



Handreiking: Inhuur of uitbesteding?

Aanleiding/Doelstelling

De Rijksoverheid heeft naast het vervullen van structurele taken behoefte aan tijdelijk capaciteit. Om daarin te voorzien is er een landschap van (raam)overeenkomsten doorgaans ingericht met inhuur(percelen) en/of percelen t.b.v. uitbesteding. Deze handreiking die in samenwerking tussen Rijksoverheid en leveranciers is opgesteld, heeft tot doel om u te ondersteunen bij het maken van de juiste keuze.

Definities

Om te bepalen welk perceel u het beste kiest, geeft u antwoord op deze basisvraag:

Welke invulling past het beste bij deze inkoopopdracht: inhuur of uitbesteding?

- **Inhuur:** u heeft (snel) tijdelijke capaciteit nodig, niet per se specifieke expertise of een specifiek resultaat. Uw vraag kan bovendien het beste worden ingevuld door het aantrekken van één of meer kandidaten en de afweging geeft de doorslag naar inhuur. (zie kopje 'verschillen')

Kies dan voor een inhuurperceel.

- **Uitbesteding:** u heeft een afgebakende hoeveelheid werk, behoefte aan specifieke expertise of u heeft een specifiek resultaat voor ogen, en de afweging geeft de doorslag naar uitbesteding. (zie kopje 'verschillen').

Kies dan voor een uitbestedingperceel.

Wat is 'Uitbesteding'

Uitbesteding omvat opdrachten waarbij u **vooraf het eindresultaat** (doel) van het project kunt beschrijven. Een opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de realisatie van dat resultaat, binnen de overeengekomen kaders van tijd, kwaliteit en budget.

Overigens hoeft het resultaat vooraf nog niet gedetailleerd te worden beschreven. Sterker nog: door het offerteproces en de interactie met de opdrachtnemer werkt de markt het vraagstuk verder voor u uit. Ook als u alleen een procesgang of onderzoeksrichting kent, is uitbesteding een mogelijkheid.

De opdrachtnemer stuurt bij uitbesteding zelf het project aan: hij bepaalt de inzet, planning en expertise. Omdat de opdrachtgever eindverantwoordelijk blijft voor het resultaat, bewaakt het Rijk met de opdrachtnemer de voortgang, kwaliteit en het resultaat van het project. U heeft dus voldoende sturingsmogelijkheden, in de meer afstandelijke (en minder tijdconsumerende) rol van opdrachtgever in plaats van eigenaar.

Verschillen inhuur en uitbesteding nader belicht

Kenmerken van een inspanningsverplichting

Betreft de inhuur van een of meerdere specialisten van een opdrachtnemer, die het project leiden of begeleiden

- **De specialist is vaak snel en lang beschikbaar** (relevant bij piek-ziek)
- **De opdrachtgever heeft veel invloed** op hoe het project wordt uitgevoerd
- **Is relatief duur:** de opdrachtgever betaalt ook de inefficiënte uren van de ingehuurde medewerker
- **Minder flexibel:** het opschakelen van extra specialisten vergt tijd
- De inzet van de specialist is gebonden aan een **opzegtermijn**
- De opdrachtnemer heeft **geen prikkels** om snel tot resultaat te komen
- De opdrachtgever betaalt de gefactureerde uren (nacalculatie)

Kenmerken van een resultaatsverplichting

Betreft de verstrekking van een project aan een opdrachtnemer, die zelf bepaalt welke specialist hij wanneer inzet om het resultaat te behalen.

- **Efficiënter werken:** doordat de opdrachtnemer zelf een team samenstelt en specialisten flexibel inzet, is de doorlooptijd in de uitvoering vaak korter en zijn de kosten vaak lager dan bij inhuur. De offertefase is te vergelijken met start van de werkzaamheden is haalbaar afhankelijk van de complexiteit van de uitvraag.
- **Betere grip op kosten én resultaat:** u beoordeelt voor aanvang van de opdracht een offerte. Hierdoor heeft u direct een beeld van de kwaliteit en het resultaat dat mag worden verwacht. Zelfs als dat beeld op voorhand nog niet helemaal scherp is (wat vaak het geval is) betekent dit voor u een betere grip op de output en 'value for money' dan bij inhuur.
- **Lagere risico's:** de opdrachtnemer verbindt zich aan het resultaat en vaak ook aan een tijdslijn. De risico's en beheersmaatregelen zijn vooral voor zijn rekening.
- **Inzet van passende expertise:** de opdrachtnemer verzamelt de benodigde competenties en expertise in een team, omdat/als ze niet te verenigen zijn in één persoon. Er is niemand over- of ondergekwalificeerd voor zijn (deel-) taak.
- **Veel minder tijd kwijt aan sturing:** de opdrachtnemer levert de projectleider die dagelijkse sturing geeft. Voor u resteert sturing op afstand door overleg, rapportages of in een stuurgroep.
- **Onafhankelijke blik en merk-autoriteit:** de opdrachtnemer heeft een meer onafhankelijke positie van het werk en de opdrachtgever dan bij inhuur.
- U hebt vooraf met de opdrachtnemer een bedrag voor de opdracht bepaald (fixed price)

Voor welke projecten is uitbesteding een goede optie?

Voor uitbesteding komen vooral opdrachten in aanmerking:

1. Die redelijk goed zijn beschreven in benodigde tijd, risico's, thema, gewenste uitkomst of resultaat;
2. Waarvoor uiteenlopende expertise, competenties en werkniveaus nodig zijn, die niet allemaal in één of meer inhuurkandidaten te verenigen zijn;
3. Waarbij voor het Rijk sturing op enige afstand (in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie) volstaat of zelfs gewenst is. Of die vragen om een objectieve, onafhankelijke blik of extern 'kwaliteitsstempel'.
4. Die in zekere zin zijn af te bakenen in benodigde capaciteit, budgetbeslag en risico's, zodat de opdrachtnemer een realistische offerte kan uitbrengen.

Hoe zet u een uitbestedingsvraag uit?

U kunt uw eigen nadere offerteaanvraag hanteren. Zet uw aanvraag bij alle opdrachtnemers uit in de minicompetitie in de vorm van een bestek. Daarin formuleert u de achtergrond van het project, het doel en het verwachte resultaat. Wanneer is het traject voor u succesvol? Ook geeft u aan welke contractvorm u kiest en hoe u de offerte zult beoordelen.

Het proces en tijdpad van een uitbestedingsvraag hangt nauw samen met de complexiteit van de uitvraag. Bij politiek gevoelige en/of omvangrijke complexe vraagstukken kan een parallel getrokken worden met een aanbestedingstraject, dat houdt in met de zorgvuldigheid daarvan maar zonder de wettelijke termijnen! Hierna volgt een minimale standaardregel over het uitzetten van uitbestedingsvraagstukken.

Maak een helder bestek waarin de eisen en wensen, tijdpad, communicatie en beoordelingsystematiek helder zijn beschreven.

Geef de opdrachtnemers vervolgens minimaal drie werkdagen de mogelijkheid om vragen te stellen over de opdracht. Geef opdrachtnemers desgewenst de mogelijkheid om *face-to-face* toelichting te komen halen, of organiseer een voorlichtingsbijeenkomst. De opdrachtnemers stellen vervolgens binnen **minimaal acht werkdagen** een offerte op, met daarin (afhankelijk van de contractvorm) een vaste prijs, een plan van aanpak, projectplanning, projectsturing, proces van oplevering, nazorg en kennisoverdracht. Ook voegt de opdrachtnemer het cv van de beoogde projectleider toe. U beoordeelt de offertes en deelt het resultaat van de beoordeling en de onderbouwing mede aan alle opdrachtnemers.

Welke contractmogelijkheden?

De contractvorm hangt af van in welke mate het project bij aanvang te overzien is:

- **Werkelijk gemaakte kosten (al dan niet tot maximum):** veelal op basis van urendeclaraties/ urenstaten. Neemt niet weg dat ook in deze prijsvariant het raadzaam is om (deel)resultaten/ activiteiten te omschrijven. Deze prijsvariant past goed bij *inhuur*.

Onderstaande prijsvarianten passen goed bij *uitbesteding*:

- **Fixed price:** voor projecten die in vrijwel alle opzichten zijn te overzien door de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Het resultaat is bekend, de risico's zijn in te schatten en beheersbaar. Voor het resultaat betaalt u een vaste prijs en u bespreekt vooraf alle aspecten met de opdrachtnemer.
- **Sociaal contract:** voor projecten waar u het doel wel van kan beschrijven, maar waarvan de weg er naartoe of het krachtenveld in de organisatie onduidelijk is.

De opdrachtnemer heeft wel ervaring met de inhoud van het project, maar kan het project ook niet tot in detail overzien.

U werkt met een open budget en spreekt vooraf met de opdrachtnemer een plafondbedrag af. Als de opdrachtnemer hier niet mee uitkomt, presenteert hij een motivatie voor een verhoging van het plafondbedrag. U houdt hier rekening mee: onderhandeling is mogelijk; het project hierom afbreken in principe niet. Wederzijds vertrouwen is in dit format essentieel.

- **Voorstudie:** het resultaat is vooraf enigszins bekend en u wilt meer duidelijkheid over de weg er naartoe en de kosten. Bij een voorstudie brengt de opdrachtnemer de uitgangssituatie en de risico's in

kaart. Op basis van de studie bepalen opdrachtgever en opdrachtnemer samen of realisatie van het project wenselijk is. Het project wordt uitgevoerd als resultaatsverplichting op basis van fixed price of social contract. De opdrachtnemer die de voorstudie heeft gedaan, voert het project ook uit. Hierdoor wint de opdrachtgever een deel van de tijd terug, die aan de voorstudie is besteed.

Heeft u nog vragen?

Neem dan contact op met Categoriemanagement 06-11585219, het SSO IBI DCI (integrale Bedrijfsvoering IenM) of met UBR|HIS (Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk) op telefoonnummer 070-7000 521.

