

Handreiking

Inhuur Externen

Vorbereid door	Kring van Secretarissen Mw. J. Slink
Vastgesteld door het NVR bestuur	5 september 2007

Inhoudsopgave

1. Vooraf
2. Inleiding
3. Uitbesteden ja of nee
4. Externe ondersteuning voor onderzoek
 - 4.1 Opdrachtformulering
 - 4.2 Selectie van een opdrachtnemer
 - 4.3 Verstrekking van de opdracht
 - 4.4 Begeleiding van de uitvoering
 - 4.5 Begeleiding van de rapportage
 - 4.6 Evaluatie
5. Externe inhuur voor andere doeleinden

Bijlage: Voorbeeld van contract voor uitbesteding van de Rekenkamer Nijmegen.

Reacties/aanvullingen op deze Handreiking zijn welkom (graag naar info@nvrr.nl)

1. Vooraf

Deze handreiking gaat in op de wijzen waarop rekenkamers om (kunnen) gaan met externe ondersteuning.

De handreiking is een soort uitgebreide gereedschapskist. Per fase in de uitbesteding zijn de mogelijkheden en de *do's en dont's* voor externe inhuur beschreven.

Verder zijn daar ervaringen van diverse rekenkamers aan toegevoegd¹.

We hebben er bewust voor gekozen dat elk hoofdstuk zelfstandig leesbaar is.

We hebben voor lief genomen dat dat soms tot dubbels leidt, omdat het in onze ogen het gebruik van de handreiking in de praktijk ten goede komt. De figuur in hoofdstuk 1 kan als wegwijzer worden gebruikt.

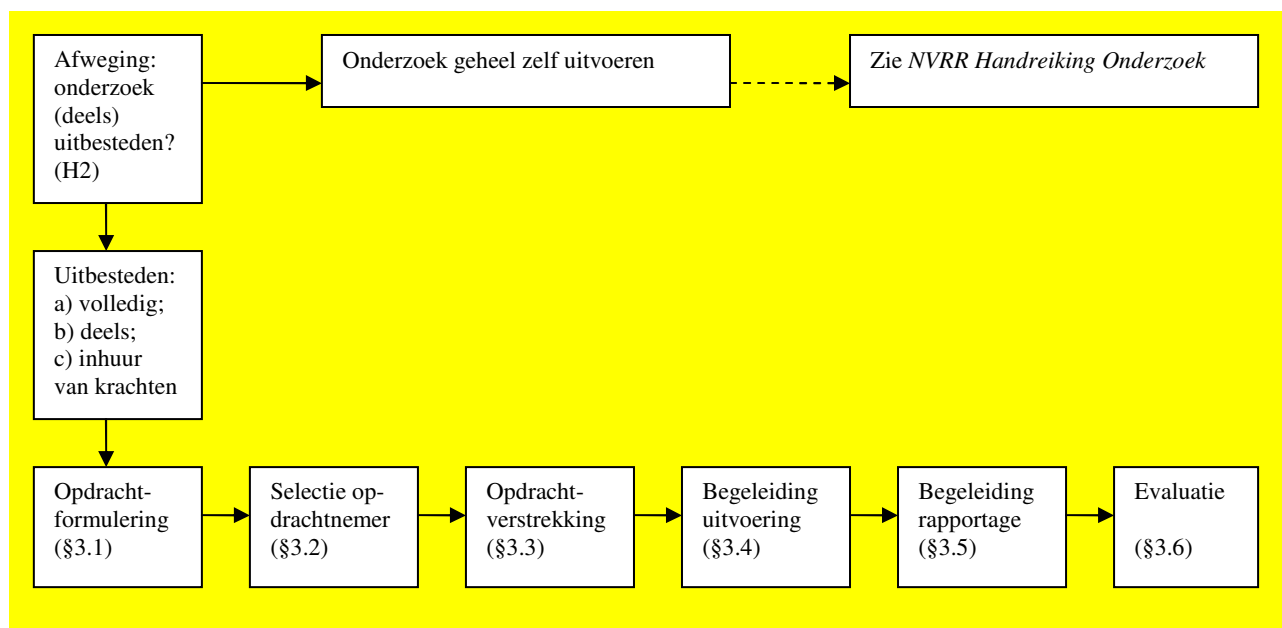
¹ Het gaat in deze eerste versie nog slechts om de ervaringen van de stellers van deze handreiking. Ervaringen van andere rekenkamers zijn van harte welkom!

2. Inleiding

Bij de uitvoering van een rekenkameronderzoek kan het nodig zijn een beroep te doen op externen, omdat bijvoorbeeld extra capaciteit of specifieke deskundigheid nodig is. Er kunnen verschillende goede redenen zijn om een beroep te doen op externen (zie hoofdstuk 2 Uitbesteden ja of nee?).

Net zo als de uitvoering van elk onderzoek goed voorbereid moet worden, moet ook de inhuur van externen of de uitbesteding van onderzoek goed worden voorbereid. Het doel van deze handreiking is rekenkamers te helpen bij het zo goed mogelijk vormgeven van het inhuurproces. Daartoe is voor de verschillende te onderscheiden fasen in onderzoek beschreven waarmee zij rekening zouden moeten houden. Hierbij zijn tevens ervaringen van gemeentelijke rekenkamers opgenomen (Hoofdstuk 3).

Schema 1 Fasen in het proces van externe inhuur



Naast externe inhuur voor de uitvoering van (delen van) onderzoek, zijn er andere doeleinden waarvoor inhuur van externen toegevoegde waarde kan hebben. Een voorbeeld is het laten toetsen van de bevindingen, conclusies en/of aanbevelingen van de rekenkamer door inhoudelijke experts. In Hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op deze vormen van externe inhuur.

De handreiking externe inhuur is geschreven voor gemeentelijke rekenkamers. Daar waar gesproken wordt over gemeente (gemeenteraad of college) kan ook provincie of waterschap gelezen worden.

3. Uitbesteden ja of nee?

Voor je het uitbestedingproces ingaat, moet de vraag beantwoord worden of uitbesteding noodzakelijk is. Dit hoofdstuk gaat in op de mogelijke redenen om wel of niet uit te besteden. Na het overzicht van redenen om wel of niet uit te besteden zijn kaders opgenomen waarin van enkele rekenkamers is aangegeven welke argumenten zij hebben om wel of niet uit te besteden.

*Redenen om **niet** uit te besteden zijn:*

- kennis in huis houden na het onderzoek (bij uitbesteding vindt geen (of maar beperkt) opbouw van eigen expertise plaats);
- rekenkamer wil zelf volledige regie over het onderzoek;
- bij uitbesteden is het moeilijk(er) om consistentie in wijze van uitvoeren onderzoek en rapportage aan te brengen;
- rekenkamer heeft voldoende capaciteit (kwantitatief / kwalitatief) in huis;
- het onderzoekproces geldt als leerproces voor staf;
- bij uitvoering door rekenkamer zelf zijn lijnen naar organisatie kort, dit kan de medewerking ten goede komen;
- politiek gevoelige omgeving van het onderwerp met gegevens die niet naar buiten mogen;
- voorbereiding van uitbesteding kost (in verhouding) te veel (doorloop)tijd;
- inwerken/begeleiden van extern(en) kost meer tijd dan zelf doen;
- goedkoper (een externe onderzoeker kost toch gauw 2 à 3 keer zoveel meer).

*Redenen om **wel** uit te besteden zijn:*

- rekenkamer heeft onvoldoende capaciteit (kwantitatief) in huis;
- rekenkamer heeft onvoldoende capaciteit (kwalitatief) in huis: onderzoeksvaardigheden, beleidskennis, ...;
- voor het onderzoek moeten veel gegevens verzameld worden (belevingsonderzoek bijvoorbeeld);
- gewicht van het bureau kan medewerking van gemeentelijke organisatie vergroten;

- gezag van het bureau kan positief effect hebben op doorwerking onderzoek (vreemde ogen dwingen / betekenis die wordt toegekend aan uitspraken van het bureau);
- het onderzoeksbureau staat in een opdrachtnemers rol tegenover de rekenkamer, anders dan wanneer leden van een rekenkamer onderzoek doen (snelheid uitvoering onderzoek, doorlooptijd onderzoek);

- eenvoudiger / sneller toegang tot expertise(deskundigheid op beleidsveld, beschikbaarheid benchmarkgegevens, ...).
- Voorbeelden van de diverse werkwijzen van lokale rekenkamers in het geval van externe ondersteuning:

Gemeentelijke rekenkamers die (bijna) altijd uitbesteden:

- *Apeldoorn, omdat de capaciteit van de ambtelijke ondersteuning beperkt is, maar ook omdat elk onderzoek specifieke deskundigheid vraagt.*
- *Den Haag, omdat de raad daarvoor van meet af aan voor gekozen had; de huidige institutionele opzet leent zich niet goed voor het zelf uitvoeren van onderzoek; mogelijk kiest de raad na evaluatie voor een andere opzet*
- *Wageningen, omdat dan elk onderzoek door specialisten op het onderzochte terrein uitgevoerd kan worden.*

Gemeentelijke rekenkamers die af en toe uitbesteden:

- *Ede, omdat in geval van specialistische vragen de benodigde kennis van buiten (accountancy, juridische vragen) nodig is als aanvulling op en verdieping van de eigen deskundigheid*

Gemeentelijke rekenkamers die nooit uitbesteden:

- *Nijmegen, omdat zij van mening is dat zij zelf de volledige regie op de uitvoering van onderzoek dient te hebben. Zo nodig worden externen ingehuurd. Deze externen vormen samen met de secretaris van de Rekenkamer het onderzoeksteam, waarvan de secretaris de projectleider is. Op deze manier is de rekenkamer zelf in elke fase nauw betrokken bij het onderzoek. De Rekenkamer (secretaris) stelt het rapport op naar aanleiding van het onderzoek. Uiteraard wordt hierbij gebruik gemaakt van bijdragen van de adviseurs.*
- *Venlo, omdat zij eigen onderzoeksexpertise wil opbouwen en in huis wil houden, omdat zij consistentie in de rapportage nastreeft (schrijfstijl, onderzoeksstijl, en dergelijke). Bovendien heeft een 'eigen' ambtelijk secretaris/onderzoeker als voordeel dat deze bekend is bij de ambtelijke organisatie waardoor de medewerking aan een onderzoek vaak wat 'vlotter' verloopt. Alleen wanneer de eigen capaciteit ontoereikend is (kwantitatief dan wel kwalitatief), worden externe deskundigen ingeschakeld.*

Je kunt bij de in de kaders genoemde rekenkamers terecht voor meer specifieke informatie. Gebruik hiervoor de contactgegevens op de website van de NVR.

4. Externe inhuur voor of uitbesteding van onderzoek

Voor een doelmatige inhuur voor of uitbesteding van onderzoek, is het raadzaam het proces dat leidt tot inhuur/uitbesteding, op te knippen in fasen. In schema 1 (pag. 2) staat de volgorde beschreven. In essentie maakt het niet uit of je voor externe ondersteuning iemand inhuurt of het gehele onderzoek uitbesteed: in beide gevallen moeten beide partijen zo volledig mogelijke helderheid hebben over elkaars verwachtingen bij het onderzoekproject.

Achtereenvolgens behandelt dit hoofdstuk:

- opdrachtformulering
- selectie
- opdrachtverstrekking
- begeleiding van het onderzoek
- begeleiding van de rapportage
- evaluatie van het proces en onderzoek.

4.1 Opdrachtformulering

Een goed plan van aanpak² of opdrachtoomschrijving is het vertrekpunt voor een succesvolle uitbesteding. De grootste sturingkracht van de rekenkamer ligt in de startfase van een onderzoek: de opdracht.

Denk bij een plan van aanpak niet alleen aan een schriftelijk stuk maar ook aan goede communicatie in gespreksvorm, het gevoel elkaar te begrijpen, 'eagerness' van de opdrachtnemer, begrip bij de opdrachtnemer voor de positie van de rekenkamer(commissie). Een schriftelijke opdracht is daarbij een belangrijk vertrekdocument om tot consensus te komen, maar een doorleefd proces dat tot het contract leidt is zeker zo belangrijk om de verwachtingen over en weer af te stemmen.

De rekenkamercommissie Den Haag besteedt al haar onderzoek uit. Zij heeft ervaren dat een opdrachtformulering niet onaantastbaar hoeft te zijn. Suggesties van opdrachtnemers hebben haar soms ertoe aangezet de opdracht aan te vullen of te wijzigen. 'Scherpe' opmerkingen van een potentiële

² NB. Er ligt een afspraak om in de verschillende NVR-handreikingen eenduidig gebruik te maken van begrippen. De basis daarvoor zal worden gelegd in de Handreiking Onderzoek. Zodra die begrippenlijst beschikbaar is wordt deze toegevoegd aan deze handreiking (en worden de gebruikte begrippen in de handreiking waar nodig aangepast).

opdrachtnemer trokken extra de aandacht van de begeleiders.

Met een goede opdrachtformulering dek je risico's voor de kwaliteit van het onderzoek af.

Mogelijke risico's zijn:

- a. het onderzoeksbureau weet niet goed wat je eigenlijk wil bereiken met het onderzoek
een uitgewerkte doel-, probleem- en vraagstelling, onderbouwd met argumenten geeft een krachtig beeld van wat de rekenkamer wil.
- b. het onderzoeksbureau kijkt teveel vanuit zijn eigen referentiepunt naar de werkelijkheid
een omschrijving van de relevante omgevingsinformatie en actualiteiten geeft het referentiekader van de rekenkamer aan
- c. het onderzoeksbureau kent de werkwijze van de rekenkamer niet goed
een bijlage met werkwijze (verificatie van verslagen, mate van betrokkenheid van de rekenkamer) of een aparte paragraaf kan veel verhelderen en dient ook nog een mondeling aan de orde te komen.
- d. de rekenkamereisen van transparantie, zakelijkheid en bewijsvoering aan een onderzoek zijn niet helder voor het onderzoeksbureau
een passage met de rapportagestijl is onderdeel van de opdrachtformulering (denk aan de 'saaie' opbouw van probleemstelling – vragen – bevindingen – samenvattende bevindingen
- e. het onderzoeksbureau 'zingt teveel los' met de conclusies en aanbevelingen van de bevindingen
een passage met de rapportagestijl is onderdeel van de opdrachtformulering.

Denk vooraf goed na over de verhouding tussen de inzet van de rekenkamer zelf en die van externen. Wie doet het dossieronderzoek, wie de interviews, wie de verslaglegging daarvan, wie schrijft het eindrapport. Hoe de verhouding in inzet ook ligt, een stevige begeleiding vanuit de rekenkamer is altijd noodzakelijk. Uiteindelijk is het immers de rekenkamer die een rapport aan de gemeenteraad aanbiedt. Zij moet dan ook volledig achter het uitgevoerde onderzoek staan (de wijze van uitvoering, de gemaakte keuzes, etc).

Een plan van aanpak kan verschillende elementen bevatten. Het is afhankelijk van de omvang en de complexiteit van het onderzoek welke onderdelen je opneemt:

- a. aanleiding
- b. actualiteit

- c. doelstelling
- d. probleemstelling
- e. vraagstelling
- f. werkwijze
- g. vorm van het eindproduct
- h. omvang budget
- i. eisen aan de offerte
- j. voornaamste contractbepalingen

De rekenkamer Wageningen besteedt eveneens al haar onderzoek uit. Bij de opdrachtformulering besteedt zij altijd aandacht aan vorm, inhoud en omvang van het op te leveren eindproduct. Dat kan variëren van een sheetpresentatie, een rapport op hoofdlijnen of juist een zeer uitgebreid rapport. De verwachtingen over en weer kunnen op die manier goed op elkaar worden afgestemd.

Een mogelijkheid is om de omvang van het budget vooraf bekend te maken. Voordeel is dat je dan alleen nog maar op kwaliteit hoeft te toetsen, nadeel is dat een volledige PxQ – vergelijking lastiger wordt. Vanuit de opdrachtnemersrol is een financieel ‘open’ opdracht lastig om het kwaliteitsniveau in te kunnen schatten die de rekenkamer zou willen, zeker wanneer de vraagstelling daarin niet voldoende sturend is.

Bij complexe onderzoeken is het verstandig enkele ‘schakelmomenten’ in te bouwen waarin de rekenkamer in de positie zit om te sturen. De opdrachtschrijving dient die duidelijk aan te geven.

Spreek bij een doeltreffendheidsonderzoek bijvoorbeeld af dat eerst een analyse van beleid op papier wordt gezet en dat deze richtinggevend zal zijn voor verdere stappen in het onderzoek waar de rekenkamer over (mee) beslist.

4.2 Selectie van een opdrachtnemer

Het proces dat leidt tot de selectie van een onderzoeksbureau is in hoge mate bepalend voor het resultaat van het totale onderzoek. Het selectieproces is goed verlopen, wanneer beide partijen bij de start van het onderzoek het gevoel hebben dat de ander zijn verwachtingen herkent en bereid is te honoreren. Dat geldt zowel voor de kwaliteitseisen van de rekenkamer als voor de tegenprestaties die het onderzoeksbureau verwacht. Dit is de basis voor vertrouwen en samenwerking.

De basis voor de selectie is een duidelijk plan van aanpak. Hieruit moet duidelijk zijn wat voor soort deskundigheid de rekenkamer zoekt en welk soort onderzoek op tafel moet komen. Een goede selectie is mogelijk bij:

1. overzicht over de beschikbaarheid van kennis in de markt;
2. overzicht over de aanwezigheid van professionele actoren in de markt;
3. voldoende inzicht in de biedingen (kwaliteit en prijs) van de bureaus;
4. heldere keuzecriteria die logisch voortvloeien uit de opdracht;
5. bij voorkeur eenstemmigheid in de commissie;
6. snelheid en efficiëntie van het keuzeproces.

4.2.1 Voorselectie: welke bureaus zijn geschikt?

Oriënteer je goed op potentiële externe ondersteuners. De kwaliteit van het onderzoek en uiteindelijk het onderzoeksrapport is in hoge mate afhankelijk van degene die het onderzoek uitvoeren. Belangrijke eisen voor de externen die je inhuurt zijn:

- a. Het moeten onderzoekers zijn.
- b. Dit lijkt wellicht een open deur, maar de ervaring leert dat veel adviesbureaus met name ervaring hebben met het geven van advies; daarmee zijn ze in hun onderzoeken vaak erg gericht op de toekomst en op concrete oplossingen. Voor rekenkameronderzoek is het veel belangrijker dat een sterk feitencomplex wordt neergezet, dat feiten goed onderbouwd worden en dergelijke (zie ook de NVR handreiking onderzoek).
- c. Denk bij het zoeken van externen niet alleen aan adviesbureaus, maar ook aan kennisinstituten die aan de overheid gelieerd zijn. Vergeet niet de Vlaamse bureaus mee te nemen.
- d. Ze moeten onafhankelijk zijn.
- e. Dit betekent dat de externen die je inhuurt niet eerder een onderzoeks- of adviestraject voor de gemeente hebben verzorgd op het terrein waarop de rekenkamer onderzoek gaat doen. De kernkwestie hierbij is dat de onderzoeker en de adviseur niet dezelfde persoon mogen zijn om nog objectief en onafhankelijk te kunnen oordelen. Maak zelf een afweging van de periode die het bureau met je gemeente verbonden mag zijn geweest. Doe dat ook voor de periode die verstreken moet zijn tussen de opdracht die je nu wilt vertrekken en opdrachten die eerder door het bureau voor de gemeente zijn verricht.
- f. Ze moeten goed zijn ingevoerd in de gemeentelijke organisatie in zijn algemeenheid (dualisme): wat zijn de rollen en taken van de raad en het college en de (algemene) normen die daarvan zijn af te leiden voor rekenkameronderzoek.

- g. Wanneer je geen ondersteuning zoekt bij de uitvoering van (delen van) het onderzoek, kun je ook denken aan de inhuur van een 'coachingsbureau'. Je huurt dan betaalde assistentie in van een niet-commerciële instelling die deskundig is in een beleidsterrein of onderzoeksmethodiek om het hele proces (van opdrachtformulering tot en met rapportage) of een deel ervan te begeleiden. Iets vergelijkbaars is mogelijk bij de inhuur van secretariële tijd.

Bronnen van informatie voor het zoeken van potentiële externe ondersteuners zijn³:

- a. Internet
- b. Zoek met ruime zoektermen naar deskundigen op het terrein waarop je je wilt laten ondersteunen bij je onderzoek. Dit levert vaak verrassende resultaten op en maakt je lijst van potentiële externen wat langer (zodat er meer te kiezen valt).

Enkele handige internetsites zijn:

<http://beleidsonderzoek.startpagina.nl/>

<http://www.beleidsonderzoek.nl/>

<http://www.academictransfer.nl/deelnemers/>

- c. Acquisitie door bureaus
- d. Veel onderzoeks- en adviesbureaus hebben de rekenkamers ontdekt en sturen een brief of brochure toe om zichzelf onder de aandacht te brengen. Verzamel deze brieven en brochures en blader deze eens door als je op zoek bent naar een bureau dat (een deel van) jullie onderzoek (mede) kan uitvoeren.
- e. Collega's binnen de gemeente

³ Al diverse malen is verzocht om in NVR-verband een lijst van 'goede' en 'slechte' adviesbureaus op te stellen. Het bestuur kiest hier niet voor. Zij acht het veel waardevoller wanneer een rekenkamer die een onderzoek wil uitbesteden specifiek navraag doet naar ervaringen bij andere rekenkamers (of gemeenten).

- f. Collega's die werkzaam zijn op een specifiek terrein zijn meestal goed op de hoogte van de externe bureaus die op dat terrein actief zijn en goed staan aangeschreven. Maak gebruik van deze kennis voor het opstellen van je lijst van potentieel in te huren externen. Vraag hen gelijk met welke bureaus zij zelf recent zaken hebben gedaan op dat terrein. Deze bureaus vallen af voor het ondersteunen van de rekenkamer, omdat deze daarmee niet (voldoende) onafhankelijk kunnen zijn.
- g. Ervaringen van andere rekenkamers
- h. Maak gebruik van de sites van de NVR (www.nvrr.nl) en De Lokale Rekenkamer (www.delokalerekenkamer.nl) om na te gaan welke rekenkamers al eerder een onderzoek naar het betreffende onderwerp hebben gedaan. Vraag bij hen naar de ervaring met de door hen ingehuurd mensen. Wat was sterk? Wat was zwak? Denk er ook aan te vragen naar de rol van de rekenkamer zelf bij de uitvoering van dat onderzoek (hoe intensief was men zelf bij het onderzoek betrokken?). Weeg de informatie mede met het oog op de mate waarin jullie aanpak vergelijkbaar is met die van de rekenkamers die jullie voorgingen met onderzoek over dit onderwerp.
- i. Ervaringen van andere gemeenten
- j. Het aantal externen dat ervaring heeft met rekenkameronderzoek is nog niet erg groot. Vraag ook eens bij de vakafdelingen van andere (vergelijkbare) gemeenten naar uitbestede trajecten op het betreffende terrein en ervaringen met de ingehuurd bureaus.
- k. Zoek ook op andere bestuursniveaus: landelijke planbureaus, evaluatieafdelingen van departementen, landelijke adviesorganen voor de regering, de VNG en het onderzoeksbureau van de Tweede Kamer zijn bronnen die op hun beleidsterrein ervaring hebben met het inhuur van onderzoeksbureaus.

Bij het zoeken naar bureaus moet je natuurlijk altijd alert blijven: het internet en brochures van bureaus laten veel 'gelikts' zien, adviezen van collega's binnen de gemeente kunnen op gespannen voet staan met de onafhankelijkheid, ervaringen van andere rekenkamers veroorzaken op de lange duur mogelijk 'inteeltachtige' relaties met bureaus.

4.2.2 Selectie: welke bureau is het meest geschikt?

Er zijn op hoofdlijnen twee varianten te onderscheiden binnen de stap 'offerte-stadium'. Beide worden in de praktijk met succes toegepast.

Variant 1: eerst gesprekken met de bureaus en daarna offertes;

Variant 2: eerst offertes en daarna gesprekken met de bureaus.

Voor we beide varianten beschrijven nog even in het kort wat je in zijn algemeenheid in ieder geval in een offerte terug moet vinden:

- resultaat dat het bureau oplevert;
- voorgestelde aanpak van het bureau;
- onderzoekers / adviseurs die het bureau inzet (uitgesplitst naar ureninzet en kwaliteiten)
- tarieven die het bureau per onderzoeker / adviseur hanteert (en evt. bijkomende kosten)

Variant 1:

Voor je externen vraagt een offerte uit te brengen om je te ondersteunen bij de uitvoering van je onderzoek, is het volgens sommigen van belang die externen eerst beter te leren kennen en eerst te beoordelen hoe iemand op gedragsniveau overkomt: is de onderzoeker voldoende ingevoerd in 'dat typische van rekenkameronderzoek' en in het beleidsterrein, is de onderzoeker voldoende enthousiast en 'eager', vertoont de onderzoeker voldoende aanvullende kennis en inzicht op de rekenkamer?

Mogelijk concludeer je na een eerste gesprek dat de gekozen bureaus niet de mensen kunnen leveren die je zoekt. Je kunt een aantal bureaus van de groslijst telefonisch benaderen, zodat je iets meer van hen te weten komt (en zij van jullie). Je kunt nu de bureaus die geschikt lijken uitnodigen voor een gesprek ter voorbereiding op de offerte. Nodig de mensen aan tafel die het onderzoek persoonlijk zullen gaan uitvoeren.

Overweeg bij deze variant (één van) de volgende tussenstap(en):

- vraag aan die bureaus die geschikt lijken om cv's en referenties te sturen;

- vraag aan die bureaus die geschikt lijken om kort, schriftelijk te reageren op jullie Plan van Aanpak (op hoofdlijnen). Vraag hen daarbij vooral ook kritisch te zijn. Wat zou men anders aanpakken, wat zou men weg laten, wat zou men toevoegen en vooral waarom?
Op basis van deze stukken maak je een definitieve keuze voor de bureaus waarmee je een gesprek ter voorbereiding op de offerte wilt voeren. Zorg ervoor dat je spreekt met de mensen die het onderzoek zullen gaan doen! De bureaus die afvallen licht je beargumenteerd toe waarom je niet voor hen gekozen hebt.
- Bespreek in het gesprek het Plan van Aanpak. Geef de externen in het gesprek de gelegenheid aan te geven hoe zij tegen het Plan van Aanpak aankijken (bij het hanteren van de tussenstap: een nadere toelichting geven op hun eerdere korte schriftelijke reactie). Wanneer je het gevoel hebt dat het 'klikt', vraag je de externen met een offerte te komen. Geef duidelijk aan wat je hiervan verwacht: waar moet de offerte minimaal op ingaan.

Rekenkamers die deze variant toepassen zijn bijvoorbeeld: Nijmegen.

.....

Variant 2:

Bij deze variant vraag je eerst om met een offerte te reageren op de opdracht. Het voordeel is dat je in alle rust en zonder de druk van persoonlijk contact de kwaliteiten van de onderzoeksbureaus kunt vergelijken en daarover met elkaar van gedachten kunt wisselen. De gedachtewisseling in de rekenkamer of selectiecommissie is belangrijk omdat daarin vaak nadere inzichten kunnen ontstaan over de kwaliteiten van onderzoeksbureaus.

Overweeg bij deze variant twee de tussenstap van een pré-offerte. Een pré-offerte is een bieding op de opdracht:

- alleen op inhoud en methodiek
- in korte vorm (4 à 5 pagina's max.)
- nadruk op de extra's (vertrekpunt is de opdrachtoomschrijving).

Deze tussenstap scheelt tijd en kosten voor beide partijen: het onderzoeksbureau hoeft geen full swing offerte te schrijven, de rekenkamer hoeft niet dikke pakken papier door te ploegen om bij de inhoudelijke kern van de offerte te komen.

Maak eerst de criteria gezamenlijk waarop je als rekenkamer selecteert. De kern moet natuurlijk zijn dat de probleem/vraagstelling met voldoende diepgang en methodisch verantwoord beantwoord wordt. Legt vast hoe de rekenkamer, liefst unaniem, scoort op de criteria. Dat

overzicht helpt je achteraf om de slechtnieuws gesprekken op een manier te voeren, die recht doet aan de inzet van de onderzoekbureaus.

Organiseer gesprekken voor toelichting op de offerte met **alle** onderzoekbureaus, niet alleen met de winnaar. Het gevaar is dat je jezelf dan in een fuik werkt en geen enkel bureau meer overhebt. Het bureau dat op papier als het beste uit de bus komt, kan in een gesprek door de mand vallen bijvoorbeeld omdat een venoot de offerte heeft geschreven en de onderzoeker geen verstand van het onderzoek(onderwerp) heeft.

Rekenkamers die deze variant toepassen zijn bijvoorbeeld: Wageningen, Den Haag,

4.2.3 Algemene aandachtspunten bij de selectie

Onderstaande punten zijn altijd van belang in het offerte-stadium:

Zorg voor de betrokkenheid van de hele rekenkamer door bij voorkeur bij het gesprek met de externen twee leden van de rekenkamer (waaronder de voorzitter) én de secretaris aanwezig te hebben.

Sta in het gesprek (en als je kiest voor variant 2 ook in de offerte-aanvraag) uitgebreid stil bij het specifieke van rekenkameronderzoek (zie hiervoor de NVR-handreiking onderzoek). Sta ook stil bij de visie van de rekenkamer op de te hanteren werkwijze bij het uitvoeren van het onderzoek (taakverdeling tussen rekenkamer en externen, manier van werken). Check hoe de externen hier tegen aan kijken. Je moet het gevoel krijgen dat je op één lijn zit. Je moet het onderzoek immers (intensief) samen uitvoeren. Voor een succesvolle uitvoering mogen er dan geen grote verschillen bestaan in de ideeën over de uitvoering van het onderzoek.

Geef altijd aan op basis van welke criteria je de bieding zult beoordelen. Criteria waar je aan kunt denken zijn:

- Aansluiting opzet onderzoek/aanpak
- Eigen inbreng/creativiteit
- Analyserend vermogen
- Inzet ervaring
- Overdracht kennis
- Diepgang van de bieding
- Methodische degelijkheid.
- Verhouding prijs - kwaliteit

- Presentatie
- Verwerking informatie gesprek

Wanneer je als rekenkamer het onderzoek zelf uitvoert en je daarbij door externen laat ondersteunen, denk dan ook aan de mogelijkheid om externen van verschillende bureaus in te huren (ieder voor hun sterke punten).

Onder andere de rekenkamers van Nijmegen, hebben hier goede ervaringen mee opgedaan.

Wanneer het schrijven van het onderzoeksrapport onderdeel is van je opdracht, spreek dan (bij de opdrachtverlening (of later)) af dat het bureau eerst een zogenoemde geannoteerde inhoudsopgave of dummyrapport voorlegt aan de onderzoekbegeleiders. Een geannoteerde inhoudsopgave of dummyrapport laat zien op welke manier de onderzoeker het rapport gaat opbouwen en welke redeneringen hij daarvoor binnen de hoofdstukken/paragrafen gaat gebruiken. Deze tussenfase voorkomt teleurstellingen over de wijze van redeneren en rapporteren.

Wees vooraf duidelijk over het hanteren van opdrachtvoorwaarden. Wanneer jullie eigen (gemeentelijke) opdrachtvoorwaarden hanteren, geef deze dan mee op het moment dat je om een offerte vraagt.

Overweeg voor de bijstelling van de offerte eventueel een vergoeding te verstrekken van bijv. 1 of 2 dagen werk volgens de tarieven van het bureau. Het kan de kwaliteit van de offerte aanzienlijk verbeteren.

Tot slot is een definitieve offerte relevant omdat deze de bijlage is bij het contract; samen vormen deze de basis voor (de samenwerking bij) de uitvoering van het onderzoek.

4.3 Verstrekking van de opdracht

Na ontvangst van de offertes is beoordeling daarvan aan de orde. Gebruik hiervoor de criteria zoals je die in de fase hiervoor hebt geformuleerd. Laat voor een afgewogen keuze bij voorkeur alle leden, de voorzitter en de secretaris de binnengekomen offertes beoordelen op de door jullie vastgestelde criteria. Laat degene die bij de gesprekken met de externen aanwezig zijn geweest tevens aangeven of dit het beeld uit de offertes beïnvloedt. Naarmate offertes dichter bij elkaar liggen, wordt het belangrijker op je gevoel af te gaan: met wie zie je je het beste samenwerken tijdens het onderzoek.

Wanneer jullie een keuze hebben gemaakt, informeer de bureaus die offerte hebben uitgebracht daarover dan zo snel mogelijk. Beargumenteer naar alle bureaus die offerte hebben uitgebracht waarom je (niet) voor hen gekozen hebt. Voer hierover bij voorkeur voor verzending van een brief een telefoontje over. Bureaus steken veel tijd in een offerte en hebben recht op een goede toelichting op de gemaakte keuze.

Zorg voor een heldere opdrachtformulering aan het bureau (de bureaus) die jullie gaan ondersteunen bij het uitvoeren van het onderzoek. Denk er daarbij in ieder geval aan vast te leggen wie namens het bureau het onderzoek uitvoeren, hoe je omgaat met afspraken die tijdens de uitvoering van het onderzoek worden gemaakt, tussentijdse communicatie over de uitvoering van het onderzoek, maar ook over de tijdsbesteding door het bureau, vorming van het onderzoeksdossier en overdracht hiervan (digitaal en papier) en dergelijke ...

Daarnaast zijn specifieke 'rekenkamer-bepalingen', bepalingen omtrent vertrouwelijkheid, toegang tot gegevens, eigendom van rapporten, Voor wat betreft dat laatste: uiteraard maakt de rekenkamer het rapport openbaar, maar hoe mag het bureau er daarna mee omgaan? Overweeg een schriftelijke verklaring van het bureau te vragen over de onafhankelijkheid. Dit kan nodig zijn wanneer het externe bureau met bedrijfsvertrouwelijke of persoonlijke gegevens moet verwerken. Wanneer het bureau en de Rekenkamer ieder eigen voorwaarden hanteren, bespreek dan strijdige bepalingen voor je een contract sluit: welke heeft voorrang? Een algemene voorrangsbepaling voldoet dan niet.

Een onderzoeksbureau heeft als opdrachtnemer behoefte om te weten wanneer de opdracht is voltooid en zij zich van hun taak gekweten hebben. Een afsprakengeheel zou kunnen zijn:

1. het onderzoeksbureau is verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van het feitenmateriaal
2. het onderzoeksbureau is verantwoordelijk voor het transparant en gestructureerd rapporteren van het feitenmateriaal
3. het ambtelijk toetsen en verwerken van opmerkingen hoort bij deze verantwoordelijkheid
4. het onderzoeksbureau doet een voorstel voor conclusies en aanbevelingen aan de rekenkamer
5. de rekenkamer is direct verantwoordelijk voor de conclusies en aanbevelingen
6. het onderzoeksbureau houdt in de offerte rekening ermee dat het de rekenkamer bij de raadsbehandeling inhoudelijk ondersteunt.

De rekenkamercommissie Den Haag heeft de ervaring dat de feitenrapportage en de stap van feiten naar conclusies en aanbevelingen niet ieder onderzoeksbureau gegeven is. Eén ervaring is dat de wijze van rapporteren niet de structuur aanhoudt van de probleem- en vraagstelling, maar teveel vanuit de positie van de adviseur redeneert. Een andere ervaring is dat de conclusies teveel 'loszingen' van de feiten en de oorspronkelijke probleemstelling. De rekenkamercommissie heeft dit door zelfwerkzaamheid moeten opvangen.

In de bovenstaande afsprakenreeks is het bureau volledig aanspreekbaar op het definitieve feitenrapport. Anders is het met de conclusies en aanbevelingen; deze zijn meer onderhevig aan bestuurlijke en politieke opportuniteit zodat het onderzoeksbureau daarvoor niet volledig verantwoordelijk kan zijn. Wel kun je als rekenkamer het bureau aanspreken op de kwaliteit van het voorstel voor conclusies en aanbevelingen en op de wijze van ondersteuning tijdens de raadsbehandeling.

In de bijlage vind je twee voorbeelden van contracten voor de uitbesteding van onderzoek.

4.4 Begeleiding van de uitvoering

Voor de uitvoering van het onderzoek verwijzen wij naar de handreiking onderzoek. De toelichting op de vorige fasen was er op gericht dat je tijdens de uitvoering voor zo min mogelijk (onaangename) verrassingen komt te staan. Op deze plaats gaan we nog in op een aantal specifieke zaken waar je mee te maken krijgt als je het onderzoek samen met externen uitvoert.

Een belangrijk element bij de inhuur van externen tijdens de uitvoering van het onderzoek is de tussentijdse communicatie over de uitvoering van het onderzoek. Net zoals je in de opdrachtformulering risico's zoveel mogelijk afdekt, moet je dat ook doen tijdens de uitvoering. Je kunt tenslotte niet alles van tevoren exact vastleggen. Hoe meer de rekenkamer op afstand staat, hoe belangrijker het is dat je je regelmatig laat informeren over wat men tegen is gekomen en hoe men daar mee om wil gaan. Zorg ervoor dat je voor belangrijke keuzes in de uitvoering van het onderzoek steeds zelf de regie hebt en dat het bureau ervan doordrongen is dat de rekenkamer daarover de besluiten neemt. Je zou ervoor kunnen kiezen in een vaste frequentie te overleggen met de externen. Op momenten dat intensief aan het onderzoek wordt gewerkt zou die frequentie dan hoger moeten zijn, dan in andere fasen. Je kunt dat overleg op verschillende manieren organiseren.

Secretaris rekenkamer/ projectleider bureau: telefonisch, face-to-face;

begeleidingsgroep bestaande uit voorzitter/leden/secretaris rekenkamer enerzijds en projectleider / onderzoeker(s) bureau anderzijds. Hoe je het ook organiseert: leg de afspraken die je in het overleg maakt vast (voor zover die nieuw zijn of afwijken van de offerte of eerdere afspraken vast en laat het bureau akkoord gaan met het verslag dat je van het gesprek hebt gemaakt).

Wanneer je niet zelf bij gesprekken met betrokkenen aanwezig bent, zorg dan voor een goede, bij voorkeur, persoonlijke introductie van de onderzoekers bij die betrokkenen. Zorg ervoor dat het bureau ook steeds terugkoppelt over die gesprekken. Niet alleen wat er feitelijk is besproken (interviewverslagen), maar ook 'hoe men er bij zat'.

Houd er rekening mee dat er wel veel maar niet alles vooraf vastgelegd kan worden. Wees soepel in het proces wanneer dat ten goede komt aan het product en vraag dat ook van een bureau.

Bij één van de onderzoeken in Wageningen was sprake van een vooraf bepaalde strakke tijdsplanning. Al snel bleek dat het ambtenaren de benodigde gegevens wel konden leveren, maar niet binnen de gestelde termijn. Op de vraag van de onderzoekers of desondanks de planning gehaald moest worden, heeft de rekenkamer de opleverdatum verruimd.

De Rekenkamer van Apeldoorn heeft goede ervaringen met het vormen van een begeleidingscommissie uit de Rekenkamer (voorzitter, secretaris en twee leden die voldoende tijd voor het onderzoek kunnen vrijmaken). De begeleidingscommissie spreekt tenminste elke vier weken de voortgang door met het onderzoeksbureau. Bij de opdrachtverstrekking of kort na de start van het onderzoek wordt met het bureau vastgelegd wat op de ijk momenten 'klaar' moet zijn.

4.5 Begeleiding van de rapportage

Het rapport van de rekenkamer is haar voornaamste communicatiemiddel. Een rapportage die door onvoldoende kwaliteit voortijdig in een lade verdwijnt, is een gruwelbeeld voor de rekenkamer. Het is dus van groot belang een rapport te publiceren dat toegankelijk en goed leesbaar is, inhoudelijk juist en volledig is en door de rekenkamer is bepaald. Dat geldt ook als het onderzoek is uitbesteed aan een extern bureau en de rapportage door het bureau wordt verzorgd.

Inhoud

In het rapport zal de rekenkamer in ieder geval willen weergeven:

- wat zij heeft onderzocht (en waarom, wanneer en hoe); en
- wat haar normen, bevindingen, conclusies en aanbevelingen zijn.
- In de *NVRR Handreiking Onderzoek* en in het *Juryverslag NVRR Goudvink* staan de onderwerpen op een rij die in een rekenkamerrapport dienen te worden behandeld.

- Uit deze twee NVRR-documenten komen twee specifieke aandachtspunten naar voren voor rekenkamers die het onderzoek uitbesteden aan een extern bureau:
- het oordelende karakter van een rekenkamerrapport. Het is voor veel bureaus ongebruikelijk om scherpe oordelen te vellen. Hierop dienen zij goed geïnstrueerd te worden;
- de eigen stempel van de rekenkamer op de rapportage, inhoudelijk en qua vormgeving. De rekenkamer en het onderzoeksbureau hebben er allebei belang bij om het eigen gezicht te laten zien. De rekenkamer is als opdrachtgever vanzelfsprekend bepalend.

Begeleiding van het schrijfproces

Wanneer de uitvoering van het onderzoek is uitbesteed ligt het voor de hand dat (in ieder geval een deel van) de rapportage door het betreffende bureau wordt geschreven. Hiervoor zijn verschillende werkwijzen te hanteren:

- a) het bureau schrijft het hele rapport, inclusief conclusies en aanbevelingen (nota van bevindingen én bestuurlijke nota);
- b) het bureau schrijft de nota van bevindingen (feitenrapport) en voegt daarbij een side letter die de conclusies en aanbevelingen bevat. De rekenkamer schrijft op basis van de side letter een eigen bestuurlijke nota
- c) de rekenkamer schrijft het rapport en vraagt in deze fase het bureau bijdragen op onderdelen te leveren.

In de eerste twee gevallen is het van groot belang vooraf goede afspraken te maken over de inhoud, structuur, stijl en opmaak van de rapportage. De rekenkamer zal tussentijds de vinger aan de pols moeten houden om te bezien of de schrijver(s) van de rapportage op het goede, door de rekenkamer gewenste, spoor zit(ten). Dit kan voorkomen dat het onderzoeksproces uitloopt in de rapportagefase. In het laatste geval zullen per bijdrage goede afspraken gemaakt moeten worden.

Zoals hiervoor ook al aangegeven; om niet voor verrassingen komen te staan kan de rekenkamer het bureau vragen bij de start van de

rapportagefase een inhoudsopgave of een dummy nota van bevindingen en tussentijds een conceptrapport in te leveren. De rekenkamer kan dan bepalen of het beoogde rapport aan haar verwachtingen voldoet en zonodig de schrijver(s) tijdig bijsturen.

Begeleiding wederhoor

Met een rapport met onjuistheden erin is de geloofwaardigheid van de rekenkamer in het geding. Het ambtelijk wederhoor is een essentiële stap in het proces en bedoeld om de feitelijke juistheid van het rapport te waarborgen. Als het onderzoek is uitbesteed moet de rekenkamer de zekerheid hebben dat het wederhoor goed is doorlopen: alle eventuele onjuistheden moeten uit het rapport zijn gezuiverd. Het is aan te bevelen goed zicht te hebben op het wederhoor en daarom de volgende stappen te doorlopen:

- de rekenkamer stelt de nota van bevindingen die voor wederhoor wordt verzonden eerst vast;
- de rekenkamer maakt met de externe onderzoekers afspraken over de duur van het wederhoor en welke ambtenaren (en evt. portefeuillehouders) aan het wederhoor deelnemen;
- de rekenkamer neemt kennis van de originele reacties op het rapport;
- de rekenkamer vraagt de externe onderzoekers om de wijzigingen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van het wederhoor zichtbaar te maken in het rapport (markeren).

De definitieve nota van bevindingen wordt door de rekenkamer vastgesteld alvorens de bestuurlijke nota wordt geschreven. Als de externe onderzoekers de bestuurlijke nota schrijven (werkwijze a) en er een bestuurlijk wederhoor plaatsvindt, kan de rekenkamer dezelfde eerste drie stappen doorlopen als voor het ambtelijk wederhoor. De laatste stap is het schrijven van het nawoord; dit is aan de rekenkamer.

Presentatie van het rapport

De rekenkamer, niet het externe bureau, zal het rapport publiekelijk presenteren; het is immers háár rapport met háár boodschap aan de gemeente. De externe onderzoekers hebben echter de detailkennis over de inhoud en het verloop van het onderzoeksproces. Het is dus aan te bevelen dat de externe onderzoekers bij de presentatie van het rapport aanwezig zijn en vooraf afspraken te maken over wat er van hen wordt verwacht.

4.6 Evaluatie

Een evaluatie achteraf van het verloop van het onderzoeksproces en de samenwerking met het externe bureau kan ertoe bijdragen dat de rekenkamer de volgende keer niet opnieuw in dezelfde vallen loopt (doel a); en dat het externe bureau zijn werkwijze aanpast (doel b).

Hiervan kunnen, naast de eigen rekenkamer, ook andere rekenkamers (opdrachtgevers) profijt hebben.

De rekenkamer kan kiezen voor een interne evaluatie gericht op het eigen leerproces (doel a). Hierbij gaat de rekenkamer zelf na welke lessen zij wil trekken, zonder het bureau te consulteren. Of de rekenkamer kan met het bureau een gezamenlijke evaluatie houden, waarbij lessen voor zowel de rekenkamer als het bureau getrokken kunnen worden (optie b).

Bij grotere onderzoeken is het te prefereren om met het bureau het verloop van het onderzoeksproces en de samenwerking te evalueren. Juist als de samenwerking niet naar tevredenheid verlopen is, kan een evaluatie achteraf voor beide partijen inzicht opleveren over de punten waar de ontevredenheid zit en waar de verwachtingen niet meer spoorden. Het doel van de evaluatie is lering trekken, niet afrekenen. Dit moet vooraf heel duidelijk zijn, om tot een vrije uitwisseling van ervaringen te komen.

Sommige bureaus doen altijd zelf een evaluatie met de opdrachtgever. Zij doen dat vanuit een ISO voorwaarde om na te gaan of de klant tevreden is over het proces en eindproduct. Ga dan bij jezelf eerst na welke inbreng je van het bureau verwacht hebt in het onderzoek zodat de rekenkamer in ieder geval ook lessen kan trekken op basis van de evaluatie.

De Algemene Rekenkamer heeft enkele uitgebreide handleidingen voor onderzoeken (zie bij www.rekenkamer.nl onder [publicaties/interne handleidingen](#)).

Het verdient aanbeveling de evaluatie met het bureau eerst voor te bereiden in de vergadering van de rekenkamer, zodat een brede inbreng gewaarborgd is.

De volgende kernvragen kunnen in de evaluatie aan de orde komen:

1. is de opdracht volgens de afspraken uitgevoerd (zijn de gestelde vragen met voldoende diepgang beantwoord, is de expertise geleverd die geoffreerd is, is volgens planning geleverd, is het feitenrapport naar tevredenheid?). Zo nee, waarom niet?
2. zijn de kosten volgens de offerte geweest (in de zin van geld, inzet en aandacht van de rekenkamerleden)? Zo nee, waarom niet?
3. is het proces en de werkwijze verlopen volgens afspraak (kwaliteitsborgen zoals verificatie van interviews en feitenrapport, terugkoppeling naar de rekenkamer, is het bureau voldoende proactief geweest)? Zo nee, waarom niet?

4. heeft het rapport het gewenste effect opgeleverd bij de raad, bij het college of bij andere doelgroepen? Zo nee, waarom niet?

Het verslag van de evaluatie behandelt de rekenkamer vertrouwelijk en wordt ter kennisname aan het bureau in kwestie verzonden.

5. Inhuur van externen voor andere doeleinden

Overweeg ook eens externe deskundigen in te huren om de bevindingen van het onderzoek dat je in eigen beheer hebt uitgevoerd te beoordelen door hierover met hen een gesprek te voeren of een expertpanel te organiseren. Een andere mogelijkheid is dat de rekenkamer zich voor de duur van het onderzoek of delen van het onderzoek laat coachen door een externe deskundige. Op deze manier kun je met relatief geringe inspanningen en tegen geringe kosten je rapportage aan de raad verbeteren. In de praktijk wordt dit door rekenkamers tot nu toe het meest toegepast om:

- een second opinion te krijgen op de bevindingen, met name op de volledigheid;
- bevindingen beter te kunnen wegen (hoe verhouden deze zich tot de situatie in andere gemeenten, hoe zwaar moet aan afwijkingen van de normen getild worden, ...) en zo tot sterkere conclusies en aanbevelingen te komen;
- het rapport in communicatieve zin te verbeteren (boodschap);

Diverse rekenkamers hebben hier op de één of andere manier succesvol invulling aan gegeven:

- Afzonderlijke gesprekken met externe deskundigen / Expertpanel
Stuur voorafgaand aan het gesprek het concept-rapport van de rekenkamer (vertrouwelijk!) aan de externe deskundigen toe. Ga vervolgens in het gesprek met de externe deskundige(n) na hoe de bevindingen van de rekenkamer zich verhouden tot het beeld bij andere gemeenten en/of wat deze (kunnen) betekenen voor de door de rekenkamer te trekken conclusies en aanbevelingen. Denk bij externe deskundigen aan wetenschappers, docenten aan postdoctorale (beroeps)opleidingen / Bestuurs Academie, adviseurs van gespecialiseerde bureaus, stafmedewerkers van belangenorganisaties en dergelijke. Externe deskundigen vind je net als bureaus via internet, via collega's binnen de gemeente, via andere gemeenten, via andere rekenkamers en via acquisitie van bureaus. De aandachtspunten die zijn geschetst bij het inhuren van externe bureaus gelden ook nu. We verwijzen hiervoor naar de toelichting in hoofdstuk 3.2.1. Omdat de bijdrage van de externe deskundige veelal niet meer dan een dag zal bedragen, is het des te belangrijker dat je overtuigd bent van zijn deskundigheid. Er is geen tijd om hem in te werken. Voer voor je met hen in zee gaat een telefoongesprek waarin je duidelijk maakt op welke vragen jullie antwoord willen, waarom je daarbij in deze fase van het onderzoek externen in wilt schakelen en wat je van hen verwacht.

Rekenkamers die hiermee ervaring hebben opgedaan zijn:

- Rekenkamer Arnhem - (bij vrijwel elk onderzoek gebruik gemaakt van expertpanel).

Over het algemeen wordt voor een expertpanel een drietal deskundigen gezocht op het terrein waar het onderzoek over gaat. Deze deskundigen hebben geen bindingen met Arnhem. Ieder voor zich wordt geacht 'expert' of ervaringsdeskundige te zijn op een bepaald onderdeel van het onderzoeksterrein. Zij ontvangen tijdig voorafgaande aan de expert-meeting het concept-rapport. In de expert-meeting worden eerste de bevindingen, conclusies en aanbevelingen door de rekenkamercommissie zelf gepresenteerd, waarna ieder van de experts ingaat op zijn invalshoek in het onderzoek (terugkijken en vooruitkijken). Vervolgens werkt men in een plenaire discussie aan gezamenlijk gedragen conclusies en aanbevelingen (een soort delphi-methode).

- Rekenkamer Nijmegen (onderzoek rioolbeleid (afzonderlijke gesprekken met externe deskundigen op basis van het concept - rapport)

- Wanneer je geen ondersteuning zoekt bij de uitvoering van (delen van) het onderzoek, kun je ook denken aan de inhuur van een 'coachingsbureau'. Je huurt dan betaalde assistentie in op een beleidsterrein of onderzoeksmethodiek om het hele proces (van opdrachtformulering tot en met rapportage) of een deel ervan te begeleiden.

Rekenkamers die hiermee ervaring hebben opgedaan zijn:

- De rekenkamercommissie Amersfoort heeft eens een expert ingehuurd die hen voorzag van aanvullende informatie uit de eigen onderzoekspraktijk. Verder becommentarieerde hij een tussentijdse notitie en vragenlijsten.

- De rekenkamercommissie Den Haag heeft goede ervaring in het inhuren van externe wetenschappelijke feedback. Bij een onderzoek naar de verkeersveiligheid bleek de eigen deskundigheid beperkt. De rekenkamercommissie heeft daarom die deskundigheid ingehuurd bij de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid. De SWOV in Leidschendam is een overheidsgerelateerd kennis- en planbureau dat ook opdrachten voor derden uitvoert.

- De rekenkamer Enschede voegt voor elk onderzoek een lid aan de Rekenkamer toe dat specifiek deskundig is op dat terrein.

- De rekenkamercommissie VIP+ huurde ooit een extern bureau in voor een second opinion op de communicatiestijl van een rapport.

Uiteraard geldt ook voor uitbesteding van bovengenoemde taken dat je steeds goede afspraken moet maken met de externen die je inhuurt (tijdsbesteding, kosten, vertrouwelijkheid stukken / bespreking, inhoudelijke bijdrage etc.).

Bijlage 1:

- voorbeeld van contract voor uitbesteding van de Rekenkamercommissie Den Haag
- voorbeeld van contract voor uitbesteding van de Rekenkamer Nijmegen.

Voorbeeld contract voor uitbesteding Rekenkamer Nijmegen
(in geel renvooi zijn de passages opgenomen die specifiek per opdracht ingevuld dienen te worden).

OVEREENKOMST

De ondergetekenden:

1. De Gemeente Nijmegen, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door, hierna te noemen: "Opdrachtgever"
2., te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door, hierna te noemen: "Opdrachtnemer"

Ondergetekenden 1 en 2 hierna gezamenlijk te noemen "Partijen"

In overweging nemende:

- dat Opdrachtgever aan Opdrachtnemer een opdracht verstrekt om voor hem werkzaamheden te verrichten binnen het kader van de door Opdrachtgever met Opdrachtnemer aangegane overeenkomst
- dat Partijen uitdrukkelijk niet de bedoeling hebben een arbeidsovereenkomst aan te gaan
- dat Partijen deze overeenkomst van opdracht en de daarbij behorende voorwaarden hierna schriftelijk wensen vast te leggen.

Komen als volgt overeen:

Artikel 1 Opdracht

1. Opdrachtnemer verbindt zich de door Opdrachtgever verstrekte opdracht uit te voeren, inhoudende het ondersteunen van de Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen bij het uitvoeren van het Rekenkameronderzoek naar De ondersteuning richt zich in het bijzonder op, zoals beschreven in het Plan van Aanpak van de Rekenkamer dd en de offerte van dd en in nader overleg op te stellen nadere uitwerkingen hiervan.
2. Partijen kwalificeren deze overeenkomst als een overeenkomst van opdracht in de zin van 7:400 BW e.v. Het ligt niet in de bedoeling van de ondergetekenden om een arbeidsovereenkomst tot stand te brengen tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer.
3. Opdrachtnemer zet voor de uitvoering van de opdracht in de heer / mevrouw
4. Opdrachtnemer zal zijn werkzaamheden uitvoeren in overleg met de secretaris van de Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen of diens

plaatsvervanger. De Opdrachtnemer en de secretaris voeren hiertoe tenminste een keer per weken overleg over de voortgang qua inzet en resultaten.

5. Opdrachtnemer moet de Opdrachtgever op de hoogte houden van zijn werkzaamheden ter uitvoering van de opdracht en haar onverwijld in kennis stellen van de voltooiing van de opdracht, indien de Opdrachtgever daarvan onkundig is.
6. Opdrachtnemer dient zelf zorg te dragen voor de nakoming van zijn fiscale verplichtingen en premieafdrachten sociale verzekeringen.
7. Opdrachtgever stelt de Opdrachtnemer de faciliteiten ter beschikking die noodzakelijk zijn voor een adequate uitvoering van de opdracht.

Artikel 2 Aanvang, duur en beëindiging van opdracht

Deze overeenkomst wordt aangegaan voor de duur ... van de uitvoering van het onderzoek ... In het kader van de opdracht zullen door Opdrachtnemer in beginsel maximaal ... dagen worden besteed. Een afwijkende tijdsbesteding in het kader van de opdracht behoeft wederzijdse schriftelijke instemming van Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Partijen kunnen de overeenkomst niet opzeggen behoudens gewichtige redenen. Indien een der partijen de overeenkomst opzegt, zonder dat zich een gewichtige reden voordoet, is die partij aan de ander een schadevergoeding verschuldigd onder meer bestaande uit het eventuele verschil tussen het tussen partijen overeengekomen nog verschuldigde deel van de vergoeding, voor Opdrachtnemer vermeerderd met de vergoeding die Opdrachtgever aan een derde moet voldoen voor de voltooiing van de opdracht. Voorts is Opdrachtnemer gehouden de door Opdrachtgever geleden schade als gevolg van het niet (geheel)conform kunnen naleven van verplichtingen jegens cliënten als gevolg van onregelmatige opzegging door Opdrachtnemer te vergoeden. Onverminderd het bepaalde in het voorgaande lid omtrent opzegging kan ieder der partijen deze overeenkomst met onmiddellijke ingang opzeggen, zonder dat daartoe enige ingebrekestelling is vereist, indien:

- (a) Opdrachtgever wordt ontbonden, of anderszins haar activiteiten eindigt;
- (b) De Opdrachtnemer één van zijn verplichtingen uit deze overeenkomst niet is nagekomen, ondanks daartoe bij aangetekende brief of deurwaardersexploot te zijn aangemaand en na deze aanmaning 15 dagen zijn verstreken zonder dat de wederpartij alsnog zijn verplichtingen is nagekomen;
- (c) Opdrachtnemer onder curatele wordt gesteld of zijn zakelijke activiteiten beëindigt.

Artikel 3 Vergoeding

1. De vergoeding is € ... per uur voor de heer Dit tarief is exclusief 19% BTW, maar inclusief overige bijkomende kosten.
2. De vergoeding wordt betaalbaar gesteld door indiening van een door de voorzitter van de Gemeentelijke Rekenkamer of diens plaatsvervanger goedgekeurde verantwoording van gewerkte dagen/dagdelen en bereikte resultaten.

Artikel 4 Vervanging

Het is Opdrachtnemer in beginsel niet toegestaan een ander in te schakelen teneinde de betreffende werkzaamheden te verrichten.

Artikel 5 Andere opdrachtgevers

Het is Opdrachtnemer met inachtneming van de belangen van Opdrachtgever toegestaan om tijdens de duur van deze overeenkomst voor andere opdrachtgevers werkzaam te zijn.

Artikel 6 Geheimhoudingsplicht

1. Opdrachtnemer verklaart dat hij, zowel gedurende de uitvoering van deze overeenkomst als daarna, volledige geheimhouding zal betrachten ten aanzien van al hetgeen Opdrachtnemer in het kader van de uitvoering van de onderhavige overeenkomst en daarna ter kennis is gekomen, betreffende bij de organisatie werkzame personen, alsmede betreffende de relaties van Opdrachtgever, betreffende de organisatie van Opdrachtgever en betreffende de werkzaamheden zelf.
2. Alle stukken, brieven en andere documenten met betrekking tot de cliënten en organisatie van Opdrachtgever blijven haar eigendom. Opdrachtnemer mag deze stukken en documenten niet aan derden ter inzage geven dan wel derden de stukken laten verveelvoudigen, bewerken etc.

Artikel 7 Documenten en bedrijfsmiddelen

Het is Opdrachtnemer niet toegestaan op welke wijze dan ook alle documenten en/of informatiedragers en/of bedrijfsmiddelen, die hij in verband met zijn werkzaamheden bij Opdrachtgever onder zich heeft gekregen, in bezit te hebben of te houden, uitgezonderd voor zover en voor zolang dit voor de uitoefening van zijn werkzaamheden voor Opdrachtgever is vereist. Opdrachtnemer is verplicht om dergelijke documenten en/of informatiedragers en/of bedrijfsmiddelen bij het einde van de overeenkomst onmiddellijk aan Opdrachtgever ter hand te stellen.

Artikel 8 Verbod om werknemers mee te nemen

Het is Opdrachtnemer niet toegestaan om, direct dan wel indirect, werknemers van Opdrachtgever te benaderen, teneinde hen te bewegen het dienstverband met Opdrachtgever te beëindigen.

Artikel 9 Boetebeding

Opdrachtnemer is van rechtswege in gebreke indien hij handelt in strijd met zijn verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomst en zal aan Opdrachtgever voor iedere overtreding een boete verbeuren waarvan het bedrag overeenkomt met € 5.000,-- per overtreding, alsmede een boete gelijk aan € 500,-- voor elke dag dat de overtreding, na mededeling van de ontdekking daarvan door Opdrachtgever, voortduurt, onverminderd het recht van Opdrachtgever volledige schadevergoeding te vorderen.

Artikel 10 Gelieerde instellingen

In de artikelen 6 tot en met 9 worden onder het begrip Opdrachtgever verstaan tevens de gelieerde instellingen die behoren tot hetzelfde concern of dezelfde groep als Opdrachtgever, alsmede instellingen waarin Opdrachtgever op enigerlei wijze participeert.

Artikel 11 Intellectuele eigendom

Aan Opdrachtgever blijven alle rechten toekomen van intellectuele eigendom, waaronder auteurs-, merken- en octrooirechten, op publicaties, uitgaven, methodieken, lesstructuren en andere werken door Opdrachtgever samengesteld en vervaardigd. Opdrachtnemer is bevoegd deze materialen uitsluitend bij de uitvoering van zijn opdracht te gebruiken en verbindt zich te allen tijde te onthouden van het op andere wijze maken van inbreuk op voornoemde aan Opdrachtgever toekomende rechten.

1. Aan Opdrachtnemer blijven alle rechten toekomen van intellectuele eigendom, waaronder auteurs-, merken- en octrooirechten, op publicaties, uitgaven, methodieken, lesstructuren en andere werken door Opdrachtnemer zijn samengesteld en vervaardigd.
2. Ingeval tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer een geschil omtrent rechten van intellectuele eigendom ontstaat, wordt Opdrachtgever vermoed rechthebbende te zijn, behoudens tegenbewijs door Opdrachtnemer.
3. Binnen de grenzen van de wet doet Opdrachtnemer afstand van de in artikel 25 Auteurswet 1912, genoemde persoonlijkheidsrechten.

Artikel 12 Aansprakelijkheid en vrijwaring

1. Opdrachtnemer is gehouden de opdracht naar behoren, naar beste kunnen en conform het overeen gekomen uit te voeren.

Opdrachtnemer is geheel aansprakelijk voor het te behalen resultaat jegens Opdrachtgever.

2. Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever voor alle aanspraken van derden welke uit de uitvoering van deze overeenkomst voortvloeien, daaronder onder meer te verstaan door Opdrachtnemer gemaakte inbreuken op intellectuele eigendomsrechten van derden.

Artikel 13 Vervallenverklaring en aanvullingen

De reeds bestaande afspraken in het kader van deze overeenkomst tussen partijen komen door ondertekening hierna te vervallen, waarbij tegelijk de afspraken in onderhavig contract daarvoor in de plaats komen. Aanvullingen op deze overeenkomst kunnen slechts schriftelijk worden overeengekomen. In gevallen waarin deze overeenkomst niet voorziet, zijn de algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente Nijmegen van toepassing. Deze inkoopvoorwaarden zijn in te zien op de website van de gemeente Nijmegen.

Artikel 14 Toepasselijk recht en forum

Op deze overeenkomst is Nederlands recht van toepassing. Geschillen direct of indirect voortvloeiende uit deze overeenkomst zullen bij uitsluiting worden voorgelegd aan de Rechtbank te Arnhem.

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt en ondertekend op

Opdrachtgever,

.....

Opdrachtnemer,

.....