform de - betrekkelijk eenvoudige - regels voor budgethouders en de budgetspelregels.
7. In de enquête en de interviews is door de afdelingshoofden gesteld dat de inhuur van externe bureaus effectief is geweest.

Bij externe inhuur voor niet-regulier werk houdt de opdracht vaak de levering van een concreet omschreven product - een advies, een verkooptransactie, een managementtraining - in. De conclusie van de rekenkamer is dat, voor zover het resultaat van de tijdelijke inhuur een concreet product van een derde betrof, het beoogde resultaat is bereikt.

In de andere gevallen is dat volgens de afdelingshoofden ook bereikt maar dat kon voor de afdelingen REO en JVZ niet worden gecheckt wegens het ontbreken van dossiers. Bij de inhuur van bouwprojectleiders door de afdeling REO gaat het er vooral om dat een project op tijd wordt gerealiseerd. De rekenkamer heeft door het ontbreken van inzicht in de relatie tussen prestatieafspraken en daadwerkelijk geleverde prestaties niet kunnen nagaan of de inzet van projectleiders in dat opzicht in alle gevallen effectief is geweest.

Het voorgaande betekent voor de *eindconclusie* van de rekenkamer inzake de inhuur voor niet-regulier werk het volgende:

- De doelmatigheid van het inhuren van externe bureaus heeft de rekenkamer voor elke concrete inhuur niet kunnen beoordelen; de rekenkamer heeft wel geconstateerd dat de bij de gemeente geldende beleidslijn voor de gevallen waarin externe bureaus kunnen worden ingehuurd breed wordt nageleefd.
- Voor zover de rekenkamer heeft kunnen nagaan heeft de besluitvorming rechtmatig plaats gevonden conform de regels voor budgethouders en budgetspelregels. Voor alle in 2005 gesloten inhuurovereenkomsten golden alleen deze regels.
- Onder het voorbehoud dat een check op alle projecten niet mogelijk was, is de eindconclusie dat het proces van inhuur van externe bureaus in 2005 effectief is geweest als de inhuurprestatie uit een concreet product bestond. Indien de inhuur niet was gericht op een concreet product is dat volgens de afdelingshoofden effectief geweest; de rekenkamer vindt dat niet onaannemelijk maar heeft dat niet volledig kunnen checken in verband met het ontbreken van dossiers.

2.3. Conclusies over de omvang van inhuur voor niet-regulier werk

De externe inhuur van diensten voor niet-regulier werk van minimaal € 5.000 per leverancier per project had in 2005 een omvang van € 776.495. Zie voor een specificatie de bijlage bij dit rapport. Indien ook de inhuur van minder dan € 5.000 per project erbij wordt betrokken dan bedroeg de inhuur in totaal € 848.000.

2.4. Conclusies over de omvang van inhuur voor regulier werk

De omvang van de inhuur voor het opvangen van pieken in reguliere werkzaamheden bedroeg in de jaren 2003 tot en met 2005 respectievelijk € 850.905, € 222.636 en € 64.005. Uitgedrukt in percentages van de totale lasten van vast en tijdelijk personeel in genoemde jaren gaat het om respectievelijk 13,4 %, 3,2 % en 0,9 %. Zie tabel in par. 6.3.

Het budget voor de inhuur van tijdelijk personeel voor pieken in reguliere werkzaamheden werd in 2005 overschreden door kosten van inhuur voor het project Krakeelakker/Dode Eind ten bedrage van € 59.955. Het belasten van genoemd budget met deze kosten was formeel onrechtmatig.

2.5. Aanbevelingen

De rekenkamer komt tot de volgende aanbevelingen:

1. Tref zodanige administratief-organisatorische maatregelen dat de financiële informatie over inhuur van bureaus op een eenvoudige wijze uit de financiële administratie is te genereren. Neem aan de hand van de aldus beschikbare gegevens overzichten op in de jaarlijkse productenbegroting en -rekening.

2. Stel een processchema op waaraan elke inhuur moet voldoen. Hierbij moet in ieder geval worden gelet op:
 - a. voldoen aan de aanbestedingsregels (reden van inhuur en de wijze van totstandkoming van het contract).
 - b. maken van prestatieafspraken en hoe deze zullen worden gerealiseerd (plan van aanpak).
 - c. maken van afspraken over de begeleiding vanuit de gemeentelijke organisatie en het concreet vastleggen van de concrete begeleiding (wie, hoe, frequentie van contacten).
 - d. evaluatie van het wel of niet halen van de prestatieafspraken.
3. Verplicht de organisatie voor elke inhuur van externe bureaus een dossier bij te (laten) houden met een verplichte inhoudsopgave. Vaste onderwerpen dienen daarin de onderwerpen uit de vorige aanbeveling zijn. Ga na of het in eigen beheer nemen van projectmanagement voor kleine bouwprojecten doelmatiger is dan het inhuren bij een extern bureau.

3. AFBAKENING EN WERKWIJZE

3.1. Afbakening naar aard, omvang en periode

Begripsomschrijving

In de nota Inkoop- en aanbestedingsbeleid Wijdemeren d.d. 16 augustus 2005 wordt onderscheid gemaakt in drie inkoopcategorieën: Werken, Leveringen en Diensten. Onder Werken worden in de nota verstaan alle overeenkomsten tussen aannemers en aanbestedende diensten op het gebied van (werktuig)bouwkundige en civieltechnische werken.

Onder Leveringen worden verstaan alle overeenkomsten die betrekking hebben op aankoop, leasing, huur of huurkoop van producten inclusief aanbrengen /installeren /implementeren. Hieronder vallen alle roerende en onroerende zaken en goederen. Onder Diensten worden verstaan alle overeenkomsten tussen een dienstverlener en de aanbestedende dienst. Hieronder vallen volgens de nota onder meer: diensten en adviezen door derden (advocaten, adviesbureaus); opleidingen, trainingen, begeleiding- en implementatietrajecten; schoonmaakdiensten en beveiliging; catering.

De raadsfracties die de rekenkamer het onderwerp inhuren van externe bureaus hebben aangereikt, hadden het oog op levering van diensten. Het onderzoek heeft zich dan ook uitsluitend gericht op de categorie Diensten.

De rekenkamer heeft zich in het onderzoek naar doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het inhuren van externe bureaus geconcentreerd op de levering van diensten, met inbegrip van de beschikbaarstelling van tijdelijke medewerkers, voor niet-reguliere werkzaamheden.

Voor zover de diensten betrekking hadden op het leveren van tijdelijk personeel voor het opvangen van pieken in de reguliere werkzaamheden heeft het onderzoek zich beperkt tot het in kaart brengen van de omvang van de inhuur. De tijdelijke vervanging bij ziekte of bij ontstane vacatures, waarvan de kosten ten laste komt van het structurele personeelsbudget van de desbetreffende afdeling (onder aftrek van van USZO ontvangen ziektegelden), is niet in het onderzoek betrokken. Het onderzoek strekte zich niet uit tot werkzaamheden die door de gemeente permanent worden uitbesteed, zoals wegenonderhoud, groenvoorziening, bedrijfsmaatschappelijk werk, arbodiensten, e.d.

Periode

De rekenkamer heeft de externe inhuur in het jaar 2005 onderzocht. Om de inhuur voor opvangen van pieken in het reguliere werk in 2005 in een vergelijkend kader te plaatsen zijn de uitgaven voor deze inhuurcategorie in de jaren 2003, 2004 en 2005 geïnventariseerd.

Omvang leveringen

Het onderzoek heeft zich gericht op leveringen vanaf € 5.000 per opdracht. Deze leveringen namen in 2005 tezamen 92% van de uitgaven van externe inhuur voor niet-regulier werk voor hun rekening.

3.2. Werkwijze

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd met inachtneming van hetgeen in het Onderzoeksprotocol van de rekenkamer is vastgelegd. De gehanteerde onderzoeksmethodieken waren het bestuderen en analyseren van documenten, het houden van een enquête, interviews en een beperkt dossieronderzoek.

Inventarisatie

Aan de hand van opgaven van de financiële administratie van de gemeente Wijdemeren is een splitsing gemaakt in de soorten inhuur van externe bureaus namelijk:

- inhuur van tijdelijk personeel voor het opvangen van pieken in reguliere werkzaamheden.
- inhuur van externe bureaus voor de levering van diensten voor een bepaalde tijd ten behoeve van niet-reguliere werkzaamheden.

Uit de laatstgenoemde opgave zijn vervolgens de inhuurprojecten vanaf € 5.000 geselecteerd. Deze projecten staan vermeld in de rapportbijlage **Uitgaven externe inhuur diensten ≥ €5.000 per project.**

Enquête

Onder de afdelingshoofden is een enquête gehouden waarbij per inhuurproject van € 5.000 en hoger de volgende vragen zijn gesteld:

1. Wat was de aard van de verleende dienst?
2. Wat was de reden voor de inhuur van een bureau voor deze dienst? Uit welke alternatieven is de inhuur van een bureau gekozen en waarom?
3. Hoe is het contract tot stand gekomen? Hoeveel bureaus is om een offerte gevraagd? Waarom is gekozen voor het ingehuurd bureau? Welke prestatieafspraken zijn met het ingehuurd bureau vastgelegd?
4. Hoe was de interne begeleiding van het bureau geregeld? Hoe was de bewaking van de nakoming van het inhuurcontract geregeld?
5. Is bij de totstandkoming van het contract gehandeld conform de toen geldende aanbestedingsregels? Op welke punten is van die regels afgeweken en zo ja waarom?
6. Hoe is getoetst of de overeengekomen prestaties daadwerkelijk zijn geleverd?
7. Is met de inhuur het vooraf beoogde doel bereikt? Zo ja, waaraan kan dat worden afgemeten? Indien het doel niet is bereikt, wat zijn daarvan de oorzaken?

Interviews

Aan de hand van door de afdelingshoofden beantwoorde enquêtevragen over inhuuropdrachten van € 5.000 en hoger zijn interviews gehouden met de gemeentesecretaris en de afdelingshoofden. Verder werd een gesprek gevoerd met de burgemeester. Het voorgenomen gesprek met de wethouder van ruimtelijke ordening, openbare werken, bouw- en woningtoezicht, verkeer en vervoer en monumenten kon wegens diens langdurige afwezigheid geen doorgang vinden.

Dossieronderzoek

Als beperkte steekproef zijn in totaal vijf dossiers opgevraagd van projecten van de afdelingen REO (2), JZV, FPB en MSZ voor een check op de antwoorden uit de enquête en het daarover gehouden interview. Criteria voor het selecteren van de

dossiers waren de relatieve omvang van de inhuur door de respectievelijke afdelingen en het betrekken van tenminste één dossier per afdeling in de steekproef. Het dossieronderzoek concentreerde zich op de beantwoording van vragen over de inhoud van de vooraf gemaakte prestatie-afspraken, over de aanwezigheid van een deugdelijk plan van aanpak en over de wijze waarop, aan de hand van de prestatie-afspraken, achteraf is vastgesteld of de prestaties daadwerkelijk zijn geleverd.

Tijdpad

Inventarisatie en onderzoek hebben plaatsgevonden van augustus 2006 tot medio februari 2007. De onderzoeksbevindingen zijn in een concept-rapport verwerkt dat door de rekenkamer eind februari 2007 aan de betrokkenen bij het onderzoek ter verificatie is voorgelegd. Na verwerking van de op- en aanmerkingen uit het technisch wederhoor is het rapport voorzien van conclusies en aanbevelingen. Het volledige rapport is in april 2007 aan het college van B&W voorgelegd. Het commentaar van het college is, vergezeld van een nawoord van de rekenkamer, in hoofdstuk 6 van dit rapport opgenomen.

4. NORMENKADER

4.1. Regels voor aanbestedingen

In de gemeente Wijdemeren gelden regels voor inkopen en aanbesteden. Daaronder vallen ook de aanbestedingen voor het leveren van diensten door externe bureaus. In 2005 was de volgende regelgeving van toepassing:

- Op 1 januari 2005 gold een interne regeling voor budgethouders neergelegd in het **Besluit budgethouders gemeente Wijdemeren** d.d. 25-06-2002 (hierna: budgethoudersregeling). In artikel 5 lid 4 van deze regeling worden de (deel)budgethouders verplicht meerdere offertes te vragen voor opdrachten die een uitgave inhouden, die meer bedraagt dan € 30.000. Voorts is de budgethouder volgens dit artikel gehouden aan de regels inzake Europese aanbesteding, waar deze van toepassing zijn.
- Op 1 januari 2005 gold voorts een interne regeling met budgetspelregels neergelegd in **Budgetspelregels gemeente Wijdemeren** d.d. 24-02-2002 (hierna: budgetspelregels). De budgetspelregels zijn opgesteld om te voorkomen dat voorstellen met financiële gevolgen zonder een goed dekkingsvoorstel aan het college van burgemeester en wethouders worden voorgelegd.

De budgetspelregels delen voorstellen met financiële gevolgen in in 5 categorieën, te weten:

- a. Dekking via eigen afdelingsbudgetten;
- b. Dekking ten laste van een gevormde voorziening;
- c. Dekking ten laste van een gevormde (bestemmings)reserve;
- d. Dekking ten laste van de post onvoorziene uitgaven;
- e. Investeringskredieten;
- f. Geen dekking.

Afhankelijk van de categorie zijn specifieke eisen geformuleerd waaraan de budgethouders moeten voldoen. Voorbeelden daarvan zijn:

- Bij politiek gevoelige zaken de gemeenteraad in een vroeg stadium betrekken (categorie a).
 - Raad om een besluit vragen (categorieën b, c, d en f).
 - In advies/voorstel aan het college ook voor gederfde bespaarde rente en afschrijving de benodigde dekking weergeven (categorieën b en c).
 - In advies vermelden wanneer het werk begint en wanneer het wordt opgeleverd (categorie e).
 - Zo nodig een voorbereidingskrediet, bijvoorbeeld voor loonkosten en in te winnen adviezen.(categorie e).
- Aanbestedingsregels en regels bij inkoop en onderhandelingstrajecten zijn vastgelegd in de nota **Inkoop- en Aanbestedingsbeleid gemeente Wijdemeren** (hierna: aanbestedingsregels). Op 16 augustus 2005 zijn deze regels door het college van burgemeester en wethouders vastgesteld. De aanbestedingsregels voor diensten waren op het onderzoeksobject van de rekenkamer, te weten het inhuren van externe bureaus van toepassing. In ons onderzoek viel onder levering van diensten ook het inhuren van tijdelijke

medewerkers voor reguliere werkzaamheden. Maar, zoals eerder vermeld, beperkte het onderzoek zich hier tot het verwerven van kwantitatief inzicht in de inhuur. De wijze van aanbesteding bij deze categorie bleef in ons onderzoek buiten beschouwing.

De regels die voor het inhuren van externe bureaus gelden zijn volgens de nota Inkoop- en Aanbestedingsbeleid de volgende (bedragen exclusief BTW):

Waarde tot € 10.000	Onderhandse aanbesteding met minimaal 1 offerte
Waarde van € 10.000 tot € 100.000	Meervoudige onderhandse aanbesteding (minimaal 3 offertes)
Waarde van € 100.000 tot € 236.945	Openbare aanbesteding (eventueel met voorgaande selectie) minimaal 3 offertes
Waarde boven € 236.945	Openbare aanbesteding op basis van Europese richtlijn

In uitzonderlijke gevallen kan volgens de aanbestedingsregels worden afgeweken van de vastgestelde drempelbedragen, behalve als de Europese richtlijn van toepassing is.

De selectie en keuze van de uiteindelijke leverancier voor een dienst dient bij alle aanbestedingen – zowel onderhandse, meervoudige als openbare aanbestedingen - plaats te vinden op grond van vooraf opgestelde selectie- en gunningcriteria.

Voor zover onze informatie strekt zijn alle overeenkomsten inzake de inhuur van externe bureau in 2005 tot stand gekomen vóór de inwerkingtreding van de aanbestedingsregels, zoals laatstelijk vastgesteld bij B&W-besluit van 16 augustus 2005. De rekenkamer gaat er derhalve van uit dat voor alle inhuur in 2005 alleen de budgethoudersregeling en de budgetspelregels van toepassing waren.

4.2. Beoordelingskader

De doelstelling van het onderzoek is inzicht te verschaffen in de omvang van de inhuur van externe bureaus en de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid daarvan.

Voor zover de diensten betrekking hebben op het leveren van tijdelijk personeel voor pieken in de **reguliere werkzaamheden** beperkte het onderzoek zich tot het in kaart brengen van de omvang van de inhuur in relatie tot het daarvoor beschikbaar gestelde budget. De inhoudelijke beoordeling door de rekenkamer richtte zich uitsluitend op tijdelijk personeel dat wordt ingehuurd voor **niet-reguliere werkzaamheden** als bouwprojectleider, taxateur, managementtrainer, organisatieadviseur of “mediator”.

De *rechtmatigheid* van de inhuur voor niet- reguliere werkzaamheden is beoordeeld op grond van de in 5.1 beschreven regels.

De *doeltreffendheid* is beoordeeld aan de hand van het antwoord op de vraag of het proces van inhuur datgene heeft opgeleverd wat (vooraf) beoogd werd.

Externe inhuur is *doelmatig* bij:

1. tekort aan personele capaciteit die ook door een andere wijze van intern organiseren niet beschikbaar kan komen;
2. tekort aan beschikbare specialistische kennis die evenmin door een andere wijze van intern organiseren beschikbaar kan komen.

De rekenkamer is niet in staat per inhuur voor niet-reguliere werkzaamheden te beoordelen of genoemde tekorten aanwezig waren; met andere woorden de rekenkamer kan de doelmatigheidsvraag voor elke individuele inhuur niet beantwoorden. Wel is in de interviews nagegaan of er een bestendige beleidslijn is voor het aantrekken van tijdelijk personeel c.q. inhuren van externe bureaus voor niet-reguliere werkzaamheden en of bij inhuur volgens die beleidslijn wordt gehandeld.

5. BEVINDINGEN

5.1. Beleidslijn voor externe inhuur

In drie situaties wordt tijdelijk personeel van een extern bureau ingehuurd:

1. Bij pieken in het werk die niet zijn op te vangen binnen de organisatie
[Categorie: tijdelijk personeel voor reguliere werkzaamheden]
N.B. Tot deze categorie behoort ook vervanging wegens ziekte of vacatures; dit tijdelijke personeel, dat ten laste komt van het structurele afdelingsbudget, is niet in het onderzoek betrokken.
2. Inhuur van ontbrekende specialistische kennis. Bijvoorbeeld: projectleiding bouw Dorpscentrum, Zuidsingel of Fortis, of ontwikkelen van een sociale structuurvisie; [Categorie: tijdelijk personeel voor niet-reguliere werkzaamheden];
3. Wanneer er nieuwe ontwikkelingen op komst zijn en er nog geen beslissing kan worden genomen over de vraag of en zo ja op welke wijze een vacature dient te worden vervuld. Voorbeeld: interim-hoofd afdeling Juridische Zaken en Veiligheid (JZV). [Categorie: tijdelijk personeel voor niet-reguliere werkzaamheden].

Uit de gesprekken met bestuur, secretaris en afdelingshoofden blijkt dat het inhuren van tijdelijk personeel in eerste instantie door het Managementteam (MT) op zijn noodzaak wordt beoordeeld.

Jaarlijks is in de begroting een bedrag (2005: € 81.182) opgenomen voor het aantrekken van tijdelijk personeel voor de opvang van pieken in reguliere werkzaamheden; budgethouder is de gemeentesecretaris.

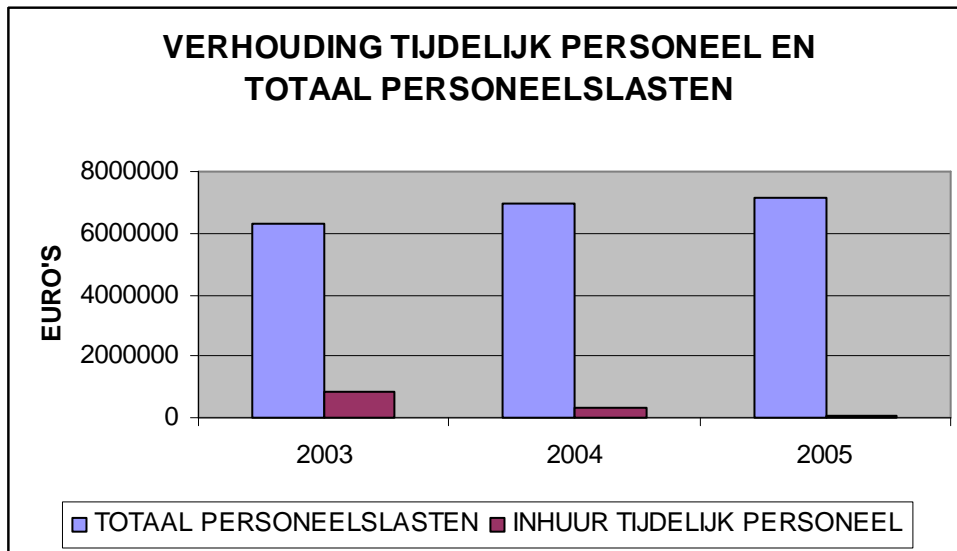
5.2. Uitgaven voor tijdelijk personeel voor reguliere werkzaamheden

Het budget van € 81.182 in 2005 laat een overschrijding zien van € 42.778. In de uitgaven is een bedrag van € 59.955 opgenomen voor de inhuur voor het project Krakeelakker/Dode Eind. In de productrekening 2005 zijn de kosten van inhuur van personeel van derden voor het project Krakeelakker en ook de overschrijding van het budget duidelijk weergegeven in de toelichting: "behoudens de inhuur voor de Krakeelakker is binnen het budget voor externe inhuur gebleven (---)".

De personeelslasten in 2005 bedroegen in totaal € 7.138.000. De inhuur van tijdelijk personeel voor reguliere werkzaamheden (pieken) maakte in 2005 zoals onderstaande tabel laat zien 0,9 % uit van de totale lasten van vast en tijdelijk personeel.

Een vergelijking met voorgaande jaren geeft het volgende beeld.

	Lasten inhuur tijdelijk personeel voor pieken in reguliere werkzaamheden (A)	Totale lasten vast en tijdelijk personeel (B)	Percentage (A:B/100)
2003	€ 850.905	€ 6.335.000	13,4 %
2004	€ 222.636	€ 6.978.000	3,2 %
2005	€ 64.005 (123.960 – 59.955)	€ 7.138.000	0,9 %



5.3. Bevindingen op basis van de enquête en de interviews

Wat is de aard van de verleende dienst?

Om een indruk te geven van de aard van de inhuur voor niet-reguliere werkzaamheden volgen hier een aantal voorbeelden.

- Projectmanagement
 - Projectleiding bouwprojecten
- Advieswerkzaamheden door derden op het gebied van de bedrijfsvoering
 - Organisatie- en formatieadvies
- Beleidsondersteunend onderzoek (evaluatieonderzoek, monitoring, research (verkenning, vooronderzoek))
 - Advisering inzake preparatie en preventie brandveiligheid
 - Sociale structuurvisie
 - Klanttevredenheidsonderzoek
- Diensten door derden op het gebied van ICT niet zijnde structurele onderhoudswerkzaamheden
 - Opbouw basisregistratiesysteem
- Opleiding en training
 - Begeleiding managementteam in organisatieontwikkeling
- Advisering op het terrein van bouwen en wonen
 - Architectonisch en stedenbouwkundig ontwerp
 - Financiële bouwadvisering
- Juridisch advies en procesvoering
 - Bijstand advocaat in civiele procedures
 - Arbeidsrechtelijke advisering en procesvoering

Wat was de reden voor de inhuur van een bureau voor deze dienst ? Uit welke alternatieven is de inhuur van een bureau gekozen en waarom?

In de meeste gevallen is de reden van de inhuur het beschikbaar krijgen van specialistische kennis en vaardigheden die uit doelmatigheids- en effectiviteitsoverwegingen bewust niet in de organisatie aanwezig zijn. Een analyse van de in de bijlage bij dit rapport weergegeven inhuuropdrachten voor niet-reguliere werkzaamheden in 2005 bevestigt dit beeld. In geld gemeten blijkt rond 65 % van de inhuur te kunnen worden toegeschreven aan in het verleden genomen beslissingen om voor bepaalde taken geen eigen capaciteit in huis te hebben en rond 35 % aan incidentele inhuur op grond van een actuele behoefte aan expertise van buiten.

Het in huis halen van bepaalde specialismen die maar gedurende korte tijd of slechts gedurende bepaalde perioden, dan wel met een beperkte frequentie kunnen worden ingezet, leidt al spoedig tot leegloop of onderbenutting. Bovendien is kwetsbaarheid een factor aangezien vervanging van een in

enkelvoud aanwezige specialist bij ziekte of verlof op moeilijkheden stuit. Naast doelmatigheidsmotieven spelen effectiviteitsoverwegingen een belangrijke rol bij inhuurbeslissingen. In theorie is het mogelijk voor elk specialisme waaraan van tijd tot tijd behoefte bestaat een “eenpitter” in dienst te nemen, maar al snel zal moeten worden vastgesteld dat zo’n eenling de voor het vakmatig blijven noodzakelijke omgeving van collega- professionals mist, op den duur aan horizonvernuwing kan gaan lijden en zijn/haar onafhankelijkheid ten opzichte van met name de commerciële partners van de gemeente dreigt te verliezen.

Voor de inhuur door de afdeling REO van projectleiders van buiten voor grote bouwprojecten wordt bovendien als argument aangevoerd, dat de beloningsniveaus voor dit soort specialisten niet in het “salarisgebouw” van de gemeente Wijdemeren passen. Overigens leert de ervaring bij REO dat de “houdbaarheid” van projectleiders ten hoogste omstreeks twee jaar bedraagt. Een periodieke wisseling van projectleiders van buiten moet voorkomen dat deze functionarissen vastroesten of hun onafhankelijkheid ten opzichte van aannemers verliezen.

Wel wordt de optie van een in de vaste formatie op te nemen projectleider voor de continue stroom van “kleine” bouwprojecten overwogen, maar het beraad hierover is nog niet afgerond.

In de organisatie levende gedachten over het creëren van eigen formatieruimte voor het actualiseren van bestemmingsplanvoorschriften in plaats van het extern inhuren van deze juridische capaciteit zijn nog niet uitgekristalliseerd.

Hoe is het contract tot stand gekomen? Hoeveel bureaus is om een offerte gevraagd? Waarom is gekozen voor het ingehuurde bureau? Welke prestatieafspraken zijn met het ingehuurde bureau vastgelegd?

Een groot aantal contracten loopt al enkele jaren en de keuze voor de contractpartner is in een aantal gevallen nog gemaakt door een van de voormalige gemeenten.

Bij nieuwe inhuur wordt offerte gevraagd aan tenminste twee bureaus. Hoewel niet alle afdelingshoofden bekend waren met het bedrag van € 30.000 genoemd in de budgethoudersregeling waarboven “meerdere offertes” moeten worden gevraagd, wordt er feitelijk wel conform deze norm gehandeld. In een beperkt aantal gevallen is volstaan met het vragen van één bureau, omdat dat bureau bijvoorbeeld reeds bij het opstellen van het aan de orde zijnde bestemmingsplan was betrokken. Deze uitzonderingen komen de rekenkamer logisch en verantwoord voor, omdat er in die gevallen niet opnieuw hoeft te worden geïnvesteerd in de opbouw van kennis aangaande de specifieke situatie.

Soms worden volgens de afdelingshoofden bureaus uitsluitend telefonisch benaderd om een offerte uit te brengen, zonder dat dit in het dossier is terug te vinden.

Afspraken met bureaus hebben in de regel betrekking op processuele zaken zoals duur, kosten, vervanging, voortgangsevaluatie, facturatie en beëindiging contract. Voor projectleiders van bouwprojecten liggen de werkzaamheden redelijk vast, zodat met een betrekkelijk summier opgave van taken kan worden volstaan. Bij de inhuur van projectleiders is in de loop van 2005 een bestendige gedragslijn ontstaan die inhoudt dat een projectleider als eerste taak heeft een

voorbereidingskrediet aan te vragen en een plan van aanpak voor het project op te stellen. Indien een dergelijke aanvraag, resp. plan niet aan de daaraan te stellen eisen voldoet, wordt de relatie met projectleider verbroken.

Uit de beschikbare dossiers van de afdeling FPB en van de afdeling MSZ kon worden opgemaakt dat er vooraf concrete prestatie-afspraken zijn gemaakt en een plan van aanpak is vervaardigd. Omdat de opgevraagde dossiers van projecten van de afdelingen REO (2) en JZV niet tot onze beschikking kwamen kon niet bij wijze van steekproef worden gecheckt of vooraf toetsbare prestatieafspraken zijn gemaakt en hoe achteraf de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde prestaties is getoetst.

Is bij de totstandkoming van het contract gehandeld conform de toen geldende aanbestedingsregels? Op welke punten is van die regels afgeweken en zo ja waarom?

Omdat de nota Inkoop- en aanbestedingsbeleid nog niet gold voor de onderzochte projecten waren alleen de budgethoudersregeling en de budgetspelregels van toepassing.

De eisen van de budgethoudersregeling zijn bij de vorige vraag besproken. Voorzover de rekenkamer heeft kunnen nagaan, is in alle gevallen aan de budgetspelregels voldaan.

Hoe was de interne begeleiding van het bureau geregeld? Hoe was de bewaking van de nakoming van het inhuurcontract geregeld?

De interne begeleiding van het bureau was op verschillende wijzen geregeld. In een aantal gevallen geschiedde dit door het afdelingshoofd zelf. In andere gevallen was dat toevertrouwd aan de senior- medewerker of een andere ingehuurde medewerker of een combinatie van beide. In een aantal gevallen was een projectgroep, een stuurgroep of een collegelid betrokken bij de begeleiding. Bij het checken van de geraadpleegde dossiers van de afdelingen FPB en MSZ bleek uit gespreksverslagen een deugdelijke voortgangsbewaking van het inhuurcontract.

Hoe is getoetst of de overeengekomen prestaties daadwerkelijk zijn geleverd?

Voorbeelden van antwoorden op deze vraag zijn:

- aantal uren bijgehouden
- steekproeven en controle van de dagstaten
- via toetsing aan onderhouds- en beheersvoorschriften
- oordeel van bouwteam
- oordeel van collegelid, projectleider, afdelingshoofd, dan wel stuurgroep of projectgroep
- op afgesproken tijdstip concreet eindproduct

In de dossiers die de rekenkamer kon raadplegen was sprake van concrete producten die het resultaat van de externe inhuur moesten zijn. Deze producten zijn opgeleverd.

Is met de inhuur het vooraf beoogde doel bereikt? Zo ja, waaraan kan dat worden afgemeten? Indien het doel niet is bereikt, wat zijn daarvan de oorzaken?

Ja zeggen de afdelingshoofden in de enquête en tijdens de interviews. Hun mening is gebaseerd op de totstandkoming van een concreet product bijvoorbeeld een (schets)plan of een Ecoscan die is opgeleverd, voormalige gemeentehuizen die zijn verkocht, een advies dat tijdig is uitgebracht.

Bij de volgende van de drieëndertig onderzochte projecten is het doel niet bereikt:

- een managementtraining heeft zich beperkt tot de eerste fase;
- het advies inzake de gewenste sociale structuur dat was gevraagd om een bezuinigingsdoelstelling te realiseren, heeft geresulteerd in een conclusie dat juist extra investeringen in die structuur nodig zijn;
- de organisatie-advisering door Berenschot in vervolg op zijn benchmarkstudie naar de personeelsformatie heeft niet tot implementatie geleid.

5.4. Gegevens uit de financiële administratie

De voor het onderzoek nodige financiële gegevens over het inhuren van bureaus zijn met behulp van de medewerkers van de afdeling Financiën beschikbaar gekomen.

Deze gegevens zijn niet zodanig gecodeerd en/of gerubriceerd dat ze met “een druk op de knop” uit de financiële administratie zijn te verzamelen.

5.5 Dossieronderzoek

Voor een check op de antwoorden uit de enquête en de daarover gehouden interviews voerde de rekenkamer een beperkte steekproef op de dossiers uit.

Daartoe zijn in totaal 5 dossiers van projecten opgevraagd. De gevraagde dossiers van de afdelingen FPB en MSZ waren beschikbaar. De dossiers van de afdelingen REO (2) en JZV kwamen niet ter beschikking van de rekenkamer.

6. BESTUURLIJK WEDERHOOR

De inhuur van externen is een geliefd onderwerp bij rekenkameronderzoeken. In de gemeenteraad van Wijdmeren zijn regelmatig vraagtekens geplaatst bij de omvang van deze inhuur. Het rapport van de Rekenkamercommissie van de gemeente Wijdmeren geeft een goed beeld van de omvang van de inhuur en van de wijze waarop daarmee in de organisatie wordt omgegaan. De inhuur van externen vindt voor een groot deel plaats binnen het mandaat van de ambtelijke organisatie. In het algemeen geldt dat het college respectievelijk de gemeenteraad pas in beeld komt als voor de inhuur extra budget nodig is. Dit is vaak het geval bij incidentele inhuur.

In deze reactie plaatsen wij enkele kanttekeningen bij het rapport. Daarna gaan wij in op de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamercommissie.

Kanttekeningen bij de inhoud

Uit het rapport wordt duidelijk dat een goede definitie van het begrip “inhuur externen” belangrijk is. Wij besteden nogal wat reguliere werkzaamheden uit aan derden. Voorbeelden hiervan zijn de uitvoering van de WVG, de afvalinzameling, accountantsdiensten, etc. De Rekenkamercommissie heeft zich beperkt tot de inhuur van externen voor niet-reguliere werkzaamheden. Het onderscheid is echter in sommige gevallen niet altijd duidelijk. De taxaties voor de WOZ beschouwen wij bijvoorbeeld als regulier werk. Daarnaast geeft het rapport inzicht in de tijdelijke inhuur voor het opvangen van pieken in de werkzaamheden. In de eerste twee jaar na de gemeentelijke herindeling is een groot beroep gedaan op externen, ook voor reguliere taken. Dit had alles te maken met het grote aantal vacatures, waarmee de organisatie van start ging. Het rapport bevestigt dat thans nog maar zeer beperkt externen worden ingehuurd voor reguliere taken. Deze inhuur bedroeg in 2005 slechts € 64.000, ofwel 0,9% van de totale lasten van vast en tijdelijk personeel. Hierin is overigens niet begrepen de vervanging bij vacatures, voor zover die binnen het budget voor personeelslasten plaatsvindt.

Op bladzijde 12 formuleert u twee punten op basis waarvan inhuur als doelmatig kan worden beschouwd. Wij willen daar aan toevoegen dat het in sommige situaties ook goedkoper kan zijn om capaciteit in te huren, dan om hiervoor ambtenaren in vaste dienst te nemen. Voorbeeld: tijdelijke projecten/werkzaamheden.

Op bladzijde 18 hanteert u naar onze opvatting een te beperkte definitie van wat onder een “bereikt doel” moet worden verstaan. Indien een advies niet wordt opgevolgd, bijvoorbeeld omdat de gemeenteraad anders besluit, is het wat kort door de bocht om dit te omschrijven als “doel niet bereikt”. Het advies als zodanig kan ook worden omschreven als “te bereiken doel”. Het doel is dan bereikt omdat het advies wat werd gevraagd ook daadwerkelijk is ontvangen.

Conclusies

De Rekenkamercommissie concludeert dat de inhuur in het algemeen rechtmatig heeft plaatsgevonden. Dat wil zeggen dat overeenkomstig de geldende regels is

gehandeld. Hoewel de doelmatigheid niet in alle concrete gevallen goed kon worden beoordeeld, concludeert de Rekenkamercommissie dat de geldende beleidslijn breed wordt nageleefd. Wij zijn verheugd met de eindconclusie dat het proces van inhuur van externe bureaus in 2005 effectief is geweest. Wij zien hierin de bevestiging dat de ambtelijke organisatie zorgvuldig en binnen het mandaat dat door het college is verstrekt, heeft gehandeld.

De Rekenkamercommissie heeft ervaren dat dossiers van concrete inhuur niet permanent beschikbaar zijn. De commissie acht dit uit een oogpunt van transparantie niet verantwoord. Wij merken daarbij op dat de drie ontbrekende dossiers in dit rapport door misverstanden in de communicatie niet op tijd zijn aangeleverd, maar dat deze in latere instantie alsnog aan de Rekenkamercommissie zijn overhandigd. Dit heeft niet meer geleid tot aanpassing van het rapport. Voor het volgende onderzoek zijn al afspraken gemaakt met de Rekenkamercommissie over kortere communicatielijnen.

De Rekenkamercommissie heeft verder vastgesteld dat gegevens over de inhuur van externe bureaus alleen met veel moeite uit de financiële administratie zijn te genereren. Wij wijten dit vooral aan de definitie van externe inhuur zoals die door de Rekenkamercommissie voor haar onderzoek is gekozen. In de financiële administratie worden uitbestedingen op aparte grootboeknummers geboekt. Voor personeel van derden wordt de wettelijk voorgeschreven economische categorie gebruikt. Veel externe inhuur wordt geboekt onder de categorie “externe advieskosten”. Binnen deze categorie wordt geen onderscheid gemaakt tussen reguliere en niet-reguliere werkzaamheden. Wij zien hiervoor geen mogelijkheden.

Aanbevelingen

Administratief organisatorische maatregelen

Wij zullen bezien welke verbeteringen in de huidige categorie-indeling nog mogelijk zijn. Wij nemen dit mee in de voorbereidingen voor de begroting 2008. Wij zien voornamelijk niet in, welk doel gediend wordt met het opnemen van de gegevens over inhuur in afzonderlijke overzichten in de jaarlijkse productbegroting en –rekening. Uit het onderzoek blijkt ons inziens niet dat er aanleiding is om aan de bewaking van de externe inhuur extra eisen te stellen, die het opnemen van afzonderlijke overzichten en dus weer méér verantwoordingsinformatie aan de gemeenteraad, nodig maken.

Processchema

Veel van de door de Rekenkamercommissie onderzochte inhuur voor niet-reguliere werkzaamheden heeft betrekking op projecten. De verbetering van projectmatig werken is één van de speerpunten in het organisatiejaarplan 2007. In de uitwerking van de projectplannen, die nu al vaak worden opgesteld, zullen wij de aanbeveling van de Rekenkamercommissie meenemen.

Dossiervorming

Wij onderschrijven de aanbeveling dat voor elke inhuur van externe bureaus dossiers moeten worden bijgehouden. Dit volgt al uit onze reactie bij de tweede aanbeveling. Wij zullen daarvoor een standaardwerkwijze gaan toepassen. De aanbeveling ten aanzien van het in eigen beheer nemen van projectmanagement voor kleine bouwprojecten, nemen wij in overweging. Het huidige functieboek voorziet hier niet

in. Dit is overigens al bij het formatieonderzoek door Berenschot aan de orde geweest.

7. NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE

Het college is tevreden over de positieve conclusie van de rekenkamercommissie ten aanzien van het proces van externe inhuur in 2005 en kan zich in ruime mate vinden in de gedane aanbevelingen.

De kanttekening dat in een latere instantie alsnog aan de rekenkamercommissie drie dossiers zijn overhandigd kan de rekenkamercommissie niet plaatsen. Overhandigd zijn slechts kopieën van een tweetal opdrachtovereenkomsten inzake resp. Bouwprojectmanagement en Handhaving gebruiksvergunningen, alsmede van een offerte inzake Procesbegeleiding Dorpscentrum. De gevraagde volledige dossiers betreffende deze drie projecten hebben de rekenkamer niet bereikt.

Het college toont zich, in reactie op de aanbeveling van de rekenkamer terzake, bereid te bezien welke administratief-organisatorische maatregelen genomen kunnen worden om te bereiken dat de financiële informatie over inhuur van bureaus op een eenvoudige wijze uit de financiële administratie is te genereren. Het ziet echter de noodzaak niet in van het in de jaarlijkse productbegroting en –rekening specifiek verantwoording afleggen over de geplande en gerealiseerde externe inhuur. Omdat de raad zelf bepaalt welke informatie hij noodzakelijk vindt, ligt het op de weg van de raad om zich uit te spreken over de noodzaak van de door de rekenkamer voorgestelde informatieverstopping.

BIJLAGE: Uitgaven externe inhuur diensten ≥ €5.000 PER PROJECT

Projectomschrijving	Afdeling	Leverancier	Bedrag	Dossier
Preparatieplan brandweer	JZV	Van Dijke	40.104	
Bouwprojectmanagement	REO	SAB/Alkema	49.209	nee
Zuidsingel: Neef/Torsing	REO	Derks advocaten	15.337	
Woonrijpmaken Zuidsingel	REO	Oranjewoud	33.601	
Bouwprojectmanagement	REO	SAB	49.543	
Procesbegel. Dorpscentrum	REO	De Regt	35.700	nee
Schetsontwerp Dorpscentrum	REO	Architect Boiten	37.366	
Doorrekening Dorpscentrum	REO	Twijnstra	15.708	
Bouwprojectmanagement	REO	SAB/Alkema	12.909	
Doorrekening Overmeer	REO	Beeld	19.754	
Juridische bijstand	JZV	CMS Advocaten	5.995	
Juridische bijstand	JZV	KennedyV.d.Laan	9.185	
Handhaving gebruiksvergunningen	JZV	Esajas	9.900	
Verlening gebruiksvergunningen	JZV	Van Dijke	28.105	
Handhaving gebruiksvergunningen	JZV	Esajas	57.787	nee
Taxaties WOZ	FPB	TOG	85.638	ja
Sociale Structuurvisie	MSZ	Hopman	19.275	ja
Ecoscan Herenweg	REO	Haskoning	5.950	
Ecoscan div. bestemmingsplannen	REO	Haskoning	7.630	
Faunagegevens Wijdmeren	REO	VOFF	5.578	
Verkoop gebouwen	REO	Makelaar Meeus	54.071	
Bouwprojectmanagement	REO	SAB	8.326	
Fortis project/ bestemmingsplan	REO	Haskoning	9.450	
Arbeidsrechtelijke advisering	FPB	Capra	10.826	
Brandweerkazerne Gra	JZV	SAB	21.154	
Brandweerkazerne NdB	JZV	SAB	15.891	
Muziekgebouw	MSZ	Goldewijk	16.707	
Organisatie-ontwikkeling MT	FPB	Core Commit	10.090	
Basisregistratiesysteem	FPB	Pink	8.584	
Benchmark personeelsformatie	FPB	Berenschot	16.782	
Klanttevredenheidsonderzoek	FPB	TNS Nipo	7.795	
Krakeelakker/Dode Eind	Secr.	Advies op Maat	15.575	
Krakeelakker/Dode Eind	Secr.	Derks advocaten	36.970	
TOTAAL			776.495	