



Rekenkamercommissie gemeente Bloemendaal

***Inhuur van externen
Gemeente Bloemendaal***

december 2013

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
1.1 Doel- en vraagstelling	3
1.2 Methoden en aanpak	4
1.3 Normenkader	5
2 Bevindingen	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Beleid inclusief visie externe inhuur	5
2.2.2 Beleid ten aanzien van inhuur van externe adviseurs	6
2.3 Uitvoering van het beleid	7
2.4 Evaluatie en verantwoording over de uitvoering	9
3 Conclusies en aanbevelingen	10
3.1 Conclusies	10
3.2 Aanbevelingen	11
Bestuurlijke reactie.....	13
Nawoord Rekenkamercommissie.....	14
Lijst van geïnterviewde personen	15

1. Inleiding

1.1 Doel- en vraagstelling

Vanuit de raadsfracties is het onderwerp inhuur van externen aangedragen voor een rekenkamercommissieonderzoek. In het vooronderzoek is gebleken dat volgens een overzicht bij het jaarverslag van de gemeente in 2011 bijna 1,7 miljoen euro wordt uitgegeven aan de inhuur van "externe adviseurs".

Op basis van deze gegevens is besloten een onderzoek in te stellen naar de inhuur van externen met als doel zicht te krijgen op de omvang van de inhuur en te onderzoeken of de beheersbaarheid van de inhuur van externen kan worden vergroot.

De daarbij geformuleerde centrale vraag luidt:

Centrale vraagstelling
Wat is het beleid voor de inhuur van externen, hoe wordt dat beleid uitgevoerd en welke rol heeft de gemeenteraad bij de beleidsbepaling en de uitvoering?

Omdat het kernpunt van het onderzoek de mate van aansturing van externen door de gemeente is werd het begrip "externe inhuur" beperkt tot de volgende definitie:

Externe Inhuur is het uitvoeren van werkzaamheden in opdracht van een bij de gemeente in dienst zijnde opdrachtgever, door een private organisatie met winstoogmerk, middels het tegen betaling inzetten van personele capaciteit en deskundigheid, zonder dat daar een arbeidsovereenkomst c.q. aanstelling tussen opdrachtgever en de private organisatie aan ten grondslag ligt.¹

Binnen deze definitie vallen:

De werkzaamheden van het inhuren van menskracht, waarbij de sturing van de inzet van personele capaciteit geschiedt door de gemeentelijke organisatie o.a. bij projecten van interim-managers, deskundigen, uitvoerders, adviseurs en uitzendkrachten.

¹ Onderzoeksrapport externe inhuur Amsterdam 15 oktober 2008. Deze definitie is gebaseerd op de definitie gehanteerd door het ministerie van Binnenlandse zaken en koninkrijkszaken uit "meer focus op externe inhuur".

Buiten deze definitie vallen:

1. inhuur op basis van de wet, bijvoorbeeld externe accountant, advocaat, tolk; inbesteding bijvoorbeeld in de vorm van shared services, zoals een gemeenschappelijke facilitaire dienst
2. uitbesteding van projecten en (infrastructurele) werken, waarbij resultaatafspraken worden gemaakt zonder dat de opdrachtgever op de inzet van personele capaciteit stuurt. De opdrachtgever koopt een resultaat in de vorm van een dienst of product;
3. uitbesteding van algemeen verzorgende functies als bewaking, catering, groenvoorziening, verhuizing, kinderopvang, opleiding, arbodienstverlening, etc.

De centrale vraag is uitgesplitst in drie deelvragen:

onderzoeksvragen
1. Wat is er voor beleid over de inhuur van externen en welke visie ligt er aan dit beleid ten grondslag?
2. Hoe wordt aan het beleid over de inhuur van externen uitvoering gegeven?
3. Hoe vindt er evaluatie en verantwoording over de uitvoering naar B&W en de raad plaats? Is daarbij duidelijk of inhuur heeft opgeleverd wat vooraf werd beoogd?

1.2 Methoden en aanpak

In het onderzoek heeft de rekenkamercommissie (hierna rekenkamer) verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, zoals documentanalyse, interviews en dossierstudie. Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale vraag en de deelvragen, zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

onderzoeksactiviteiten
1. Analysering van gemeentelijke documenten, zoals het raadsprogramma, begroting en beleidsnota's.
2. Opstelling van een normenkader.
3. Dossierstudies van een aantal concrete zaken van externe inhuur.
4. Interviews met dossiereigenaren.

1.3 Normenkader

Bij rekenkameronderzoeken is het gebruikelijk dat de rekenkamer vooraf het normenkader bepaalt aan de hand van algemene wet- en regelgeving, op wat de gemeente Bloemendaal heeft vastgelegd en op wat gangbaar is bij andere Nederlandse gemeenten voor de inhuur van externen.

2 Bevindingen

2.1 Algemeen

De bevindingen zijn beschreven aan de hand van de drie deelvragen over inhoud en visie van het beleid van de inhuur van externen, uitvoering en evaluatie van dat beleid.

Omdat de gemeente Bloemendaal voor de inhuur van externen de begrippen "inhuur van tijdelijk personeel" en "inhuur van adviseurs" hanteert wordt bij de beantwoording van de deelvragen ook deze splitsing aangehouden.

2.2 Beleid inclusief visie externe inhuur

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag behandeld.

Onderzoeksvraag 1
Wat is er voor beleid over de inhuur van externen en welke visie ligt er aan dit beleid ten grondslag?

2.2.1 Beleid en visie ten aanzien van inhuur van tijdelijk personeel.

De documenten uit de planning- en controlcyclus geven informatie over welk bedrag aan tijdelijk personeel wordt uitgegeven.

Onder "tijdelijk personeel" valt in Bloemendaal tijdelijk personeel voor leemten in de organisatie door ziekte, vacatures en tijdelijke knelpunten. Hiervoor is in 2012, gebaseerd op de loonsom, een jaarlijks budget van € 179.000 beschikbaar. In verband met bezuinigingen is er besloten om in 2012 gedurende 3 maanden niet aan inhuur te doen, waardoor een bedrag van € 70.000 aan besparing is ingeleverd. Het budget voor de inhuur van tijdelijk personeel komt daarmee op € 109.000 per begrotingsjaar. Krapte is volgens de organisatie een probleem; veel uitgevallen personeel wordt niet vervangen. Een kwart kan worden vervangen, de rest niet. De

gemeentesecretaris beslist als budgethouder over de inhuur van tijdelijk personeel en beoordeelt halfjaarlijks de stand van het budget. Er zijn voor de inhuur van tijdelijk personeel mantelcontracten via de stichting Rijk met uitzendbureaus en bureaus voor payrolling.

Ten tijde van het onderzoek was er geen vastgesteld beleid en visie voor de inhuur van tijdelijk personeel.

Voor de inhuur van tijdelijk personeel zijn wel "Spelregels bij tijdelijke inhuur" en "Dekking tijdelijk personeel" aan de rekenkamer ter beschikking gesteld. Beide concepten waren ten tijde van het onderzoek niet vastgesteld. In het ambtelijk hoor en wederhoor d.d. 30 september 2013 is aangegeven dat de directeur door het college van burgemeester en wethouders is gemandateerd voor het benoemen van personeel en dat er geen sprake is van een concept maar van een door de directie goedgekeurde werkwijze.

Spelregels bij tijdelijke inhuur zijn volgens de organisatie:

1. bij kortdurend ziekteverzuim geen vervanging;
2. bij vacatures: drie maanden geen invulling;
3. afdelingshoofd zoekt eerst naar andere oplossingen, zoals temporiseren werkzaamheden en herverdeling taken binnen team(s);
4. afdelingshoofd zoekt dekking binnen eigen budgetten;
5. indien geen dekking binnen eigen budgetten gevonden, verzoek om inhuur uit budget Tijdelijk Personeel te bekostigen.

"Dekking tijdelijk personeel", voorziet in een "voorlopige" procesbeheerder, benoemd door de budgetbeheerder (=directeur) en de budgethouder. Het proces wordt in zes stappen uitgewerkt. Hieronder volgt een korte uitwerking:

- manager heeft behoefte aan tijdelijk personeel: dekking ja/nee;
- manager vult op formulier in: doel, duur, urenuitbreiding;
- P&O advies – budgetbeheerder: checkt formulier & beschikbare gelden, geeft advies aan de directeur;
- directeur – budgethouder: neemt besluit;
- P&O advies: informeren en terugkoppelen;
- PSA – verwerken.

2.2.2 Beleid ten aanzien van inhuur van externe adviseurs

De tweede categorie die is bekeken is die van wat de gemeente Bloemendaal noemt "externe adviseurs".

Bij het jaarverslag 2011 is een Overzicht externe adviseurs 2011 ten bedrage van € 1.670.137 gevoegd. Daarin wordt een opsomming gegeven van de kosten van externe adviseurs, die zijn ingehuurd, gesplitst naar betreffende afdeling, naam van het betreffende bureau/deskundige, een omschrijving van de werkzaamheden, de kosten, budgetnummer, de reden waarom wordt

ingehuurd en de mogelijkheid tot het plaatsen van een opmerking. Als reden voor inhuur wordt opgegeven "capaciteitstekort", in verschillende bewoordingen expertise niet in huis en "vervanging wegens ziekte".

Andere genoemde redenen zijn "wettelijk verplicht", "gemeentelijke huisvesting", "volgt uit Sportnota" en "rechtstreeks aanbod woningen COA".

Het onderzoek van de rekenkamer heeft betrekking op personen waar sprake moet zijn van sturing van de inzet van personele capaciteit door de gemeentelijke organisatie. Is er geen sturing door de gemeente dan is er sprake van het uitbesteden van werk of werkzaamheden waarvoor van tevoren is bepaald wat er geleverd gaat worden en tegen welke prijs. In zo'n geval is er sprake van een verhouding van diegenen die uitbesteed en de aannemer.

Het overzicht van externe adviseurs bij het jaarverslag 2011 bestaat grotendeels uit uitbestedingen van werken en werkzaamheden. Deze uitbestedingen vallen in de regel onder de Bloemendaalse regels voor projecten projectplan, projectorganisatie en financiële dekking. De gemeente stuurt binnen deze projecten de externe adviseurs niet aan.

Slechts in een beperkt aantal gevallen is sprake van inhuur van externe adviseurs met aansturing vanuit de gemeente. Voorbeelden van zo'n inhuur van externe adviseurs in het overzicht externe adviseurs 2011 is de inschakeling van externe adviseurs bij de afdelingen:

1. Gemeentebelastingen Kennemerland Zuid (hierna GBKZ) voor de afhandeling van heffingsbezwaren, kwijtscheldingen, beroepen tegen kwijtschelding en WOZ-bezwaren wegens piekwerkzaamheden; budget € 100.000 per jaar;
2. Bouwen en Wonen voor werkzaamheden door planeconomen wegens deskundigheid; budget 2011 € 23.800;
3. Gemeentewerken voor de uitvoering van het project waterplan/rioleringsplan wegens capaciteitstekort; budget 2011 € 133.688;
4. Gemeentewerken voor de uitvoering van het project Illegaal grondgebruik wegens capaciteitstekort; budget 2011 € 67.425.

2.3 Uitvoering van het beleid

In deze paragraaf wordt de tweede deelvraag behandeld.

Onderzoeksvraag 2

Hoe wordt aan het beleid voor de inhuur van externen uitvoering gegeven?
--

Onderwerpen die daarbij van belang zijn, zijn afwegingen om externen in te schakelen, een duidelijke opdrachtformulering, visie over de aansturing en financiële dekking.

2.3.1. Afwegingen, duidelijke opdrachtformulering en aansturing tijdelijk personeel

Volgens een niet vastgelegde afspraak moet een afdelingshoofd, wanneer hij een beroep doet op het budget Tijdelijk Personeel, een verzoek bij de gemeentesecretaris indienen waarin hij aangeeft waarom hij op dat budget een beroep doet. Voor inwilliging van het verzoek zijn de afwegingen en duidelijke opdrachtformulering volgens de organisatie essentieel voor de inwilliging van het verzoek.

Voor de aansturing van tijdelijk personeel behoeven geen bijzondere maatregelen te worden genomen omdat het een vervanging wegens ziekte, een vacature of een tijdelijk knelpunt betreft waarvoor de aansturing al is geregeld in de desbetreffende functiebeschrijving.

2.3.2. Afwegingen, duidelijke opdrachtformulering en aansturing externe adviseurs.

Een visie over aansturing en afwegingen om externe adviseurs in te schakelen is niet aanwezig. Dat heeft tot gevolg dat elke afdeling –overeenkomstig het concept van integraal management– dat op zijn eigen wijze invult en soms nog voor elk project afzonderlijk. Vaak is de invulling gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Volgens de organisatie wordt daarbij gehandeld volgens de geldende regelgeving (inkoopprocedures etc.), die volgens hen ook door de accountant wordt gecontroleerd.

De aansturing van de assistentie bij belastingen bijvoorbeeld is gebaseerd op het leveren van vooraf afgesproken kwantiteiten.

Bij het project Waterplan/ rioleringsplan zijn er maandelijkse gesprekken tussen ingehuurde externe onder aansturing van het afdelingshoofd individueel en met het team.

Bij het project Illegaal grondgebruik is het gebruikelijk dat er alleen werkoverleg tussen de projectleider gemeentewerken met de ingehuurde plaatsvindt zonder dat er een verslag van wordt gemaakt.

Bij GBKZ geschiedt de aansturing door een seniormedewerker. Vooraf worden kwantitatieve afspraken gemaakt. De kwaliteit wordt steekproefsgewijs door de seniormedewerker en het afdelingshoofd gecontroleerd.

Bij de inschakeling van planeconomen worden de opdrachten mondeling of via de mail verstrekt. De mondelinge opdrachten worden per mail beantwoord en vastgelegd in het digitale archief. De output wordt bij planeconomen maandelijks gecontroleerd aan de hand van uitgebreid beschreven maandnota's.

De selecties van de externe medewerkers met aansturing door de afdelingen is verschillend.

Datzelfde is het geval voor externe medewerkers met aansturing voor het - weliswaar onverplicht - hanteren van het HRM-instrumentarium van de gemeente Bloemendaal zoals de gebruikelijke plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Voor de ene externe medewerker worden ze geheel of gedeeltelijk toegepast en voor de andere externe medewerker niet. Niet altijd worden mondelinge opdrachten schriftelijk vastgelegd en wordt van voortgangsgesprekken een verslag gemaakt.

Opvallend is dat bij de gemeente Bloemendaal alle ingehuurd externe adviseurs met aansturing de ambtseed of gelofte afleggen.

In het ambtelijk hoor en wederhoor wordt aangegeven dat bij de uitvoering van het concept van integraal management en de beperkte schaal van de gemeentelijke organisatie veelal wordt gekozen voor een kwalitatieve aansturing (hetgeen ook mondeling kan zijn) in plaats van een formele aansturing waarbij alles schriftelijk moet worden vastgesteld. Afspraken zijn volgens de organisatie maatwerk. Hetzelfde geldt volgens de organisatie voor de evaluatie en verantwoording naar de portefeuillehouder, waarvan ook niet alles wordt vastgelegd.

2.3.3 Financiële dekking tijdelijk personeel en externe adviseurs

Er is een onderwerp waarin alle afdelingen hetzelfde handelen en dat is de financiële dekking van de kosten van tijdelijk personeel en de inhuur van externe adviseurs met aansturing. Bij tijdelijk personeel is er een jaarlijks budget waarover alleen de gemeentesecretaris beslist. Dit budget wordt door hem halfjaarlijks bewaakt. Voor de inhuur van externe adviseurs met aansturing gelden via de regels voor projecten eveneens strenge verplichtingen over het vooraf verkrijgen van budgetten en het bewaken van de financiële consequenties van de inschakeling.

2.4 Evaluatie en verantwoording over de uitvoering.

In deze paragraaf wordt de derde deelvraag beantwoord.

Onderzoeksvraag 3
Hoe vindt er evaluatie en verantwoording over de uitvoering naar B&W en de raad plaats? Is daarbij duidelijk of inhuur heeft opgeleverd wat vooraf werd beoogd?

2.4.1 Evaluatie en verantwoording over de uitvoering tijdelijke personeel.

Omdat het bij het inhuren van tijdelijk personeel gaat om de organisatie draaiende te houden kan volgens de rekenkamer geschieden via de regels van de normale bedrijfsvoering. In de praktijk zal dat worden gedaan door een persoonlijke terugkoppeling naar de ingehuurd externe.

2.4.2 Evaluatie en verantwoording over de uitvoering externe adviseurs.

Het inhuren, aansturen en evalueren geschiedt bestuurlijk namens B&W door de portefeuillehouder.

Behalve wanneer het regiem van projectmatige aanpak van toepassing is zijn er geen regels voor evaluatie en verantwoording.

Er is ook geen systematische evaluatie en verantwoording naar de portefeuillehouder. Als er vanuit mag worden gegaan dat dit geschiedt via het overleg tussen portefeuillehouder en afdelingshoofd dan ligt dat niet schriftelijk vast. Dat geldt ook voor het antwoord op de vraag of de inhuur heeft opgeleverd wat vooraf werd beoogd.

De raad wordt geïnformeerd over de jaarlijkse inschakeling van externe adviseurs. Die informatie geeft niet aan of er sprake van uitbesteding is of van de inhuur van derden met aansturing. Ook de reden van inhuur is in een aantal gevallen niet duidelijk.

3 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

De rekenkamer trekt uit het onderzoek de volgende conclusies.

3.1.1 Inhuur van tijdelijk personeel

De rekenkamer stelt vast dat er voor de inhuur van tijdelijk personeel wordt gewerkt met spelregels bij tijdelijke inhuur en dekking tijdelijk personeel..

Afwegingen en duidelijke opdrachtformulering worden geformuleerd in het verzoek om beroep op budget Tijdelijk Personeel. Aansturing is geregeld in aanwezige functiebeschrijvingen.

Voor de financiële dekking van de kosten van tijdelijk personeel geldt een strak financieel regiem.

Evaluatie en verantwoording van tijdelijk personeel geschiedt via de regels van de normale bedrijfsvoering.

3.1.2 Inhuur van externe adviseurs (met aansturing van de gemeente).

De inhuur van externe adviseurs geschiedt voor het overgrote deel via uitbestede werken en werkzaamheden. De externe adviseurs worden in dat geval aangestuurd door de ingehuurd

bureaus. In een beperkt aantal gevallen is er sprake van inhuur van externe adviseurs met aansturing vanuit de gemeente.

Uit een oogpunt van transparantie moet achteraf de gang van zaken bij de inhuur van externe adviseurs met aansturing kunnen worden gereconstrueerd. Daarvoor zijn essentieel een visie voor de gevallen waarin een externe adviseur met aansturing wordt ingeschakeld, een duidelijke opdrachtformulering over de te bereiken effecten en een adequate aansturing.

Een visie voor afwegingen om externe adviseurs onder aansturing van de gemeente in te schakelen ontbreekt. Datzelfde geldt voor een duidelijke opdrachtformulering en aansturing. Elke afdeling vult op zijn eigen wijze de aansturing in en soms nog per project afzonderlijk. Voorbeelden van verschillen in aansturing zijn de wijze van selectie, de opdrachtformulering, de "dagelijkse" sturing en de verantwoording inclusief de evaluaties. Deze afspraken zijn maatwerk. Indien gekozen blijft worden de door de organisatie genoemde kwalitatieve aansturing, die ook mondeling kan, in plaats van een formele aansturing dan kan de handelwijze achteraf niet worden getoetst. Niet alles hoeft te worden vastgelegd maar wel zaken die voor de toetsing achteraf essentieel zijn.

Uniformiteit tussen de afdelingen is er bij de financiële dekking van de kosten van de inhuur van externe adviseurs met aansturing. De hierop betrekking hebbende regels zijn voor externe adviseurs met aansturing gebaseerd op de regels, die voor projecten gelden.

In de informatie aan de raad over de inschakeling van externe adviseurs bij een jaarverslag zijn niet duidelijk de redenen van de inhuur, het te bereiken en het bereikte effect en of er sprake is van inhuur van een externe adviseur onder aansturing of een uitbesteding.

Namens burgemeester en wethouders is de desbetreffende portefeuillehouder betrokken bij de inhuur, aansturing en evaluatie van externe adviseurs onder aansturing van de gemeente.. Indien er geen sprake is van een project dan zijn er geen regels voor evaluatie en verantwoording. Evaluatie en verantwoording van deze externe adviseurs over het beoogde effect van de externe adviseur naar de portefeuillehouder ligt niet schriftelijk vast. Dat geldt ook voor de vraag of de inhuur het beoogde resultaat heeft opgeleverd.

3.2 Aanbevelingen

Uit een oogpunt van transparantie en versterking van de controlefunctie van de raad doet de rekenkamer de volgende aanbevelingen.

Verzoek aan burgemeester en wethouders:

1. onderscheid te maken bij de inschakeling van externe adviseurs tussen inhuur met aansturing en uitbesteding;
2. uniforme criteria vast te stellen wanneer er externe inhuur met aansturing plaatsvindt en waarom;
3. regels vast te stellen voor uniforme aansturing, evaluatie en verantwoording van externe adviseurs met aansturing;
4. voor de raad in het overzicht "inhuur adviseurs" bij een jaarverslag aan te geven:
 - a. wanneer er sprake is van inhuur met aansturing en wanneer van aanbesteding;
 - b. wat de redenen zijn van inhuur met aansturing en uitbesteding.
 - c. welk effect met de inhuur met aansturing wordt beoogd en of dat is bereikt.

Bestuurlijke reactie

Dank voor uw brief van 17 oktober 2013. Graag geven wij u in deze brief onze bestuurlijke reactie op uw onderzoek externe inhuur.

Uw belangrijkste conclusies zijn dat inhuur van tijdelijk personeel adequaat is geregeld en dat slechts in een beperkt aantal gevallen sprake is van inhuur van externe adviseurs met aansturing vanuit de gemeente maar dat in dat geval de verantwoording hiervan verbeterd moet worden.

U stelt dat voor deze verantwoording een visie op inhuur, een opdrachtformulering over de te bereiken effecten en een adequate aansturing ontbreken. Daarbij gaat u eraan voorbij dat voor substantiële opdrachten de opdrachtformulering bestaat uit het offerteverzoek waarin doorgaans wordt ingegaan op kwaliteit, op te leveren producten, planning en kosten. De afspraken worden bevestigd in een gunningsbrief. Verder gaat het om uitvoering van beleid binnen de kaders van de raad, waarover wordt gerapporteerd in het jaarverslag.

Ons college wil als volgt omgaan met uw aanbevelingen:

- In de tabel externe inhuur bij het jaarverslag zullen we een kolom toevoegen 'externe adviseurs zonder/met aansturing door de gemeente' en wat de reden hiervan is.
- Tevens zal ons college een kolom toevoegen inhuur/uitbesteding zodat duidelijk is om wat voor soort externe inhuur het gaat.
- Uw voorstel om nadere regels op te stellen over inhuur neemt ons college niet over. Inhuur is gemandateerd aan de gemeentesecretaris en gezien onze visie van integraal management is ons college beducht voor een verlies aan flexibiliteit enerzijds en het verhogen van de administratieve lasten anderzijds terwijl de organisatie gezien onze ombuigingsopgave met minder middelen moet werken.
- In 2014 wordt de mandaatregeling geactualiseerd. Ons college zal hierin betrekken dat de verschillende verantwoordelijkheden (bestuurlijk/ambtelijk) worden verduidelijkt.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Bloemendaal,

Nawoord Rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie kan zich in deze reactie vinden voor wat betreft het inzichtelijker maken van de informatie in het jaarverslag en het in de actualisatie van de mandaatregeling in 2014 zo nodig herzien van bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheden.

De argumenten van burgemeester en wethouders om geen regels op te stellen voor de inhuur zijn dat het een bevoegdheid van de gemeentesecretaris betreft, dat de vrees bestaat dat dit ten koste gaat van de flexibiliteit en dat het een verhoging van administratieve lasten met zich meebrengt. De flexibiliteit moet ook volgens de rekenkamercommissie zo groot mogelijk worden gehouden en de administratieve lasten zo laag mogelijk maar de rekenkamercommissie vraagt zich af of dan genoeg genomen moet worden met een zodanige aansturing, waaronder een mondelinge, waardoor de handelwijze achteraf niet getoetst kan worden. De door de rekenkamercommissie aanbevolen kaders dienen uitsluitend om die zaken vast te leggen, waarop achteraf kan worden getoetst of de beoogde effecten op een efficiënte wijze zijn bereikt. Bij een uitsluitend mondelinge aansturing kan die toetsing zeker niet.

Lijst van geïnterviewde personen

Mw. H. Cymmel, medewerkster GBZK
Dhr. van Hooft, afdelingshoofd gemeentewerken
Mw. K. Kensen, concern controller
Dhr. M. de Lange, personeelsmanager
Dhr. Hagens, projectleider gemeentewerken
Dhr. R. van der Hoek, hoofd GBZK
Dhr. V. Portanger, afdelingshoofd Bouwen en Wonen
Dhr. Schellevis Stichting RIJK
Dhr. M. Schipper, projectmanager Bouwen en Wonen
Dhr. A. van de Wees, gemeentesecretaris