

NOTITIE INHUUR VAN EXTERN PERSONEEL/UITBESTEDING VAN WERKZAAMHEDEN

1. Inleiding

Bij de Algemene Politieke Beschouwingen in de Eerste Kamer op 22 november 2000 is door het lid De Boer (Groen Links) c.s. een motie (kamerstuk I 2000–2001, 27 400, nr. 107) ingediend, waarin de regering wordt verzocht om als onderdeel van de beleidsverantwoording in mei 2001 een nota te presenteren waarin:

- per ministerie een overzicht wordt gegeven van de aard, omvang en kosten van externe advisering
- kwalitatieve criteria zijn geformuleerd waaraan de door de overheid te verlenen opdrachten moeten voldoen;
- voorschriften zijn geformuleerd voor een transparante financiële en inhoudelijke verslaglegging betreffende externe advisering, binnen een jaar na uitvoering van de opdracht.

Het kabinet heeft toegezegd dat de ministers van BZK en Financiën een notitie over dit thema zullen opstellen. De motie is daarop aangehouden en zal worden betrokken bij de beraadslagingen over de bedoelde notitie. De minister van Financiën heeft tijdens het Verantwoordingsdebat op 28 juni 2001 in zijn schriftelijke antwoorden tevens toegezegd deze notitie aan de leden van de Tweede Kamer te zenden.

2. Opzet van de notitie

In deze notitie wordt allereerst een definitie gegeven van extern personeel. Vervolgens wordt kort stilgestaan bij de achterliggende redenen voor inschakeling van extern personeel en wordt aandacht besteed aan de diversiteit aan diensten die ingehuurd worden. Vervolgens wordt ingegaan op de huidige verantwoordelijkheden van de integrale managers ten aanzien van de inhuur van extern personeel. Ook is een paragraaf gewijd aan de regels voor openbare aanbesteding en de besluitvormingsprocedures, de kaders waarbinnen overheidsmanagers moeten opereren als zij overgaan tot inkoop van diensten en inzet van extern personeel. In de daarop volgende paragraaf worden enkele mogelijke alternatieven geschetst voor de inhuur van extern personeel. Tot slot is een paragraaf gewijd aan de informatievoorziening. De notitie

wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies en de relatie tot het gestelde in de motie De Boer c.s.

3. Definitie externe inhuur/uitbesteding

Waar het gaat om externen worden, mede omdat het begrip extern personeel als zodanig niet is omschreven in de comptabele en beheersregels, nogal verschillende termen gebruikt. Er wordt onder meer gesproken van inhuur, inzet van externen, extern advies, onderzoek door externe adviseurs. Doorgaans wordt verondersteld, dat het daarbij voor een ieder duidelijk is waar het om gaat. Om de problematiek rond de externen goed in beeld te kunnen brengen is het noodzakelijk, dat een herkenbaar begrippenkader aanwezig is.

De definitie van het begrip extern personeel zoals die sinds een aantal jaren (1996) door het ministerie van BZK gehanteerd wordt in onderzoek en enquêtering naar de kosten ervan, valt uiteen in twee delen, te weten:

1. *inhuur van extern personeel*, zijnde personeel zonder ambtelijk dienstverband, dat wordt ingehuurd voor de uitvoering van werkzaamheden die onder directe verantwoordelijkheid van het departementale management worden verricht. Voorbeelden hiervan zijn: uitzendkrachten en interim-managers.
2. *uitbesteding van werk*, zijnde de aankoop van diensten gericht op het functioneren van het ambtelijk apparaat of gericht op de uitvoering van speciale departementale taken als beleidsontwikkeling, -uitvoering, evaluatie en – vernieuwing die worden verricht of tot stand komen buiten de directe verantwoordelijkheid van het departementale management of buiten het departementale werkverband. Voorbeelden zijn: organisatie – en formatieadviezen en automatiseringswerkzaamheden en research en onderzoek.

Het onderscheid tussen deze categorieën is overigens zeer theoretisch en in de praktijk fluïde. In de «oude» begrotingsopzet was de definiëring sterk gekoppeld aan het onderscheid tussen de uitgaven op het Personeel- en Materieelartikel (PenM) en de programma-uitgaven. In de beleidsbegroting (VBTB) is er geen apart artikel PenM.

Buiten de definitie zijn gehouden de kosten voor extern personeel met betrekking tot de volgende categorieën van werkzaamheden:

- algemeen verzorgende functies (bewaking, beveiliging, catering, onderhoud gebouwen);
- personeel in dienst op basis van bijzondere regelingen (o.a. WSW);
- stagiaires en practicanten.

Het bovenstaande geeft aan dat het moeilijk is om heldere definities te geven voor de zeer verschillende wijzen waarop gebruik gemaakt wordt van externe ondersteuning. De term «externe adviseur» wordt nog al verschillend gebruikt voor diverse vormen van inhuur en uitbesteding. In ieder geval kan worden vastgesteld, dat het begrip «externen» of «extern adviseur» een soort containerbegrip is. Om begripsverwarring te voorkomen zal in het vervolg van deze notitie worden gesproken over extern personeel.

4. Overwegingen en motieven bij externe inhuur en uitbesteding

In het verleden is een aantal malen onderzoek gedaan naar (de kosten van) de inzet van extern personeel. Een eerste groot onderzoek naar de inschakeling van intern en extern personeel vond plaats in het kader van de Heroverweging zoals die was aangekondigd in de Miljoenennota 1994. In het betreffende heroverwegingsonderzoek – een onderzoek dat zich

uitstrekke over de jaren 1990 tot en met 1994 – (zie voor de rapportage begrotingsvoorbereiding 1995; deelrapport nr. 5; ministerie van Financiën; maart 1994) is onder meer ingegaan op de door de ministeries aangedragen factoren die een rol speelden bij de afweging tussen het inzetten van intern en extern personeel. De meest aangetroffen redenen waren:

- onvoldoende capaciteit in eigen huis;
- onvoldoende deskundigheid en/of specialisme in eigen huis;
- objectiviteit bij behandeling van problemen;
- flexibiliteit;
- betere mogelijkheden voor kostenbeheersing;
- betere mogelijkheden voor sturen op prestaties/opbrengsten;
- mogelijkheid tot concentratie op kerntaken.

Ook in een onderzoek dat in 1997 door het ministerie van Binnenlandse Zaken rijksdienstbreed is gehouden naar de inschakeling van extern personeel (een onderzoek dat zich beperkte tot inzet van externen waarvan de kosten drukken op het apparaatsartikel; zie voor de rapportage Mensen en Management in de Rijksdienst 1997, hoofdstuk 5) is aandacht besteed aan de motieven tot inhuur en uitbesteding. Uit een inventarisatie bij de departementen bleek het volgende:

In de meeste gevallen is tot inhuur en uitbesteding overgegaan door een (tijdelijk) gebrek aan beschikbare kennis en/of ervaring, deskundigheid en/of specialisme, gelet ook op de bijzondere aard van de uit te voeren taken op enig moment. Daarnaast waren belangrijke redenen incidenteel gebrek aan personeelscapaciteit en de uitvoering van tijdelijke taken. Als overige redenen werden genoemd structureel gebrek aan personeelscapaciteit, de opvang van piekwerkzaamheden, flexibiliteitsvoordelen en het uitvoeren van extra werkzaamheden.

Sinds een aantal jaren wordt ingevolge het bepaalde in de Circulaire informatievoorziening in de sector Rijk (december 1996) jaarlijks gevraagd naar de kosten van de inzet van extern personeel zoals die geboekt worden op het apparaatsbudget en naar de belangrijkste redenen voor die inzet. Uit de betreffende departementale opgaven blijkt dat de hierboven genoemde redenen zoals die naar voren kwamen uit de genoemde onderzoeken, ook thans nog steeds gelden. Daaraan kan worden toegevoegd, dat er ook meer inhoudelijke overwegingen voor de inhuur van extern personeel zijn dan de hierboven genoemde praktische redenen, te weten:

- de wens om een kritisch oordeel «van buiten» te krijgen;
- de wens om een contra-expertise op eigen werk te laten uitvoeren;
- de (veelal ook politiek ingegeven) wens om een onafhankelijk of extern oordeel te verkrijgen over een bepaalde kwestie.

De slotconclusie is, dat er voor de departementen en voor de integrale manager bedrijfsmatig en beleidsmatig gezien een aantal goede redenen is om in specifieke gevallen tot inhuur van extern personeel over te gaan.

5. Verantwoordelijkheid integraal management voor inhuur extern personeel

De keuze als het gaat om interne of externe uitvoering van taken vindt plaats door of onder verantwoordelijkheid van het doorgedecentraliseerde lijnmanagement, de integrale manager. Er is in het algemeen sprake van een relatief hoge mate van vrijheid voor de manager om die maatregelen te nemen die noodzakelijk zijn voor een goede uitoefening van de taken. Dit uitgangspunt betekent, dat binnen het aan het onderdeel toegekende apparaatsbudget/programmabudget de manager keuzen zal (moeten) maken om zo efficiënt en effectief mogelijk personeel in te zetten om de doelstellingen van de organisatie te (kunnen) realiseren. En dus is er –

binnen de financiële kaders – vrijheid in de keuze bij het aantrekken van intern en extern personeel.

In de op 7 februari 2000 laatstelijk aan de Tweede Kamer verstrekte antwoorden over de uitgaven voor extern advies (zie Tweede kamer, vergaderjaar 1999–2000, Aangangsels 1517) is het bovengestelde nog eens geschetst. Gesteld is: «Waar het gaat om de inhuur van extern personeel geldt, dat er op bedrijfsmatige gronden en ter wille van de efficiency een keuze moet kunnen worden gemaakt tussen de inzet van eigen en van extern personeel bij een bepaalde activiteit». «Er zijn ook ontwikkelingen aan te wijzen – denk aan de toenemende vraag om een flexibel optreden van de overheid, de regelmatig geuite wens om onafhankelijke onderzoeken en/of contra-expertise en de noodzakelijke kennis op het gebied van bijvoorbeeld ICT – die het wenselijk maken dat er ruimte blijft voor de inhuur van externe deskundigheid als aanvulling op de inspanningen van het eigen apparaat. Uiteraard moet er niet te lichtvaardig worden besloten tot externe inhuur of externe aanbesteding».

6. Kaders

6.1 VBTB

Paragraaf 4 is afgesloten met de constatering, dat er vanuit het perspectief van de integrale manager verschillende redenen zijn om over te gaan tot de inhuur van extern personeel. Het begrotingsbeleid en begrotingsproces binnen de Rijksoverheid richt de aandacht, mede door invoering van de beleidsbegroting en beleidsverantwoording (VBTB), steeds meer op beleidsdoelen en resultaten van beleid. VBTB ondersteunt het besturingsmodel binnen het Rijk, dat uitgaat van centrale sturing op hoofdlijnen en sturing van dienstonderdelen op hun resultaten: het realiseren van beleidsdoelen en de producten en diensten die in dat kader noodzakelijk zijn. Onderdeel van dit besturingsmodel is het eerder genoemde integraal management, waarbij de manager verantwoordelijk is voor zowel de beleidsvorming als de beleidsuitvoering en voor de inzet van de middelen die daartoe beschikbaar zijn gesteld.

Door een beleidsbegroting te autoriseren machtigt het parlement in feite de regering om de begrotingsmiddelen in te zetten teneinde de in de begroting geformuleerde beleidsdoelen te bereiken. In de beleidsverantwoording moet de regering vervolgens aan het parlement rapporteren over de mate waarin zij er in is geslaagd de beleidsdoelen daadwerkelijk te realiseren, waarbij de doelmatigheid daarvan kan worden beoordeeld door de relatie te leggen tussen de input, de output en de outcome aan de hand van de juiste prestatiegegevens.

Het regulier periodiek verstrekken van inzicht in de aard, de omvang en de kosten van extern personeel aan het parlement zoals ook in de motie wordt verzocht – is mogelijk. Wel is het zo dat de VBTB-filosofie juist de beleidsprestaties centraal stelt, waarbij de nadruk wordt gelegd op informatie over doelbereik in plaats van op de inputgegevens waar nu om wordt verzocht. Vanuit dat oogpunt is het niet logisch om regulier in de begroting en verantwoording de gegevens over de inhuur van extern personeel op te nemen.

6.2 Procedures inzake inkoop

Bij inhuur van extern personeel gaat het om het inkopen van capaciteit en van diensten en/of producten. Financiële voordelen en betere kwaliteit zijn te behalen met het inrichten van een zorgvuldige selectie- en offerte-procedure, met een goed contractbeheer en met procedures rond de kwaliteitsbeoordeling.

In de huidige situatie kennen alle departementen regelingen en handelingen als het gaat om de inkoop van goederen en diensten. De richtlijnen betreffen onder meer het voorbereiden van de offerte-aanvraag, de voordracht van potentiële aanbieders en de leverancierskeuze, het opstellen van de overeenkomst. De door de departementen gehanteerde regelingen zijn vaak ontworpen op basis van de door het ministerie van Financiën uitgevaardigde Regeling contractbeheer en het Besluit materieelbeheer.

Daarnaast is er de Europese regelgeving en de daaruit voortvloeiende verplichting van Europese openbare aanbesteding van diensten boven de (ruim) f 307 000,-. Op dat vlak wordt interdepartementaal gecoördineerd door het ministerie van Economische Zaken.

Departementen kennen thans de functie van coördinerend directeur aanschaffingen (CDA), met als belangrijkste taak het tot stand brengen van een efficiënt en kwalitatief goed inkoopproces. De taken van de CDA zijn door de Ministerraad vastgesteld.

Ook in interdepartementaal verband wordt naar een verbetering van inkoopprocedures gestreefd. Zo is er thans het actieplan Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA) van het ministerie van Economische Zaken, zoals dat door de Ministerraad is geaccordeerd. Gegeven de constatering dat de Rijksoverheid op het punt van de organisatie van de inkoop nog te veel versnipperd is, signaleert het actieplan bij het inkopen en aanbesteden tal van kansen tot verbetering.

De aandacht van het PIA richt zich op vier deelgebieden. Het gaat daarbij om:

1. Analyse van de inkoop en mogelijkheden van samenwerking;
2. Professionalisering van de inkoopfunctie;
3. Europees aanbesteden en de te maken kwaliteitsslag;
4. Elektronisch aanbesteden.

Ad 1. Het gaat hierbij om een kwalitatieve en kwantitatieve inkoopdiagnose (wie koopt wat en hoe in; waaronder een analyse van de inkoop van externe dienstverlening); een en ander kan leiden tot het vaststellen van een strategie voor gezamenlijk inkopen en aanbesteden; mogelijk kunnen inkopersnetwerken gevormd worden.

Ad 2. Gedacht hierbij kan worden aan het ontwikkelen van een opleidingspakket voor de doelgroep, waarbij ook gedacht wordt aan certificering. Verder is netwerkvorming van rijksinkopers een belangrijk aspect van professionalisering.

Ad 3. Het gaat hierbij ook om professionalisering, maar dan op het vlak van het Europees aanbesteden onder meer door het instellen van een help desk.

Ad 4. Bij elektronisch aanbesteden handelt het om twee zaken: het opzetten binnen de rijksoverheid van een intranet tussen inkopers en aanbesteders en het elektronisch aanbesteden zelf, i.c. het ontwikkelen van systemen om via internet goederen en diensten aan te besteden en in te kopen.

Ten behoeve van de uitwerking van het actieplan is een projectorganisatie ingesteld voor een periode van drie jaar. De projectorganisatie is sinds 1 april 2001 operationeel.

Voor het jaar 2001 is een werkplan opgesteld, waarbij aandacht wordt besteed aan de in 2001 te behalen doelen en de uitwerking ervan in de zin van aanpak en fasering. De minister van Economische Zaken zal jaarlijks aan de Tweede Kamer rapporteren welke vooruitgang is geboekt bij de uitvoering van het actieplan PIA.

De in het kader van PIA in gang gezette activiteiten zijn er op gericht de manager beter te bedienen, hem beter in staat te stellen op een verantwoorde manier keuzes te maken, ook als het gaat om de keuzes tussen de inzet van intern en extern personeel. Het gaat om het aan de manager aanbieden van instrumenten om de inkoopactiviteiten te faciliteren en dus te vergemakkelijken.

7. Alternatieven voor de inschakeling van extern personeel

7.1. Algemeen

Erkennend de verantwoordelijkheid van de integrale manager met betrekking tot de inzet van intern en extern personeel is het uit oogpunt van kwaliteit en doelmatigheid van de Rijksdienst wenselijk te bezien of er reële alternatieven kunnen worden ontwikkeld met betrekking tot de inhuur van extern personeel. Hieronder worden daartoe enkele alternatieven genoemd die aansluiten bij de overwegingen en motieven voor inhuur zoals die door de departementen zijn aangegeven.

7.2 Aanspreken en inzetten van (de deskundigheid van) het eigen personeel

Uit de in het verleden gehouden onderzoeken en inventarisaties blijkt dat departementen in voorkomende gevallen overgaan tot het inzetten van extern personeel bij gebrek aan beschikbare kennis/ervaring, deskundigheid of specialisme.

Het is daarbij denkbaar, dat in sommige gevallen te gemakkelijk naar de externe kwaliteit wordt gekeken en teveel voorbijgegaan wordt aan de kwaliteit en capaciteit van het eigen personeel. Echter, dezelfde efficiency en kwaliteitsoverwegingen die gelden bij het «extern gaan», kunnen ook leiden tot het kiezen voor «interne» oplossingen, zowel intradepartementaal als interdepartementaal. Zo kan in de eerste plaats worden gedacht aan de onderlinge uitwisseling en uitruil van personeel.

Voorwaarde is, dat er sprake moet zijn van vergelijkbare functies en van uitwisselbare kwaliteiten van personeel. Een tekort aan bv. statistisch personeel kan moeilijk opgelost worden door een overschot elders aan beleidsmedewerkers.

De uitwisseling en uitruil binnen een ministerie is betrekkelijk eenvoudig te organiseren. Er is ook ervaring mee. De organisatie van de interdepartementale uitwisseling en uitruil van personeel is lastiger en vraagt in ieder geval om een interdepartementale coördinatie c.q. het instellen van een aanspreekpunt of coördinerend orgaan.

In het verlengde daarvan kan gedacht worden aan het creëren van poolconstructies of uitzendpools voor diverse categorieën personeel, zowel departementaal als interdepartementaal.

Een en ander betekent dus het gebruik maken zo mogelijk van bestaande capaciteit. Voor de totale rijksdienst en ook voor de betreffende departementen is dat een goedkopere oplossing dan de inhuur van externen of uitbesteding van werk. Tevens betekent een en ander kwaliteitsbehoud en kwaliteitswinst. Een nevendoeleinstelling is verder het bevorderen van de ontplooiing van medewerkers.

Met het verschijnen van de nota Management- en personeelsontwikkeling Rijksdienst in september 1999 is (opnieuw) aandacht gevraagd voor de bevordering van de mobiliteit van het personeel binnen de rijksdienst, en dan niet alleen omdat de rijksdienst zelf gebaat is met flexibiliteit, maar ook omdat een reëel perspectief op een loopbaan binnen de rijksdienst huidig personeel bindt en toekomstig personeel aantrekt. In de nota wordt onder meer gesteld, dat voorkomen moet worden dat de aanwezige

specialistische kennis erodeert en weglekt. De nota gaat verder: «Binnen de sector Rijk zou men meer elkaars hooggekwalificeerde diensten moeten gaan afnemen. Dit leidt tevens tot interdepartementale ontschotting van kennisstromen».

Beleidsactiviteiten om te komen tot vergroting van de mobiliteit zijn inmiddels in gang gezet, waaronder de toegang van ambtenaren tot de mobiliteitsbank en het maken van resultaatafspraken tussen de directies Personeel en Organisatie van de ministeries om interdepartementale uitwisselingen tot stand te brengen met name op de arbeidsmarkten waarop veel functies uitwisselbaar zijn.

7.3 Flexibel omgaan met personeelssterkte/formaties

Uit de analyse blijkt dat capaciteitsoverwegingen departementen ertoe brengen extern personeel in te zetten. Het gaat daarbij om onder meer de uitvoering van tijdelijke (extra) taken, maar ook om de opvang van reguliere taken in het geval van extra werkaanbod.

Met de invoering van het geïntegreerde apparaatskostenbudget (de zgn. integrale benadering) is het stringent personeelsvolumebeleid afgeschaft. De personeelssterkte kan door de ministeries nu zelf (zonder instemming van de Ministerraad) worden bepaald, waarbij het vastgestelde financiële kader voor de uitgaven aan personeel in beginsel niet mag worden overschreden. Met andere woorden: Een departement kan binnen het kader van het apparaatbudget meer intern personeel inzetten, ook als de bij de begrotingsvoorbereiding vastgestelde personeelssterkte wordt overschreden.

De kosten van de inzet van extern personeel en de uitbesteding van werkzaamheden kunnen worden teruggedrongen, indien de ministeries meer zouden overgaan tot het hanteren van flexibele personeelssterktes en personeelsformaties. Een en ander houdt in, dat afhankelijk van de situatie gekozen wordt voor een tijdelijke aanpassing (groei of krimp) van de personeelsformatie van enig onderdeel. De mogelijkheden om dat te doen zijn gecreëerd met de invoering van het geïntegreerde apparaatsbudget. Noodzakelijk is – wil een en ander slagen – om voldoende «belang» te organiseren bij het integrale lijnmanagement om de gewenste afwegingen in die richting te maken.

De kostenbesparing is daarmee mogelijk aangezien de integrale kosten van intern personeel veel lager zijn dan die van extern personeel.

8. Informatievoorziening

De verzameling van de departementale gegevens over de inhuur en uitbesteding levert in de praktijk problemen op, waardoor veel tijd en moeite moet worden besteed om uiteindelijk een goed departementaal en rijksbreed beeld terzake te kunnen krijgen. Een en ander wordt veroorzaakt door het feit, dat er per departement sprake is van een grote diversiteit in administratieve indelingen en benamingen van kostensoorten. De departementale administratie is conform de Comptabiliteitswet opgezet als een systeem gericht op het afleggen van verantwoording aan het parlement over de rechtmatigheid van uitgaven en over de beheersing ervan. Daartoe wordt inzicht verschaft in uitgaven op het niveau van een artikel in de begrotingswet. De vraagstelling naar de uitgaven aan extern personeel betekent het maken van een dwarsdoorsnede vanuit een geheel ander gezichtspunt. Een extra complicatie daarbij is dat de diensten van een ministerie die tevens zgn. kasbeheerder zijn, over een eigen administratie beschikken, zodat een eenduidige analyse op een centraal punt niet te maken is.

Inmiddels is de begrotingsaanschrijving voor de VBTB-begroting voor het jaar 2002 verschenen. Voorgeschreven is dat in de beleidsartikelen de

apparatuuruitgaven als één artikelonderdeel worden vermeld. Een uitsplitsing naar de oude artikelonderdelen personeel, overige personele uitgaven, materieel en post-actieven wordt niet meer gegeven. Wel dient in de begroting een personeelsbijlage te worden opgenomen, bestaande uit een organigram en gegevens over de personeelssterkte. Op verzoek van de minister van BZK dienen bij de begrotingsvoorbereiding tevens realisatie ramingsgegevens over personeel en materieel aangeleverd te worden. Onderdeel daarvan is de opgave aan kosten voor externe inhuur en uitbesteding van werkzaamheden zoals die op het apparaatsartikel worden geboekt. Daarbij wordt een uitsplitsing gevraagd naar kosten voor bepaalde typen werkzaamheden en activiteiten als:

- interim-management;
- informatievoorziening en automatisering;
- uitzendkrachten al dan niet op formatieplaatsen;
- overige werkzaamheden.

Gelet op het gestelde in paragraaf 5 over de integrale verantwoordelijkheden van de manager en de operatie VBTB is het overigens zeer de vraag of het standaard doen opleveren van dit overzicht bij de begrotingsvoorbereiding nog langer wenselijk is.

9. Conclusies en advies

De inzet van extern personeel is binnen de rijksdienst een aanvaard managementinstrument. Erkend is, dat de inschakeling van externe deskundigheid of het maken van een keuze tussen de inzet van intern of extern personeel een verantwoordelijkheid van het integrale management is. De integrale manager is verantwoordelijk voor de efficiënte bedrijfsvoering van zijn eenheid en maakt derhalve keuzes bij de inzet van het productiemiddel personeel.

De genoemde verantwoordelijkheid laat onverlet, dat er geëist kan worden dat er sprake is van een verantwoord keuzeproces met betrekking tot de inzet van intern en extern personeel, waardoor de doelmatige inzet van personeel gewaarborgd wordt. In het verlengde daarvan ligt de wens van de Kamer naar de beheersing van de kosten/beperking van de inzet van externen.

Bevordering van een doelmatige inzet van personeel en beheersing van de kosten van inhuur van extern personeel vragen om nadere maatregelen en/of activiteiten. Daarbij wordt gedacht aan het volgende:

- 1) Het gebruik maken van de mogelijkheden tot uitruil en uitwisseling van personeel binnen de sector Rijk, het uitwerken en vormgeven van poolconstructies, het doen van voorstellen inzake het vergroten van de mobiliteit van personeel en het flexibel omgaan met personeelsformaties;
- 2) Het stroomlijnen en verbeteren van de inkoopprocedures, waarbij de initiatieven zoals die worden ontwikkeld door de werkgroep PIA worden gevolgd.

Het is voor de departementale sturing en bedrijfsvoering gewenst om inzicht te hebben in het afwegingsproces en de (ontwikkeling van de) uitgaven met betrekking de inhuur van extern personeel. Er moet dus worden voorzien in een instrument dat voor het management het afwegingsproces met betrekking tot de inzet van extern personeel faciliteert en dat goede en betrouwbare informatie inzake de inzet van extern personeel kan genereren.

Ingevolge de Rijksbegrotingsvoorschriften wordt de departementen gevraagd in het kader van de begrotingsvoorbereiding aan Financiën en

BZK een overzicht te verschaffen van de kosten voor de inhuur van extern personeel voor zover dit bekostigd wordt uit het apparaatsbudget. In komende jaren lijkt het een betere weg om te bevorderen, dat – in het kader van de verbetering van de bedrijfsvoering – een instrument wordt ontwikkeld aan de hand waarvan ten behoeve van de interne sturing informatie over de inhuur van extern personeel wordt ingewonnen. Naar analogie van de inkoopscans uit het project PIA zou een scan ontwikkeld kunnen worden die informatie over inhuur van externen oplevert. De vakdepartementen krijgen op deze wijze een instrument in handen dat hen ten dienste staat ter verbetering van de interne bedrijfsvoering. Dit houdt tevens in, dat de vakminister de eerst aangewezen en de eerst verantwoordelijke is als het gaat om de informatievoorziening daaromtrent. Een en ander laat uiteraard onverlet, dat de minister van BZK gelet op zijn coördinerende verantwoordelijkheid voor het overheidspersoneel de departementen kan vragen hem inzicht te verschaffen in de omvang van inhuur van extern personeel.