



HEROVERWEGINGSONDERZOEK

**INSCHAKELING VAN INTERN EN EXTERN
PERSONEEL**

maart 1994

**BEGROTINGSVOORBEREIDING 1995
DEELRAPPORT NR. 5**



Eindrapport van de heroverwegingswerkgroep

"Inschakeling van intern en extern personeel"

's-Gravenhage, maart 1994

SAMENVATTING

HOOFDSTUK I INLEIDING

- § 1.1 - Aanleiding en doelstellingen van het onderzoek 1
- § 1.2 - Opbouw van het rapport 2
- § 1.3 - Begripsdefiniëring en terreinafbakening 3

HOOFDSTUK II INVENTARISATIE

- § 2.1 - Inventarisatie rijksuitgaven voor extern personeel 6
- § 2.2 - CBS-cijfers inzake dienstverlening door derden (1982-1991) 6
- § 2.3 - Toelichting op uitgavenbeeld volgens CBS-cijfers 9
- § 2.4 - Departementale inventarisaties (1990-1994) 11
- § 2.5 - Verschillenanalyse en toelichting 14

HOOFDSTUK III ANALYSE

- § 3.1 - Beleidsmatige verkleining van het onderzoeksterrein en bepaling ijkpunt 17
- § 3.2 - Afweging tussen de inzet van intern danwel extern personeel 20
 - § 3.2.1 - Kosten van intern en extern personeel 21
 - § 3.2.2 - Overige aspecten bij de afweging tussen intern en extern personeel 24
- § 3.3 - (Beheersmatige) aspecten bij de inzet van extern personeel 31
- § 3.4 - Besluitvormings- en afwegingsprocessen: enige kanttekeningen 34

HOOFDSTUK IV BELEIDSVARIANTEN

- § 4.1 - Inleiding 36
- § 4.2 - Voorstellen tot vergroting van doelmatigheid en effectiviteit 39
- § 4.3 - Besparingsvariant 44

- Bijlage 1** **Taakopdracht in Miljoenennota 1994**
- Bijlage 2** **Vragenlijst**
- Bijlage 3** **Cijfermatige (totaal-)overzichten per activiteit op basis
van de departementale inventarisaties**
- Bijlage 4** **Het aandeel van departementen in de in het ijkpunt 1992
opgenomen uitgaven voor extern personeel**
- Bijlage 5** **Samenstelling werkgroep**

SAMENVATTING

Het besluit tot dit heroverwegingsonderzoek naar de inzet van intern en extern personeel is genomen in het kader van de besluitvorming omtrent de rijksbegroting 1994. De opdracht aan de werkgroep komt erop neer dat bezien moet worden of besparingen mogelijk zijn op de rijksuitgaven voor extern personeel. In dat kader heeft de werkgroep zich ook gericht op organisatorische en financiële condities die nodig zijn voor een adequate beheersing van bedoelde uitgaven.

Behalve het bezien van de mogelijkheden voor een meer doelmatige en/of effectieve inzet van extern personeel om daarmee mogelijkheden voor besparingen zichtbaar te maken, heeft de werkgroep zich voorgenomen om tevens inzicht te verkrijgen in:

- de daadwerkelijke uitgaven voor extern personeel en de achterliggende verklaringen die daarbij gelden;
- de feitelijke besluitvormingsprocessen alsmede de afwegingen die binnen departementen plaatsvinden ingeval van de inzet van extern personeel.

De werkgroep heeft een inventarisatie uitgevoerd aan de hand van een uitgebreide vragenlijst, waarmee de Hoge Colleges en de departementen is verzocht om kwantitatieve en kwalitatieve informatie te verstrekken.

Een onderdeel van die vragenlijst betrof het verzoek om de departementale cijfers te vergelijken met de gegevens zoals die door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) worden verzameld en gepubliceerd. Het CBS, dat tot op heden is gebruikt als bron voor de informatieverstrekking aan het kabinet en Kamer inzake de omvang van de "dienstverlening door derden", heeft ruime medewerking verleend aan het maken van dergelijke vergelijkingen. De werkgroep is het CBS daarvoor erkentelijk. Vanuit de werkgroep is gepoogd om zoveel als mogelijk, door middel van een verklaring van de gehanteerde begrippen, aan de departementen duidelijk te maken welke uitgaven een onderdeel vormen van het zogenoemde "extern personeel".

Het resultaat van het inventariserende onderzoek alsmede van een aantal gesprekken met verschillende betrokkenen is een tweeledig totaalbeeld van de omvang en aard van de inzet van extern personeel.

In de eerste plaats is dat een totaaloverzicht van de rijksuitgaven voor extern personeel. Dit totaaloverzicht geeft volgens de werkgroep een duidelijk inzicht in hetgeen door de Hoge Colleges en door departementen wordt uitgegeven aan verschillende typen van extern personeel. Overeenkomstig het definitiekader van het begrip "extern personeel" bedraagt het totaal van de uitgaven 2,079 miljard (1991).

In de tweede plaats is dat een totaalbeeld van de afwegingen die binnen departementen worden gemaakt bij de inzet van extern personeel alsmede van enkele beheersmatige aspecten bij de inzet van extern personeel.

Op hoofdlijnen zijn de conclusies van de werkgroep de volgende:

1e)

Tot aan heden zijn CBS-cijfers met betrekking tot de rijksuitgaven voor dienstverlening door derden gebruikt om een kwantitatief beeld te verkrijgen over de omvang van hetgeen door departementen op dat terrein wordt uitgegeven. Rekening houdend met enkele onderlinge verschillen in werkwijze en in gehanteerde begrippen, geeft de gemaakte vergelijking tussen de CBS-cijfers en de uitkomsten van de departementale inventarisaties aan dat het beeld van de CBS-cijfers van 2,157 miljard (1991) in belangrijke mate overeenkomt met hetgeen, conform het begrippenkader van het ingestelde onderzoek, bij de departementen onder extern personeel mag worden verstaan.

2e)

Onder het begrip extern personeel kunnen vele verschillende vormen en typen van extern personeel worden verstaan. De werkgroep heeft zich beperkt (zie § 3.1 inzake de beleidsmatige verkleining van het onderzoeksterrein en de bepaling van het ijkpunt; pag. 17-19) tot die categorieën uitgaven waarbij beleidsmatig en budgettair een heroverweging van de afweging tussen inzet van intern en extern personeel mogelijk en wenselijk is. Daarbij heeft de werkgroep zich primair gericht op de externe advisering.

Op het totaal van de geïnventariseerde uitgaven zijn door de werkgroep derhalve in mindering gebracht de uitgaven voor:

- algemeen verzorgende functies;
- voorlichting;
- formatieve uitzendkrachten ten laste van p-budgetten;
- verzelfstandigde uitvoeringsorganisaties;
- "overige" waaronder vele kleinere en zeer diverse uitgaven.

Het aldus resulterende ijkpunt (1,247 miljard in 1992) heeft betrekking op de uitgaven voor extern personeel na beleidsmatige verkleining van het onderzoeksterrein.

3e)

Uit de departementale rapportages kan niet worden afgeleid dat zich in het totale uitgavenbeeld van extern personeel uitgaven voordoen die niet (onder andere vanuit de zorg van een adequate bedrijfsvoering) te rechtvaardigen zijn. Wel zijn er volgens de werkgroep mogelijkheden voor het aanbrengen van verbeteringen bij:

- de afweging tussen intern en extern personeel;
- de keuze tussen verschillende aanbieders van extern personeel.

De mogelijke verbeteringen, zoals die in het slothoofdstuk naar voren komen, kunnen worden samengevat in de volgende punten:

1. het, vanwege de recente flexibilisering van de beheersregels, vaker overgaan tot het inzetten van intern personeel bij incidentele en/of eenmalige werkzaamheden;
2. het kosten-aspect (bijvoorbeeld met interne kostennormering) nadrukkelijker betrekken bij de afweging c.q. de keuze voor extern personeel;
3. het inrichten van arbeidspools die kunnen gaan voorzien in tijdelijke vervanging van intern personeel, het meer mogelijkheden scheppen om met intern personeel te voorzien in "uitval" wegens ziekte, langdurig verlof, vacatures etc.;
4. het door kwaliteitspools bewerkstelligen dat specifieke deskundigheid en/of kwaliteit meer in eigen huis wordt verkregen en behouden;
5. het, door een intensiever contractbeheer en/of door eenvoudige aanpassingen in de inkoopfunctie, behalen van zakelijke voordelen;
6. het, door samenwerking tussen departementen op het terrein van organisatie-ontwikkeling en informatievoorziening, gezamenlijk uitvoeren van onder andere marktverkenningen en toepassingen van technologie.

4e)

De aanwezige ruimte voor besparingen op de uitgaven voor extern personeel hangt volgens de werkgroep samen met de mogelijkheden voor verbeteringen zoals de werkgroep die veronderstelt.

In die zin kan het een en ander worden gezien als een handreiking van de werkgroep bij het bereiken van de gewenste besparingen. Bij elk van de afzonderlijk genoemde mogelijkheden voor verbeteringen geldt dat daarmee financiële voordelen zijn te behalen. Tegelijkertijd geldt dat niet alle voorgestelde verbeteringen op korte termijn realiseerbaar zijn en dus op diezelfde termijn tot besparingen leiden.

Uit de analyse van de uitkomsten van de uitgebreide kwantitatieve en kwalitatieve inventarisatie komt naar voren dat een structurele besparing in de orde van grootte van 5% op de in het ijkpunt opgenomen uitgaven voor extern personeel mogelijk lijkt. Met enkele concrete maatregelen (bijvoorbeeld verbeteringen in de inkoopfunctie) lijkt een dergelijke besparing bereikbaar. Uit hoofde van de veronderstelde mogelijkheden om verbeteringen aan te brengen in het afwegingsproces sluit de werkgroep niet uit dat op middellange termijn een uitgavenvermindering voor extern personeel oplopend (van circa 5%) naar circa 10% ten opzichte van het ijkpunt mogelijk is.

Een besparing van 20% is naar inzicht van de werkgroep niet haalbaar zonder ingrijpende maatregelen die doorwerken in de activiteiten waartoe thans door de departementen extern personeel voor wordt ingezet. Het onderzoek heeft zich daarop niet gericht. De werkgroep meent overigens dat dergelijke maatregelen slechts ontleend kunnen worden aan gerichte onderzoeken per departement.

De werkgroep meent dat bij de besluitvorming over besparingen op extern personeel aandacht moet worden gegeven aan de relatie met de in het rapport (zie § 4.1) opgenomen aandachtspunten inzake de geïntegreerde apparaatskostenbudgetten, de integrale benadering apparaatsuitgaven en de prijsbijstelling.

HOOFDSTUK I INLEIDING

§ 1.1 Aanleiding en doelstellingen van het onderzoek

De opdracht aan de werkgroep (zie bijlage 1: Taakopdracht in de Miljoenennota 1994) is om te bezien of besparingen op de rijksuitgaven voor dienstverlening door derden in casu extern personeel mogelijk zijn. Een inventarisatie van het CBS laat namelijk zien dat deze uitgaven zijn gestegen van circa 700 miljoen in 1982 naar circa 2,2 miljard in 1991 (zie § 2.2).

Gezien de forse stijging van de uitgaven op dit terrein is er zowel beleidsmatig als budgettair de behoefte deze uitgaven (en de stijging daarvan) in beeld te krijgen, te analyseren en te bezien of er op deze uitgaven besparingen mogelijk zijn.

De vraag hierbij is of de organisatorische en financiële condities optimaal zijn om te komen tot een adequate beheersing van en afweging tussen intern en extern personeel. Een afgewogen keuze tussen intern en extern personeel en inzet van extern personeel vormt namelijk een belangrijk onderdeel van het streven naar een meer effectieve en efficiënte bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid. De vraag is of deze keuze en inzet in alle opzichten op de meest effectieve en efficiënte wijze wordt gerealiseerd.

De doelstellingen van dit onderzoek zijn:

- het verkrijgen van meer c.q. concreet inzicht in de daadwerkelijke kosten (en de stijging daarvan) van de inzet van extern personeel in de rijksdienst en de achterliggende verklaringen en factoren hierbij;
- het verkrijgen van inzicht in de feitelijke besluitvormings- en afwegingsprocessen rond de afweging tussen intern en extern personeel en de inzet van extern personeel;
- en, het aan de hand van verkregen inzichten bezien welke mogelijkheden bestaan voor een meer effectieve en/of doelmatige inzet van extern personeel en welke besparingen hierbij mogelijk zijn.

Een nevendoelstelling van dit onderzoek is te komen tot het formuleren van aanbevelingen en handreikingen aan de departementen inzake aspecten (onder andere procedurele en organisatorische) bij de inzet van extern personeel.

Ten aanzien van de derde doelstelling is van belang dat vanaf 1994 er in het kader van de geïntegreerde apparaatskosten (samenvoeging personeel en materieel conform HODB-rapport) meer substitutie en afweging mogelijk is tussen intern versus extern personeel. In de fase van de begrotingsuitvoering krijgen de departementen door het versoepelen van het personeels-volume-beleid en vanwege de substitutiemogelijkheden tussen personele en materiële uitgaven meer mogelijkheden om besparingen en/of flexibiliteitsvoordelen te realiseren.

§ 1.2 Opbouw van het rapport

Allereerst heeft de werkgroep aan de hand van het begrippenkader uit het Kader volumebeheer personeel rijksdienst het onderzoeksterrein beschreven en afgebakend (zie § 1.3). De werkgroep heeft het begrip extern personeel (inhuur en sommige vormen van uitbesteding) in eerste instantie ruim gedefinieerd. Ten behoeve van de ontwikkeling van beleidsvarianten heeft de werkgroep het onderzoeksterrein (het "speelveld") in § 3.1 verkleind.

In hoofdstuk II komt de (cijfermatige) inventarisatie aan de orde. In de eerste plaats is voor de forse stijging van de uitgaven voor dienstverlening door derden over de jaren 1982-1991 (conform CBS-opgave) een verklaring op hoofdlijnen gegeven en is onderzocht in hoeverre deze een resultante is van rijksbeleid en effecten daarvan, bijvoorbeeld: afslankingsoperaties, externe verzelfstandigingen en privatiseringen. In de tweede plaats zijn aan de hand van de departementale cijfers de uitgaven voor de jaren 1990 tot en met 1994 ten behoeve van de inzet van extern personeel met een toelichting daarop in beeld gebracht. Daarbij is (voor het jaar 1991) ingegaan op een vergelijking op hoofdlijnen tussen de CBS- en de departementale cijfers.

In hoofdstuk III wordt allereerst de door de werkgroep toegepaste beleidsmatige verkleining van het onderzoeksterrein (het "speelveld") beschreven en wordt aan de hand van deze beleidsmatige verkleining het ijkpunt¹ voor dit heroverwegingsonderzoek bepaald (de te ontwikkelen beleidsvarianten dienen te leiden tot besparingen op de in het ijkpunt begrepen uitgaven).

¹ Het ijkpunt voor de heroverwegingsonderzoeken begrotingsvoorbereiding 1995 is het meerjaren-cijfer 1998 van bijvoorbeeld een subsidie-artikel, beleidsterrein etc.

Vervolgens wordt een aantal kwalitatieve aspecten bij de afweging tussen intern en extern personeel en de inzet van extern personeel beschreven. Naast aandacht voor de redenen en aanleidingen voor de inzet van extern personeel, is aandacht besteed aan de besluitvormings- en afwegingsprocessen bij zowel de afweging tussen intern en extern personeel als de inzet van extern personeel. Bovendien wordt ingegaan op een aantal beheersmatige aspecten van de inzet van extern personeel.

In hoofdstuk IV komen de door de werkgroep ontwikkelde beleidsvarianten naar voren en doet de werkgroep een aantal aanbevelingen op het terrein van de inzet van extern personeel. Daarbij worden allereerst drie aandachtspunten (die bij de politieke besluitvorming over dit rapport de aandacht behoeven) vermeld, namelijk de bestaande beleidslijnen inzake de geïntegreerde apparaatskostenbudgetten, de integrale benadering apparaatsuitgaven en de prijsbijstelling.

§ 1.3 Begripsdefiniëring en terreinafbakening

Voor wat betreft de inzet van intern personeel is door de werkgroep vastgesteld dat in de nota's Personele Aspecten bij de begrotingen en in de verschillende voortgangsrapportages over de operatie Grote Efficiency reeds veelvuldig is ingegaan op de omvang en de kosten van de inzet van intern personeel. Deze constatering alsmede de taakopdracht en de doelstellingen van dit onderzoek (zie § 1.1) zijn er de reden van dat dit onderzoek zich primair richt op de inzet van extern personeel (en inventarisatie van de daarmee gemoeide geldstromen en achterliggende motieven) en op de afweging tussen intern en extern personeel. Overigens wordt door de werkgroep onder intern personeel verstaan: ambtelijk personeel met vaste en/of tijdelijke dienstverbanden.

Begrippen op het terrein van extern personeel worden door departementen verschillend gebruikt en geïnterpreteerd. Aangezien het begrip "extern personeel" als zodanig niet is omschreven in de comptabele- en beheersregels en er voor de terreinafbakening van dit onderzoek een herkenbaar begrippenkader nodig is, heeft de werkgroep gebruik gemaakt van de begrippen uit het tot 1994 vigerende Kader volumebeheer personeel rijksdienst.

Voor wat betreft het onderscheid tussen inhuur en uitbesteding geeft het beheerskader twee "criteria".

1. Inhuur

"Personeel = Mensen die op een of andere wijze te werk gesteld worden voor de uitvoering van taken, waarbij de dagelijkse werkzaamheden onder directe verantwoordelijkheid van het departementale management verricht worden en dagelijks door het management aanwijzingen en opdrachten aan deze mensen gegeven worden en controle op de taakuitvoering uitgeoefend wordt."

Indien sprake is van een arbeidsrelatie zoals hier is beschreven, is de ingeschakelde derde te beschouwen als personeel en de inschakeling van de derde te beschouwen als inhuur.

2. Uitbesteding

Bij uitbesteding is sprake van aankoop van afgeronde diensten en/of producten, die bij levering door het ministerie worden getoetst op tevoren vastgelegde contractuele voorwaarden over prijs, kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid. De totstandkoming van diensten en/of producten vindt plaats buiten het departementale werkverband. Het departementaal management draagt geen verantwoordelijkheid voor het dagelijkse productieproces.

Terreinafbakening

Dit onderzoek richt zich, gelet op het voorgaande, primair op het inventariseren van geldstromen en de achterliggende motieven (zoals management-overwegingen, bestuurlijk-organisatorische motieven, rijksbeleid) van de inzet van extern personeel, door de werkgroep gedefinieerd als zijnde:

- a. De inhuur van extern personeel zolang de arbeidsrelatie impliceert dat vanuit het departement een dagelijkse aansturing in brede zin plaats heeft. Voorbeelden van inhuur van extern personeel zijn: uitzendkrachten ter vervanging van uitval van ambtelijk personeel, externe deskundigen voor specifieke expertise en interim-opdrachten waarop het begrip inhuur van toepassing is. Een en ander valt binnen de grenzen van het huidige apparaatskostenartikel, maar kan "ten onrechte" ook voorkomen op programma-artikelen.

- b. De uitbesteding zoals bedoeld in de criteria die in het beheerskader zijn opgenomen, waarbij (primair) sprake is van de aankoop/verwerving van afgeronde diensten². In de eerste plaats gaat het om de inzet door departementen van derden (buiten de rijksoverheid) voor specifieke departementale taken als beleidsontwikkeling, -uitvoering, -evaluatie en -vernieuwing. Die inzet komt tot stand door de aankoop van afgeronde diensten. Met uitzondering van de door het CBS buiten beschouwing gelaten vormen van uitbesteding (zie § 2.2) en met uitzondering van uitbestede werkzaamheden (als projecten en programma's) op het terrein van ontwikkelingssamenwerking omvat uitbesteding alle uitgaven die departementen doen waarbij sprake is van aankoop/verwerving van afgeronde diensten. Dus ook de geldstromen in de richting van extern verzelfstandigde diensten. Deze uitgaven worden verantwoord op de programma-artikelen. In de tweede plaats gaat het om de aankoop van diensten waarvan onbetwistbaar kan worden vastgesteld dat deze noodzakelijk zijn voor de zorg voor het functioneren van het apparaat. Deze uitgaven worden verantwoord op het sub-artikel materieel van het apparaatskostenartikel.

Uit het voorgaande blijkt dat het onderzoeksterrein zeer breed is. De werkgroep heeft hiervoor gekozen om met de resultaten van de departementale inventarisaties een vergelijking te kunnen maken met de CBS-cijfers die worden gehanteerd om de dienstverlening door derden voor de rijksoverheid in de Nationale Rekeningen zichtbaar te maken. Ten behoeve van de ontwikkeling van beleids- c.q. besparingsvarianten heeft de werkgroep dit brede onderzoeksterrein beleidsmatig verkleind (zie § 3.1).

2

Het begrip "diensten" wordt, in aansluiting op de wijze waarop het CBS dit begrip hanteert (diensten = produkten, niet zijnde goederen) voor de economische codes 12.1281 tot en met 12.1286, in ruime zin opgevat. Hieronder vallen dus bijvoorbeeld ook diensten (in produktvorm) als: gespecialiseerde software-pakketten, beleidsevaluatie/onderzoek-rapporten, etc.

HOOFDSTUK II INVENTARISATIE

§ 2.1 Inventarisatie rijksuitgaven voor extern personeel

De inventarisatie van de rijksuitgaven voor extern personeel heeft langs twee sporen plaatsgevonden. Het eerste spoor is dat van de CBS-cijfers inzake dienstverlening door derden. De departementen is verzocht om deze cijfers (met name 1991) te beoordelen. Bovendien is de departementen de gelegenheid geboden om de CBS-cijfers nader te bezien in samenhang met de gegevens die voortkomen uit het tweede spoor, namelijk de uitkomsten van de gevraagde departementale inventarisaties van de uitgaven voor extern personeel. In de navolgende paragrafen wordt ingegaan op de (ontwikkeling in de) CBS-cijfers en op de uitkomsten van de departementale inventarisaties naar de uitgaven voor extern personeel. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt in een afzonderlijke paragraaf ingegaan op de vergelijking tussen enerzijds de CBS-cijfers en anderzijds de uitkomsten van de departementale inventarisaties.

§ 2.2 CBS-cijfers inzake dienstverlening door derden (1982-1991)

Het CBS doet jaarlijks onderzoek naar alle uitgaven en inkomsten van (onder meer) de rijksoverheid. Dat onderzoek is gericht op de beschrijving van de overheid in de Nationale Rekeningen. Het resultaat is onder meer een specificatie van de aankopen van goederen en diensten door de rijksoverheid. Bij dit onderzoek gebruikt het CBS internationale afspraken voor het maken van de Nationale Rekeningen. De economische classificatie in de rijksbegroting is gebaseerd op dezelfde definities. Het CBS heeft deze classificatie verder gedetailleerd (waaronder de inkoop van verschillende soorten van dienstverlening). Bij de toepassing van deze classificatie streeft het CBS naar volledige uitsplitsing van alle uitgaven naar de gehanteerde codes. In de rijksbegroting wordt voor een begrotingsonderdeel altijd één economische code toegepast, namelijk de economische code die de belangrijkste categorie uitgaven vertegenwoordigt.

Het grondmateriaal voor zowel het CBS als de departementen is afkomstig uit de departementale rekeningen.

Echter, de vertaalslag (interpretatie) van het CBS van deze vaststaande gegevens (realisatie-cijfers van departementen) leidt ertoe dat de CBS-cijfers niet zonder nader onderzoek door de departementen herkenbaar zijn. De beschikbaarheid voor het CBS van relevante informatie is overigens per departement verschillend. Vanwege de toegenomen decentralisatie van budgetverantwoordelijkheid kan het detailniveau van beschikbare gegevens onderling sterk afwijken. Mede hierdoor, maar ook vanwege het ontbreken van uniformiteit in de wijze waarop het een en ander in de financiële verantwoording van de departementen is opgenomen, is de herkenbaarheid van de CBS-cijfers niet voor alle departementen even optimaal.

Het gebruik van CBS-cijfers voor het verkrijgen van enig inzicht in de omvang van de rijksuitgaven voor dienstverlening door derden is niet nieuw. Nadat de departementen aan het CBS een machtiging hadden verleend, heeft het CBS een gedeelte van de uitkomsten van haar onderzoek ter beschikking gesteld voor de derde periodieke voortgangsrapportage over de afslanking van de rijksoverheid (TK 1990-91, 19827, nr.81). Het betrof de periode 1982 tot en met 1989. Op dat moment is de Tweede Kamer voor de eerste maal geïnformeerd over de rijksuitgaven voor dienstverlening door derden. Meer recent (juni 1993) zijn, als gevolg van Kamervragen inzake de operatie Grote Efficiency en de rapportage van de secretarissen-generaal over de organisatie en werkwijze van de rijksdienst, in de nota Personele Aspecten bij de begroting 1994 aanvullende CBS-cijfers voor de jaren 1990 en 1991 opgenomen.

Bij de genoemde eerste presentatie van CBS-cijfers (1990) is destijds gekozen voor een aantal zogenoemde "economische codes" van het CBS die voor de rijksdienst als geheel voldoende relevant zijn. Het betreft de codes:

- ec.code 12.1260 - uitzendkrachten
- ec.code 12.1281 - proceskosten, advies- en accountantskosten
- ec.code 12.1282 - research en onderzoek
- ec.code 12.1283 - type- en vertaalwerk
- ec.code 12.1284 - keuring en werving
- ec.code 12.1285 - programmeringswerk en computerverwerking
- ec.code 12.1286 - scholing en studie eigen personeel

In de CBS-cijfers zijn vormen van uitbesteding buiten beschouwing gelaten die verband houden met uitgaven (met name Defensie) voor:

- werkzaamheden als bouw en onderhoud van rijksgebouwen en installaties;
- werkzaamheden als inrichting en onderhoud van terreinen;
- werkzaamheden als bouw en onderhoud van klein en groot materieel;
- werkzaamheden i.v.m. (de aanleg van) infrastructurele voorzieningen.

Uit de eerderbedoelde analyse door het CBS van de rijksrekeningen zijn derhalve alleen die elementen gelicht met het karakter van consumptieve bestedingen die verband houden met de dienstverlening door derden, waaronder de daarmee samenhangende inzet van extern personeel.

Overzicht van CBS-cijfers tot en met 1991

In onderstaand overzicht (tabel 1) is op totaalniveau de ontwikkeling van de CBS-cijfers tot en met 1991³ opgenomen. Hier komt de stijging van de uitgaven voor dienstverlening door derden in casu extern personeel (verdeeld over de zes economische codes van het CBS op dit terrein) van circa 700 miljoen in 1982 naar circa 2,2 miljard in 1991 uit naar voren.

Tabel 1: Totaaloverzicht van CBS-cijfers inzake dienstverlening door derden (1982-1991)

Rijksuitgaven (x mln)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Dienstverlening door derden:										
Uitzendkrachten	100,7	92,1	108,4	133,8	165,0	161,9	172,6	158,7	174,2	183,6
Proces-, advies- en accountantskosten	124,9	145,2	151,4	158,9	180,0	264,9	344,8	356,8	370,3	459,9
Research	390,2	360,7	411,5	486,8	577,2	624,2	672,1	663,1	680,3	708,2
Type- en vertaalwerk	1,6	1,7	1,8	1,9	2,4	12,5	12,9	10,8	10,8	18,2
Keuring en werving	26,8	19,9	20,6	29,3	36,1	46,4	38,4	44,8	46,9	57,3
Programmeringswerk en computerverwerking	36,9	55,0	88,1	93,9	122,3	178,5	278,8	356,4	373,9	509,5
Scholing en studie van eigen personeel	97,6	111,6	94,8	111,6	158,5	199,0	281,0	292,8	336,5	220,3
Totaal	778,7	786,2	876,6	1016,2	1241,5	1487,4	1800,6	1883,4	1992,9	2157,0

³ Voor 1992 zijn op dit moment slechts voorlopige CBS-cijfers beschikbaar. Derhalve zijn deze in tabel 1 door de werkgroep niet opgenomen. Medio 1994 zullen de definitieve CBS-cijfers 1992 gereed zijn.

Overigens wordt opgemerkt dat de uitgaven in dit overzicht zijn opgenomen in lopende prijzen. Derhalve kan niet geconstateerd worden dat er zich in reële termen over de periode 1982-1991 een verdrievoudiging van deze uitgaven heeft voorgedaan. Het vermoeden is wel dat een correctie, op basis van de over deze periode geldende prijsindex- c.q. inflatiecijfers, van deze uitgaven (in lopende prijzen) minimaal een verdubbeling in reële termen van de uitgaven voor dienstverlening door derden in casu extern personeel over deze periode te zien geeft.

§ 2.3 Toelichting op uitgavenbeeld volgens CBS-cijfers

Voor de periode 1982 tot en met 1989 is de ontwikkeling van de uitgaven voor extern personeel eerder uitgebreid toegelicht en geanalyseerd in het onderzoeksverslag zoals opgenomen in bijlage VII van de voortgangsrapportage over de afslankingsoperatie. Als algemeen beeld geldt dat in de periode van de afslankingsoperatie meerdere ontwikkelingen hebben geleid tot een toename van de geldstromen die zijn gemoeid met inzet van extern personeel.

Een deel van de af te slanken begrotingsplaatsen is teruggevonden in een aantal privatiseringen waartoe weloverwogen is besloten. Behalve om het gevoerde beleid inzake de privatisering van algemeen verzorgende functies (zoals onderhoud, bewaking en restauratie) gaat het bijvoorbeeld om privatisering van het Rijkscomputercentrum (RCC) en andere overheidsdiensten. In het verlengde van het bewust uitplaatsen naar de private sector is sprake van een toename van de inzet van extern personeel die kan worden verklaard vanuit het feit dat meer aandacht is gaan bestaan voor een efficiënte uitvoering van overheidstaken. Niet langer gold per definitie dat alle overheidstaken in eigen beheer werden uitgevoerd.

Een geheel andere aanwijsbare oorzaak van de toename van geldstromen die verband houden met extern personeel is de uitvoering van de min of meer op zichzelf staande kwaliteitsverbetering in het kader van de operatie Computabel Bestel.

Uit het meer recente cijfermateriaal van het CBS, zoals dat ook is opgenomen in de nota Personele Aspecten van de begroting 1994, dient zich het globale beeld aan dat de stijging in de CBS-cijfers doorloopt tot 1990 en 1991, hoewel deze stijging minder sterk is dan in de periode tot aan 1989.

Er lijkt dus sprake te zijn van enige stabilisering in het uitgavenniveau voor dienstverlening door derden (conform CBS-opgave). De resultaten van de departementale inventarisaties, die in de volgende paragraaf worden besproken, geven ook aan dat in de periode 1990-1994 er sprake lijkt te zijn van een min of meer gelijkblijvend uitgavenniveau. Overigens zijn per uitgaven-categorie verschillen waar te nemen. Hierna wordt nader ingegaan op enkele specifieke verklaringen per uitgavencategorie.

Uitzendkrachten (code 12.1260)

Bij de cijfers tot en met 1989 is in de verklaring uitgegaan van een ervaringsgegeven dat ongeveer 2/3e deel van de ingezette uitzendkrachten wordt ingezet op begrotingsplaatsen en daarmee dient ter vervanging van intern personeel ingeval van ziekte, verlof en vacerende functies. Het restant (circa 1/3e deel) wordt derhalve niet ingezet op begrotingsplaatsen; dit deel wordt ingezet voor meer incidentele werkzaamheden. Met ingang van 1986 is de inhuur van uitzendkrachten min of meer gestabiliseerd. In de voortgangsrapportage over de afslankingsoperatie is geconstateerd dat deze operatie niet heeft geleid tot een structureel verhoogde inzet van uitzendkrachten om daarmee de gevolgen van de personeelsafname op te vangen.

Informatievoorziening, automatisering, accountancy, organisatie-advies, e.d. (codes 12.1281 en 12.1285)

Deze uitgaven zijn binnen de CBS-cijfers het meest omvangrijk. Met name met ingang van 1987 is hier sprake van een sterke stijging. De ontwikkeling in de uitgaven met ingang van 1987 wordt veroorzaakt door belangrijke factoren als:

- operatie Comptabel Bestel met onder meer verbetering van de administratieve organisatie, financiële administratie (kas/verplichtingen), financiële informatievoorziening, begrotingspresentatie en accountantscontrole;
- toenemende automatisering en informatisering bij overheidsorganisaties met name ook op het terrein van de administratief-bestuurlijke informatievoorziening;
- de ontwikkeling en bouw van omvangrijke geautomatiseerde gegevensverwerkende systemen voor ondersteuning van beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.

De cijfers voor 1990 en 1991 geven aan dat deze ontwikkeling zich heeft voortgezet (zie tabel 2).

Tabel 2: Uitgavenontwikkeling CBS-codes 12.1281 en 12.1285

(x mln)	1988	1989	1990	1991	(1982)
- proces, advies en acc. kosten	344,8	356,8	370,3	459,9	(124,9)
- progr. en comp. verwerking	278,8	356,4	373,9	509,5	(36,9)
Totaal	623,6	713,2	744,2	969,4	(161,8)

De toename van de uitgaven met ruim 25% (in 1991) ten opzichte van 1989 kan niet alleen verklaard worden door een (gemiddelde) prijsstijging.

Hierbij speelt een rol dat de departementen de laatste jaren in toenemende mate bij belangrijke beleidsonderwerpen haalbaarheidsstudies en evaluaties laten uitvoeren door deskundige onderzoeks- en adviesorganisaties in de marktsector. Ook wordt bij het ontwikkelen en implementeren van organisatie-veranderingen in de rijksdienst die samenhangen met privatisering, uitbesteding, afstoting en verzelfstandiging, steeds meer een beroep gedaan op extern personeel voor benodigde externe deskundigheid en begeleiding.

Scholing en studie eigen personeel (code 12.1286)

De stijging in de jaren 1982 tot en met 1989 wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat bij het ministerie van Defensie bijvoorbeeld in 1989 ongeveer 100 miljoen is uitgegeven aan opleiding van burger- en militair personeel van de Koninklijke Luchtmacht. Daarnaast geldt in het algemeen dat de rijksdienst in het kader van het personeelsbeleid meer aandacht geeft aan de vorming en opleiding van het eigen personeel. Op dit terrein mag verwezen worden naar een streefcijfer van 2% van de personeelsuitgaven. Van dominante betekenis is dat in de cijfers een wijziging is verwerkt vanwege de invoering van een afzonderlijke codering voor "aankopen in het buitenland". De genoemde uitgavenpost van het ministerie van Defensie is uit de voorliggende uitgavencijfers overgeheveld naar een andere codering.

§ 2.4 Departementale inventarisaties van uitgaven voor extern personeel

Door de werkgroep is aan de departementen een aantal kwantitatieve en kwalitatieve vragen voorgelegd (zie bijlage 2). Door alle departementen is positief gereageerd op het verzoek om de gevraagde informatie te verstrekken.

Overigens hebben niet alle departementen voor alle gevraagde jaren (1990 tot en met 1994) de kwantitatieve gegevens kunnen leveren. Daarom heeft de werkgroep de ontbrekende cijfers door middel van extrapolatie (met een jaarlijkse prijscorrectie van 3%) aangevuld. Aan de vragenlijst is een toelichting toegevoegd met betrekking tot de door de werkgroep gehanteerde definities (zie § 1.3). In tabel 3 wordt ingegaan op het cijfermatige totaalbeeld voor rijksuitgaven voor extern personeel, dat is gebaseerd op de van de departementen ontvangen inventarisaties. Een cijfermatige onderbouwing van deze tabel (met daarin de totale uitgaven voor extern personeel per departement en per activiteit), in casu een samenvatting van de departementale kwantitatieve opgaven, is opgenomen in bijlage 3 bij dit rapport.

Tabel 3: Departementale weergave rijksuitgaven voor extern personeel (x mln)

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
Apparaatsuitgaven algemeen verzorgende functies:					
Schoonmaken/onderhoud gebouwen	115,4	120,9	131,0	147,8	135,7
Bewaking/beveiliging	27,1	29,2	31,5	36,0	36,1
Chauffeursdiensten	8,3	2,7	7,2	6,5	5,1
Catering/restauratie	35,1	40,6	42,6	43,9	42,6
Overig	<u>14,7</u>	<u>15,6</u>	<u>18,2</u>	<u>22,1</u>	<u>19,6</u>
Subtotaal	200,6	209,0	230,5	256,3	239,1
Apparaatsuitgaven overig:					
Adviezen organisatie/formatie	66,2	78,0	90,8	106,0	72,0
Accountantswerkzaamheden & AO	56,2	56,5	52,2	57,7	47,9
Financiën	3,9	4,1	4,8	5,6	3,9
Info-voorziening & Automatisering	506,4	452,0	522,3	493,3	488,2
Keuring & Werving	103,6	77,6	72,0	68,9	63,4
Scholing & Studie eigen personeel	124,1	103,6	123,9	131,7	136,0
Administratie	6,9	6,1	6,1	6,1	5,8
Interim-management	5,8	6,6	6,1	9,6	7,3
Juridische adviezen	7,3	7,9	12,2	14,8	13,7
Beleidsonderzoeken	32,5	28,3	33,5	32,4	32,6
Voorlichting	45,0	43,3	42,4	32,0	35,9
Uitzendkr. (form)	143,1	163,2	155,9	135,9	124,9
Uitzendkr. (n.form)	16,0	15,3	29,1	17,7	16,7
Overig	<u>159,0</u>	<u>179,0</u>	<u>204,2</u>	<u>187,8</u>	<u>178,3</u>
Subtotaal	1276,0	1221,5	1355,5	1299,5	1226,6
Programma-uitgaven:					
Research & Onderzoek	175,3	193,1	198,7	225,3	240,2
Beleidsadvisering en -studies	101,3	105,2	94,4	95,3	98,1
Uitv.werkzaamheden (verzelfstandigd)	160,4	166,1	163,9	159,6	164,4
Beheer & Onderhoud	1,0	1,5	0,9	0,6	0,7
Overig	<u>166,5</u>	<u>183,0</u>	<u>185,4</u>	<u>213,6</u>	<u>220,9</u>
Subtotaal	604,5	648,9	643,3	694,4	724,3
Totaal	2081,1	2079,4	2229,3	2250,2	2190,0

§ 2.5 Verschillenanalyse en toelichting

Als onderdeel van het heroverwegingsonderzoek is de departementen gevraagd om een verklaring te geven over de CBS-cijfers die, volgens de coderingen van het CBS, van toepassing zijn op de departementale uitgaven voor "dienstverlening door derden". Niet onvermeld mag blijven dat door vertegenwoordigers van het CBS in ruime mate is meegewerkt aan het beantwoorden van deze vraagstelling.

De aansluiting tussen CBS- en departementale cijfers kan worden gemaakt. Vanwege het tijdsbestek van dit onderzoek en gegeven het feit dat er sprake is van een zeer groot aantal kleine verschillen en een gering aantal grote verschillen, zal in deze paragraaf aan de hand van de grote en evidente verschillen een vergelijking op hoofdlijnen worden weergegeven. De vele kleine verschillen tussen CBS- en departementale cijfers kunnen in bilateraal (vervolg-)overleg tussen het CBS en de vakdepartementen aan de orde komen.

De vergelijking op hoofdlijnen (zie tabel 4) heeft betrekking op het jaar 1991, aangezien dit het (in de tijd gezien) laatste jaar is waarvoor definitieve CBS-cijfers voorhanden zijn en dit het jaar is waarop de meeste departementen de verschillenanalyse hebben uitgevoerd.

Tabel 4: Cijfermatige verschillenanalyse op hoofdlijnen (x mln)

Departementaal cijfer		CBS-cijfer	
Totaal	2079,4	Totaal	2157,0
<u>Af:</u>		<u>Af:</u>	
- Algemeen verzorgende functies	208,9	- OS-uitgaven (BuZa)	31,5
- Voorlichtingsuitgaven	<u>43,3</u>	- Automatisering Politie (BiZa)	40,0
Sub-totaal	252,2	- Verhuurdersvergoeding IHS (VROM)	73,1
		- Kadaster (VROM)	40,2
		- Wachtgeldregeling (V&W)	23,9
		- Subsidies RWS/KNMI (V&W)	58,7
		- Subsidies (EZ)	64,8
		- Interne verrekeningen (EZ)	23,6
		- Subsidies (SZW)	27,7
		- Subsidies (WVC)	<u>40,6</u>
		Sub-totaal	424,1
		<u>Bij:</u>	
		- Keuring en werving (Defensie)	28,0
		- Uitzendkrachten (Defensie)	21,1
		- Automatisering: FAIS (V&W)	34,7
		- Overige verschillen (Saldo)	<u>10,5</u>
		Sub-totaal	94,3
Totaal	1827,2	Totaal	1827,2

Toelichting

Aangezien in de CBS-cijfers inzake dienstverlening door derden (economische codes 12.1260 en 12.1281 tot en met 12.1286) geen uitgaven voor algemeen verzorgende functies en voorlichting zitten, zijn van het geïnventariseerde departementale totaalcijfer deze uitgaven afgetrokken. Daarnaast zijn, op basis van departementale opmerkingen, de grote en evidente verschillen ten opzichte van de departementale opgaven van het CBS-totaalcijfer afgetrokken en (een aantal daarvan) erbij opgeteld. Naast deze grote en evidente verschillen zijn een groot aantal kleine verschillen tussen CBS- en departementale cijfers in een saldo-post opgenomen.

Zoals eerder is beschreven, voert het CBS een vertaalslag uit op de door departementen verstrekte cijfermatige realisatiegegevens. Bij deze interpretatie kunnen zich interpretatieverschillen voordoen en kunnen door het CBS afwijkende aannames gehanteerd worden. Dit leidt tot verschillen tussen de CBS- en departementale cijfers.

Niet-limitatief worden hier enkele soorten van interpretatieverschillen en afwijkende aannames opgesomd:

- Er is sprake van een categorie uitgaven waarbij het CBS deze uitgaven interpreteert als zijnde uitgaven voor dienstverlening door derden, terwijl er in werkelijkheid sprake is van uitgaven welke zijn verricht voor activiteiten in eigen beheer (en andersom). Hierdoor wordt een groot aantal kleine verschillen verklaard.
- Er is niet altijd een helder onderscheid aan te brengen tussen een "subsidie" en "uitbesteding" (met name bij wetenschappelijke- en research-instellingen). Beide varianten kunnen immers als doel hebben dat het departement zich verzekert van het produkt "onderzoek" zonder dat direct een relatie kan worden gelegd met een tegenprestatie in de vorm van een opdrachtverlening of een vergoeding voor een specifiek onderzoek. De departementen hebben de uitgaven getoetst aan de definities van uitbesteding en subsidie. Deze laatste definitie wijkt af van de CBS-definitie van aankoop wegens dienstverlening. Hierdoor wordt eveneens een groot aantal verschillen (waaronder een aantal grote; zie tabel 4) verklaard.

- Hieraan verwant is een aantal uitgaven welke verband houden met bijdragen aan lagere overheden (bijvoorbeeld voor automatisering bij de politie) en vergoedingen (bijvoorbeeld de vergoeding aan verhuurders in verband met de IHS) aan derden, waar geen directe prestaties tegenover staan. Deze uitgaven verklaren ook een deel van de verschillen.
- Een andere groep van verschillen betreft diensten waarvoor geldt dat de departementen deze als het ware bij elkaar inkopen of inhuren. De meest in het oog lopende vormen van deze interne dienstverlening binnen het rijk zijn diensten zoals de Rijksvoorlichtingsdienst (RVD/AZ), de Rijksbedrijfsgezondheids- en bedrijfsveiligheidsdienst (RBB/Biza), de Rijks Psychologische Dienst (RPD/Biza) en de Informatievoorziening Overheidspersoneel (IVOP/Biza).
Alle departementen maken gebruik van deze interne dienstverlening door genoemde organisaties; bovendien wordt daar een vergoeding voor betaald. Het gaat hierbij dus om geldstromen binnen de rijksoverheid (interne verrekeningen), en niet om geldstromen naar derden.

Naast de interpretatieverschillen en de afwijkende aannames bij de vertaalslag van het CBS worden echter ook een aantal (grote en evidente) verschillen verklaard doordat het terrein van dit onderzoek en de door de werkgroep gehanteerde definities enigszins (zij het miniem) afwijken van die van het CBS. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het Kadaster (VROM) en de OS-uitgaven (Buza) die onder de CBS-definitie van "dienstverlening door derden" vallen, maar niet tot het onderzoeksterrein van de werkgroep behoren.

HOOFDSTUK III ANALYSE

§ 3.1 Beleidsmatige verkleining onderzoeksterrein en bepaling ijkpunt**Beleidsmatige verkleining van het speelveld**

In deze paragraaf wordt ingegaan op enkele geïnventariseerde uitgaven voor extern personeel die naar inzicht van de werkgroep om onderstaande beleidsmatige overwegingen buiten beschouwing kunnen blijven bij de verdere analyse naar de afweging tussen intern en extern personeel en de inzet van extern personeel zelve. Aan de hand van deze beleidsmatige verkleining van het onderzoeksterrein wordt het ijkpunt van dit onderzoek (aan de hand van het jaar 1992) vastgesteld.

Uit de cijfermatige exercitie in hoofdstuk II zijn uit de departementale inventarisaties voor de jaren 1990-1994 op totaalniveau de uitgaven voor extern personeel naar voren gekomen (zie tabel 3). Naar inzicht van de werkgroep dienen hiervan de uitgaven voor algemeen verzorgende functies, voorlichting, uitzendkrachten op formatieve basis en uitvoeringsorganisaties in verzelfstandigde vorm afgetrokken te worden. Daarnaast dienen naar mening van de werkgroep de posten overig (zowel onder apparaats- als programma-artikelen) in mindering gebracht te worden op het in tabel 3 gepresenteerde totaalniveau van uitgaven voor extern personeel. Dit levert het onderstaande overzicht (zie tabel 5) op.

Tabel 5: Beleidsmatige verkleining van het onderzoeksterrein (speelveld)

(x mln)	1990	1991	1992	1993	1994
Totaal tabel 3	2081,1	2079,4	2229,3	2250,2	2190,0
-/- Alg.verzorg.functies (1)	200,6	209,0	230,5	256,3	239,1
-/- Voorlichting (2)	45,0	43,3	42,4	32,0	35,9
-/- Formatieve uitzendkr. (3)	143,1	163,2	155,9	135,9	124,9
-/- Verzelfst. uitv. org. (4)	160,4	166,1	163,9	159,6	164,4
-/- Overig:apparaats-art. (5)	159,0	179,0	204,2	187,8	178,3
-/- Overig:programma-art. (6)	166,5	183,0	185,4	213,6	220,9
Totaal uitgaven ⁴	1206,5	1135,8	1247,0	1265,0	1226,5

⁴ Dit zijn dus de uitgaven voor extern personeel na beleidsmatige verkleining van het onderzoeksterrein.

ad 1.

De werkgroep is van mening dat de uitgaven die verband houden met algemeen verzorgende functies (zoals bewaking en beveiliging, onderhoud gebouwen en groenonderhoud, bedrijfsrestauratie en dergelijke) niet tot het terrein van dit onderzoek behoren. Deze geldstromen, die zich veelal voordoen ten laste van de budgetten voor materiële voorzieningen, zijn min of meer herleidbaar naar eerder gevoerd regeringsbeleid dat heeft geleid tot het afstoten en uitbesteden van de interne voorzieningen op genoemde werkterreinen.

ad 2.

Naar inzicht van de werkgroep behoren de door de departementen weergegeven uitgaven voor extern personeel op het gebied van voorlichting niet tot het terrein van dit onderzoek. Hier speelt een aantal overwegingen, namelijk:

- de werkgroep wil zich primair richten op de categorieën van extern personeel waarbij sprake is van externe advisering/studie en onderzoek;
- de post voorlichting maakt geen deel uit van de in § 2.2 weergegeven economische codes van het CBS en is in het kader van de operatie Grote Efficiency reeds nader bekeken c.q. onderzocht;
- het door (een aantal) departementen weergegeven bedrag voor inzet van extern personeel op het gebied van voorlichting is naar alle waarschijnlijkheid geen reële weergave (te laag); zo wordt door de RVD jaarlijks circa 140 à 160 miljoen (welke wordt verkregen door middel van interne verrekeningen binnen de departementen) voor voorlichting uitbesteed.

ad 3.

De departementen hebben binnen de kaders van de personeelsformaties en de daarbij behorende budgetten c.q. begrotingsplaatsen de mogelijkheid om, in geval van uitval wegens ziekte en in geval van openstaande vacatures, vervangende capaciteit aan te trekken. Veelal worden hiervoor uitzendkrachten ingezet. Deze inzet van tijdelijk extern personeel is bedoeld om de continuïteit van reguliere werkzaamheden te waarborgen zonder dat sprake is van een uitbreiding van de omvang van het eerder genoemde intern personeel of van een substitutie van intern door extern personeel. Naar mening van de werkgroep is hier sprake van een normale personele exploitatie die ook past binnen de huidige beheersregels ten aanzien van de bedrijfsvoering van de rijksdienst. De uitgaven ten behoeve van formatieve uitzendkrachten dienen volgens de werkgroep derhalve niet in het ijkpunt te worden opgenomen.

ad 4.

Een volgend deel van de inzet van extern personeel, zoals die in de inventarisatie naar voren komt, betreft in feite geldstromen die betrekking hebben op uitbestedingen die verband houden met uitvoering van werkzaamheden in (extern) verzelfstandigde vorm, waarbij uiteraard de financiële banden met het oorspronkelijke "moederdepartement" niet geheel zijn doorsneden. Ook meer recent is met het oog op het streven naar kleine(re) kerndepartementen een aantal beleidsuitvoerende taken in afzonderlijke organisaties ondergebracht of zijn initiatieven genomen om dergelijke taken "op afstand te plaatsen". Uit de departementale inventarisaties kan voor een aantal departementen onder de noemer van uitbesteding (op programma-artikelen) een aantal geldstromen worden onderkend die verband houden met deze afscheiding van organisatie-onderdelen. De werkgroep meent dat de analyse zich hierover niet kan uitstrekken zonder dat tegelijkertijd het (eerdere) regeringsbeleid inzake uitbesteding, afstoting, privatisering en externe verzelfstandiging, mede ter discussie wordt gesteld. Derhalve wil de werkgroep de hiervoor weergegeven geldstromen niet meenemen in de analyse van de uitgaven voor extern personeel.

ad 5/6.

De posten overig (zowel op apparaats- als programma-artikelen) dienen volgens de werkgroep om een aantal onderstaande redenen niet in het ijkpunt van onderzoek te worden opgenomen, namelijk:

- vanuit pragmatisch oogpunt, de meeste posten "overig" zijn door de departementen niet of nauwelijks toegelicht;
- onder deze posten (met name op de programma-artikelen) is een aantal uitgaven voor voorlichting, werkzaamheden in verzelfstandigde vorm, etc., door de departementen opgenomen. Deze uitgaven heeft de werkgroep niet meegenomen in het onderzoek (zie ook ad 1 tot en met 4);
- bovendien zijn onder deze posten de uitgaven van Justitie voor extern personeel ten behoeve van en uit hoofde van een onafhankelijke rechtsgang opgenomen. Deze uitgaven wil de werkgroep niet meenemen in het onderzoeksterrein omdat hierbij, gegeven de wetgeving, geen afweging tussen intern en extern personeel mogelijk is.

Bepaling ijkpunt van onderzoek

Na deze, door de werkgroep aangebrachte, beleidsmatige verkleining van het speelveld kan het ijkpunt van dit onderzoek worden vastgesteld. Aangezien:

- het uit de departementale inventarisaties resulterende cijfermatige totaalbeeld door de werkgroep betrouwbaar en valide wordt geacht (zo is de aansluiting tussen CBS- en departementale cijfers voor het jaar 1991 op hoofdlijnen weergegeven);
- dit cijfermatige totaalbeeld over de periode 1990 tot en met 1994 een stabiel beeld te zien geeft;
- en, alle departementen voor het jaar 1992 een departementale inventarisatie hebben uitgevoerd⁵;

is de werkgroep van mening dat het ijkpunt van onderzoek kan worden vastgesteld op het uitgaventotaal dat is gemeoid met het beleidsmatig verkleinde speelveld betrekking hebbende op het jaar 1992⁶.

(x mln)	1992
IJkpunt van het onderzoek	1247,0 ⁷
waarvan:	
- apparaatsuitgaven	953,0
- programma-uitgaven	294,0

Inzake het ijkpunt merkt de werkgroep het volgende op. Bij de bepaling van het ijkpunt heeft de werkgroep, zoals uit het bovenstaande blijkt, zowel apparaats- als programma-uitgaven betrokken. Invalshoek is immers geweest de inventarisatie van de uitgaven voor extern personeel, welke zowel op apparaats- als programma-artikelen worden verantwoord.

§ 3.2 Afweging tussen de inzet van intern danwel extern personeel

In de volgende paragrafen wordt, op basis van de departementale rapportages (in reactie op de door de werkgroep opgestelde vragenlijst: zie bijlage 2) en de door de werkgroepleden gevoerde gesprekken met Twynstra & Gudde,

⁵ Hierbij dient te worden opgemerkt dat V&W, dat alleen voor 1991 een departementale inventarisatie heeft verricht, akkoord is gegaan met het doorschuiven van het inventarisatie-totaal 1991 naar 1992 (met daarop toegepast een prijscorrectie van 3%).

⁶ Hierbij zij opgemerkt dat in de departementale cijfers (van Defensie) de uitgaven van de krijgsmacht voor extern personeel zijn opgenomen.

⁷ Het aandeel van de departementen in de in het ijkpunt opgenomen uitgaven voor extern personeel is weergegeven in bijlage 4.

Rijnmanagement-Consult en Sozaconsult, nader ingegaan op de kwalitatieve aspecten van de afweging tussen intern en extern personeel en van de inzet van extern personeel in beleidsmatige, procedurele en administratieve zin. De bevindingen bij zowel inhuur als uitbesteding vertonen dermate veel overeenkomsten dat in de hierna volgende analyse wordt gesproken over extern personeel. In deze paragraaf komt aan de hand van een aantal (door departementen) genoemde aspecten de afweging tussen intern en extern personeel aan de orde.

Bij de afweging of werkzaamheden intern of met extern personeel worden uitgevoerd, is een aantal aspecten van belang: financiële aspecten (integrale kostenvergelijking), kennis van de organisatie en deskundigheid, capaciteitsbeslag, objectiviteit, continuïteit en aard van taken. In § 3.2.1 wordt ingegaan op een integrale kostprijsvergelijking tussen intern en extern personeel. De andere aspecten komen in § 3.2.2 aan de orde. In § 3.3 wordt ingegaan op een aantal (beheersmatige) aspecten dat speelt bij de inzet van extern personeel. Zo wordt ingegaan op de input-aspecten: wijze van selectie van extern personeel, de offerte-procedure en de wijze waarop de contractuele relatie met het extern personeel tot stand komt. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het throughput-aspect: voortgangsbewaking en -controle. Bij het output-aspect gaat het tenslotte om de resultaat- en kwaliteitsbeoordeling ex-post. In § 3.4 wordt tenslotte een aantal opmerkingen geplaatst inzake de besluitvormings- en afwegingsprocessen die bij de afweging tussen intern en extern personeel en bij de inzet van extern personeel plaatsvinden.

§ 3.2.1 Kosten van intern en extern personeel

Bij het vergelijken van de kosten van intern en extern personeel bieden de verschillende salariskosten een eerste aangrijpingspunt. Deze liggen voor intern personeel beduidend lager. Dit in verband met het streven van het bedrijfsleven naar winstgevendheid, de veelal hogere salarissen in het bedrijfsleven en de door het bedrijfsleven doorberekende BTW (welke de overheid als eindgebruiker niet kan verrekenen). Zowel voor intern als extern personeel zijn er naast deze directe kosten ook indirecte kosten die bij de vergelijking moeten worden meegenomen.

Bij extern personeel worden vaak de eventuele kosten van huisvesting, begeleiding, telefoon, secretariaatsmateriaal en dergelijke over het hoofd gezien. Bij intern personeel gaat dit op voor bijvoorbeeld kosten als overhead, management, vakantieverlof, ziekteverzuim, etc.

De kosten verbonden aan extern personeel (met name inhuur) worden gevormd door een salaris-, overhead-, winst-opslag- en BTW-component. Om een indruk van deze gehanteerde dagtarieven op te doen, volgt hierna een overzicht waarbij voor de diverse externe adviseurs en interim-managers het gemiddelde (middelsom) dagtarief is weergegeven. Tabel 6 geeft een indicatie van gemiddelde dagtarieven (inclusief BTW), zoals deze uit een aantal departementale opgaven naar voren zijn gekomen. Uit deze departementale opgaven blijkt dat zich ten opzichte van deze gemiddelde dagtarieven in op- en neerwaartse zin grote afwijkingen (kunnen) voordoen.

Tabel 6: Gemiddelde dagtarieven van externe adviseurs en interim-managers

Categorie	Gemiddeld dagtarief (gld)
Organisatie	1800
Juridisch	2400
AO	2100
Formatie	1900
Accountant	1900
Automatisering	1900
Beleid	2200
Interim-management	2800

Bron: Financiën- en V&W-rapportages, 1994

Bij deze externe tarieven is sprake van directe kosten aangezien de kosten van begeleiding van het onderzoek door intern personeel, huisvesting, telefoon en secretariaatsmiddelen over het hoofd worden gezien. In veel gevallen worden deze door de opdrachtgever gemaakte kosten niet in de afweging tussen inzet van intern danwel (met name inhuur van) extern personeel meegenomen. Een opslag van bijvoorbeeld 20% van de interne tarieven zou hiervoor op de externe tarieven opgelegd kunnen worden. Er is namelijk altijd intern personeel benodigd voor de begeleiding van ingezet extern personeel (met name bij inhuur en in mindere mate bij uitbesteding).

Overigens kan opgemerkt worden dat er zich behoorlijke prijsverschillen (kunnen) voordoen tussen verschillende externe adviseurs en/of bureaus. Jonge, beginnende en niet bekende externe adviseurs en/of bureaus (en universiteiten, stagiaires) hanteren vaak goedkopere tarieven dan de gerenommeerde en bekende adviseurs en/of bureaus.

Hierna volgt een overzicht van dagtarieven (tabel 7) die gehanteerd kunnen worden voor verrichte werkzaamheden en verleende diensten van intern personeel van de rijksoverheid. Bij deze "interne tarieven" is sprake van integrale kosten. In de door de Directie Accountancy Rijksoverheid (Financiën) opgestelde interne tarieven zijn namelijk meegenomen als salaris-component: schaalsalaris, vakantie-uitkering, vereveningsbijdrage, interim-regeling ziektekosten en wachtgelden; als overhead-component: de kosten van algemene leiding en centrale afdelingen (30% van de salariskosten); en, als huisvestingscomponent: een vast bedrag van 12.600 gulden.

Tabel 7: Dagtarieven van intern personeel

Salarisschaal (BBRA)	Kosten per mandag (gld)
11	768
12	880
13	968
14	1048
15	1152
16	1272
17	1360
18	1496

Bron: Handboek Financiële Administratie Rijksoverheid, 1994 (A8.4: Handleiding bij de bepaling van tarieven voor verrichte werkzaamheden en verleende diensten voor 1994)

De tarieven voor intern personeel zijn duidelijk lager dan de tarieven voor extern personeel. De reden voor de lage interne tarieven is gelegen in het feit dat hierover geen BTW betaald hoeft te worden en er geen sprake is van winst-opslagpercentages.

Uit de departementale rapportages komt naar voren dat bij de afweging tussen intern en extern personeel vaak te weinig aandacht aan het aspect van financiële kostenvergelijking wordt besteed. Veelal spelen andere overwegingen een rol bij de afweging tussen intern en extern personeel. Dit valt op, aangezien met de inzet van extern personeel veel geld gemoeid is.

§ 3.2.2 Overige aspecten bij de afweging tussen intern en extern personeel

Zoals is aangegeven, spelen veel(al) andere overwegingen een rol bij de inzet van extern personeel. De meest aangetroffen redenen voor inzet van extern personeel zijn:

- onvoldoende capaciteit in eigen huis
- onvoldoende deskundigheid en/of specialisme in eigen huis
- vergroot objectiviteit bij behandeling van problemen
- voorkomt leegloop en/of tijdelijke overcapaciteit (flexibiliteit)
- betere mogelijkheden voor kostenbeheersing
- betere mogelijkheden voor sturen op prestaties/opbrengsten
- ontlast zonder enig risico het departementaal beheer
- maakt concentratie op kerntaken mogelijk

Onvoldoende capaciteit in eigen huis

Uit de rapportages komt naar voren dat een zeer belangrijk motief voor de inzet van extern personeel is dat er onvoldoende capaciteit beschikbaar is om taken in eigen beheer uit te voeren.

Indien de reden voor inzet van extern personeel is gelegen in het ontbreken van voldoende capaciteit in eigen huis, wordt blijkbaar gedoeld op werkzaamheden die normaliter in eigen beheer kunnen worden uitgevoerd. Voor dergelijke werkzaamheden is het departementaal management verantwoordelijk. Indien structureel en terugkerend wordt aangevoerd dat "onvoldoende eigen capaciteit" de reden is voor inzet van extern personeel, lijkt een structurele inzet van extern personeel voor de hand liggend. Naar mening van de werkgroep zou in dergelijke gevallen een afweging plaats moeten vinden waarbij aspecten als kosten, capaciteitsbeslag, deskundigheid, continuïteit en aard van taken een rol spelen bij de afweging tussen intern danwel extern personeel.

Indien het duidelijk is dat uitvoering in eigen beheer de enige juiste aanpak is, zal de organisatie zodanig ingericht moeten zijn dat zoveel als mogelijk ook eigen capaciteit voorhanden is. Indien dit zo is, dient volgens

de werkgroep slechts bij uitval wegens ziekte en/of wegens vacatures de mogelijkheid te bestaan om extern personeel in te zetten.

De constatering dat extern personeel ook wordt ingezet voor reguliere werkzaamheden houdt voor een deel verband met het tot en met eind 1993 vigerende stringente personeelsvolume-beheer in de rijksdienst.

Vanaf begin 1994 hebben de departementen door het versoepelen van het personeelsvolume-beleid en vanwege de substitutiemogelijkheden tussen personele en materiële uitgaven meer mogelijkheden gekregen om besparingen en/of flexibiliteitsvoordelen te realiseren. De werkgroep gaat ervan uit dat daardoor in principe niet langer extern personeel hoeft te worden ingezet voor uitvoering van reguliere werkzaamheden, tenzij de andere aspecten hiertoe aanleiding geven.

Overigens wordt duidelijk dat bij capaciteitsvraagstukken nogal eens onvoldoende wordt gezien in hoeverre de gewenste capaciteit of deskundigheid buiten de eigen onmiddellijke omgeving (de eigen directie) maar binnen de rijksdienst (het eigen departement of andere departementen) aanwezig zou kunnen zijn. Zelden wordt die optie op een gestructureerde wijze in de afweging betrokken. Vanwege de decentralisatie van bevoegdheden zijn vaak de centrale directies op een departement (PZ, FEZ) niet betrokken bij of op de hoogte van de inzet van extern personeel.

Tot slot dient vermeld te worden dat de schaarste op de arbeidsmarkt in de achterliggende jaren, gekoppeld aan de veelal grote salarisverschillen met het bedrijfsleven, vaak oorzaak is geweest van de (noodzaak tot) inzet van extern personeel.

Onvoldoende deskundigheid en/of specialismen in eigen huis

Bij de uitvoering van overheidstaken kan behoefte zijn aan de inzet van een specifieke deskundigheid en/of specialisme. Indien daar een structurele behoefte aan bestaat, geldt de afweging of daarin kan worden voorzien met gebruikmaking van intern personeel.

Met name deskundigheid zoals onderzoeks- en wetenschappelijke instituten die bieden, is niet eenvoudig binnen de eigen organisatie op te bouwen en te onderhouden. Dat wordt versterkt indien de schaal waarop een en ander zich afspeelt onvoldoende waarborgen kan bieden voor het handhaven van een

minimaal kwaliteitsniveau (eventueel gemeten volgens internationale maatstaven). Daarnaast komt het voor dat schaalbeperkingen het onrendabel maken om bepaalde specialismen in eigen huis te hebben, zodat inzet van extern personeel voor de hand ligt. Onduidelijk is of in dit soort gevallen door departementen getracht wordt om door middel van actieve samenwerking een schaalvergroting te bereiken die het mogelijk maakt om gezamenlijk de specifieke deskundigheid in huis te halen en te houden.

Intern personeel heeft een voorsprong op extern personeel ten aanzien van de kennis van de overheid in het algemeen en ten aanzien van specifieke kennis van het organisatie-onderdeel en haar omgeving. In het verlengde daarvan zou poolvorming van intern personeel kostenverlagend kunnen zijn. De inzet van extern personeel vanwege ontbrekende deskundigheid wordt regelmatig door departementen naar voren gebracht samen met het argument dat onpartijdigheid en onafhankelijkheid een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld: onderzoek buitenshuis werkt in de richting van "het beleidsveld" of in de richting van "betrokkenen" meer overtuigend dan onderzoek dat in de eigen gelederen wordt verricht.

Vergroot objectiviteit bij behandeling van problemen

Naast capaciteitsgebrek en gemis aan deskundigheid wordt in veel gevallen als reden/aanleiding voor de inzet van extern personeel de objectiviteit van dit personeel gegeven. Aan het aspect "objectiviteit" zijn de aspecten "vreemde ogen dwingen", "behoefte aan een buitenstaander" (die los van de organisatie in casu directie staat) en "gevoeligheid van het onderwerp" (niet in politieke zin) verwant. In situaties waarin verschillende belangenpartijen (bijvoorbeeld van intern personeel) een bepaald probleem niet kunnen oplossen, kan een objectief oordeel van een onafhankelijke deskundige in casu extern personeel de doorslag geven.

De interne mogelijkheden binnen de ministeries en binnen de rijksoverheid nemen overigens als gevolg van de aanstelling van ambtenaren in algemene bestuursdienst toe. Op het terrein van bijvoorbeeld het organisatie-, formatie-advies en interim-management kunnen kwaliteitspools ingesteld worden die de gevraagde kwalitatieve en onafhankelijke capaciteit op verzoek leveren aan de vakdepartementen. Voorbeelden zijn: Sozaconcult (SZW) en de Interim-managementpool (VROM).

Voorkomt leegloop en/of tijdelijke overcapaciteit (flexibiliteit)

De inzet van extern personeel kan mede dienen om te voorkomen dat de eigen organisatie capaciteit in stand houdt om ook onregelmatig terugkerende activiteiten uit te voeren. Een doelmatigheidsaspect van de inzet van extern personeel is namelijk gelegen in de flexibiliteit hiervan bij kortlopende werkzaamheden.

Indien sprake is van kortlopende/incidentele werkzaamheden ("piekbelasting") waarvoor intern personeel aangenomen zou moeten worden, moet er als gevolg van de geldende arbeidsvoorwaarden en rechtspositie rekening mee worden gehouden dat intern personeel na afloop van deze werkzaamheden niet zomaar ontslagen kan worden. Extern personeel biedt de mogelijkheid om het additionele beroep op personeel na afloop van de kortlopende werkzaamheden flexibel te beëindigen.

Naar mening van de werkgroep zou overigens creatiever gezocht kunnen worden naar interne oplossingen die, eventueel samen met een gedeeltelijke inzet van extern personeel, ertoe leiden dat kostbare tijdelijke overcapaciteit wordt voorkomen. Met het oog op de recent ingevoerde flexibiliteit in de personele en financiële beheersregels kan vaker interne overcapaciteit ingezet worden in piekperioden of ingeval van onregelmatige terugkerende activiteiten. Uit de verkregen rapportages kan de indruk worden ontleend dat door de departementen nog onvoldoende wordt onderkend dat de gewijzigde beheersregels meer mogelijkheden bieden om tijdelijke toenames van werkzaamheden op te vangen met intern personeel (veelal wordt door de departementen opgemerkt dat naar alle vermoedelijkheid de huidige inzet van extern personeel als gevolg van de gewijzigde beheersregels niet veel zal veranderen).

Indien in de organisatie extern personeel voor reguliere werkzaamheden ingezet wordt of er in de organisatie een terugkerende behoefte bestaat aan een bepaald type deskundigheid waarvoor telkens extern personeel ingezet wordt, zou de inzet van intern personeel overwogen moeten worden.

Uit verschillende rapportages blijkt dat extern personeel reguliere werkzaamheden vervult binnen de organisatie van de opdrachtgever. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de inzet van externe accountants en juridische adviseurs. Deze worden vaak uit capacitaire overwegingen ingezet en vervullen reguliere werkzaamheden.

Voor wat betreft de accountancy ligt er bijvoorbeeld de door het kabinet in 1986 overgenomen aanbeveling van de commissie Peschar om 30% van de departementale accountantswerkzaamheden door extern personeel te laten verrichten. Naar mening van de werkgroep kan bedoeld besluit worden opgeheven, zodat departementen de keuze tussen interne of externe accountants kunnen baseren op een daadwerkelijke behoefte.

Betere mogelijkheden voor kostenbeheersing

Door bij de inzet van extern personeel afspraken te maken over kwantiteit en de te betalen prijs/vergoeding kan zowel vooraf als achteraf zekerheid bestaan over de kosten daarvan. Dit draagt bij aan een beter beheer van de kosten. Bij een goed contract weet men precies wat het kost. Daarnaast weet men precies wat men krijgt (zie ook het aspect inzake betere mogelijkheden voor sturen op prestaties/opbrengsten) en kan nakoming daarvan worden verzekerd, hetzij via juridische stappen hetzij door opzegging van het contract. Indien de contracten met extern personeel niet zorgvuldig zijn opgesteld, vervallen deze voordelen.

De kosten van intern personeel zijn (over het algemeen) vrij goed te beheersen. Daarentegen ontbreekt bij intern personeel vaak een sanctie op sub-optimaal presteren en/of wordt de mogelijkheid daartoe te weinig toegepast door het management.

Uit de verkregen informatie blijkt dat in de selectie- en offerte-fase ex-ante vergelijkingen plaatsvinden tussen de prijs-kwaliteit zoals die wordt aangeboden door divers extern personeel. De analyse (zie § 3.3) laat overigens zien dat hierbij doelmatigheidsverbeteringen (en kostenbesparingen) mogelijk zijn.

Bovendien blijkt uit de departementale rapportages dat bij meerjarige of structurele vormen van inzet van extern personeel onvoldoende tussentijds opnieuw een mogelijkheid wordt geschapen om overig extern personeel concurrerend te laten mededingen naar een voortzetting van deze activiteiten. Een intensiever contractbeheer kan in dergelijke gevallen de mogelijkheid bieden tot kostenbesparing. Andere mogelijkheden voor kostenbeheersing zijn:

1. Het opnemen van alle tarieven in een register/cartotheek van een departement of van de rijksoverheid.

2. Raamcontracten/overeenkomsten. Het sluiten van een raamovereenkomst betreft het aangaan van een verplichting richting één externe adviseur en/of bureau, welke er op neer komt dat de betrokken adviseur en/of bureau in een bepaald tijdsbestek voor meerdere onderzoeken wordt ingezet. Het sluiten van raamovereenkomsten biedt de mogelijkheid dat er meer gunstige tarieven bedongen kunnen worden bij externe adviseurs en/of bureaus. Dit gaat des te meer op, indien op departementaal niveau raamovereenkomsten met externe adviseurs en/of bureaus worden gesloten.
3. In contracten moeten vaste prijzen en leverdata worden opgenomen. Daarbij moet worden aangegeven dat op basis daarvan tot bepaalde maxima gedeclareerd kan worden. Hiermee kunnen open-einde regelingen worden voorkomen en wordt in contracten vastgelegd hoe omgegaan dient te worden met tegenvallers en/of overschrijdingen.

Betere mogelijkheden voor sturen op prestaties/opbrengsten

Gekoppeld aan een betere kostenbeheersing wordt door departementen regelmatig naar voren gebracht dat de inzet van extern personeel betere mogelijkheden biedt voor het sturen op prestaties en/of opbrengsten.

Een dergelijk argument veronderstelt dat het zowel vooraf als achteraf mogelijk is om het resultaat zodanig te definiëren dat opdrachtgever en opdrachtnemer daarover een eensluidend beeld hebben. Dan is een zinvolle toetsing van de geleverde prestaties en/of produkten mogelijk.

Naar inzicht van de werkgroep zijn de mogelijkheden voor dergelijke meetbare en objectieve afspraken nogal verschillend. Afhankelijk van de aard van de activiteiten waarvoor extern personeel wordt ingezet, zijn afspraken meer of minder toetsbaar. In die gevallen waarin de toetsing bestaat uit een second opinion door externe deskundigen (denk aan onderzoek, technische activiteiten, etc.) of waarbij het totstandkomingsproces onvoldoende transparant is om het resultaat eenduidig te definiëren, kan worden afgevraagd in hoeverre de inzet van extern personeel inderdaad betere mogelijkheden biedt voor sturen op prestaties en/of opbrengsten. In dergelijke gevallen moet niet uitgesloten worden geacht dat de keuze voor extern personeel in feite is gebaseerd op de behoefte om een ingewikkeld of complex voortbrengingsproces "buiten de deur te zetten".

Het beoogde positieve effect voor sturen op output zou naar mening van de werkgroep tot gevolg moeten hebben dat de prestaties inderdaad verbeteren, zeker indien de activiteiten voorheen in eigen beheer werden uitgevoerd. Uit de ontvangen rapportages wordt onvoldoende duidelijk welke verbeteringen met extern personeel zijn bereikt en hoe die verbeteringen kunnen worden uitgedrukt in termen van inhoudelijk resultaat of financiële opbrengsten.

Hierbij kan niet onvermeld blijven dat uit de verkregen informatie blijkt dat het geen dagelijks gebruik is om een vergelijking te maken tussen intern en extern personeel: wat is en blijft beter en goedkoper? De inmiddels sterk gedecentraliseerde budgetverantwoordelijkheid alsmede de uitwisselbaarheid tussen middelenbudgetten zouden ertoe kunnen leiden dat het antwoord op zo'n vraag heden ten dage anders uitpakt dan enkele jaren geleden.

Ontlast zonder enig risico het departementaal beheer

In enge zin kan het beheer worden opgevat als zijnde de algemeen verzorgende functies die een onderdeel zijn van de apparaatzorg (zoals onderhoud gebouwen, groenonderhoud, stoffering en inrichting, bedrijfsrestaurantie, bewaking en beveiliging, technische dienst en dergelijke).

Hoewel dergelijke activiteiten onontbeerlijk zijn voor een soepel werkende organisatie, kan dit deel van het departementaal beheer worden uitgevoerd zonder een directe en dagelijkse aansturing vanuit het departementale management. Extern personeel (in de vorm van uitbesteding) ligt hier voor de hand en is ook eerder, in het kader van het privatiseringsbeleid, op grote schaal tot uitvoering gekomen. Eerder is door het kabinet besloten dat de algemeen verzorgende functies uitbesteed moeten worden.

Een belangrijke voorwaarde voor een structureel succesvolle inzet van extern personeel voor de hier bedoelde werkzaamheden is dat in ieder geval omtrent de gewenste kwaliteit en de te betalen prijs duidelijke afspraken worden gemaakt en dat deze afspraken bovendien regelmatig worden getoetst. Het beeld komt naar voren dat door departementen telkenjare, bij het opstellen van de begroting, de afspraken met betrekking tot de uitbesteding van onder andere de apparaatzorg in enge zin tegen het licht worden gehouden. Echter, uit de ontvangen rapportages komt volgens de werkgroep de vraag op of afgesloten contracten werkelijk opnieuw nog eens kritisch worden bezien in samenhang met beoordelingen van de eerder geleverde kwaliteit of dat hier sprake is van boekhoudkundige oefeningen.

Het contractbeheer biedt hierbij mogelijkheden voor verbetering van de zakelijke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Naar inzicht van de werkgroep ontbreekt het aan een afweging tussen enerzijds een verminderde managementinspanning als gevolg van uitbesteding en anderzijds de min of meer noodzakelijke intensivering van de inkoopfunctie annex contractbeheer.

Maakt concentratie op kerntaken mogelijk

De departementen hebben regelmatig aangegeven dat vanwege uitbesteding van activiteiten het mogelijk is om het politiek en ambtelijk management meer aandacht te laten schenken aan de kerntaken van het departement.

Veelal gaat het daarbij om werkzaamheden die onder de noemer van beleidsuitvoering kunnen worden gerangschikt. De verantwoordelijkheid van zowel het politieke als het ambtelijke management blijft hiervoor in enigerlei vorm voortbestaan. De inzet van extern personeel hiervoor is dus niet zonder "risico".

Het zich willen richten op de kerntaken vraagt een andere vorm van aansturen van de activiteiten die worden uitgevoerd door extern personeel. Met name de voortdurende verantwoordelijkheid stelt specifieke eisen aan tijdigheid, kwaliteit en wellicht ook aan de uniformiteit daarvan. Uit de verkregen informatie ontstaat het beeld dat dergelijke specifieke eisen niet altijd expliciet zijn of worden gesteld. Bovendien wordt onvoldoende duidelijk in hoeverre de geleverde prestaties en produkten worden getoetst aan vooraf gestelde eisen en normen. In dit kader is het niet uitgesloten dat de andere wijze van aansturing, zoals hier is aangeduid, aanzienlijke begeleidings- en transactiekosten met zich meebrengt. Uit de verkregen informatie wordt duidelijk dat de departementen deze (toename van de) eigen kosten nauwelijks laten meewegen bij de afweging tussen intern en extern personeel.

§ 3.3 (Beheersmatige) aspecten bij de inzet van extern personeel

In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal (beheersmatige) aspecten bij de inzet van extern personeel (dus indien eenmaal tot de inzet van extern personeel bij de afweging tussen intern en extern personeel is besloten). Achtereenvolgens komen onder andere aan bod: selectie (prijs-kwaliteitsvergelijking ex-ante), offerte-procedure, contractuele vastlegging, voortgangsbewaking en kwaliteitsbeoordeling ex-post.

Selectie

Met name bij een langdurige relatie met extern personeel telt dat bij contractverlenging de opgebouwde relatie dominant is bij de keuze voor voortzetting. Dit argument prevaleert c.q. weerhoudt departementen er soms van om tussentijds de onderlinge concurrentie tussen aanbieders te openen.

Uit de verkregen informatie blijkt dat de belangrijkste criteria voor de selectie van extern personeel zijn: de eerdere ervaringen van kwaliteitsbewezenheid (het "Pietje-effect") en de gerenommeerdheid/bekendheid (mond op mond-reclame) van het extern personeel. In mindere mate spelen criteria als kennis van de organisatie, ervaring op het gevraagde beleidsterrein, kennis-monopolie, etc. Opvallend is dat de prijsstelling niet of nauwelijks als bepalende factor wordt gezien. De indruk bestaat dat in de praktijk een hoge prijs (te) snel wordt gezien als een bewijs van hoge kwaliteit. Als enige financiële grens wordt het beschikbare budget gezien; indien ruimte beschikbaar is voor de te maken kosten, is er geen reden om een kritische marktverkenning uit te voeren. De focus op kwaliteitsbewezenheid en gerenommeerdheid (welke op zich een prijsopdrijvend effect heeft) leidt ertoe dat onbekend extern personeel, dat wellicht dezelfde kwaliteit tegen een lagere prijs of betere kwaliteit tegen dezelfde prijs kan leveren, bij de selectie buiten beschouwing blijft.

Bovenstaande leidt tot de conclusie dat bij een gefundeerde selectie van het in te zetten extern personeel de prijs-kwaliteitsvergelijking van aanbieders een belangrijke plaats dient in te nemen.

Offerte-procedure

Het blijkt dat regelmatig meerdere externe bureaus worden benaderd voor het uitbrengen van een offerte. Er wordt ook met gunning gewerkt, waarbij maar één extern bureau wordt beoordeeld.

Dit laatste kan strijdig zijn met handleidingen en richtlijnen op het gebied van inkoop van diensten en staat ook een gefundeerde afweging tussen extern personeel in de weg. De handleidingen en richtlijnen (bijvoorbeeld de EG-richtlijn inzake openbare aanbesteding bij bedragen hoger dan 460.000 gulden) verdienen meer naleving. In principe zou moeten gelden het onderhands aanbesteden van een opdracht met drie geselecteerde externe adviseurs en/of bureaus voor offerte-aanvraag en het openbaar aanbesteden van opdrachten met een financieel beslag groter dan 460.000 gulden (conform EG-richtlijn).

Dit kost departementen natuurlijk meer tijd en moeite. Om ervoor te zorgen dat een en ander niet pro forma wordt verricht, zou gedacht kunnen worden aan een cartotheek/register van aanbieders van extern personeel.

Contractuele vastlegging

Uit de rapportages komt de indruk naar voren dat in onvoldoende mate wordt gelet op onderlinge afspraken die bruikbaar zijn als de relatie tussen departement en leverancier/aanbieder onder druk staat. Arbitrage, regeling van aansprakelijkheid, consequenties van kwaliteitsmeting, prijsstijgingen zonder toegenomen prestaties, mogelijkheden voor tussentijdse opzegging van contracten, etc. krijgen minder aandacht dan noodzakelijk. Dit vergroot de gebondenheid aan een bepaalde leverancier/aanbieder en leidt ertoe dat een aantal voordelen van inzet van extern personeel, zoals grotere beheersbaarheid van kosten en opbrengsten, (deels) komen te vervallen.

Opdrachten waarbij verplichtingen aangegaan worden van boven de 100.000 gulden moeten bevestigd worden met behulp van de formele contractvorm (het formele contractvorm-vereiste conform artikel 42 uit de Comptabiliteitswet 1976). Uit de rapportages blijkt dat de opdrachtbevestiging niet altijd via de formeel juiste weg verloopt.

Voortgangsbewaking en voortgangscontrole

In de meeste gevallen wordt de voortgang van projecten, waarvoor extern personeel is ingezet, bewaakt. De meest voorkomende methoden om de voortgang te bewaken zijn: regulier overleg, tussenrapportages, het aanwijzen van project(bege-)leiders en het moeten overleggen van verantwoordingsoverzichten van gemaakte uren/dagen. Opvallend is dat ingeval van vertraging bij projecten waarbij extern personeel wordt ingezet, in het algemeen de oorzaak niet bij het ingezette extern personeel wordt gezocht.

Kwaliteitsbeoordeling ex-post

De kwaliteitsbeoordeling ex-post van extern personeel blijkt moeilijk meetbaar te zijn (geen meetbare/objectieve criteria). Dit bemoeilijkt de prijskwaliteitsvergelijking ex-ante bij de selectie van in te zetten extern personeel. De argumentatie van tevredenheid over de externe advisering en de kwaliteit daarvan is in bijna alle gevallen het feit dat de adviezen ingepast kunnen worden. De achteraf gestelde vraag of het wel noodzakelijk was

om extern personeel in te zetten of dat intern personeel de werkzaamheid had kunnen uitvoeren, blijkt zelden te beantwoorden. Toetsing aan kwaliteitseisen vindt niet vaak plaats.

§ 3.4 Besluitvormings- en afwegingsprocessen: enige kanttekeningen

Op enkele plaatsen is in het voorgaande ingegaan op de besluitvormings- en afwegingsprocessen en de mogelijkheden om daarin verbetering aan te brengen. Gelet op de verkregen informatie kan een aantal opmerkingen geplaatst worden inzake deze processen bij de afweging tussen intern en extern personeel en de inzet van extern personeel.

In de eerste plaats mag worden geconstateerd dat niet steeds een afweging (tussen intern en extern personeel) wordt gemaakt waarbij tegelijkertijd verschillende aspecten een rol spelen. Vaak is er één aspect (of hooguit twee) dat telt bij de keuze voor extern personeel. De werkgroep is van mening dat de uitkomsten van dergelijke besluitvormingsprocessen anders kunnen luiden indien de in de vorige paragrafen genoemde aspecten nauwer in onderlinge samenhang worden gebracht c.q. bezien.

In de tweede plaats blijkt dat bij de afweging tussen intern en extern personeel naast de geringe aandacht voor het aspect van financiële kostenvergelijking (de directe kosten) onvoldoende rekening wordt gehouden met de indirecte kosten van de inzet van extern personeel in casu de begeleidings- en transactiekosten. De eisen aan de te leveren prestaties moeten operationeel gemaakt worden, hetgeen vraagt dat onderhandelingen worden gevoerd, overeenkomsten worden opgesteld, werkzaamheden worden begeleid en dat de uitvoeringskwaliteit wordt beoordeeld. Dit vergt terugkerende interne capaciteit en dus (beheers- en controle-)kosten bij het departement.

In de derde plaats blijkt dat bij de selectie van het in te zetten extern personeel regelmatig geen sprake is van een gefundeerde prijs-kwaliteitsvergelijking ex-ante en dat niet altijd rekening wordt gehouden met het ontstaan van een prijsstijging ingeval van een meerjarige of structurele inzet van extern personeel. Niet alleen het ontbreken van concurrentie aan de zijde van de leverancier kan daartoe leiden, ook het feit dat er een produktmonopolie kan bestaan heeft een stuwende invloed op het prijsniveau.

In de vierde plaats blijkt dat eventuele aansprakelijkheidsrisico's zelden in kaart worden gebracht. Er wordt vaak niet gekeken naar mogelijke verplichtingen indien de leverancier contractuele afspraken niet nakomt. De rechten én verplichtingen van de opdrachtgever moeten beide een rol spelen bij de keuze tot inzet van extern personeel.

In de vijfde plaats komt naar voren dat, indien extern personeel eenmaal is ingezet, er weinig mechanismen zijn die ertoe leiden dat, hetzij evaluerend hetzij in termen van contractverlenging, wederom een afweging wordt gemaakt in hoeverre de geleverde prestaties overeenkomen met de oorspronkelijke "opdracht". In samenhang daarmee kan ook worden geconstateerd dat onvoldoende tussentijdse kwaliteitsmetingen plaatsvinden.

HOOFDSTUK IV BELEIDSVARIANTEN

§ 4.1 Inleiding

Alvorens in te gaan op voorstellen van de werkgroep ter vergroting van de doelmatigheid en effectiviteit bij de inzet van extern personeel en de daaruit voortkomende besparingsmogelijkheden, wordt in deze paragraaf een aantal belangrijke punten weergegeven, die bij het (eventueel) opleggen van een taakstelling op extern personeel aandacht behoeven. Daarnaast komt een aantal belangrijke constateringten ten aanzien van dit onderzoek aan de orde, die van invloed zijn op de vormgeving en inhoud van hoofdstuk IV.

Aandachtspunten

In § 3.1 is naar voren gekomen dat circa 75% van de in het ijkpunt opgenomen uitgaven voor extern personeel wordt verantwoord op de met ingang van 1994 geïntegreerde apparaatskostenbudgetten. Hierbij gelden drie aandachtspunten:

1e) Geïntegreerde apparaatskostenbudgetten

Met ingang van de begroting 1994 is de beleidslijn van de geïntegreerde apparaatskostenbudgetten ingezet. Krachtens deze beleidslijn (versoepeling van beheersregels) kunnen de departementen tijdens de begrotingsuitvoering in beginsel zelf beslissen over de aanwending van personele en materiële budgetten en daarmee (bij de uitvoering van werkzaamheden door personeel) over de inzet van intern danwel extern personeel. Indien tot een taakstellende besparing op de uitgaven voor extern personeel besloten wordt, verdient het volgens de werkgroep aanbeveling dat deze conform de genoemde beleidslijn opgelegd wordt op de geïntegreerde apparaatskostenbudgetten en niet op een specifiek onderdeel daarvan. De departementale invulling van een taakstellende besparing op de geïntegreerde apparaatskostenbudgetten is daarmee een zaak van de departementen zelf.

2e) Integrale benadering apparaatsuitgaven

Het kabinet heeft bij de Voorjaarsnota 1993 besloten tot de invoering van de zogenaamde integrale benadering apparaatsuitgaven vanaf 1995. In deze benadering geldt als uitgangspunt dat de verschillende overheidssectoren (waaronder het Rijk) door middel van een efficiëntere bedrijfsvoering op

hun apparaatskostenbudgetten middelen vrijmaken ten behoeve van de financiering van de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden. Het kabinet heeft daarbij verondersteld dat deze inverdiencapaciteit 0,7% bedraagt. Dit percentage is reeds in mindering gebracht op de diverse tranches c.q. meerjarcijfers van de aanvullende post loonbijstelling vanaf 1995. Over de relatie tussen de uitgangspunten van de integrale benadering en de conclusies uit dit heroverwegingsonderzoek doet de werkgroep geen uitspraak.

3e) Prijsbijstelling

Het kabinet heeft bij Voorjaarsnota 1993 en Miljoenennota 1994 besloten tot het afboeken danwel beperken van de prijsbijstellingstranches 1995 tot en met 1997. Het is de bedoeling om op basis van een nadere politieke prioriteitenstelling de hiermee gemoeide bedragen met concrete ombuigingsmaatregelen in te vullen. Deze hoeven (uiteraard) geen betrekking te hebben op de apparaatskosten. Overigens kan nog worden gewezen op het feit dat bij het uitdelen van de prijsbijstellingstranche 1994 de departementen een taakstellende ombuiging van dezelfde omvang hebben moeten leveren.

Constateringen

In de hoofdstukken II en III zijn het uitgavenbeeld alsmede de managementmotieven gepresenteerd zoals die blijken uit het ingestelde onderzoek. De vergelijking tussen de CBS-cijfers en de uitkomsten van de departementale inventarisaties maakt duidelijk dat de CBS-cijfers een goed beeld geven van de consumptieve overheidsuitgaven voor "dienstverlening door derden". Vanwege een verschil in definities is slechts op hoofdlijnen een aansluiting te maken tussen beide groepen cijfers. Toch is duidelijk geworden dat ook de uitkomsten van de departementale inventarisaties een goed beeld geven van de uitgaven door departementen voor extern personeel. Overigens geldt hierbij dat de onderlinge vergelijkbaarheid tussen de departementale opgaven vanwege interpretatieverschillen niet voor 100% sluitend is. De werkgroep heeft aangegeven met welke redenen op het totaalbedrag van de departementale inventarisaties enige uitgavensoorten in mindering kunnen worden gebracht. Het daaruit voortvloeiende ijkpunt van circa 1250 miljoen (bestaande uit circa 950 miljoen apparaatsuitgaven en 300 miljoen programma-uitgaven; zie § 3.1) sluit volgens de werkgroep goed aan bij hetgeen mag worden verstaan onder de inzet van extern personeel.

Uit de door de departementen opgestelde rapporten kan niet worden afgeleid dat zich in het totale uitgavenbeeld van extern personeel uitgaven voordoen die niet (onder andere vanuit de zorg voor een adequate bedrijfsvoering door departementen) te rechtvaardigen zijn.

Daarbij moet aangetekend worden dat dit onderzoek zich ook niet heeft gericht op de vraag welke activiteiten (al dan niet) met extern personeel uitgevoerd dienen te worden, maar, gegeven de uit te voeren activiteiten, op de afweging tussen intern en extern personeel en (een aantal aspecten van) de inzet van extern personeel.

Uit de verkregen kwalitatieve informatie (zie hoofdstuk III) ontstaat het beeld dat op verschillende onderdelen de zorgvuldigheid van de inzet van extern personeel kan worden verbeterd. Met dergelijke verbeteringen kan enerzijds gekomen worden tot een meer doelmatige c.q. scherpere afweging tussen intern en extern personeel en kan anderzijds, bij een ongewijzigde vraag naar extern personeel, een meer doelmatige inzet daarvan (een prijsvoordeel) behaald worden. Bovendien kan een scherpere afweging tussen intern en extern personeel ertoe bijdragen dat de effectiviteit van de inzet van extern personeel verder toeneemt. Hierbij wordt opgemerkt dat een scherpere afweging tussen intern en extern personeel kan leiden tot inzet van meer intern personeel (al dan niet tijdelijk). Dat houdt in dat een uitbreiding van het intern personeelsvolume van de rijksdienst kan voortvloeien uit een doelmatiger inzet van overheidsgelden omdat er immers sprake is van een gelijktijdige vermindering van de inzet van extern personeel. Dit wordt mogelijk als gevolg van het aanpassen van de beheersregels in de rijksdienst. Er vindt geen afzonderlijke sturing meer plaats op basis van het aantal formatieplaatsen, maar op het budget voor apparaatsuitgaven.

Hierna wordt uiteengezet aan welke verbeteringen bij de afweging tussen intern en extern personeel en de inzet van extern personeel kan worden gedacht. Gegeven de doelstellingen van dit onderzoek (namelijk een kwantitatieve inventarisatie en kwalitatieve analyse op hoofdlijnen) alsmede vanwege het beschikbare tijdsbestek, is de werkgroep van mening dat de in § 4.2 opgenomen voorstellen tot verbeteringen van de doelmatigheid en effectiviteit van zowel de afweging tussen intern en extern personeel als de inzet van extern personeel moeilijk in termen van financiële opbrengst afgebakend kunnen worden.

De werkgroep heeft op basis van de door haar in § 4.2 voorgestelde verbeteringen een inschatting gemaakt van een mogelijke besparingsvariant op de in het ijkpunt opgenomen uitgaven voor extern personeel (zie § 4.3).

§ 4.2 Voorstellen tot vergroting van doelmatigheid en effectiviteit

In het verlengde van hetgeen in hoofdstuk III naar voren is gebracht, zijn bij de departementen een aantal verbeteringen mogelijk in de interne besluitvormings- en afwegingsprocessen die betrekking hebben op:

1. de afweging tussen intern en extern personeel.
2. de afweging tussen verschillende "aanbieders" van extern personeel.

Ook voor wat betreft de beheersmatige aspecten van de inzet van extern personeel lijken er mogelijkheden te zijn voor verdere verbetering. Hieronder geeft de werkgroep aan welke mogelijkheden kunnen worden benut om te komen tot een meer doelmatige en effectieve inzet van extern personeel. Bij een aantal daarvan zal het vermoedelijk nodig zijn dat de departementen samen (en samen met Biza) een en ander uitwerken met gebruikmaking van de daartoe geëigende overleg-structuren. Het te behalen kwantitatieve voordeel is, zoals in § 4.1 is weergegeven, niet (eenvoudig) exact af te bakenen. De vermoedelijke opbrengst kan bovendien per departement verschillen vanwege de aard van de uitgaven voor extern personeel en de heersende wijze van besluitvorming bij de inzet van extern personeel. In het algemeen mag worden verondersteld dat op middellange termijn een taakstellende besparing met meerdere procenten mogelijk is (zie § 4.3).

1. Inzet van extern personeel bij onvoldoende capaciteit

Uit de analyse blijkt dat veelal capaciteitsoverwegingen departementen ertoe brengen extern personeel in te zetten. Soms gaat het om eenmalige of incidentele werkzaamheden, waarbij dan als voordeel van inzet van extern personeel wordt genoemd dat deze inzet ook weer gemakkelijk kan worden beëindigd als deze werkzaamheden gereed zijn. Soms betreft het ook reguliere werkzaamheden (zie ook hieronder).

Het stringente volumebeheer betekende dat de departementen bij de inzet van personeel de toegestane begrotingssterkte niet mochten overschrijden, tenzij de Ministerraad daarmee expliciet instemde. De gewijzigde beheersregels (zie HODB-rapport: Verder bouwen aan beheer) houden op dit punt een belangrijke wijziging in.

De geïntegreerde apparaatskostenbudgetten zijn nu uitgangspunt. Een departement kan binnen het kader van die budgetten tijdens de begrotingsuitvoering meer intern personeel inzetten, ook als de bij de begrotingsvoorbereiding vastgestelde sterkte daardoor wordt overschreden. Tijdelijke toenames van intern personeel kunnen dus wat dit betreft zonder belemmeringen worden gerealiseerd. In dit verband is van belang dat aan de verkregen rapportages de indruk kan worden ontleend dat door de departementen nog onvoldoende wordt onderkend dat de gewijzigde beheersregels meer mogelijkheden bieden om tijdelijke toenames van werkzaamheden op te vangen met intern personeel. Een kostenbesparing kan daarmee mogelijk worden, aangezien de integrale kosten van intern personeel vaak lager zijn die van extern personeel.

Overigens zal, indien er sprake is van een eenmalige behoefte aan een specifieke deskundigheid, een afweging gemaakt moeten worden of de inspanning voor een tijdelijke toename van intern personeel opweegt tegen de vermoedelijk eenvoudig te realiseren inzet van extern personeel.

Behalve voor incidentele en/of eenmalige werkzaamheden wordt uit capaciteitsoverwegingen in enkele gevallen extern personeel ingezet voor de uitvoering van reguliere werkzaamheden. Ook in deze gevallen zijn de (recent gewijzigde) beheersregels niet langer een belemmering om intern personeel in plaats van extern personeel voor dergelijke werkzaamheden in te zetten. Mogelijk kan, door elk van de departementen, ten aanzien van het uitvoeren van reguliere werkzaamheden een norm worden geformuleerd voor de meest wenselijke verhouding tussen intern en extern personeel. Hierbij speelt de verantwoordelijkheid van de departementsleiding voor de juistheid en voor de continuïteit van reguliere werkzaamheden een rol. Een dergelijke interne norm kan een bijdrage leveren aan een meer overwogen inzet van extern personeel voor die werkzaamheden die in feite een onderdeel zijn van de kerntaken van een departement.

2. Kostenbeheersing

Opvallend is dat veelal bij de afweging tussen intern en extern personeel een kostenvergelijking onvoldoende een rol speelt. Bij de afweging spelen met name zaken als capaciteit en deskundigheid en wordt ten aanzien van het kostenaspect vaak slechts de vraag gesteld of er voor de inzet van extern personeel ruimte beschikbaar is binnen een budget.

Om ervoor te zorgen dat het aspect van kosten-effectiviteit meer en vaker bij de afweging tussen intern en extern personeel wordt betrokken (c.q. het kosten-bewustzijn wordt vergroot), zouden departementen in overweging kunnen nemen om een bovengrens te formuleren.

Een dergelijke interne normering kan bijvoorbeeld inhouden dat de totale kosten van extern personeel maximaal 40% (exclusief BTW) hoger mogen zijn dan de vergelijkbare kosten van intern personeel. Het gaat dan om een integrale kostenvergelijking, die min of meer eenvoudig kan worden opgenomen in een offerte- of in een toetsings-procedure.

Indien het prijsverschil groter is dan het toegestane verschil, kan de afweging tussen intern en extern personeel zich gaan toespitsen op de vraag of de extra kosten zich verhouden met de veronderstelde opbrengsten bij de inzet van extern personeel. Bij een dergelijke hernieuwde afweging kan ook een hoger besluitnemend niveau worden betrokken. Uiteraard is een afwijking van de "eigen" norm mogelijk; het gaat erom dat daarmee een bijdrage kan worden geleverd aan het verbeteren van de kwaliteit van de interne afweging binnen departementen bij de inzet van extern personeel.

3. Meer inzet van intern personeel

In plaats van het inzetten van met name uitzendkrachten ingeval van vervanging van intern personeel en het tijdelijk invullen van vacatures, kan volgens de werkgroep meer en vaker intern personeel worden ingezet. Vooral vanwege de thans op grote schaal tot uitvoering komende reorganisatie-processen kan het voorkomen dat intern personeel niet langer kan worden ingezet voor de dagelijks te verrichten werkzaamheden.

Overeenkomstig hetgeen in andere bedrijfstakken plaatsvindt, kan met het instellen van "pools" een tweetal voordelen worden behaald, namelijk dat:

- boventallig intern personeel zo lang als mogelijk werkzaamheden blijft verrichten binnen het eigen departement of zelfs een ander departement;
- de uitgaven voor extern personeel kunnen worden teruggedrongen zonder dat de continuïteit van werkzaamheden in gevaar komt.

Uit de ontvangen rapportages kan worden opgemaakt dat bij de afweging tussen intern en extern personeel vaak naar de beschikbare capaciteit en/of vaardigheden binnen de eigen directie wordt gekeken en minder vaak binnen het eigen departement of bij andere departementen. Mede daarom zou een bepaalde vorm van een pool tegemoet kunnen komen aan een tijdelijke behoefte aan personeel.

Op zeer korte termijn zal op dit punt geen besparing zijn te verwachten, aangezien het inrichten van arbeidspools of banenpools een zorgvuldige en grondige voorbereiding zal vergen omdat goed bekeken moet worden in hoeverre rechtspositionele aspecten in het geding zijn. Met dergelijke (eenmaal ingestelde) arbeids- of banenpools kunnen besparingen worden bereikt op de uitgaven voor uitzendkrachten en (op termijn) voor wachtgelden.

Een geheel ander aspect van "meer inzet van intern personeel" is dat vanwege de voornemens op het terrein van de Algemene Bestuursdienst en stimulering van de mobiliteit van intern personeel langzamerhand meer mogelijkheden gaan ontstaan om intern personeel in te zetten. Naar mening van de werkgroep verdient het, ook vanuit een kostenmotief, aanbeveling om dergelijke initiatieven te ondersteunen. Een bijdrage aan de oplossing van capaciteitsproblemen en van kwaliteitsknelpunten is wellicht dichterbij te vinden dan in het algemeen wordt verondersteld.

4. Kwaliteit in eigen beheer

Behalve vanuit een meer financieel-kwantitatief oogmerk voor een flexibele inzet van intern personeel kan naar inzicht van de werkgroep ook in overweging worden genomen om de flexibiliteit van intern personeel te vergroten vanuit een meer kwalitatief oogmerk.

Door middel van samenwerkingsverbanden en/of door bundeling van intern aanwezige ervaring en expertise kan bijvoorbeeld vaker worden voorzien in de behoefte aan inzet van kwaliteit van "buitenaf". Gedacht kan worden aan het instellen van (een aantal) deskundigenpools binnen de rijksoverheid. Deze pools kunnen worden gevormd door intern personeel (ambtenaren), bekostigd door het rijk tegen de arbeidsvoorwaarden welke binnen het rijk gelden. Deze interne deskundigen zouden dan tegen betaling (gedacht kan worden aan de in § 3.2.1 weergegeven interne overheidstarieven) inzetbaar moeten zijn binnen het rijk. Hierbij dient geen sprake te zijn van gedwongen winkelnering binnen de overheid. Voorbeelden van departementale pools zijn: Sozaconcult (SZW), de Projektenpool (Biza), de Interim-managementpool (VROM) en de EDP-auditpool (Financiën). Voor zover dat nog niet gebeurt, gaat het erom dat dergelijke initiatieven ook voor meerdere departementen kunnen werken.

Behalve een te verwachten vermindering van de uitgaven voor extern personeel, sluit de werkgroep niet uit dat met kwaliteitspools een positieve bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden in eigen huis.

Terzijde wil de werkgroep opmerken dat meer "kwaliteit in eigen beheer" op enigszins gespannen voet staat met bepaalde aanbevelingen. Met name voor accountancy wordt een deel van de uitgaven veroorzaakt door aanbevelingen van de commissie Peschar (1986) die destijds door het kabinet zijn overgenomen. Dergelijke aanbevelingen leiden ertoe dat departementen welhaast "automatisch" overgaan tot de inzet van extern personeel.

Een belangrijk gegeven volgens de werkgroep is echter dat de situatie op de arbeidsmarkt (minder schaarste in diverse specialisaties) ertoe heeft geleid dat makkelijker bepaalde specialisten door de rijksoverheid kunnen worden geworven. Daar waar in het verleden, gegeven de betere arbeidsvoorwaarden van het bedrijfsleven, in een aantal specialisaties veelal werd gekozen voor het bedrijfsleven, ligt dit in de huidige situatie op de arbeidsmarkt anders en kan dat leiden tot heroverweging van besluiten omtrent inzet van extern personeel.

5. Offerte-procedure en contractbeheer

Een volgende doelmatigheidsverbetering kan, indien besloten is tot inzet van extern personeel, zich uitstrekken op het terrein van de voordelen die zijn te behalen met het inrichten van een meer zorgvuldige selectie- en offerte-procedure. Datzelfde geldt voor een zakelijk contractbeheer en de kwaliteitsbeoordeling.

In de voorgaande hoofdstukken is immers duidelijk geworden dat:

- in veel gevallen geen gefundeerde prijs-kwaliteitsvergelijking wordt gemaakt tussen in te zetten extern personeel;
- verbeteringen mogelijk zijn met betrekking tot een goede vastlegging van contracten en daarin opgenomen afspraken over maximum-prijzen, kosten- en termijnoverschrijdingen;
- verbeteringen mogelijk zijn inzake de voortgangsbewaking alsmede de verdeling van verantwoordelijkheden ingeval van vertraging e.d.;
- in veel gevallen in onvoldoende mate een tussentijdse heroverweging plaatsvindt met betrekking tot de vraag of de inzet van extern personeel moet worden voortgezet.

Het gaat daarbij om de toetsing van de door extern personeel geleverde effectiviteit (deskundigheid/kwaliteit/produktiviteit) aan eerder daaromtrent gemaakte afspraken. Ook kan het gaan om een terugkerende beoordeling van de vraag of deze effectiviteit van extern personeel hoger ligt dan die van intern personeel.

Ondersteunend daaraan kunnen instrumenten als modelcontracten, standaardvoorwaarden, raamovereenkomsten en prijsvergelijkingen (verder) ontwikkeld worden in samenwerking tussen departementen (en tussen Biza en departementen). Verbeteringen in de inkoopfunctie zullen ongetwijfeld kunnen bijdragen aan kostenbesparing, waarbij overigens ook verbeteringen op het gebied van kwaliteitsnormering een rol kunnen spelen.

6. Meer samenwerking tussen departementen

Een andere mogelijkheid om de doelmatigheid en de effectiviteit van de inzet van extern personeel te laten toenemen is meer gezamenlijk verkennen en ontwikkelen. Er is sprake van ingrijpende ontwikkelingen, die zich weerspiegelen in een veranderende organisatie van de overheid en een veranderende werkwijze bij de departementen. Veelal worden de verschillende departementen voor dezelfde problemen geplaatst, of vertonen de problemen een grote mate van overeenkomst. Dat doet zich vooral voor op het terrein van organisatie-ontwikkeling en informatievoorziening. Concreet zijn er mogelijkheden voor het gezamenlijk doen verrichten van (strategische) studies of verkenningen. Daarbij kan het gaan over het nut van elektronische netwerken, maar ook over het opsporen van kengetallen voor de sturing van organisatie-onderdelen. Verder kan worden gedacht aan het gezamenlijk doen van marktverkenningen, of gezamenlijk opzetten van voorbeeldprojecten om technisch-organisatorische oplossingen te verkennen. In de sfeer van genoemde voorbeelden zijn er mogelijkheden om de noodzaak tot inzet van extern personeel (externe deskundigen) te beperken.

§ 4.3 Besparingsvariant

Uit het voorgaande komt naar voren dat een structurele besparing in de orde van grootte van 5% op de in het ijkpunt opgenomen uitgaven voor extern personeel mogelijk lijkt.

Gelet op de analyse zoals in het vorige hoofdstuk is gegeven, lijkt met enkele concrete maatregelen een dergelijke besparing bereikbaar.

In eerste instantie kan daarbij worden gedacht aan verbeteringen in de inkoopfunctie. De verkregen flexibiliteit vanwege de nieuwe beheersregels vergroot de mogelijkheden tot afweging.

Uit hoofde van de veronderstelde mogelijkheden om verbeteringen aan te brengen in het afwegingsproces sluit de werkgroep niet uit dat op middellange termijn een uitgavenvermindering voor extern personeel oplopend (van circa 5%) naar circa 10% ten opzichte van het ijkpunt mogelijk is.

Met meer structurele maatregelen kan namelijk een verdere terugloop van de uitgaven voor extern personeel worden gerealiseerd. De in de vorige paragraaf opgenomen voorstellen tot vergroting van doelmatigheid en effectiviteit van (de afwegingen bij) de inzet van extern personeel kunnen een hulpmiddel zijn bij het aanbrengen van verbeteringen in het afwegingsproces. Aan de departementen zal de ruimte moeten worden geboden om een en ander binnen het totale apparaatskostenbudget en de (eventuele) programmabudgetten, waarop de inzet van extern personeel (met name uitbesteding) voor research & onderzoek-werkzaamheden en beleidsadvisering en -studies wordt verantwoord, te realiseren.

Voor wat betreft de verdeling van een besparingsvariant kan, gelet op het voorgaande, volgens de werkgroep als best mogelijke differentiatie gekozen worden voor het relatieve aandeel van de departementen in het ijkpunt.

Een besparingsvariant van 20% ten opzichte van het ijkpunt zal naar mening van de werkgroep ertoe leiden dat activiteiten waarvoor (al dan niet) extern personeel wordt ingezet, geschrapt danwel substantieel verminderd dienen te worden. Dit zal voor het grootste deel gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van departementen en voor de noodzakelijke flexibiliteit bij het aanpassen van het takenpakket en de organisatiestructuur aan de zich steeds wijzigende interne en externe omstandigheden.

Aangezien het onderzoek qua opzet niet gericht is geweest op het aanduiden van mogelijkheden om activiteiten (ten behoeve van een adequate bedrijfsvoering) te schrappen of substantieel te verminderen, maar op de vraag of deze activiteiten dienen te worden uitgevoerd met intern danwel extern personeel (zie § 4.1), is deze variant door de werkgroep niet uitgewerkt. Overigens zal de uitwerking van een dergelijke variant maatwerk moeten zijn en vermoedelijk per departement verschillen. De departementale inventarisaties bieden hierbij onvoldoende handvatten.

TAAKOPDRACHT IN MILJOENENNOTA 1994

Inschakeling van intern en extern personeel

Een afgewogen inzet van personeel vormt een belangrijk onderdeel van het streven naar efficiëntie binnen de rijksoverheid. De vraag is of in alle opzichten de meest doelmatige wijze van inzet wordt gerealiseerd. Uit gegevens van het CBS is gebleken dat het totaal van de uitgaven voor de inschakeling van externe krachten is gestegen van 700 miljoen in 1982 naar circa 2,2 miljard in 1992. Het betreft uitgaven voor dienstverlening door derden voor proces-, advies- en accountantskosten, research, type- en vertaalwerk, keuring en werving, programmeringswerk, computerverwerking en scholing van eigen personeel. Niet meegenomen zijn vormen van uitbesteding zoals onderhoud en inrichting van gebouwen en materieel en projecten op het vlak van de ontwikkelingssamenwerking. Doel van het heroverwegingsonderzoek is om te bezien of besparingen mogelijk zijn. Daarbij zal tevens moeten worden bezien of de organisatorische condities optimaal zijn om te komen tot een adequate beheersing en afweging tussen vast personeel en uitbesteding van werkzaamheden; daarbij dient rekening te worden gehouden met het voornemen dat per 1 januari 1995 voor de sectoren een integrale benadering zal worden gevolgd.

Deelnemende departementen: BiZa, Fin., AZ, V&W mede namens VROM en EZ.

VRAGENLIJST DOORLICHTING EXTERN PERSONEEL (INHUUR/UITBESTEDING)

Zoals in de brief is beschreven, wordt uw medewerking gevraagd voor de volgende drie onderdelen:

- het beantwoorden van de onderzoeksvragen inzake de inzet van intern en extern personeel (inhuur/uitbesteding) ten laste van de budgetten voor personeel-, materieel- en programma-uitgaven (deel A).
- het verstrekken van uw commentaar c.q. het plaatsen van uw opmerkingen op de bijgevoegde CBS-cijfers. Kortom: het schonen, analyseren en verklaren van deze cijfers (deel B).
- het (met een verklaring/onderbouwing van de verschillen) relateren van deze CBS-cijfers aan de door u (aan de heroverwegingswerkgroep) over te leggen cijfers (deel C).

Het inventarisatie-onderzoek heeft betrekking op de jaren 1990 t/m 1994.

Voor de beantwoording van de vragen in deel A moet u gebruik maken van de rekeningen 1990, 1991 en 1992 en de begroting 1994 (voor 1993 de vermoedelijke uitkomsten en voor 1994 de begrotingscijfers).

Voor het schonen, analyseren en verklaren van de CBS-cijfers (deel B) zijn voor u bijgevoegd: de CBS-cijfers op basis van de departementale rekeningen 1990 t/m 1992. Voor het jaar 1992 zijn slechts voorlopige CBS-cijfers beschikbaar.

Het relateren c.q. het geven van verklaringen/onderbouwingen van de verschillen van de CBS-cijfers met de door u (deel A) geïnterpreteerde cijfers, zal derhalve plaatsvinden voor de jaren 1990 t/m 1992.

Deel A : Onderzoek naar de inzet van intern en extern personeel (inhuur en uitbesteding)

Ter toelichting het volgende:

In de voorliggende vragenlijst wordt het begrip "extern personeel" gehanteerd als synoniem voor het begrip "dienstverlening door derden", dat is opgebouwd uit twee componenten, namelijk inhuur en uitbesteding. U dient het begrip extern personeel (met name het onderdeel uitbesteding daarvan) ruim te interpreteren.

Voor de terreinafbakening van het onderzoeksobject is voor u een notitie bijgevoegd (welke is gebaseerd op het Kader Volumebeheer Personeel Rijksdienst en welke is geaccordeerd door de heroverwegingswerkgroep).

In deze notitie wordt o.a. ingegaan op definities inzake uitbesteding, inhuur, personeel (regulier/niet-regulier) en op de door de heroverwegingswerkgroep gehanteerde terreinafbakening.

Achter deze vragenlijst is voor de beantwoording van onderstaande vragen een schema bijgevoegd. Dit schema dient als basis voor de gegevensverzameling inzake de inzet van extern personeel. Ook biedt het schema ruimte om aan te geven op welke begrotingsartikelen (personeel-, materieel- en programma-artikelen) de uitgaven voor deze inzet worden geboekt en verantwoord.

Hieronder volgen de door de werkgroep geformuleerde onderzoeksvragen. De vragenlijst heeft betrekking op het (gehele) departement. Een totaalbeeld van het departement dat is opgebouwd uit verschillende onderdelen (DG-niveau), behoort tot de mogelijkheden. U gelieve de vragen zo volledig en concreet mogelijk te beantwoorden. Indien één en ander niet mogelijk is, kunt u (per vraag) bij de beantwoording indicatief te werk te gaan (met een toelichting waarom indicatief). Indien u een vraag om de één of andere reden niet kunt beantwoorden, gelieve u contact op te nemen met één van onderstaande personen van het HO-secretariaat:

- drs. H.R. Buurman (IRF/Hobo) tel. 070-3427346
- drs. J.A. van Tok (Biza/FZ) tel. 070-3027005

Vragenlijst deel A:

De vragenlijst valt uiteen in drie delen, namelijk:

- I Totaaloverzicht van de uitgaven voor extern personeel
- II Besluitvorming omtrent de inzet van extern personeel
- III Kwaliteitsbeoordeling en evaluatie

I Totaaloverzicht van de uitgaven voor extern personeel

1.

U wordt gevraagd de totale uitgaven inzake de inzet van extern personeel (inhuur/uitbesteding) op zowel de apparaatsartikelen (personeel en materieel) als de programma-artikelen voor de jaren 1990 t/m 1994 weer te geven. U gelieve per te onderscheiden soort activiteit/taak (zie onder), waarvoor extern personeel wordt ingeschakeld, de uitgaven over deze jaren aan te geven.

Opgemerkt zij dat de hieronder en in het bijgevoegde schema weergegeven (te onderscheiden) activiteiten/taken, waarvoor extern personeel wordt ingeschakeld, niet limitatief zijn opgenomen. U kunt dus zelf andere activiteiten/taken (met toelichting) hieraan toevoegen.

Voor de inschakeling van extern personeel op apparaatsartikelen gelieve u per soort activiteit/taak weer te geven op welk(e) (sub-)artikel(en) deze wordt geboekt en verantwoord (personeel, materieel of beide artikelen).

U gelieve voor de inschakeling van extern personeel op programma-artikelen in een uitsplitsing per soort activiteit/taak (research en onderzoek zal bijvoorbeeld op meerdere artikelen voorkomen) de artikelnummers van uw begroting weer te geven.

<u>(*mln)</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
Personeel/materieel					
- schoonmaken en onderhoud gebouwen					
- bewakings-/beveiligingsdiensten					
- chauffeursdiensten					
- catering/restauratie					
- (overige) alg. verzorgende functies					
- adviezen inzake organisatie/ formatie					
- accountantswerkzaamheden/AO- advies					
- financiën					
- informatievoorziening en automa- tisering (waaronder programmerings- werk/computerverwerking/systeem- ontwikkeling en -bouw)					
- keuring en werving					
- scholing/studie eigen personeel					
- voorlichting					
- administratie					
- interimmanagement					
- juridische adviezen					
- beleidsonderzoek					
- overig (toelichting), namelijk...					
Totaal Personeel/materieel	----	----	----	----	----
Programma					
- research en onderzoek					
- beleidsadvisering/studies en onderzoeken m.b.t. de vormgeving en invulling van beleid					
- uitvoeren werken in (extern) verzelfstandigde vorm					
- beheer en onderhoud					
- overig, namelijk.....					
Totaal Programma	----	----	----	----	----
Totaal extern personeel	----	----	----	----	----

2.

Gaarne voor elk van de te onderscheiden activiteiten/taken, waarvoor extern personeel wordt ingeschakeld, een (achterliggende) verklaring en toelichting van de cijfers weergegeven. Naast deze verklaring en toelichting op de cijfers is het van belang dat u per soort activiteit/taak de stijging/daling in de gedane en geraamde uitgaven in het meerjarig perspectief (1990-1994) analyseert en verklaart.

3.

U gelieve voor de jaren 1990 t/m 1994 het totaal aan uitgaven aan ambtelijk (intern) personeel aan te geven.

4.

Maakt uw departement voor wat betreft de inzet van extern personeel op de apparaatsartikelen (in de begrotingsadministratie/registratie en in de financiële verantwoording) een onderscheid in inhuur van extern personeel en uitbesteding? Zo ja, kunt u de inzet van extern personeel op de apparaatsartikelen onderverdelen in de categorieën inhuur en uitbesteding¹? Zo nee, waarom niet?

Hiermee samenhangend: bestaat er een (departementale) lijn/visie ten aanzien van de boeking/verantwoording van de te onderscheiden uitgaven voor extern personeel?

5.

Kunt u beredeneerd aangeven welke middelsom(men) gehanteerd mogen worden bij de inhuur van extern personeel (o.a. uitzendkrachten, externe deskundigen en interim-managers) ten laste van de personeelsbudgetten en bij de inkoop van diensten ten laste van de materieel- en beleidsbudgetten.

¹ Voor de beantwoording van deze vragen kunt u gebruik maken van de bijgevoegde notitie inzake de afbakening van het onderzoeksobject, begrippenkader voor het heroverwegingsonderzoek.

II Besluitvorming omtrent de inzet van extern personeel

6.

U gelieve per (te onderscheiden) soort activiteit/taak (zowel op de apparaats- als programma-artikelen), waarvoor extern personeel wordt ingeschakeld, aan te geven waarom u hiervoor extern personeel inzet. Aangezien/indien er meerdere redenen per soort activiteit/taak kunnen zijn, gelieve u, indien mogelijk procentueel, aan te geven welke redenen/argumenten meer of minder belangrijk zijn.

1. i.v.m. een structureel gebrek aan beschikbare personeelscapaciteit (kwantitatief) binnen het departement (staf- en/of beleidsdirecties);
2. i.v.m. een incidenteel gebrek aan beschikbare personeelscapaciteit (kwantitatief) binnen het departement (staf- en/of beleidsdirecties);
3. i.v.m. een gebrek aan beschikbare kennis en vaardigheden (kwalitatief) van het eigen/interne personeel binnen het departement;
4. i.v.m. een tijdelijke taak begrensd in de tijd;
5. politiek/bestuurlijke overwegingen (met name op programma-artikelen/uitbesteding) bijvoorbeeld bewust rijksbeleid, namelijk.....;
6. ondervangen van piekwerkzaamheden;
7. flexibiliteitsvoordelen;
8. andere managementoverwegingen (bijvoorbeeld doelmatigheid), namelijk.....;
9. uitvoering van extra taken waar geen begrotingssterkte voor is gegeven;
10. redenen i.v.m. afslankingsoperaties (capaciteitsgebrek/flexibiliteit);
11. i.v.m. de aard van de uit te voeren taak (risico's/kerntaak: ja/nee);
12. (tijdelijk) extern personeel is goedkoper dan intern personeel;
13. de beperkte duur van de te verrichten activiteiten/taken (eenmalig benodigd specialisme);
14. vreemde ogen dwingen (onafhankelijke visie);
15. richtlijnen (departementaal/ministerieel/rijks);
16. andere redenen, namelijk.....

7.

Is/wordt ooit bij de inschakeling van extern personeel (zowel op apparaats- als programma-artikelen) overwogen om een en ander door intern personeel uit te laten voeren? en andersom? Zijn er activiteiten (op dit moment) uitgevoerd door extern personeel, welke effectiever en efficiënter uitgevoerd (hadden) kunnen worden door middel van de inzet van intern personeel? Welke (management-)motieven, organisatorische redenen/beletselen leiden ertoe dat u hier niet toe over gaat c.q. bent overgegaan?

Zijn er activiteiten (op dit moment) uitgevoerd door intern personeel, welke effectiever en efficiënter uitgevoerd (hadden) kunnen worden door middel van de inzet van extern personeel? Welke (management-)motieven, organisatorische redenen/beletselen leiden ertoe dat u hier niet toe over gaat c.q. bent overgegaan?

Hiermee samenhangend gelieve u alle (management-)motieven, organisatorische redenen en beletselen (bijv. departementale richtlijnen/rijksvoorschriften) weer te geven die ertoe kunnen leiden dat het departement hetzij tot uitvoering met inzet van intern personeel hetzij tot uitvoering met inzet van extern personeel overgaat.

U gelieve -in het algemeen en voorzover mogelijk voor elk van de te onderscheiden activiteiten/taken- de voor- en nadelen van zowel het uitvoeren van deze activiteiten/taken door intern personeel als het (laten) uitvoeren van deze activiteiten/taken door extern personeel (in casu een kosten/kwaliteits-verhouding tussen intern en extern personeel) weer te geven.

8.

Vindt er binnen het departement (bijv. CDPZ/CDFEZ en beleidsdirecties) overleg plaats over de keuze (bij het uitvoeren van taken) tussen het inschakelen van extern personeel danwel het uitvoeren van een taak door intern personeel? Zo ja, op welk niveau, tussen wie en wordt de ambtelijke top daarover geïnformeerd?

Bestaan er departementale besluitvormingsprocedures inzake de keuze (bij het uitvoeren van taken) tussen het inschakeling van intern danwel extern personeel? Is er een departementale beleidslijn/visie te dien aanzien? Worden/wordt deze toegepast? Wordt de toepassing getoetst? Zo ja, wat zijn de bevindingen van die toets?

9.

U gelieve -in het algemeen en, indien mogelijk, per soort activiteit/taak- aan te geven wie er binnen het departement eerstverantwoordelijke (opdrachtgever en/of beslisser) is voor de inzet van extern personeel (zowel inhuur als uitbesteding) voor de weergegeven activiteiten/taken?

- de departementsleiding
- een bepaalde stafdirectie
- aantal stafdirecties
- de beleidsdirecties (zelf)

Wie is eindverantwoordelijke? Is/wordt deze adequaat geïnformeerd door de eerstverantwoordelijke? Zo ja, op welke wijze?

10.

Gaarne (indien mogelijk per soort activiteit/taak) voor activiteiten/taken, waarvoor extern personeel wordt ingezet, het volgende (indien mogelijk procentueel) aangeven.

Is/zijn er (een) offerte-procedure(s)? Voor het departement, voor delen van het departement of bij bepaalde activiteiten/taken?

Zo ja, welke (openbare en/of onderhandse aanbesteding, gunning, etc.)? En wordt/worden deze gevolgd?

Hoeveel potentiële kandidaten nodigt u (normaliter) gemiddeld uit om te offreren? En hoeveel potentiële kandidaten nodigt u op basis van ingediende offertes (normaliter) gemiddeld uit voor een gesprek?

(In hoeveel procent van de gevallen) vinden bij de selecties per offerte kosten/kwaliteits-beoordelingen (ex-ante) en tussen offertes (tarief-)kosten/kwaliteits-vergelijkingen plaats?

Betaalt u nooit, soms, altijd een onkostenvergoeding voor ontvangen offertes? Waarom niet/wel?

11.

U gelieve (indien mogelijk per soort activiteit/taak) voor activiteiten/taken, waarvoor extern personeel wordt ingezet, het volgende (indien mogelijk procentueel) aan te geven.

(In hoeveel procent van de gevallen) worden in offertes kostenramingen opgenomen?

(In hoeveel procent van de gevallen) worden maximum-prijzen voor de inzet van extern personeel (met de stelling dat meerkosten voor de derde zijn) in offertes opgenomen?

Worden offertes (met de afspraken daarin en naar aanleiding van) contractueel vastgelegd?

Worden die contractuele vastleggingen vooraf getoetst door een juridische stafafdeling voor wat betreft de hardheid van dergelijke vastleggingen en door CDFEZ voor wat betreft de kostenramingen en de kosten/kwaliteitsvergelijkingen?

12.

Gaarne (indien mogelijk per soort activiteit/taak) aangeven of er bij de overweging/keuze inzake de inzet van personeel (intern of extern) een inschatting gemaakt wordt van de (eigen departementale) apparaatskosten (in principe dus faciliteiten bovenop de aan de derde verstrekte vergoeding). Zo nee, waarom niet?

Zo ja, van welke (departementale) apparaatskosten wordt een inschatting gemaakt (bijv.: begeleiding, huisvesting, bureaunkosten, computerfaciliteiten, etc)? Worden deze apparaatskosten bij het vaststellen van de contractprijs/uurtarief voor de inzet van extern personeel betrokken? Betreft u deze (derhalve) bij de beslissing om over te gaan tot het inschakelen van extern personeel?

13.

U gelieve aan te geven wat, volgens u, de gevolgen/de invloed van de recente beleidslijn inzake de geïntegreerde apparaatskostenbudgetten en de daarmee gepaard gaande versoepeling van de beheersregels in de fase van de begrotingsuitvoering (vanaf 1-1-1994) zullen zijn voor/op de departementale inzet van extern personeel (inhuur/uitbesteding op de apparaatsuitgaven) en de afweging (bij inzet van personeel) inzake de inzet van intern of extern personeel (inhuur/uitbesteding op de apparaatsuitgaven).

III Kwaliteitsbeoordeling en evaluatie

14.

U gelieve (indien mogelijk per activiteit/taak) aan te geven of er bij activiteiten/taken, waarvoor extern personeel (inhuur/uitbesteding) wordt ingeschakeld, vanuit het departement proces- c.q. voortgangsbewaking van deze activiteiten/taken plaats vindt. Zo nee, waarom niet?

Zo ja, in hoeveel procent van de gevallen en hoe?

15.

U gelieve (indien mogelijk per activiteit/taak) aan te geven in hoeveel procent van de gevallen kostenramingen (indien deze zijn opgenomen in een bevestigde offerte of contract) overschreden worden en wat hiervan de achterliggende oorzaken zijn?

16.

Gaarne (indien mogelijk per activiteit/taak) aangeven of er bij activiteiten/taken, waarvoor extern personeel (inhuur/uitbesteding) wordt ingeschakeld, achteraf (ex-post) een kosten/kwaliteitsbeoordeling van deze activiteiten/taken plaatsvindt.

Zo nee, waarom niet?

Zo ja, welke aspecten spelen bij deze kosten/kwaliteitsbeoordeling een rol? (o.a. doeltreffendheid: is het nagestreefde doel bereikt? en doelmatigheid: hadden we dit niet beter door intern personeel kunnen laten uitvoeren?)

17.

Heeft uw departement of een deel daarvan (bijv. een directoraat-generaal) in de jaren 1990 t/m 1994 zelf (evaluatie-)onderzoek verricht naar de uitgaven en achtergronden van de inzet van extern personeel (o.a. naar de effectiviteit en doelmatigheid daarvan in vergelijking tot uitvoering door intern personeel)?

Zo ja, kunt u de onderzoeksresultaten van dit/deze onderzoek(en) kort weergeven of kunt u een afschrift van de onderzoeksbevinden, welke zijn opgenomen in dit/deze rapport(en), aan de heroverwegingswerkgroep doen toekomen?

Slotvraag:

Heeft u (nog) opmerkingen/aandachtspunten (die u onder de aandacht van de heroverwegingswerkgroep wilt brengen) ten aanzien van de inzet van extern personeel, die van belang (kunnen) zijn voor dit heroverwegingsonderzoek en die niet aan de hand van de bovengestelde vragen aan de orde zijn gekomen? Zo ja, gaarne deze voor de heroverwegingswerkgroep aangeven.

Deel B : Schonen, analyseren en verklaren van (bijgevoegde CBS-cijfers)

U gelieve de bijgevoegde CBS-cijfers over de jaren 1990 t/m 1992 te analyseren c.q. (nader) toe te lichten en aan te geven welke aanpassingen naar uw indruk nodig zijn (schoning). Een toelichting op de door het CBS gehanteerde (macro-economische) codes is voor u bijgevoegd in dezelfde bijlage.

De heroverwegingswerkgroep verwacht van u een gedegen analyse en check van deze cijfers. Immers, de stijging zoals deze tot uiting komt in de CBS-cijfers is een belangrijke aanleiding geweest voor dit heroverwegingsonderzoek.

Deel C : Relateren van de CBS-cijfers aan de geïnterpreteerde cijfers (A)

Van u wordt gevraagd om de door u geïnterpreteerde cijfers en de CBS-cijfers (en achtergronden) met elkaar in verband te brengen. Ook hier wordt u gevraagd om een heldere en inzichtelijke uiteenzetting. Eventuele verschillen dienen verklaard te worden, aangezien het heroverwegingsonderzoek onder andere een verklaring van de CBS-cijfers impliceert.

CIJFERMATIGE (TOTAAL) OVERZICHTEN

Totaal

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
Schoonmaken/onderhoud gebouwen	115,4	120,9	131,0	147,8	135,7
Bewaking/beveiliging	27,1	29,2	31,5	36,0	36,1
Chauffeursdiensten	8,3	2,7	7,2	6,5	5,1
Catering/restauratie	35,1	40,6	42,6	43,9	42,6
Overig	<u>14,7</u>	<u>15,6</u>	<u>18,2</u>	<u>22,1</u>	<u>19,6</u>
Subtotaal	200,6	209,0	230,5	256,3	239,1
Adviezen organisatie/formatie	66,2	78,0	90,8	106,0	72,0
Accountantswerkzaamheden & AO	56,2	56,5	52,2	57,7	47,9
Financiën	3,9	4,1	4,8	5,6	3,9
Info-voorziening & Automatisering	506,4	452,0	522,3	493,3	488,2
Keuring & Werving	103,6	77,6	72,0	68,9	63,4
Scholing & Studie eigen personeel	124,1	103,6	123,9	131,7	136,0
Administratie	6,9	6,1	6,1	6,1	5,8
Interim-management	5,8	6,6	6,1	9,6	7,3
Juridische adviezen	7,3	7,9	12,2	14,8	13,7
Beleidsonderzoeken	32,5	28,3	33,5	32,4	32,6
Voorlichting	45,0	43,3	42,4	32,0	35,9
Uitzendkr.(form)	143,1	163,2	155,9	135,9	124,9
Uitzendkr.(n.form)	16,0	15,3	29,1	17,7	16,7
Overig	<u>159,0</u>	<u>179,0</u>	<u>204,2</u>	<u>187,8</u>	<u>178,3</u>
Subtotaal	1276,0	1221,5	1355,5	1299,5	1226,6
Research & Onderzoek	175,3	193,1	198,7	225,3	240,2
Beleidsadvisering en -studies	101,3	105,2	94,4	95,3	98,1
Uitv.werkzaamheden (verzelfstandigd)	160,4	166,1	163,9	159,6	164,4
Beheer & Onderhoud	1,0	1,5	0,9	0,6	0,7
Overig	<u>166,5</u>	<u>183,0</u>	<u>185,4</u>	<u>213,6</u>	<u>220,9</u>
Subtotaal	604,5	648,9	643,3	694,4	724,3
Totaal	2081,1	2079,4	2229,3	2250,2	2190,0

Telling Totaal

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS (<u>app</u>)	4,4	8,0	17,6	15,5	5,0
AZ (<u>app</u>)	8,2 2,5	6,3 2,3	8,1 2,6	7,3 2,5	9,0 2,4
KabNa (<u>app</u>)	0,2	0,8	1,0	1,0 *	1,1 *
BuZa (<u>app</u>)	25,5 23,9	29,8 28,0	30,4 27,9	37,9 33,7	35,6 31,4
Justitie (<u>app</u>)	112,9	142,3	170,8	186,3	191,9 *
BiZa (<u>app</u>)	197,5 154,1	137,4 75,4	127,9 69,4	122,0 62,5	104,5 53,7
O&W (<u>app</u>)	227,8 127,2	219,4 115,2	240,4 141,0	216,2 124,5	201,6 109,3
Financiën (<u>app</u>)	128,8	166,2	194,8	191,5	181,5
Defensie (<u>app</u>)	404,3 390,5	375,0 358,4	418,1 394,4	425,8 397,3	377,3 356,0
VROM (<u>app</u>)	363,8 * 200,8	374,9 * 206,8	386,0 213,0	422,0 205,0	439,0 187,0
V&W (<u>app</u>)	312,0 * 106,8	321,5 110,0	331,3 * 113,3	341,1 * 116,7	351,3 * 120,2
EZ (<u>app</u>)	136,0 75,5	138,0 69,1	124,3 66,8	128,0 * 68,8	131,9 * 70,9
LNV (<u>app</u>)	61,4 * 58,4	63,4 * 60,2	65,2 62,0	72,4 69,2	74,6 * 71,3
SZW (<u>app</u>)	55,7 53,7	49,9 46,9	60,0 56,0	51,0 47,0	52,5 * 48,4
WVC (<u>app</u>)	42,6 34,0	46,5 37,2	53,4 50,5	32,2 29,7	33,2 * 30,6
Totaal	2081,1	2079,4	2229,3	2250,2	2190,0

* = Voor deze jaren door het betrokken vakdepartement niet beantwoord. Door de werkgroep zijn deze jaren ingevuld door extrapolatie met (jaarlijks) een prijscorrectie van 3% ten opzichte van wel door het betrokken vakdepartement beantwoorde jaren.

Schoonmaken en onderhoud gebouwen

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,7	0,6	1,4	1,1	0,7
AZ	0,6	0,5	0,7	0,7	0,7
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	1,2	1,9	1,9	1,9	2,0
Justitie	0,1	0,0	0,0	2,2	2,3
BiZa	6,8	6,8	6,0	4,7	5,0
O&W	2,0	2,0	2,2	2,1	2,2
Financiën + bel.d.	1,2 <u>13,1</u> 14,3	1,2 <u>13,9</u> 15,1	1,6 <u>15,6</u> 17,2	1,8 <u>15,1</u> 16,9	1,9 <u>15,9</u> 17,8
Defensie + krijgsm.	0,3 <u>61,6</u> 61,6	0,4 <u>64,5</u> 64,9	3,0 <u>68,6</u> 71,6	14,5 <u>71,8</u> 86,3	13,2 <u>60,2</u> 73,4
VROM	6,6	6,8	7,0	8,0	7,0
V&W	6,3	6,5	6,7	6,9	7,1
EZ	3,2	3,5	2,7	2,8	2,9
LNV	6,5	6,7	6,9	7,1	7,3
SZW	2,0	2,7	2,9	3,0	3,1
WVC	3,5	2,9	3,8	4,1	4,2
Totaal	115,4	120,9	131,0	147,8	135,7

Bewaking en beveiliging

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	1,4	1,3	1,5	1,5	1,4
Justitie	0,1	0,3	0,0	1,8	1,9
BiZa	1,7	2,4	2,2	1,9	2,3
O&W	0,0	0,1	0,6	1,7	1,7
Financiën + bel.d.	0,0 <u>0,2</u> 0,2	0,0 <u>0,2</u> 0,2	0,0 <u>0,2</u> 0,2	0,0 <u>0,4</u> 0,4	0,0 <u>0,4</u> 0,4
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>8,3</u> 8,3	0,0 <u>8,7</u> 8,7	0,0 <u>10,2</u> 10,2	0,0 <u>11,1</u> 11,1	0,5 <u>11,1</u> 11,6
VROM	4,7	4,9	5,0	5,0	4,0
V&W	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
EZ	2,2	2,5	2,5	2,6	2,7
LNV	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
SZW	1,2	1,4	1,5	1,5	1,5
WVC	0,2	0,1	0,3	0,7	0,7
Totaal	27,1	29,2	31,5	36,0	36,1

Chauffeursdiensten

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
O&W	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Financiën + bel.d.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>7,1</u> 7,1	0,0 <u>1,4</u> 1,4	0,0 <u>5,9</u> 5,9	0,2 <u>4,9</u> 5,1	0,0 <u>3,7</u> 3,7
VR0M	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
V&W	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
EZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	8,3	2,7	7,2	6,5	5,1

Catering en restauratie

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4
AZ	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	1,1	1,6	1,0	1,0	0,9
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	3,5	3,3	3,1	2,5	2,5
O&W	1,9	1,9	2,0	2,1	2,1
Financiën + bel.d.	0,5 <u>9,9</u> 10,4	0,5 <u>11,3</u> 11,8	0,5 <u>12,7</u> 13,2	0,5 <u>13,2</u> 13,7	0,5 <u>13,2</u> 13,7
Defensie + krijgsm.	0,1 <u>0,2</u> 0,3	4,4 <u>0,2</u> 4,6	5,0 <u>0,4</u> 5,4	4,9 <u>0,2</u> 5,1	4,5 <u>0,0</u> 4,5
VROM	3,8	3,9	4,0	5,0	4,0
V&W	5,4	5,6	5,8	5,9	6,1
EZ	1,8	1,5	1,5	1,5	1,6
LNV	4,3	4,5	4,6	4,8	4,9
SZW	2,1	1,3	1,4	1,6	1,6
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	35,1	40,6	42,6	43,9	42,6

Overig (Algemeen verzorgende functies)

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,1	0,3	1,7	1,8	0,6
AZ (Kinder- opvang)	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	1,9	2,1	1,8	1,3	1,4
O&W	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Financiën (groen- voorz.) + bel.d.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VROM	4,7	4,9	5,0	5,0	3,0
V&W	5,4	5,6	5,8	5,9	6,1
EZ	0,0	0,0	1,0	1,0	1,1
LNV	2,5	2,5	2,6	6,8	7,0
SZW	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	14,7	15,6	18,2	22,1	19,6

Adviezen inzake organisatie/formatie

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,1	0,1	1,3	1,4	0,5
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,1	0,5	0,7	0,7	0,7
BuZa	0,4	0,4	0,2	1,0	0,6
Justitie	6,0	1,8	2,6	10,0	10,3
BiZa	3,9	4,4	5,0	10,2	5,0
O&W	1,4	6,9	10,4	5,6	4,7
Financiën + bel.d.	1,0 - 1,0	0,4 <u>0,6</u> 1,0	0,6 <u>0,8</u> 1,4	0,8 <u>1,4</u> 2,2	0,5 <u>1,0</u> 1,5
Defensie + krijgsm.	17,3 <u>9,9</u> 27,2	26,9 <u>8,6</u> 35,5	29,7 <u>12,0</u> 41,7	31,1 <u>16,8</u> 47,9	19,6 <u>4,5</u> 24,1
VROM	9,4	9,7	10,0	9,0	6,0
V&W	4,3	4,4	4,5	4,7	4,8
EZ kernd. buitend.	0,5 <u>1,1</u> 1,6	0,8 <u>0,4</u> 1,2	1,1 <u>0,1</u> 1,2	1,2	1,3
LNV	4,9	5,0	5,2	5,1	5,3
SZW	5,6	6,8	6,6	6,8	7,0
WVC	0,3	0,3	0,0	0,2	0,2
Totaal	66,2	78,0	90,8	106,0	72,0

Accountantswerkzaamheden en AO-advies

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ	0,0	0,0	0,2	0,1	0,2
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	4,1	6,1	5,6	5,1	6,1
Justitie	4,6	3,2	1,9	1,1	1,1
BiZa	1,8	1,0	0,5	0,8	0,8
O&W (incl.Fin)	1,5	0,8	0,4	0,1	0,3
Financiën + bel.d.	0,1 <u>3,3</u> 3,4	0,5 <u>3,1</u> 3,6	0,0 <u>2,3</u> 2,3	0,0 <u>1,5</u> 1,5	0,0 <u>2,1</u> 2,1
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VROM	29,2	30,1	31,0	39,0	27,0
V&W	5,0	5,1	5,3	5,4	5,6
EZ	2,9	4,3	3,3	3,4	3,5
LNV	1,4	1,5	1,5	1,2	1,2
SZW	Zie adviezen formatie/organisatie				
WVC	2,3	0,8	0,2	0,0	0,0
Totaal	56,2	56,5	52,2	57,7	47,9

Financiën

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ	0,6	0,2	0,3	0,1	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	2,6	3,1	3,9	5,4	3,7
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	0,7	0,8	0,6	0,1	0,2
O&W	Zie Accountantswerkzaamheden/AO-advies				
Financiën + bel.d.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VROM	Zie Accountantswerkzaamheden/AO-advies				
V&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	3,9	4,1	4,8	5,6	3,9

Informatievoorziening en Automatisering

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,4	2,4	5,3	4,3	0,4
AZ	0,3	0,4	0,3	0,5	0,4
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	3,1	2,7	4,3	6,9	6,1
Justitie (incl. systeemontw)	26,3	33,6	47,2	61,7	63,6
BiZa	111,9	34,3	33,5	25,7	24,5
O&W	105,0	91,0	107,0	94,0	79,0
Financiën + bel.d.	8,1 <u>23,2</u> 31,3	9,8 <u>49,0</u> 58,8	9,5 <u>81,1</u> 90,6	6,5 <u>82,2</u> 88,7	7,0 <u>78,1</u> 85,1
Defensie + krijgsm.	9,7 <u>25,6</u> 35,3	8,9 <u>31,0</u> 39,9	12,2 <u>22,6</u> 34,8	14,5 <u>17,6</u> 32,1	14,3 <u>35,8</u> 50,1
VR0M	95,2	98,1	101,0	91,0	88,0
V&W	38,1	39,2	40,4	41,6	42,8
EZ kernd. buitend.	9,0 <u>4,4</u> 13,4	4,0 <u>3,8</u> 7,8	3,6 <u>2,1</u> 5,7	5,9	6,1
LNV	16,3	16,8	17,3	18,8	19,4
SZW	22,5	15,2	27,9	21,1	21,7
WVC	7,3	11,8	7,0	1,0	1,0
Totaal	506,4	452,0	522,3	493,3	488,2

Keuring en Werving

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,3	0,6	0,6	0,3	0,2
AZ	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,5	0,9	0,9	0,8	0,8
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
O&W	0,2	0,1	0,4	0,2	0,2
Financiën + bel.d.	1,3 <u>0,9</u> 2,2	0,4 <u>1,2</u> 1,6	0,7 <u>0,6</u> 1,3	0,4 <u>0,6</u> 1,0	0,5 <u>1,3</u> 1,8
Defensie + krijgsmacht (geneesk.verz.)	0,0 <u>88,1</u> 88,1	0,0 <u>61,9</u> 61,9	0,5 <u>55,8</u> 56,3	0,0 <u>53,8</u> 53,8	0,0 <u>47,0</u> 47,0
VROM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V&W	10,2	10,5	10,8	11,1	11,5
EZ kernd. buitend.	0,9 <u>0,8</u> 1,7	0,6 <u>0,9</u> 1,5	0,6 <u>0,6</u> 1,2	1,3	1,3
LNV	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	103,6	77,6	72,0	68,9	63,4

Scholing en Studie eigen personeel

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,7	0,5	0,9	0,9	0,7
AZ	Zie keuring en werving				
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	3,1	3,4	4,3	4,5	5,3
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	7,8	6,7	6,9	6,3	6,5
O&W	2,0	1,2	3,1	3,7	3,7
Financiën + bel.d.	2,8 <u>10,3</u> 13,1	3,2 <u>9,8</u> 13,0	3,4 <u>11,7</u> 15,1	3,9 <u>13,4</u> 17,3	4,0 <u>11,3</u> 15,3
Defensie + krijgsm.	5,4 <u>61,4</u> 66,8	5,2 <u>42,2</u> 47,4	7,8 <u>54,8</u> 62,6	9,9 <u>55,6</u> 65,5	10,9 <u>55,4</u> 66,3
VROM	8,5	8,7	9,0	10,0	14,0
V&W	Zie keuring en Werving				
EZ kernd. buitend.	3,5 <u>4,0</u> 7,5	3,8 <u>4,3</u> 8,1	3,6 <u>4,9</u> 8,5	8,8	9,0
LNV	5,5	5,6	5,8	6,8	7,0
SZW	6,8	6,8	5,4	5,4	5,6
WVC	2,3	2,2	2,3	2,5	2,6
Totaal	124,1	103,6	123,9	131,7	136,0

Administratie

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	1,7	0,8	0,7	0,6	0,2
O&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiën + bel.d.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VR0M	Zie Accountantswerkzaamheden/A0-advies				
V&W	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3
EZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LNV	4,0	4,1	4,2	4,2	4,3
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	6,9	6,1	6,1	6,1	5,8

Interim-management

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	1,1	1,3	0,4	1,5	0,8
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	1,5	1,9	2,2	3,6	1,9
O&W	Zie adviezen inzake organisatie/formatie				
Financiën + bel.d.	0,5 <u>0,0</u> 0,5	0,5 <u>0,0</u> 0,5	0,5 <u>0,0</u> 0,5	0,5 <u>0,0</u> 0,5	0,5 <u>0,0</u> 0,5
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VROM	0,9	1,0	1,0	2,0	2,0
V&W	1,8	1,9	2,0	2,0	2,1
EZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	5,8	6,6	6,1	9,6	7,3

Juridische adviezen

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,3	0,6	0,1
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,3	0,2	0,1	0,4	0,3
Justitie	0,0	0,1	0,3	1,6	1,6
BiZa	0,1	0,4	0,2	0,3	0,3
O&W	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
Financiën + bel.d.	0,8 <u>0,8</u> 1,6	0,7 <u>0,4</u> 1,1	0,9 <u>4,4</u> 5,3	0,8 <u>3,4</u> 4,2	0,8 <u>3,2</u> 4,0
Defensie + krijgsmacht	0,4 <u>0,1</u> 0,5	0,5 <u>0,0</u> 0,5	0,5 <u>0,1</u> 0,6	0,8 <u>0,2</u> 1,0	0,5 <u>0,1</u> 0,6
VROM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V&W	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1
EZ	0,2	0,8	0,6	0,6	0,6
LNV	0,8	0,9	0,9	2,1	2,2
SZW (rechtshk.bijst.)	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
WVC	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6
Totaal	7,3	7,9	12,2	14,8	13,7

Beleidsonderzoeken

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,2	0,3	0,2	0,1
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	0,2	0,5	1,2	1,4	0,3
O&W	3,9	3,9	6,3	6,9	6,9
Financiën + bel.d.	5,2 <u>4,7</u> 9,9	4,1 <u>5,3</u> 9,4	3,0 <u>4,5</u> 7,5	3,3 <u>6,0</u> 9,3	3,5 <u>6,8</u> 10,3
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VROM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V&W	1,9	2,0	2,1	2,1	2,2
EZ	9,7 <u>0,1</u> 9,8	4,5 <u>0,1</u> 4,6	2,4 <u>0,2</u> 2,6	2,7	2,8
LNV	4,3	4,3	4,4	4,4	4,5
SZW	2,0	3,0	4,0	4,0	4,1
WVC	0,5	0,4	5,1	1,4	1,4
Totaal	32,5	28,3	33,5	32,4	32,6

Voorlichting

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,1	0,1	0,4	0,4	0,1
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	2,4	1,4	0,9	0,6	1,2
O&W	9,0	7,0	8,3	7,6	8,0
Financiën + bel.d.	9,0 <u>3,2</u> 12,2	12,8 <u>2,2</u> 15,0	7,6 <u>4,3</u> 11,9	0,0 <u>5,4</u> 5,4	0,0 <u>5,0</u> 5,0
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VR0M	2,8	2,9	3,0	3,0	6,0
V&W	2,2	2,3	2,4	2,4	2,5
EZ	0,9 <u>3,3</u> 4,2	1,0 <u>2,6</u> 3,6	1,5 <u>3,4</u> 4,9	5,0	5,2
LNV	1,8	1,8	1,9	1,7	1,8
SZW	10,0	9,0	8,3	5,8	6,0
WVC	0,3	0,2	0,4	0,1	0,1
Totaal	45,0	43,3	42,4	32,0	35,9

Uitzendkrachten (formatief)

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	1,5	2,4	3,4	2,2	0,7
AZ	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3
KabNa	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3
BuZa	3,3	3,6	2,2	2,5	2,5
Justitie - formatief - honoraria	18,5 <u>7,7</u> 26,2	20,6 <u>17,0</u> 37,6	28,4 <u>11,0</u> 39,4	19,7 <u>6,9</u> 26,6	27,4
BiZa ¹	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
O&W ²	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiën + bel.d.	3,2 <u>22,6</u> 25,8	3,5 <u>26,4</u> 29,9	4,6 <u>18,2</u> 22,8	3,4 <u>20,2</u> 23,6	3,0 <u>15,1</u> 18,1
Defensie + krijgsm.	3,1 <u>27,3</u> 30,4	3,2 <u>29,0</u> 32,2	5,6 <u>23,3</u> 28,9	3,7 <u>23,5</u> 27,2	2,7 <u>18,2</u> 20,9
VRM ¹	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V&W	18,5	19,1	19,7	20,3	20,9
EZ kernd. buitend.	19,1 <u>1,0</u> 20,1	21,2 <u>1,1</u> 22,3	22,8 <u>0,8</u> 23,6	24,3	25,0
LNV ¹	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	3,3	3,5	1,9	1,6	1,6
WVC	13,6	11,9	13,4	7,0	7,2
Totaal	143,1	163,2	155,9	135,9	124,9

¹ Deze departementen hebben de uitzendkrachten niet apart opgenomen. De uitgaven voor uitzendkrachten van deze departementen zijn in de andere posten opgenomen.

² Integratie uitzendkrachten in P-budget

Uitzendkrachten (boven en/of niet formatief)

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,1	0,2	1,3	1,3	0,1
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie -piekwerkzhn.	3,1	4,5	4,6	3,9	4,0
BiZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
O&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiën	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Defensie + krijgsm.	0,7 <u>9,2</u> 9,7	0,6 <u>4,2</u> 4,8	2,6 <u>3,4</u> 6,0	0,0 <u>0,7</u> 0,7	0,0 <u>0,4</u> 0,4
VR0M	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC -inh. externen	3,1	5,8	17,2	11,8	12,2
Totaal	16,0	15,3	29,1	17,7	16,7

Overig

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,1	0,1	0,3	0,4	0,3
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa					
-vertaalkn	1,6	1,4	1,5	1,2	0,8
-telecomm.	<u>0,1</u>	<u>0,1</u>	<u>0,1</u>	<u>0,1</u>	<u>0,1</u>
	1,7	1,5	1,6	1,3	0,9
Justitie					
-psychiaters	3,5	3,9	4,6	3,0	
-geneeskundigen	2,2	2,7	2,8	11,1	
-vaste deskundigen	2,3	2,6	2,8	0,0	
-overig medisch	1,8	2,1	2,0	0,0	
-overig	15,2	22,3	30,6	36,3	
-gerecht.brieven	5,2	5,6	4,5	4,3	79,7
-deurwaarders	0,5	0,1	2,5	0,0	
-afluistertechniek	6,2	7,1	5,9	3,3	
-tolken en vertalers	7,3	9,6	12,2	12,7	
-tolkkosten	<u>2,3</u>	<u>5,2</u>	<u>6,9</u>	<u>7,0</u>	
	46,5	61,2	74,8	77,4	
BiZa					
-beleidsadv.pol.	7,9	8,4	4,5	1,9	0,9
-divers	<u>0,3</u>	<u>0,2</u>	<u>0,1</u>	<u>0,6</u>	<u>0,7</u>
	8,2	8,6	4,6	2,5	1,6
O&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiën + bel.d.(NIC/docum.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<u>2,9</u>	<u>5,2</u>	<u>5,5</u>	<u>6,8</u>	<u>5,9</u>
	2,9	5,2	5,5	6,8	5,9
Defensie + krijgsm.	45,4	43,3	36,4	35,2	38,5
	<u>9,8</u>	<u>13,3</u>	<u>34,0</u>	<u>26,3</u>	<u>14,9</u>
	55,2	56,6	70,4	61,5	53,4
VR0M (overig)	33,9	35,0	36,0	27,0	25,0
V&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EZ					
-type & vertaalw.	0,2	0,2	0,2		
-dienstv.derden	0,3	1,3	0,4	7,7	8,0
-overig	<u>6,4</u>	<u>5,9</u>	<u>6,9</u>		
	6,9	7,4	7,5		
LNV	2,6	2,7	2,8	2,2	2,3
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC					
-uitbestede verh.km.	0,3	0,2	0,7	1,0	
-vertaal/tolkwerkzh.	0,1	0,1	0,0	0,0	1,2
-project medewerkers	<u>0,6</u>	<u>0,4</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	
	1,0	0,7	0,7	1,0	
Totaal	159,0	179,0	204,2	187,8	178,3

Research en Onderzoek

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ (communicatie/ wetenschapp)	0,8	0,5	1,7	1,0	1,8
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	4,7	13,7	10,8	13,0	10,2
O&W	Zie beleidsadvisering en studies				
Financiën + bel.d.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Defensie + krijgsmacht	0,0 <u>13,8</u> 13,8	0,0 <u>15,0</u> 15,0	0,0 <u>22,6</u> 22,6	0,0 <u>24,0</u> 24,0	0,0 <u>19,9</u> 19,9
VROM	90,5	93,2	96,0	118,0	137,0
V&W	55,4	57,1	58,8	60,6	62,4
EZ	1,8	4,1	5,6	5,8	5,9
LNV	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	7,5	8,6	2,3	1,8	1,9
Totaal	175,3	193,1	198,7	225,3	240,2

Beleidsadviesing en -studies

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ (beleidsonderzoek/evaluatie)	0,1	0,3	0,4	0,2	0,2
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	10,2	11,0	8,2	6,9	7,2
O&W	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Financiën + bel.d.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Defensie + krijgsmacht	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VR0M	Zie Research en Onderzoek				
V&W	55,8	57,5	59,2	61,0	62,8
EZ	28,9	30,1	20,2	20,8	21,4
LNV	2,2	2,2	2,3	2,3	2,4
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	101,3	105,2	94,4	95,3	98,1

Uitvoeren werkzaamheden in (extern) verzelfstandigde vorm

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	1,6	1,8	2,5	3,9	4,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
O&W	96,5	100,1	95,3	87,6	90,2
Financiën + bel.d.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VR0M	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V&W	62,3	64,2	66,1	68,1	70,2
EZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	160,4	166,1	163,9	159,6	164,4

Beheer en Onderhoud

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa	1,0	1,5	0,9	0,6	0,7
O&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiën + bel.d.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Defensie + krijgsm.	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0	0,0 <u>0,0</u> 0,0
VROM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EZ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	1,0	1,5	0,9	0,6	0,7

Overig

	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>
HCvS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AZ					
- administratie	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
- voorlichting	<u>4,6</u>	<u>3,1</u>	<u>3,1</u>	<u>3,5</u>	<u>4,3</u>
	4,9	3,4	3,3	3,7	4,5
KabNa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BuZa					
- overig	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Justitie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BiZa					
- voorlichting	1,5	5,7	3,2	4,5	1,7
- inform/autom.	2,7	2,9	2,9	3,6	3,8
- opl.programma's	8,1	6,9	8,8	3,5	1,4
- werv.project.	0,4	0,1	0,8	0,4	1,0
- DUO/DZVO	0,8	0,7	2,0	1,5	1,0
- fl.beleid.	0,5	0,1	0,0	0,0	0,0
- medische dienstv.	2,0	2,4	2,7	3,6	3,1
- distr.pasp.	0,4	1,2	1,1	0,6	0,6
- projecten DGOB	<u>11,1</u>	<u>15,8</u>	<u>17,1</u>	<u>21,3</u>	<u>20,1</u>
	27,5	35,8	38,6	39,0	32,7
O&W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financiën	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Defensie + krijgsmacht	0,0	0,0	0,0	1,1	0,7
	<u>0,0</u>	<u>1,6</u>	<u>1,1</u>	<u>3,4</u>	<u>0,7</u>
	0,0	1,6	1,1	4,5	1,4
VROM					
- uitv.kosten	72,6	74,8	22,0	44,0	54,0
- bijdrage Raden			11,0	10,0	10,0
- advieskosten			22,0	21,0	24,0
- voorlichting/ kennisoverdracht			<u>22,0</u>	<u>24,0</u>	<u>27,0</u>
			77,0	99,0	115,0
V&W					
- uitv.werken	31,7	5,9	33,7	34,7	34,7
- kwantificering		2,0			
- overig		<u>24,8</u>			
		32,7			
EZ					
- voorlichting	20,5	25,9	20,2	32,7	32,7
- overig (divers)	<u>9,3</u>	<u>8,8</u>	<u>11,5</u>		
	29,8	34,7	31,7		
LNV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SZW	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WVC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal	166,5	183,0	185,4	213,6	220,9

AANDEEL VAN DEPARTEMENTEN IN HET IJKPUNT 1992

	<u>1992</u>	
	Absoluut	Procentueel
HCvS	10,0	0,8 %
AZ	3,2	0,3 %
Kabna	0,7	0,1 %
Buza	19,7	1,6 %
Justitie	56,6	4,5 %
Biza	70,7	5,7 %
O&W	131,9	10,6 %
Financiën	124,0	9,9 %
Defensie	224,6	18,0 %
VROM	248,0	19,9 %
V&W	187,2	15,0 %
EZ	48,9	3,9 %
LNV	42,7	3,4 %
SZW	44,0	3,5 %
WVC	<u>34,8</u>	<u>2,8 %</u>
Totaal	1247,0	100,0 %

SAMENSTELLING VAN DE WERKGROEP

mw. drs. M. Sint (voorzitter)	Ministerie van Binnenlandse Zaken Directie Interbestuurlijke Betrekkingen en Informatievoorziening (IBI)
drs. H.R. Buurman (secretaris)	Ministerie van Financiën Inspectie der Rijksfinanciën
drs. J.A. van Tok (adjunct-secretaris)	Ministerie van Binnenlandse Zaken Directie Personeelsmanagement Rijksdienst
mr. drs. A.J. Vos	Ministerie van Binnenlandse Zaken Directie Personeelsmanagement Rijksdienst
drs. F.J.M. ten Have	Ministerie van Financiën Inspectie der Rijksfinanciën
mr. dr. L.J.H. van Spengler	Ministerie van Algemene Zaken Raadadviseur
dhr. J. den Dulk (plv. dhr. van Spengler)	Ministerie van Algemene Zaken Centrale Afdeling Personeel en Organisatie
drs. L. Alting	Ministerie van Economische Zaken Directie Financiën
drs. G.J. Leeuwenhoek	Ministerie van Verkeer en Waterstaat Directie Personeelszaken