

# **Rekenkamercommissie Amstelveen**

## **Quick scan inhuur externen**

## 1. Voorwoord en inleiding

De gemeente Amstelveen staat evenals elders het geval is voor een neerwaarts financieel perspectief. De economische crisis zal Amstelveen ook raken en dat zal leiden tot een kritische benadering van de uitgaven. Als één van de mogelijkheden om het uitgavenniveau terug te brengen geldt het verminderen van de inhuur van externen.

De afgelopen jaren zijn er reeds tientallen onderzoeken door verschillende rekenkamercommissies over dit onderwerp gedaan. De bevindingen uit deze onderzoeken zijn beschikbaar en toegankelijk. Uit deze onderzoeken komt naar voren dat er een grote mate van gemeenschappelijkheid bestaat ten aanzien van de probleemstelling, conclusies en aanbevelingen.

Ter voorbereiding van dit onderwerp heeft de Rekenkamercommissie overleg gevoerd met de concerncontroller van Amstelveen. Daaruit is gebleken dat de concerncontroller zijn aandacht op dit onderwerp heeft gericht. Er worden gegevens verzameld over de kosten van externe inhuur en er worden ideeën ontwikkeld voor regels waarbinnen externe inhuur zich zou moeten bewegen. Op dit moment is er geen sprake van een expliciet beleidskader voor de inhuur van externen.

Gezien deze omstandigheden acht de Rekenkamercommissie het op dit moment minder efficiënt om een eigen diepgaand onderzoek te starten naar het inhuren van externen. In plaats daarvan wil de Rekenkamercommissie zich aansluiten bij het initiatief van de concerncontroller door een bijdrage te leveren aan de bestuurlijke discussie over de inhuur van externen. Die bijdrage wordt op twee manieren geleverd. In de eerste plaats door inzicht te geven in de daadwerkelijke kosten van externe inhuur, en ten tweede door elementen uit de bestaande onderzoeksrapporten over externen inhuur naar voren te brengen.

De rapportage van de quick scan is op 10 juni 2010 door de Rekenkamercommissie vastgesteld. Onder gelijke datum is de rapportage aan de concerncontroller voor ambtelijk hoor- en wederhoor aangeboden, die dezelfde dag een reactie heeft gegeven. Deze reactie is daarna in de rapportage verwerkt.

De rapportage leidt tot drie aanbevelingen.

***Voorstellen voor begrotingsbijstellingen over tijdvak 1 en 2 van de initieel in de begroting opgenomen kosten voor externe inhuur dienen gemotiveerd en onderbouwd te zijn.***

***Hanteer een eenduidig te interpreteren indeling die inzicht geeft in de aspecten van inhuur die relevant zijn voor de controle en sturing door de raad.***

***Om de kosten voor incidentele inhuur controleerbaar te maken voor de raad, dienen regels te worden opgesteld waarbinnen de betreffende uitgaven kunnen worden gedaan. Deze regels zijn afgeleid van een expliciet geformuleerd algemeen beleidskader. Hierbij dient er aandacht te zijn voor het streven naar een economisch optimale situatie op het niveau van de gemeenteorganisatie en niet alleen op het niveau van de afdeling.***

Vervolgens is het rapport op 28 juni 2010 aan het college aangeboden voor bestuurlijk hoor- en wederhoor. De reactie van het college is daarna op 4 augustus 2010 ontvangen en is vevat in de volgende brief.

**Staf**

**Uw contact** J. Huizenga  
T (020) 540 44 07  
F (020) 540 45 59  
gemeente@amstelveen.nl

Rekenkamercommissie van de gemeente Amstelveen

Postbus 4, 1180 BA Amstelveen  
*Vermeld bij reactie ons kenmerk en datum van deze brief*

**Datum** 4 augustus 2010  
**Uw brief van** 28 juni 2010  
**Uw kenmerk** Gr/RKC/itV/Z-2010/029830  
**Ons kenmerk** Z-2010/029830

**Betreft** Bestuurlijk hoor en wederhoor quick scan inhuur externen

Geachte Rekenkamercommissie,

Met deze brief maken wij graag gebruik van de door u geboden mogelijkheid te reageren op de door u uitgevoerde Quick scan inhuur externen.

Met de invoering in 2006 van het directiemodel is ondermeer afgesproken dat, onder aansturing van de directie, het management van de gemeentelijke organisatie verantwoordelijk is voor de wijze waarop de taken worden uitgevoerd en doelstellingen gerealiseerd. De Rekenkamercommissie constateert dan ook terecht dat het afdelings- of bedrijfshoofd integraal verantwoordelijk is voor de uitvoering van taken van de eenheid met de daarvoor beschikbaar gestelde middelen.

De inzet van eigen personeel of gebruikmaking van externe inhuur gebeurt overigens planmatig. De afdelings- en bedrijfsplannen worden jaarlijks aan de directie voorgelegd ter goedkeuring. In deze plannen is opgenomen op welke wijze de producten en diensten tot stand zullen worden gebracht. Ten aanzien van de voortgang vindt periodiek overleg met de directie plaats. In het kader van het jaarverslag legt de directie hieromtrent tenslotte verantwoording af aan het college.

Met het aantreden van dit college is in de "Politieke Agenda 2010-14" een verder uitgewerkt beleidskader voor de ambtelijke organisatie uitgewerkt. De onderstaande onderdelen zijn in de context van deze quick scan daarbij van belang:

- Door herijking van werkprocessen en werkwijzen wordt structureel tenminste € 2 miljoen op de gemeentelijke organisatie bespaard.
- Door het aanbieden van scholing worden medewerkers gestimuleerd om competenties te ontwikkelen en te verbeteren, waardoor de inzetbaarheid wordt verbreed.
- Externe inhuur dient te worden beperkt tot die taken waar fricties optreden door pieken, personele uitval, incidentele werkzaamheden, toekomstige uitbesteding

---

**Raadhuis** Laan Nieuwer-Amstel 1  
1182 JR Amstelveen  
T (020) 540 49 11  
www.amstelveen.nl  
Bankrekening 28.50.00.314

**Route per bus** - Lijn 166, halte Raadhuis  
Lijn 186/187, halte Dorpsstraat + 1 mln.  
Lijn 172, halte Huis aan de Poel + 8 min.

F000©ICT

[BRF255035 (2).doc]



Datum 28 juli 2010

Pagina 2 van 2

e.d. De tijdvakrapportages en de jaarrekening geven een overzicht van de kosten en wijze van inhuur.

Met het hierboven beschreven kader is naar onze mening een goede balans gevonden in de verantwoordelijkheid en bevoegdheidsverdeling van bestuur en ambtelijke organisatie. Het bestuur bepaalt de kaders op welke wijze de ambtelijke organisatie de werkzaamheden kan organiseren. De ambtelijke organisatie legt over de uitvoering van de werkzaamheden vervolgens verantwoording af aan het bestuur, waardoor het bestuur in casu de raad haar controlerende taak kan uitoefenen.

Onze reactie afrondend staan wij stil bij de door de Rekenkamercommissie geformuleerde aanbevelingen.

Aanbeveling 1 "Voorstellen voor begrotingsbijstellingen over tijdvak 1 en 2 van de initieel in de begroting opgenomen kosten voor externe inhuur dienen gemotiveerd en onderbouwd te zijn".

Naar onze mening is deze aanbeveling niet nodig omdat met het hierboven beschreven beleidskader de raad adequaat in staat wordt gesteld haar kaderstellende en controlerende functie uit te oefenen.

Aanbeveling 2 "Hanteer een eenduidig te interpreteren indeling die inzicht geeft in de aspecten van inhuur die relevant zijn voor de controle en sturing door de raad".

Met de Rekenkamercommissie constateren wij dat de sinds 2009 gehanteerde onderverdeling verbetering behoeft. Voor de aanvang van het begrotingsjaar 2011 zullen wij daarom een categoriale indeling en beschrijving per categorie maken en voorleggen aan de commissie ABM.

Aanbeveling 3 "Om de kosten voor incidentele inhuur controleerbaar te maken voor de raad dienen regels te worden opgesteld waarbinnen de betreffende uitgaven kunnen worden gedaan. Deze regels zijn afgeleid van een expliciet geformuleerd algemeen beleidskader. Hierbij dient er aandacht te zijn voor het streven naar een economisch optimale situatie op het niveau van de gemeentelijke organisatie en niet alleen op het niveau van de afdeling".

Met het thans bestaande beleidskader dat onlangs is vastgesteld in de "Politieke Agenda 2010-14" is invulling gegeven aan deze door de rekenkamercommissie gedane aanbeveling.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van de gemeente Amstelveen,  
de secretaris, de burgemeester,

mr. R.J.T. Schurink

mr. J.H.C. van Zanen

## Naschrift Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie heeft met belangstelling kennis genomen van de reactie van het college. In zijn bestuurlijke reactie gaat het college in op de aanbevelingen in de quick scan. Daarnaast worden enkele beleidsuitgangspunten genoemd die relevant zijn voor het onderwerp 'externe inhuur'.

Het verheugt de Rekenkamercommissie dat het college kan instemmen met de tweede aanbeveling. Wat de andere twee aanbevelingen betreft, ziet de Rekenkamercommissie deze reactie als een aanzet voor discussie of overleg tussen gemeenteraad en college. In die zin biedt de reactie enkele waardevolle aanknopingspunten om de discussie met de raad te voeren.

De Rekenkamercommissie ziet ruimte voor die discussie omdat het college in zijn reactie stelt dat met de genoemde beleidsuitgangspunten voldoende invulling is gegeven aan het mogelijk maken van de kaderstellende en controlerende taak van de raad. Hierbij doelt de Rekenkamercommissie erop dat het college het algemene beleidskader niet in concrete regels uitwerkt. Daarnaast verbaast het de Rekenkamercommissie dat het college het niet nodig acht dat voorstellen voor begrotingsbijstellingen in de tijdvakrapportages gemotiveerd en onderbouwd zijn. Wat dit betreft handhaaft de Rekenkamercommissie onverkort de aanbevelingen.

Ten slotte merkt de Rekenkamercommissie op dat het uiteindelijk aan de raad is te oordelen of wat het college naar voren heeft gebracht adequaat is c.q. in voldoende mate tegemoetkomt aan het gewenste niveau van kaderstelling en controle.

De reactie van het college heeft er overigens niet toe geleid dat het rapport van de Rekenkamercommissie is gewijzigd. De Rekenkamercommissie heeft het rapport definitief vastgesteld op 2 september 2010 en het rapport is op gelijke datum openbaar gemaakt.

## Doelstelling onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is:

*Een bijdrage leveren aan de bestuurlijke discussie over inhuur externen.*

Hieraan zijn de volgende onderzoeksvragen gekoppeld:

- wat zijn de uitgaven voor externe inhuur, mede in relatie tot de reguliere personele middelen?
- wat kan geleerd worden uit afgeronde onderzoeken bij andere gemeenten?

In de volgende paragrafen worden de bevindingen weergegeven. Op een aantal plaatsen plaatst de Rekenkamercommissie een opmerking of neemt een aanbeveling op. Dit is telkens expliciet aangegeven.

De Rekenkamercommissie stelt niet de inzet van externen als zodanig ter discussie, noch de hoogte van de daarmee gemoeide uitgaven. In verband met de omvang van een gemeente kan het juist kosteneffectief zijn bepaalde specifieke expertise niet regulier in huis te hebben, maar deze ad hoc in te huren. Ook voor het flexibel inzetten van menskracht kan externe inhuur een oplossing zijn.

## 2. Uitgaven externe inhuur

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord naar de uitgaven voor externe inhuur. De hier gepresenteerde informatie is door de concerncontroller bij de verschillende afdelingen verzameld en door hem aan de Rekenkamercommissie ter beschikking gesteld.

De gemeentelijke organisatie is ingedeeld in 17 afdelingen en bedrijven<sup>1</sup>. In de hier gepresenteerde cijfers zijn *Directie* en *Zone A9 Amstelveen* niet meegenomen. De inhuur van externen door deze eenheden zijn derhalve buiten beschouwing gebleven.

Het *Facilitair Bedrijf* is in de cijfers opgesplitst in *Algemeen*, *ICT* en *Middelen*.

### **Afweging op afdelingsniveau**

Het hoofd van een afdeling of bedrijf is integraal verantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken van de eenheid met de daarvoor beschikbaar gestelde middelen. Dat betekent dat hij binnen het eigen budget ruimte heeft voor het maken van keuzen voor de inzet van die middelen. Het openhouden van vacatures is expliciet een mogelijkheid om op specifieke situaties flexibel te kunnen reageren. De keuze voor of het voorstel om bepaalde werkzaamheden door de vaste staf of via inhuur te laten verrichten ligt in eerste instantie bij het afdelingshoofd.

De Rekenkamercommissie merkt hierbij op dat dit mechanisme erop is gericht op het niveau van de afdeling een optimale keuze te maken ten aanzien van het efficiënt en effectief inzetten van middelen. Dit impliceert niet in dat er daarmee ook op het niveau van de gemeenteorganisatie sprake is van het optimaal inzetten van de middelen (zie ook aanbeveling 3).

### **Kosten in absolute bedragen**

De kosten voor externe inhuur bedragen 6,7 en 8,3 M€ voor 2008 en 2009 respectievelijk. Het bedrag van 2009 ligt 24% hoger dan dat van 2008. Dit komt voornamelijk voor rekening van de afdeling *Veiligheid, Kabinet en Handhaving*, waarin de uitgaven zijn gestegen van 0,2 naar 1,1 M€. Een andere grote stijger is de afdeling *Facilitair Bedrijf / ICT* met een stijging van 2 naar 5 ton. In de bijlage zijn tabellen opgenomen met de bedragen per afdeling.

De stijging bij de afdeling *Veiligheid, Kabinet en Handhaving* is het gevolg van prioriteitstelling door de raad. Er ligt een raadsbesluit aan ten grondslag.

---

<sup>1</sup> Dit is exclusief *Bestuur*, waaronder de wethouders vallen, en exclusief *Griffie* waaronder de Rekenkamercommissie zelf valt.

### **Kosten vergeleken met personeelsbudget**

In onderstaande tabel zijn de kosten in 2009 voor externe inhuur vergeleken met de totale personele kosten, zowel begroot als gerealiseerd.

#### **Kosten inhuur vergeleken met begrote en gerealiseerde salariskosten , 2009 (1000 €).**

Kosten inhuur	8.265
Begrote salariskosten	41.126
Gerealiseerde salariskosten	38.058

Uit de bovenstaande cijfers blijkt in dat in 2009 de kosten voor de inhuur van externen 20% bedragen van de begrote salariskosten. Verder blijkt dat er een onderuitputting is op de salariskosten van 3,1 M€. Hiermee wordt een deel van de kosten voor externe inhuur gedekt. Het resterende bedrag van 5,2 M€ voor externe kosten wordt uit andere middelen gedekt.

Uit de geraadpleegde onderzoeksrapporten, die in de bijlage zijn genoemd, blijkt dat het percentage van 20% van de kosten voor inhuur externen niet afwijkt van wat daar wordt gemeld, voor zover daarover wordt gerapporteerd.

De kosten voor externen liggen ruim 2,5 keer hoger dan de onderuitputting van de salariskosten. In de geraadpleegde rapporten is die verhouding aanzienlijk lager, voor zover daarover wordt gerapporteerd.

#### ***Aanbeveling 1 Voorstellen voor begrotingsbijstellingen over tijdvak 1 en 2 van de initieel in de begroting opgenomen kosten voor externe inhuur dienen gemotiveerd en onderbouwd te zijn.***

### **Kosten naar reden inhuur**

In de rapportages over de kosten voor inhuur externen wordt onderscheid gemaakt naar vijf verschillende categorieën.

Deze categorieën zijn:

- Ziekte- en zwangerschapsverlof (7%)
- Tijdelijk niet vervulbaar (30%)
- Piekbelasting (15%)
- Tijdelijk specialisme (31%)
- Flexibiliteit. (17%)

Per categorie is tussen haken het aandeel als percentage van de totale kosten in 2009 gegeven.

De Rekenkamercommissie heeft hierbij de volgende opmerkingen:

- Er bestaat een mogelijke overlap bestaat in deze indeling. Aan de ene kant wordt de reden van ontstaan van een vacature gegeven (*Ziekteverlof*), en aan de andere kant de reden om een ontstane vacature via externe inhuur in te vullen (*Tijdelijk niet vervulbaar*).
- De categorie *Flexibiliteit* is algemeen en geeft daarmee geen bijdrage aan inzicht in de kostensoorten.
- Uit de indeling komt niet naar voren of de inhuur het gevolg is van expliciete prioriteitstelling door de raad.
- Externe advisering, en tijdelijk management ontbreekt.

#### ***Aanbeveling 2 Hanteer een eenduidig te interpreteren indeling die inzicht geeft in de aspecten van inhuur die relevant zijn voor de controle en sturing door de raad.***

Als verdere referentie voor een mogelijke indeling wordt hieronder de indeling gegeven die in de geraadpleegde rapportages het meest voorkomt. Deze indeling moet gezien worden als een aanzet voor de discussie.

structurele inhuur	onderhoud	groenvoorzieningen, wegen, ICT, technische installaties
	uitbesteding	cateringdiensten, milieudiensten
	periodiek terugkerende werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- piekbelasting die te voorzien is</li> <li>- opstellen jaarverslag</li> <li>- accountantscontrole</li> </ul>
incidentele inhuur	vervanging bij verlof	ongepland verlof (ziekte en zwangerschap)
	onvoorziene piekdrukke of probleemsituaties	
	specialistische deskundigheid	
	interim management	
	project management	
	onderzoeksopdrachten	
	advisering	

Het verschil tussen structurele en incidentele inhuur in bovenstaande indeling kan als volgt geïnterpreteerd worden: De kosten voor structurele inhuur zijn expliciet in de begroting opgenomen, waardoor deze controleerbaar zijn door de raad, en die voor incidentele inhuur als een totaalbedrag of in het geheel niet.

### **Conclusies en aanbevelingen uit de geraadpleegde rapporten**

De conclusies en aanbevelingen uit de geraadpleegde rapporten richten zich op de verbetering van de controlemogelijkheid door de raad. In veel gevallen is er geconstateerd dat regels niet expliciet zijn geformuleerd en dat een algemeen beleidskader ontbreekt. In de rapporten komt uitdrukkelijk de doelmatigheid op uitvoeringsniveau aan de orde. Niet alleen de vraag of er op een juiste wijze tot een beslissing is gekomen om extern in te huren, maar ook of de inhuur aan de eisen heeft beantwoord. Verder is er in de rapporten aandacht voor het periodiek en systematisch rapporteren over de kosten en de resultaten.

#### **Aanbeveling 3**

***Om de kosten voor incidentele inhuur controleerbaar te maken voor de raad, dienen regels te worden opgesteld waarbinnen de betreffende uitgaven kunnen worden gedaan. Deze regels zijn afgeleid van een expliciet geformuleerd algemeen beleidskader. Hierbij dient er aandacht te zijn voor het streven naar een economisch optimale situatie op het niveau van de gemeenteorganisatie en niet alleen op het niveau van de afdeling.***



## Bijlagen

### Bronnen

#### *Interviews*

Voor de totstandkoming van dit rapport is gebruik gemaakt van informatie die is verkregen uit interviews met de navolgende personen:

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum</b>
De heer B. Kouw	Concerncontroller	10 en 31 maart 2010 31 mei 2010

#### *Documenten*

Bij de totstandkoming van dit rapport is gebruik gemaakt van informatie uit de volgende bronnen:

- Onderzoeksplan externe inhuur, Rekenkamer K5, 2008.
- Onderzoeksrapport inhuur extern personeel, Rekenkamercommissie Delfzijl, 2008.
- Onderzoek naar inhuur externen in Wageningen, Rekenkamer Wageningen, 2009.
- Inhuur externen gemeente Roosendaal, Rekenkamer West-Brabant, 2009.
- Quick scan inhuur externen gemeente Moerdijk, Rekenkamer West-Brabant, 2008.
- Onderzoek inhuur van derden in de gemeente Almelo, Rekenkamercommissie Almelo, 2005.

## Tabellen

**Tabel 1. Kosten externe inhuur naar afdeling, 2008-2009 (1000 €).**

<b>Organisatie-eenheid</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>%+/-</b>
Centrale Beheertaken	523	414	-21%
Wijkbeheer Noord	716	683	-5%
Wijkbeheer Zuid	623	708	14%
Zorgvlied	359	288	-20%
Publiekszaken	354	201	-43%
Werk en Inkomen	291	515	77%
Sociale Voorzieningen	268	367	37%
Vergunningen en ontheffingen	502	672	34%
Veiligheid, Kabinet en Handhaving	164	1.146	599%
Staf	104	129	24%
Beleid	708	704	-1%
Facilitair Bedrijf / Algemeen	185	65	-65%
Facilitair Bedrijf / ICT	193	499	159%
Facilitair Bedrijf / Middelen	231	227	-2%
Ingenieursbureau	560	676	21%
Vastgoed	211	151	-29%
Ruimtelijke ordening en projecten	664	821	24%
<b>totaal</b>	<b>6.656</b>	<b>8.265</b>	<b>24%</b>

De totale uitgaven voor externe inhuur in Amstelveen bedragen 6,7 en 8,3 M€ voor 2008 en 2009 respectievelijk. Deze bedragen zijn exclusief de uitgaven in het kader van het project A9. De stijging ten opzichte van 2008 is 24%. Deze stijging komt grotendeels voor rekening van *Veiligheid, Kabinet en Handhaving* met een toenamefactor van 6. Ook *Facilitair Bedrijf / ICT* is meer dan verdubbeld (met een factor 1,6 toegenomen).

Uit interne informatie blijkt dat een groot deel van de 1,1 M€ in 2009 voor de afdeling *Veiligheid, Kabinet en Handhaving* het gevolg is van prioriteitstelling door de raad.

**Tabel 2. Begrote en gerealiseerde salariskosten naar afdeling, 2009 (1000 €).**

<b>Organisatie-eenheid</b>	<b>begroting</b>	<b>realisatie</b>	<b>onderuitputting</b>	<b>%</b>
Centrale Beheertaken	4.138	3.741	397	10%
Wijkbeheer Noord	3.385	2.998	387	11%
Wijkbeheer Zuid	3.846	3.429	417	11%
Zorgvlied	976	981	-5	-1%
Publiekszaken	2.645	2.466	179	7%
Werk en Inkomen	1.759	1.731	28	2%
Sociale Voorzieningen	1.670	1.598	72	4%
Vergunningen en ontheffingen	1.616	1.430	186	12%
Veiligheid, Kabinet en Handhaving	2.159	1.772	387	18%
Staf	1.252	1.104	148	12%
Beleid	2.739	2.643	96	4%
Facilitair Bedrijf / Algemeen	3.704	3.669	35	1%
Facilitair Bedrijf / ICT	2.630	2.527	103	4%
Facilitair Bedrijf / Middelen	2.198	2.151	47	2%
Ingenieursbureau	2.376	2.261	115	5%
Vastgoed	1.917	1.723	194	10%
Ruimtelijke ordening en projecten	2.116	1.834	282	13%
<b>totaal</b>	<b>41.126</b>	<b>38.058</b>	<b>3.068</b>	<b>7%</b>

Voor de salariskosten is in 2009 41,1 M€ begroot. De realisatie is 38,1 M€. Er is dus sprake van 3,1 M€ onderuitputting, overeenkomend met 7%. De onderuitputting loopt uiteen van -1% (*Zorgvlied*) tot 18% (*Veiligheid, Kabinet en Handhaving*).

**Tabel 3. Kosten externe inhuur als fractie van begrote salariskosten naar afdeling, 2009 (1000 €).**

Organisatie-eenheid	inhuur	begroting	fractie (%)
Centrale Beheertaken	414	4.138	10%
Wijkbeheer Noord	683	3.385	20%
Wijkbeheer Zuid	708	3.846	18%
Zorgvlied	288	976	30%
Publiekszaken	201	2.645	8%
Werk en Inkomen	515	1.759	29%
Sociale Voorzieningen	367	1.670	22%
Vergunningen en ontheffingen	672	1.616	42%
Veiligheid, Kabinet en Handhaving	1.146	2.159	53%
Staf	129	1.252	10%
Beleid	704	2.739	26%
Facilitair Bedrijf / Algemeen	65	3.704	2%
Facilitair Bedrijf / ICT	499	2.630	19%
Facilitair Bedrijf / Middelen	227	2.198	10%
Ingenieursbureau	676	2.376	28%
Vastgoed	151	1.917	8%
Ruimtelijke ordening en projecten	821	2.116	39%
<b>totaal</b>	<b>8.265</b>	<b>41.126</b>	<b>20%</b>

Gemiddeld over alle afdelingen wordt 20% van personeelsbudget uitgegeven aan inhuur van externen. De afdelingen met het hoogste percentage inhuur zijn *Veiligheid, Kabinet en Handhaving*, *Vergunningen en ontheffingen* en *Ruimtelijke ordening en projecten* met respectievelijk 53, 42 en 39%.

**Tabel 4. Verdeling kosten externe inhuur naar reden, per afdeling, 2009.**

Afdeling	ziekte / zwangerschap	tijdelijk niet vervulbaar	piek- belasting	tijdelijk specialisme	flexibiliteit	totaal
CBT	26%	23%	28%	22%		100%
WBN	12%	68%	20%			100%
WBZ	1%	95%	4%			100%
Zorgvlied			14%	52%	33%	100%
PuZa	56%	5%	10%	29%		100%
W&I	9%		11%	80%		100%
SoVo	4%	21%	48%	27%		100%
V&O		2%	20%	29%	50%	100%
VKH		16%	12%	50%	23%	100%
Staf			17%	83%		100%
Beleid	10%	30%	21%	39%		100%
FB / Alg	13%			59%	28%	100%
FB / ICT	4%	25%	1%	59%	12%	100%
FB / Middelen	49%	3%	47%		1%	100%
IB			1%	22%	77%	100%
Vastgoed	26%		12%		62%	100%
ROP		77%	9%	14%		100%
<b>totaal</b>	<b>7%</b>	<b>30%</b>	<b>15%</b>	<b>31%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Het niet kunnen vervullen van vacatures en het in huren van gespecialiseerd personeel zijn de belangrijkste redenen voor inhuur van externen (elk rond de 30%).

Daarna zijn *Flexibiliteit* en *Piekbelasting* belangrijke redenen (rond de 16%).