

Inhuur binnen de gemeente Heusden

Rekenkameronderzoek naar de inhuur binnen de gemeente Heusden

- Definitief -

Drs. Ed van den Berg MBA
Benno Mooi Msc

22 mei 2015

Inhuur binnen de gemeente Heusden

Rekenkameronderzoek naar de inhuur binnen de gemeente Heusden

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	1
2. Vraagstelling	2
2.1 Hoofdvraag	2
2.2 Onderzoeksaanpak	3
3. Inhuur	4
3.1 Externe inhuur versus externe dienstverlening	4
3.2 Externe inhuur	4
3.3 Procedure en werkwijze bij inhuur	4
3.4 Omvang en verdeling van de inhuur	6
3.5 Afwegingen om wel en niet in te huren	7
3.6 Omvang en aard 'uitbesteding/externe dienstverlening'	7
4. Inkoopbeleid: social return	9
4.1 Inleiding	9
4.2 Werkwijze social return gemeente Heusden	9
4.3 Procesbeschrijving toepassen social return	10
5. Analyse normenkader raad, college, directie	12
6. Nadere overwegingen	15
6.1 De rol van de gemeenteraad	15
6.2 Van hoe en wat naar waarom	15
6.3 Transparantie in kosten	16
7. Conclusies en aanbevelingen	18
7.1 Conclusies	18
7.2 Aanbevelingen	19

Bijlagen:

1. Geraadpleegde bronnen, interviews.
2. Overzicht aanbestedingen boven € 25.000,-.
3. Gebruikte cases.

1. Inleiding

Na de verkiezingen in mei 2014 heeft de rekenkamercommissie in september met de nieuw samengestelde raadsfracties gesproken om onder meer onderzoeksonderwerpen te inventariseren. Uit deze gesprekken kwamen onder andere inhuur en aanbesteding als onderwerpen naar voren waarvoor een bredere belangstelling bestaat.

De gemeente Heusden maakt bij de voorbereiding en uitvoering van het beleid gebruik van tijdelijke externe expertise en ondersteuning. Voor de gemeenteraad is niet duidelijk welke keuzes en vrijheidsgraden aan inhuur ten grondslag liggen, welke rollen het college en de raad hierbij hebben, op welke wijze de kennis van incidenteel ingehuurde expertise wordt geborgd in de organisatie en hoeveel personele capaciteit en geld er daadwerkelijk omgaat met inhuur.

De rekenkamercommissie heeft Berenschot gevraagd dit onderzoek voor haar uit te voeren. Dit rapport is de weerslag van het onderzoek.

2. Vraagstelling

2.1 Hoofdvraag

Vanuit de offerteaanvraag en vanuit gesprekken met de rekenkamercommissie en een afvaardiging van de raad hebben we drie beelden gedestilleerd die de raad graag getoetst ziet:

- Het eerste beeld gaat over de vraag of het College van B&W zelf een opvatting heeft over wanneer zij 'externe inhuur' wenst in te zetten. En hoe en op welke wijze dat past in het uit te voeren coalitieakkoord van dit college en de daar onderliggende programma's. Het gaat hierbij om de verhouding tussen de raad en het college en hoe de raad haar controlerende bevoegdheid in het duale stelsel op dit punt vorm kan geven.
- Het tweede beeld gaat over de vraag van de raad hoe externe inhuur past bij het functioneren van de ambtelijke organisatie van uw gemeente in algemene zin. Externe inhuur kan immers ook wijzen op een 'onvermogen' om bepaalde zaken op te kunnen lossen. Dat kan voortkomen vanuit eerder afgegeven kaders die in de praktijk te beperkend zijn om effectief functioneren te realiseren. Het kan ook voortkomen uit achterhaalde ambities of een organisatie die zich onvoldoende heeft ontwikkeld om de actuele maatschappelijke vragen te kunnen beantwoorden.
- Het derde beeld gaat over hoe het college (en ambtelijke organisatie) de afweging maakt om externe expertise in te huren en hoe de raad hierbij wordt betrokken. Waarbij terugkijkend op een aantal projecten het voor de raad achteraf niet duidelijk is geworden wat de afwegingen zijn geweest om wel of niet externe expertise in te huren.

Om de beelden in te kleuren, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat is een normatief kader dat de gemeenteraad kan hanteren bij de beoordeling van de inhoud en omvang van externe inhuur? Welke rollen hebben het college en de raad hierin en wat is het effect hiervan in de praktijk?
- Welke keuzes liggen aan externe inhuur ten grondslag en welke vrijheidsgraden zijn hierin? Op welke wijze wordt de extern ingekochte kennis geborgd in de organisatie?
- Welke personele capaciteit en budget is er met externe inhuur gemoeid, hoe is deze verdeeld en hoe verhoudt zich dit tot andere gemeenten?

2.2 Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek hebben we verschillende medewerkers van de gemeente, de directie, collegeleden en raadsleden gesproken. Daarnaast hebben we verschillende beleidsdocumenten betreffende de inkooprichtlijnen bestudeerd en hebben we, samen met de gemeente, de omvang van de inhuur en aanbesteding in kaart gebracht. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de gesprekken en gebruikte documenten.

Naar aanleiding van een gesprek met een afvaardiging van de gemeenteraad heeft de rekenkamercommissie besloten om ook naar externe dienstverlening uit het materiële budget te kijken op basis van vijf cases. Het betreft projecten uit de lijst van de zogenaamde circa vijftien strategische projecten van het college.

3. Inhuur

3.1 Externe inhuur versus externe dienstverlening

In dit onderzoek maken we onderscheid tussen externe inhuur en externe dienstverlening. *Externe inhuur* is gedefinieerd als personeel niet in loondienst bij de gemeente, maar dat wel hiërarchisch door de gemeentelijke organisatie wordt aangestuurd en wordt gedekt vanuit het personele budget.

Bij *externe dienstverlening* is geen sprake van hiërarchische aansturing en staan de medewerkers niet op de loonlijst van de gemeente. De kosten worden gedekt vanuit de projectbudgetten of uit materiële budgetten. Voorbeelden hiervan zijn het projectmanagement bij grondexploitaties, juridisch advies en implementatie consultants bij een nieuw ICT. Deze medewerkers worden in de definitie niet hiërarchisch door de gemeente aangestuurd, maar hun werkzaamheden zouden ook (deels) door de gemeente zelf kunnen worden uitgevoerd. Deze categorie was in eerste instantie niet opgenomen in het onderzoek. Uiteindelijk doen we, separaat van de hoofdbevindingen, op basis van vijf cases wel een aantal uitspraken over deze categorie (zie ook bijlage 3).

3.2 Externe inhuur

Voor dit onderzoek hebben we deze inhuur opgedeeld in drie groepen om de omvang, kosten en de toegevoegde waarde beter te kunnen duiden.

Vanuit organisaties gelieerd aan de gemeente	Uitvoerende functie t/m schaal 8/9	Externe expertise
•Groenvoorziening (sociale werkgelegenheid) •Medewerkers vanuit andere gemeenten	•Opvang pieken in drukte •Vanuit commerciële organisaties	•Inhuur om specifieke kennis in huis te halen •Hogere tarieven

3.3 Procedure en werkwijze bij inhuur

- Voor opdrachten/offertes boven € 25.000,- moeten minimaal drie offertes worden aangevraagd. Onder de € 25.000,- kan worden volstaan met één offerte.
- Bij inhuur is de Nota inkoopbeleid van toepassing en moet rekening worden gehouden met de uitgangspunten: social return, duurzaamheid en lokaal ondernemerschap.

3.3.1 Pragmatische inhuur

Uit de beschikbare documenten blijkt dat bij offertes boven € 25.000,- meestal drie offertes worden opgevraagd. In voorkomende gevallen (bij tijdsdruk, of als vooraf al bekend is wie men wil inhuren) wordt ervoor gekozen om maar één offerte op te vragen. In alle gevallen ligt inhuur daarbij aan een directiebesluit en -afweging ten grondslag.

Als wordt afgeweken van de procedure van drie offertes wordt dit ter goedkeuring voorgelegd aan het college. Daar waar inhuur wordt gepleegd die voor de gemeente majeure of bijzondere betekenis heeft zoals in het geval van de 3D-operatie, ligt daar tevens een collegebesluit aan ten grondslag. Waar een opdracht, door tussentijdse verlenging, groter uitvalt dan € 25.000,- wordt dit achteraf alsnog gecorrigeerd.

In sommige gevallen is op zeer korte termijn extra capaciteit nodig. In deze gevallen wordt snel geschakeld tussen de verantwoordelijke teamleider en de directie. Op dat moment wordt dan afgeweken van de formele besluitvormingsprocedure, maar dit gebeurt dan met goedkeuring van de directie die dit vervolgens naar het college leidt. Afwijken van de reguliere procedures gebeurt overigens bij zeer hoge uitzondering. In alle gevallen is inhuur onderhavig aan de accountantscontrole en dit leidt, een enkele uitzondering daar gelaten, niet tot opmerkingen in het rapport van bevindingen van de accountant.

3.3.2 Aanvullende eisen inhuur

De gemeente Heusden hanteert naast de prijs bij de inkoop van externe inhuur ook de eisen zoals die geformuleerd zijn voor de gunning van werk en opdrachten. Dit zijn:

- *Lokaal ondernemerschap* (er wordt naar gestreefd om bij minimaal één lokale aanbieder een offerte op te vragen).
- *Social return* (er wordt gevraagd aan aanbieders om bij te dragen aan de sociale doelstellingen van de gemeente Heusden).
- *Duurzaamheid* (er wordt gevraagd aan aanbieders om in duurzaamheid te investeren).

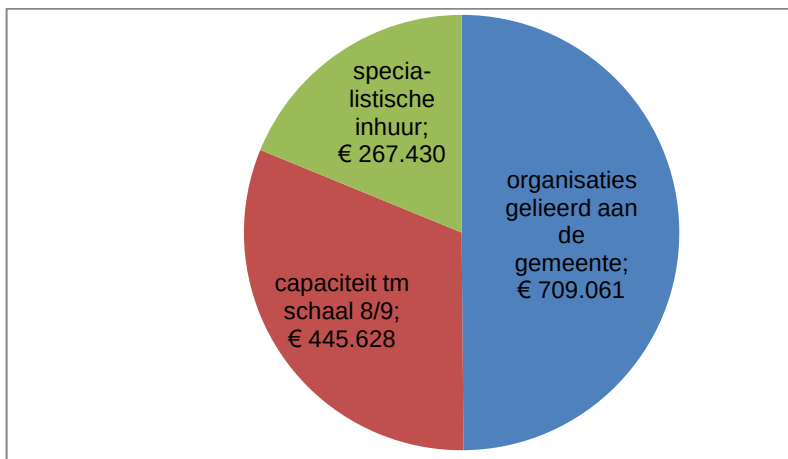
Bij offerteaanvragen voor inhuur worden deze eisen meegegeven aan mogelijke aanbieders. We hebben echter kunnen vaststellen dat gunning in de praktijk hoofdzakelijk op prijs en kwaliteit gebeurt en dat bovenstaande eisen dan praktisch geen rol meer spelen in de afweging vooraf bij inkoop. In het inkoopbeleid is bovendien niet vastgelegd hoe deze aanvullende eisen zich tot elkaar verhouden en/of hoe deze eisen zich verhouden tot prijs en/of kwaliteit. Hiermee is het mogelijk om altijd de prijs-kwaliteit als leidend criterium te hanteren.

We hebben niet kunnen herleiden of de formele inkoopcriteria, nadat de inhuur heeft plaatsgevonden, ook operationeel wordt gemaakt. Dan wel dat bijvoorbeeld het uitgangspunt duurzaamheid wordt gerealiseerd in de uitvoering door de ingehuurde. Wel is het zo dat voor 'social return' Baanbrekers wordt ingezet om zowel aan de voorkant van de inkoop als tijdens de uitvoering de kwaliteit van de doelstelling 'social return' te bewaken. De inkopers van de gemeente leveren voorts interne rapportages af over de wijze waarop de overige twee criteria voor en na de inkoop worden geëxecuteerd. De kwaliteitsmanager van de gemeente stelt deze rapportages vast.

Verder hebben we kunnen vaststellen dat de laatste keer dat aan de raad is gerapporteerd over het inkoopbeleid dat in 2011 is geweest. In 2012 is alleen een interne notitie tot stand gekomen. In de tussentijd heeft de raad er niet nader om gevraagd.

3.4 Omvang en verdeling van de inhuur

De totale inhuur binnen de gemeente Heusden betrof in 2014 € 1,4 miljoen. De totale personele lasten van de gemeente Heusden werden in 2014 op ongeveer € 17 miljoen begroot. Zo gezien beslaat de inhuur in 2014 8% van de personeelslasten. In onderstaande grafiek zijn de totale inhuurkosten in 2014 (zie ook bijlage 3) uitgesplitst naar de drie eerdergenoemde categorieën:



Hieruit blijkt dat ongeveer de helft van de inhuur plaatsvindt bij organisaties die gelieerd zijn aan de gemeente. Dit is voornamelijk inhuur voor openbare werken via Baanbrekers (€ 580.000,-) en daarnaast een beperkt deel medewerkers die vanuit de Langstraat-gemeenten (Waalwijk en Loon op Zand) worden ingehuurd (€ 125.000,-).

De inhuur van de medewerkers via het door Baanbrekers aangeboden arbeidscontract is een bewuste keuze geweest. De gemeente had er ook voor kunnen kiezen om deze medewerkers in plaats hiervan in dienst te nemen. Flexibiliteit voor de gemeentelijke organisatie door middel van flexcontracten is daarbij het uitgangspunt.

Daarnaast kan uit het schema worden afgeleid dat een groot deel van de inhuur bestaat uit medewerkers tot en met schaalniveau 8/9 (€ 450.000,-). Deze worden via commerciële organisaties ingehuurd, deels middels payrollconstructies. Deze medewerkers worden voornamelijk ingezet om tijdelijke pieken in de belasting van bepaalde afdelingen op te vangen. Doordat hiermee pieken in de werkdruk kunnen worden opgevangen, kan de gemeente volstaan met een lagere standaard-bezetting.

Een beperkt deel (€ 270.000,-) bestaat uit specialistische inhuur die of zeer uniek is, dan wel een kwaliteit betreft die binnen de reguliere bezoldiging en toegestane functieschalen niet goed zelf in dienst te nemen is. Het gaat hierbij om de volgende functies:

- Projectleider voor de drie decentralisaties.
- Hoofd P&O.
- Taxateur met specifieke kennis (ten behoeve van WOZ).

- Projectleiding.

Bij deze functies is er bewust voor gekozen om extern in te huren omdat de gemeente deze expertise niet in huis had of naar een hoger plan wilde tillen. Het uurtarief komt bij geen van deze functionarissen boven de € 125,- per uur. In tenminste één van deze gevallen is de afweging gemaakt om een fulltime werkplek in te ruilen voor externe inhuur ad 0,6 fte tegen een veronderstelde hogere kwaliteit.

3.5 Afwegingen om wel en niet in te huren

De afweging om tot externe inhuur te komen, wordt op verschillende wijzen gemaakt. Een aantal teamleiders heeft een flexbudget toegewezen gekregen en kan binnen dit budget naar eigen inzicht inhuur plegen. Waar men geen flexbudget heeft of het flexbudget uitgeput is, wordt externe inhuur altijd voorgelegd aan de directie. De directie beoordeelt dan of de extra capaciteit nodig is en onderzoekt of dit met eigen medewerkers kan worden opgevangen. Als dit niet met eigen medewerkers kan worden opgevangen, wordt er eerst contact opgenomen met de andere Langstraat-gemeenten of zij wellicht in deze capaciteitsbehoefte kunnen voorzien. Als dit niet naar voldoening kan worden verzorgd, wordt overgegaan tot externe inhuur. Dit is in onderstaand figuur grafisch weergegeven.



Op concernniveau houdt de directie zicht op de totale inhuur ten opzichte van het beschikbare personele budget en maakt daarin ook afwegingen op het niveau van het individu. Hierbij zorgt ze er onder andere voor dat de som van de totale loonlasten en inhuurlasten binnen het totale P-budget blijft.

3.5.1 Formele afwegingskaders inhuur

Binnen de gemeente Heusden zijn geen richtlijnen over de aard en of omvang van de externe inhuur. Hierbij valt te denken aan zaken als maximaal uurtarief, maximaal inhuurbudget als percentage van de totale loonlasten en onderverdeling over eerder genoemde categorieën van de inhuur. De directie bepaalt per geval hoe hier optimaal invulling aan kan worden gegeven. Dit geeft de directie de ruimte om de maatschappelijke opgave van de gemeente steeds zo efficiënt en effectief mogelijk in te vullen met personele capaciteit, ambtelijk dan wel extern.

3.6 Omvang en aard 'uitbesteding/externe dienstverlening'

Zoals aangegeven vindt ook uitbesteding/externe dienstverlening plaats buiten het personele budget. Het verschil tussen externe inhuur en uitbesteding/externe dienstverlening zit in het wel of niet aanwezig zijn van hiërarchische sturing en het budget waaruit dit wordt gefinancierd (niet zijnde het personele budget).

Naar aanleiding van het gesprek met raadsleden heeft de rekenkamercommissie besloten ook de externe dienstverlening (inhuur via projecten) mee te nemen in het onderzoek. Het college en daarmee het directieteam hebben een lijst van circa vijftien strategische projecten, waarover regelmatig wordt gesproken, gemonitord en/of overleg en beraadslaging met de raad plaatsvindt. Hier hebben we vijf grotere (grond)ontwikkelingsprojecten uitgelicht en nader onderzocht, namelijk Dillenburg, De Grassen, Metal Valley, het Ei van Drunen en de randweg Vlijmen Oost. In bijlage 3 is een korte omschrijving van deze projecten opgenomen.

In onderstaande tabel zijn de lasten van externe dienstverlening die voor deze vijf projecten in 2014 zijn gemaakt weergegeven. Deze projecten zijn veelal eerder gestart dan 2014 en over meerdere jaren kunnen er daarmee nog wel meer kosten van uitbesteding/externe dienstverlening in deze projecten hebben plaatsgevonden of gaan plaatsvinden.

Project	Omvang externe dienstverlening	Aard externe dienstverlening
De Grassen	€ 430.000,-	Stedenbouwkundige visie, begeleiden bewonersparticipatie, plananalyse, advies bouwrijp maken etc.
Dillenburg	€ 210.000,-	Stedenbouwkundige visie, begeleiding ontwikkelaar, beheer en regie MFA, etc.
Metal Valley	€ 110.000,-	Civiel, communicatie, RO, grondverwerving, overige
Ei van Drunen	€ 100.000,-	Civiel, overige
Randweg Vlijmen Oost	€ 770.000,- ¹	Civiel, communicatie, RO, grondverwerving, overige
Totaal	€ 1.620.000,-	

De inkoopregels voor deze projecten zijn zoals aangegeven gelijk aan alle andere inkopen. De precisie waarmee de afweging plaatsvindt op het niveau van directie zoals bij 'externe inhuur' via het personeelsbudget is er voor deze projecten evenwel niet. Dat komt omdat de projectleiders van deze projecten binnen de afgegeven budgetkaders zijn gemandateerd. De keuze voor deze 'uitbesteding/externe dienstverlening' ligt bij de projectleiders.

We merken voorts op dat waar we bij de externe inhuur geen uurtarieven boven € 125,- per uur zijn tegengekomen, we bij externe dienstverlening wel hogere tarieven zien verschijnen tot € 170,- à € 180,- per uur. De afweging om deze uitbestedingen te doen, heeft te maken met het zeer specialistische karakter van de werkzaamheden en het niet-frequente voorkomen daarvan op de schaal van de gemeente Heusden.

¹ Dit bedrag heeft ook betrekking op andere periode (dus niet alleen 2014).

4. Inkoopbeleid: social return

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk behandelen we de wijze waarop de gemeente Heusden omgaat met het aspect van het inkoopbeleid dat betrekking heeft op social return.

Dit hoofdstuk heeft enerzijds een sterk procesmatig karakter. Alleen indien of wanneer de gemeente afwijkt van deze procesgang merken wij dat op. In alle andere gevallen mag men ervan uitgaan dat deze vastgestelde wijze van werken in de praktijk ook zo wordt gehanteerd.

4.2 Werkwijze social return gemeente Heusden

De gemeente is verantwoordelijk voor het toepassen van social return bij alle opdrachten groter dan € 30.000,-. In volgorde van belangrijkheid zijn de volgende social-return-maatregelen van toepassing, namelijk:

- Het toepassen van de 5%-regeling; de opdrachtnemer aan wie de opdracht zal worden gegund, is verplicht minimaal 5% van de aanneemsom (excl. btw) in te zetten ten behoeve van social return.
- Het toepassen van 7% van de loonsomregeling; de opdrachtnemer aan wie de opdracht zal worden gegund, is verplicht minimaal 7% van de loonsom van de opdracht (excl. btw) in te zetten ten behoeve van social return.
- Social return opnemen als gunningcriterium; de opdrachtnemer moet zelf een voorstel indienen over hoe hij social return gaat invullen.

Baanbrekers is verantwoordelijk voor de invulling van social return. Zodra de gemeente een opdracht heeft gegund, neemt zij contact op met Baanbrekers. Baanbrekers neemt contact op met de opdrachtnemer en maakt afspraken over de invulling van social return. Baanbrekers informeert de gemeente i.c. de kwaliteitsfunctionaris maandelijks over de voortgang van de invulling van social return.

Baanbrekers toetst of de opdrachtnemer heeft voldaan aan zijn social-return-verplichting en koppelt dit terug aan de gemeente.

Het toepassen van social return levert veel kansen op om WWB'ers en SW'ers regulier aan het werk te krijgen. Via social return krijgen zij de kans werkervaring op te doen waar hen dat zelfstandig niet zou lukken. Wij hebben niet beoordeeld of de nieuwe participatiewet voor de gemeente ook zo uitwerkt.

4.3 Procesbeschrijving toepassen social return

4.3.1 Waar is het beschreven

Inkoopbeleid

Eind 2009 is het inkoopbeleid herijkt. In het inkoopbeleid is de volgende doelstelling opgenomen:

“sociale, duurzaamheids- en werkgelegenheidscriteria gaan een belangrijke rol spelen bij de inkoopactiviteiten van de gemeente. Zo leggen we opdrachten, indien dat mogelijk is, bij sociale werkvoorzieningen (WML) neer en bij lokale ondernemers, zolang het maar in open en transparante concurrentie gaat en volgens de geldende wet- en regelgeving”.

Concretisering inkoopbeleid

In deze notitie heeft de gemeente nader invulling gegeven aan hoe zij deze doelstelling wil gaan realiseren. Concreet houdt dit in dat we aanbestedingen zodanig inrichten dat ook sociale doelen worden gerealiseerd c.q. dat vanuit sociaal oogpunt positieve neveneffecten worden bereikt.

Verder is vastgelegd dat we opdrachten onder het Europese drempelbedrag (€ 200.000,-) in de categorieën schoonmaak, groenonderhoud, catering en parkeertoezicht voorbehouden aan Baanbrekers, mits de inschrijving marktconform is en Baanbrekers beschikt over voldoende capaciteit om de opdracht uit te voeren.

Aanbestedingsrichtlijnen

Hierin is vastgelegd dat bij opdrachten met raming $\geq$ € 30.000,- de inkoper verplicht is om social return toe te passen.

4.3.2 Proces

Functie	Processtap	Systeem/document
Inkoper	Stelt een raming op. Indien de raming > € 25.000,- is, vult hij een startformulier in.	Startformulier
Inkoper	Zendt het startformulier voor akkoord naar de inkoopcoördinator.	Zaaksysteem
Inkoop-coördinator	Controleert het startformulier op volledigheid waaronder de toepassing van social return. Bij akkoord tekent de inkoopcoördinator het startformulier.	Getekend startformulier
Inkoper	Neemt in de offerteaanvraag of het bestek op dat social return voor deze opdracht van toepassing (eis) is. Hiervoor hanteert hij het tekstvoorstel van Baanbrekers.	Offerteaanvraag Bestek
Inkoper	Ontvangt de offertes, beoordeelt deze en verstuurt de opdrachtbrief.	Zaaksysteem
Inkoper	Verstuurt een kopie van de opdrachtbrief naar Baanbrekers.	E-mail
Baanbrekers	Neemt contact op met opdrachtnemer om afspraken te maken over hoe invulling te geven aan social return.	Overleg

Baanbrekers	Koppelt de resultaten van social return terug aan de inkoper van de gemeente. ²	E-mail
Baanbrekers	Stuurt eenmaal per kwartaal een voortgangsoverzicht naar de inkoopcoördinator.	E-mail

4.3.3 Uitvoeringskosten gemeente en Baanbrekers

De uitvoeringskosten voor de gemeente zijn nihil. Het toepassen van social return maakt onderdeel uit van het aanbestedingsproces en levert geen extra kosten op. Ook Baanbrekers heeft geen extra uitvoeringskosten daar het tot de taken van de accountmanager behoort om invulling te geven aan de social-return-afspraken.

² Waar niet wordt voldaan aan de social return verplichting neemt Baanbrekers contact op met de ondernemer. De ondernemers krijgen dan de ruimte om alsnog aan hun verplichting te voldoen en hun bewijsmaterialen (loonstrookjes, overeenkomsten etc.) in te dienen. Baanbrekers heeft tot op heden nog geen boetes hoeven uitdelen.

5. Analyse normenkader raad, college, directie

Zoals eerder aangegeven zijn wij met de volgende onderzoeksvragen aan de slag gegaan:

- Wat is een normatief kader dat de gemeenteraad kan hanteren bij de beoordeling van de inhoud en omvang van externe inhuur? Welke rollen hebben het college en de raad hierin en wat is het effect hiervan in de praktijk?
- Welke keuzes liggen aan externe inhuur ten grondslag en welke vrijheidsgraden zijn hierin? Op welke wijze wordt de extern ingekochte kennis geborgd in de organisatie?
- Welke personele capaciteit en budget is er met externe inhuur gemoeid, hoe is deze verdeeld en hoe verhoudt zich dit tot andere gemeenten?

Als we met de laatste vraag beginnen, dan bedraagt de 'externe inhuur', binnen de eerder afgegeven en gekozen definitie, in 2014: € 1,4 mln..

Aanvullend is daaraan toegevoegd een beperkt onderzoek naar de zogenaamde 'externe dienstverlening in projecten' of wel 'uitbesteding'. In bijlage 3 hebben we vijf van deze projecten, gelet op de externe gevoeligheden in goed overleg met de gemeente laten beschrijven en daarmee een deel van de 'uitbesteding/externe dienstverlening' in kaart gebracht. Het betreft een beschouwing op vijf grotere (grond)ontwikkelingsprojecten te weten: Dillenburg, De Grassen, Metal Valley, het Ei van Drunen en de randweg Vlijmen Oost. Voor de vijf onderzochte projecten bedroeg de omvang van de kosten van 'externe dienstverlening' voor 2014 tussen de € 1,0 mln. en € 1.6 mln..

Het college en daarmee het directieteam hebben een lijst van circa vijftien strategische projecten, waarover regelmatig wordt gesproken, gemonitord of overleg en/of beraadslaging met de raad plaatsvindt. De hiervoor genoemde projecten vallen daaronder.

De inkoopregels voor deze projecten zijn zoals aangegeven gelijk aan alle andere inkopen. De precisie waarmee de afweging plaatsvindt op het niveau van directie zoals bij 'externe inhuur' via het personeelsbudget is er voor deze projecten evenwel niet. Dat komt omdat de projectleiders van deze projecten binnen de afgegeven budgetkaders mandateren. De keuze voor deze 'uitbesteding/externe dienstverlening' ligt bij de projectleiders.

De subvraag is hoe deze omvang van inhuur zich verhoudt tot andere gemeenten? Om deze vraag te beantwoorden, hebben wij de uitkomsten naast onze benchmarkdatabase gelegd.

Als we de inhuur van de gemeente Heusden aanhouden tegen gemeenten in de vergelijkbare grootteklasse (C), dan komt de inhuur bij die anderen uit op ongeveer € 2,2 mln.³ per jaar.

Grootteklasse	Inhuurkosten per inwoner
A	€ 50
B	€ 51
C	€ 51
D	€ 57
E	€ 111
Totaal	€ 61

De gemeente Heusden blijft gegeven de definitie van externe inhuur onder dit referentiebedrag. De vraag komt daarmee op of de gemeente zichzelf niet tekort doet.

Aan de andere kant wordt als we 'uitbesteding/externe dienstverlening' en daarmee ook de inkoop van opdrachten boven de € 25.000 in beschouwing meenemen deze redenering alweer snel teniet gedaan, zonder dat het daarbij overigens zorgelijk lijkt.

De tweede vraag zoekt naar een antwoord op de vraag welke keuzes worden gemaakt ten aanzien van inhuur en binnen welke vrijheidsgraden. Zoals aangegeven zijn de vrijheidsgraden vrij sterk ingekaderd binnen de algemene inkoopregels enerzijds en de externe gedragsregels zoals die bij andere lokale overheden gebruikelijk zijn bij inkoop of inhuur (meerdere offerteaanvragen boven een bepaald bedrag c.q. de geldende Europese regels).

Of vervolgens de ingehuurd kennis en capaciteit wordt geborgd in de organisatie, kan niet als zodanig worden beantwoord. Het resultaat van bijzondere deskundigheden komen wel terug in de organisatie en processen zo lijkt het. Maar bij inhuur via de flexibele schil is het primair doel of oogmerk het inregelen van capaciteit. De borging van kennis binnen de organisatie is daarbij nu geen doel op zich.

Als wij vervolgens nadere kleur proberen te geven aan de beelden, waarmee wij dit onderzoek starten en zoals beschreven in hoofdstuk 1, dan constateren we bij het eerste beeld bij de vraag of het College van B&W zelf een opvatting heeft over wanneer zij 'externe inhuur' wenst in te zetten, dat deze opvatting pragmatisch is. Deze wordt vooral gestuurd door de ambtelijke organisatie en de 'inkoopregels' die er zijn. Daarbij is de omvang van de inhuur zoals hiervoor gedefinieerd, waar een enigszins politiek of bestuurlijk karakter aan zit, beperkt te noemen. Hetgeen maakt dat het gesprek daarover met de raad dan ook niet snel zal worden gezocht. Te overwegen valt hier een actievere, maar dan wel binnen gedefinieerde kaders, rol te nemen.

³ Hierbij zijn we uitgegaan van een inwoner aantal van 43.000 maal € 51 per inwoner = € 2.193.000,-.

Het tweede beeld gaat over de vraag van de raad hoe externe inhuur past bij het functioneren van de ambtelijke organisatie van uw gemeente in algemene zin. Zover onze waarneming strekt, denken wij niet dat inhuur bij de gemeente Heusden duidt op een 'onvermogen' om bepaalde zaken op te kunnen lossen. Wel schatten wij in dat de door college en raad afgegeven financiële en personele kaders, waaronder de inrichting van het functiehuis, voor de ambtelijke organisatie (inmiddels) beklemmend kunnen zijn. Een langere tijd van bezuinigen creëert uiteindelijk de reflex dat men terughoudend wordt in het investeren in de kwaliteit van de eigen organisatie ongeacht de maatschappelijke ontwikkelingen en dat gekozen wordt voor een flexibele schil die naar behoefte kan worden benut. De omvang van de inhuur bij bijvoorbeeld Baanbrekers en op functies onder het niveau 8/9 duidt daarop. En op zich is dat ook een prima te volgen redenering. Nader onderzocht zou kunnen worden of dit ook procesmatig, dan wel kostentechnisch de beste oplossing is.

In het geval van de zogenaamde 'uitbesteding/externe dienstverlening' zien we nadrukkelijker dan in andere gevallen dat bij deze projecten deze dienstverlening uiteindelijk wordt verwerkt in de totale kostencalculatie c.q. de zogenaamde rendementseis van grondontwikkeling. Hier is de aanleiding voor externe dienstverlening meer het unieke karakter van de betreffende opdracht dan de beschikbare formatie, zeker gezien de schaal van de gemeente Heusden. Daarbij komt dat de kosten voor deze externe dienstverlening in de projectbegroting zitten opgenomen.

Blijft nog over of de hiervoor beschreven waarnemingen en overwegingen ook van toepassing zijn op de externe expertise die via zogenaamde inkoop of aanbestedingen in de gemeentelijke organisatie actief is, maar niet onder de definitie van externe inhuur valt.

Hiervan kan worden gesteld dat ook voor deze inkoop het beeld niet anders is. Deze inkopen voldoen aan de budgettaire kaders en volgen de inkoopregels. In het algemeen betreft het inkopen die met grondexploitatie en bouw te maken hebben en is het vrijwel altijd eenmalige karakter van de aan de opdracht verbonden kennis de factor die maakt dat de noodzaak om die intern te borgen beperkt is.

Ten slotte de eerste vraag, dan zien we dat de rol van de gemeenteraad bij het hiervoor beschreven inhuurproces vrijwel nihil is. Wat wij daarbij zien is dat het gehele inhuurproces in de praktijk geheel onder verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie plaatsvindt binnen extern en intern erkende inhuurparameters. De ambtelijke organisatie blijft daarbij binnen de afgegeven budgettaire kaders en maakt het college medeverantwoordelijk in termen van informeren en besluitvorming als het bij inhuur vraagstukken aangaat die voor de gemeente een grotere betekenis hebben.

Voor wat betreft de vijftien strategische projecten zien we dat het college de stappen die nodig zijn om de raad te informeren over de ontwikkeling in de projecten en te betrekken bij proces en besluitvorming netjes doorlopen. Alleen de wat en wie er aan 'externe' dienstverleners zijn betrokken c.q. de vraag of de raad daar iets van zou mogen vinden, blijft buiten beschouwing. Terwijl het volume aan inkoop van 'externe dienstverlening' over de beschreven periode niet per se gering is.

6. Nadere overwegingen

6.1 De rol van de gemeenteraad

Zoals we in het voorgaande hebben gezien, is de rol van de gemeenteraad rondom inhuur zeer beperkt te noemen. Inhuur wordt binnen de gegeven kaders en het mandaat van de ambtelijke organisatie uitgevoerd. Hiermee is inhuur voornamelijk een technisch en operationeel vraagstuk. Binnen de inhuur wordt rechtmatigheid als een belangrijk uitgangspunt gehanteerd en wordt een net proces gelopen in samenwerking met andere samenwerkende gemeenten. Met andere woorden de inhuur zoals gedefinieerd door het managementteam van de gemeente verloopt rechtmatig en blijft binnen de budgetten.

Maar de vraag kan gesteld worden of doelmatigheid en samenlevingskwaliteit niet veel meer het uitgangspunt zouden moeten zijn.

Vanuit deze constatering en conclusie en zonder daarbij uit te komen in algemene premissen kan het college uit oogpunt van transparantie en het creëren van vertrouwen ervoor kiezen om op jaarbasis een actievare agenda van overleg te hebben, waarin zij de raad informeert over uitvoeringsaangelegenheden. Of andersom bij projecten of vraagstukken die een grotere complexiteit hebben met de raad de voorgenomen wijze van uitvoering al dan niet met 'uitbesteding' bespreken. De raad kan in deze voorfase dan haar gevoelens daarover uiten, waar het college dan weer handen en voeten aan kan geven. Als het college dan andere keuzes maakt, is dit het te verantwoorden vraagstuk en kan het college aan de raad toelichten wat de afwegingen zijn geweest om wel of niet externe expertise in te huren c.q. hiervoor geen eigen ambtelijk vakmanschap op te bouwen. Essentieel is wel dat goed gekozen wordt voor welke vraagstukken of projecten het college het gesprek met de raad aangaat. Immers, de uitvoeringsverantwoordelijkheid is en blijft bij het college.

6.2 Van hoe en wat naar waarom

Zoals we in het voorgaande hebben gezien, is inhuur vooral een vraagstuk dat binnen de bestaande spelregels wordt verwoord in termen van: hoe en wat. Dus als we gaan inkopen hoe doen we dat dan en waar moet de gemeente dan rekening mee houden? De spelregels zoals gegeven door de raad geven daar in belangrijke mate ook richting aan, waarbij Europese inkoopregels op de achtergrond een niet onbelangrijke rol vervullen.

De normatieve vraag evenwel: *waarom je tot inhuur zou overgaan* wordt eigenlijk niet gesteld binnen de bestaande spelregels. Terwijl deze vraag politiek gezien wel degelijk gesteld kan worden gelet op de verschillende maatschappelijke (nieuwe) opgaven waarvoor een gemeente zich gesteld ziet. Hier ligt in beginsel een normatieve vraag aan ten grondslag die te maken heeft met hoe we vinden dat een gemeente zich zou moeten inrichten. Deze vraag is echter weer niet zo eenduidig te beantwoorden. De beantwoording van die vraag is tijds- en plaatsafhankelijk, maar kan niet altijd in de eerste plaats worden beantwoord vanuit een budgettair kader, terwijl de wettelijke taken van de gemeente daarin behoorlijk leidend zouden moeten zijn.

Maatschappijontwikkeling en samenwerking met die maatschappij bepalen mede de inrichting van de gemeente en uiteindelijk ook de legitimiteit daarvan.

Een recent boekwerkje dat is opgesteld door prof. dr. Paul 't Hart over ambtelijk vakmanschap (een verkenning door de eeuwen heen) zou voor een gesprek daarover een interessante (nieuwe) invalshoek kunnen zijn. Vooral als het gaat om het vormgeven van een normenkader dat vanuit de waaromvraag vanuit de politiek/raad richting geeft aan de meer 'operationele' en 'praktische' kant van het inhuren door de ambtelijke organisatie.

Omdat het hier vooral om een politieke vraag gaat die niet vanuit de ambtelijke organisatie kan worden opgebracht, bevelen we daarom aan om nog eens goed vanuit de raad te kijken naar de mogelijkheid om het normenkader voor inhuur meer te richten op de 'waarom kant' van inhuur dan de meer technische en operationele kant daarvan. Met de waarom vraag kan veel meer op tafel komen wat de raad van de ambtelijke organisatie verwacht en met welke kwaliteit en vakmanschap.

Door de 'waarom vraag' nadrukkelijker op tafel te leggen, kan in het duale stelsel, het gesprek over wat de politiek verwacht van de ambtelijke organisatie en de kwaliteit van het vakmanschap goed gevoerd worden tussen raad en college. De vraag welke expertises men expliciet gewenst vindt in dienst te hebben binnen de eigen organisatie, gelet op de maatschappelijke opgaven, kan dan veel nadrukkelijker worden gesteld. En wat vervolgens over blijft aan 'inhuur' is dan een logisch vervolg daarop.

Op basis van onze bevindingen, waarnemingen en onderzoek bij andere gemeenten hebben wij overigens geen reden om aan te nemen dat binnen de gemeente Heusden sprake is van buitensporigheid. In tegendeel de ambtelijke organisatie zoekt steeds naar de best realiseerbare oplossingen uit oogpunt van rechtmatigheid en budgettaire redelijkheid. Of zij zich in overleg met de raad een ruimere 'eigen' organisatie, dus ook in niveaus van functies, zou moeten toestaan, waarbij het uitgangspunt is 'ambtelijk vakmanschap' anno 2015, is echter een te overwegen gesprek.

6.3 Transparantie in kosten

We hebben gezien dat de inhuur vanuit het personele budget betrekkelijk eenvoudig inzichtelijk kan worden gemaakt. De uitbesteding die wordt gedaan voor specifieke projecten (en vanuit het materiële budget) is veel minder goed inzichtelijk te maken. Voor een deel betreft het hier zaken die de gemeente per definitie zou inhuren en niet zelf in huis wil en of kan hebben. Voor een aanzienlijk deel betreft het hier echter ook zaken die een gemeente logischerwijs ook zelf zou kunnen uitvoeren. Hier wordt het onderscheid met inhuur kleiner en is het wellicht wel relevant om deze uitbesteding inzichtelijk te hebben.

Een voorbeeld van uitbesteding die een gemeente niet in huis zou willen hebben is een implementatieconsultant die ondersteunt bij het implementeren van een nieuwe ICT-applicatie. Een voorbeeld van uitbesteding die een gemeente mogelijk wel in huis zou willen hebben is een stedenbouwkundig ontwerper die een stedenbouwkundige visie ontwikkelt.

De kosten van de uitbesteding zijn onderdeel van de totale kosten van deze projecten. Hiermee zijn deze kosten formeel gedekt en is er vanuit die optiek ook geen reden om deze kosten anders te registreren. Voor de afweging hoe de gemeente haar organisatie in wil richten zijn deze kosten wel relevant.

Om een goede afweging te kunnen maken tussen het inhuren/uitbesteden of het aannemen van een medewerker is het van belang om al deze kosten inzichtelijk te hebben. Zeker gezien de relatieve omvang van de externe dienstverlening ten opzichte van de externe inhuur.

Zonder dit inzicht is het niet mogelijk om hier een volledige en juiste afweging te kunnen maken. Hiermee zeggen we echter niks over de wenselijke of maximale hoogte van uitbesteding. Het is heel goed mogelijk dat de optimale mix van interne capaciteit en externe flexibiliteit en expertise in de praktijk al wel gevonden is.

Om zicht en grip op de lasten van externe inhuur en uitbesteding te kunnen houden, adviseren we om een specifieke *kostenplaats* voor externe inhuur en uitbesteding in te richten. Hierbij kan dan onderscheid gemaakt worden naar externe inhuur waarbij sprake is van hiërarchische sturing en opdracht (uitbesteding/externe dienstverlening).

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

Kaders externe inhuur

- De externe inhuur geschiedt binnen de afgesproken kaders.
- Doordat niet is vastgelegd hoe de eisen ten aanzien van social return, duurzaamheid en lokaal ondernemerschap zich tot elkaar verhouden en hoe zij zich vervolgens verhouden tot de prijs-kwaliteit van de aanbieder. De Nota Inkoopbeleid biedt hiervoor de mogelijkheid regels te maken, maar dat is tot op heden niet gebeurd. Dit heeft als gevolg dat in de praktijk vaak wordt gekozen voor de beste prijs-kwaliteitverhouding en de aspecten social return, duurzaamheid en lokaal ondernemerschap meer op de achtergrond liggen.
- Doordat de kaders voor de omvang en de tarieven van de externe inhuur beperkt zijn tot een maximum bedrag heeft de raad geen zicht op de totale omvang en de gehanteerde tarieven, omdat alleen in het geval van een overschrijding de raad hoeft te worden geïnformeerd.

Informatievoorziening (richting de raad)

- Door de wijze waarop externe inhuur en dienstverlening administratief wordt vastgelegd is er slechts een beperkt beeld op de totale omvang en aard. Waar de directie en het college hier nog wel zicht op hebben, heeft de raad hier geen zicht op. Hierdoor is het voor de raad niet mogelijk om een integrale afweging te maken over de omvang van het ambtelijk apparaat.
- De laatste rapportage over de uitvoering van het inkoopbeleid heeft plaatsgevonden aan de raad in 2011. In 2012 is voor het laatst alleen een interne ambtelijke notitie opgesteld.

Externe dienstverlening

- Een deel van de externe dienstverlening betreft activiteiten die een gemeente in beginsel ook zelf zou kunnen verzorgen door hier medewerkers voor aan te nemen. Het betreft hier dan activiteiten zoals het ontwikkelen van een stedenbouwkundige visie. Doordat deze externe dienstverlening binnen de projectbegroting wordt gedragen heeft de raad geen zicht, en het college en de directie minder of beperkt zicht op de aard en omvang. Hierdoor bestaat het risico dat er een onvolledige afweging wordt gemaakt met betrekking tot de aard en omvang van het ambtelijk apparaat.

Omvang externe inhuur en dienstverlening

- De externe inhuur is met € 1,4 miljoen kleiner dan het gemiddelde van de benchmark gemeenten (€ 2,2 miljoen).
- Als we de externe dienstverlening zoals we die in de vijf projecten hebben gevonden hierin meenemen, zien we dat het totaal van de externe inhuur en dienstverlening groter is dan het gemiddelde van de externe inhuur vanuit de gemeentebenchmark.

7.2 Aanbevelingen

Onze aanbevelingen concentreren zich rondom drie hoofdpunten:

1. Een visie op de ambtelijke organisatie
2. De weging van eisen bij inhuur
3. De eenduidige wijze van aansturing en verantwoording van inhuur via de personeelsbegroting en via projecten.

1. Ambtelijke organisatie:

Kom met elkaar tot een conclusie over wat voor soort organisatie je als gemeente wilt zijn. Gebruik daarbij noties over ‘ambtelijk’ vakmanschap zoals gewenst vanuit het takenpakket van de gemeente in de 21e eeuw en preludeer mogelijk op aanbevelingen die de commissie Rinnooy Kan zal doen over de verruiming van het gemeentelijk belastinggebied.

Betrek hierbij ook de resultaten en conclusies van dit rekenkameronderzoek over de inhuur in brede zin (zowel binnen de personeelsbegroting als binnen projecten).

Bepaal vandaar uit welke deskundigheid je als ambtelijke organisatie nodig hebt en of je daarover permanent wilt beschikken of via inhuur.

2. Weging eisen:

Voer een discussie in de raad over hoe social return, lokaal ondernemerschap en duurzaamheid zich onderling zouden moeten verhouden en welke gevolgen deze hebben voor de prijs/kwaliteit bij de “keuze” van inhuur/externe dienstverlening. Verzoek het college om de Nota Inkoopbeleid op dit punt nader te concretiseren en geef de opdracht dit te verwerken in nieuw beleid waarin expliciet wordt gemaakt hoe deze elementen zich tot elkaar verhouden en hoe wordt omgegaan met mogelijk hogere kosten die ontstaan als gevolg van de keuze voor een specifieke aanbieder.

Het zal niet in alle gevallen opportuun zijn om voor een aanbieder te kiezen die tegelijkertijd tegemoet komt aan alle eisen van social return, duurzame inzetbaarheid en lokaal ondernemerschap. We adviseren daarbij om in het beleid aan te geven dat een bepaald percentage van de inhuur en externe dienstverlening aan de uitgangspunten moet voldoen. Hiermee heeft de raad geborgd dat de uitgangspunten in voldoende mate vooraf doorslaggevend zijn in de keuzes die worden gemaakt. Tegelijkertijd geeft dit de gemeente de mogelijkheid om pragmatisch de afweging tussen social return, lokaal ondernemerschap en duurzaamheid te maken.

3. Eenduidige aansturing en verantwoording:

Geef het College de opdracht inhuur via de personele begroting en via de projecten in termen van aansturing afweging en inkoop het zelfde te behandelen en vraag het College alert te zijn in de uitvoering op eventuele patronen die zichtbaar zijn bij inhuur.

Geef voorts aan of je als raad kaders wilt verbinden over de aard en omvang van deze inhuur/externe dienstverlening. Voorbeelden van deze kaders zijn een maximaal uur tarief, een maximale omvang van de inhuur en externe dienstverlening. Kaderstelling impliceert ook rapportage bij afwijkingen.

Bijlage 1

Interviews en documenten

Bijlage 1: Interviews en documenten

Vanuit het ambtelijk apparaat van de gemeenten hebben we de volgende functionarissen gesproken:

- Hans van der Ven (gemeentesecretaris).
- Jos Rooijmans (HR- Manager).
- Peter van der Borgt (teammanager).
- Maurice Lamberigts (teammanager).
- Henk Bogaard, Directeur.
- Jolanda Verbiezen (teammanager).

Daarnaast hebben we de volgende college leden gesproken:

- Margo Mulder.
- Hanne van Aart.

Vanuit de raad hebben we gesproken met raadsleden uit de volgende partijen:

- Heusden transparant.
- Gemeente belangen.
- Heusden Eén.
- D66.
- CDA.

We hebben onderstaande documenten gebruikt in het onderzoek:

- Aanbestedingsrichtlijnen gemeente Heusden.
- Begroting 2014.
- Bijlage A concretisering inkoopbeleid.
- Inkoopbeleid gemeente Heusden (2009).
- Overzicht van de kosten van externe inhuur.
- Beschrijving van vijf cases met de kosten van de ingehuurde externe dienstverlening.

Bijlage 2

Overzicht aanbestedingen boven € 25.000,-

Bijlage 2: Overzicht aanbestedingen boven € 25.000,--

zaaknummer	registratiedatum aanbesteding	omschrijving	soort- inkoopprocedure	soort inkoop	status- opdracht	datum- gunning	naam	opdracht som
375891	16-1-2014	Afvoeren sloot-en bermmaaisel	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	22-01-2014	Van Iersel	€ 139.500
367873	10-2-2014	Uitbreiding en renovatie kleedruimte RKKV Nieuwkuijk	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	08-05-2014	JDL	€ 204.432
381908	6-3-2014	Inhuur van een bestuurssecretaresse ter ondersteuning van het college in de periode maart t/m september 2014	enkelvoudig onderhands	dienst	ge Gund	11-02-2014	Public Support	€ 46.000
381034	10-3-2014	Christinastraat Oudheusden: aanleggen van een uitstapstrook en verkeersremmende maatregelen en het vernieuwen van de plantstrook en de rioolhuisaansluitingen.	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	12-03-2014	Schel GWW BV	€ 38.150
332684	24-3-2014	Woonrijp maken Abt van Grevenbroekstraat te Herpt	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	02-04-2014	Van den Elshout & de Bont	€ 29.750
383549	24-3-2014	Onkruidbeheer verharding middels heetwater 2014 en 2015	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	23-05-2014	J. van Esch Groenvoorzieningen	€ 189.976
359685	27-3-2014	Openbare verlichting Kasteellaan	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	28-03-2014	HAK Zuid B.V.	€ 20.389
376643	27-3-2014	Knippen hagen 2014 en 2015	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	22-05-2014	Verhart Groen bv	€ 27.279
380397	27-3-2014	renovatie tennisbanen Vlijmen	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	10-07-2014	KSP	€ 69.990
387145	15-4-2014	Proefsleuven de Putter	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	06-05-2014	VU-HBS BV	€ 7.400
384548	17-4-2014	Terreinverlichting sportpark HHC	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	28-04-2014	Oostendorp Installatietechniek bv	€ 42.935
387391	17-4-2014	Verkeersremmende maatregelen Tuinbouwweg Drunen	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	27-05-2014	Gebr. Van Kessel	€ 24.400
375933	22-4-2014	leveren citrixomgeving	meervoudig onderhands	levering	ge Gund	23-04-2014	VX company	€ 41.936
375933	22-4-2014	Nieuwe server hardware tbv Citix	meervoudig onderhands	levering	ge Gund	14-02-2014	ITON	€ 67.750
388855	1-5-2014	De inzameling en verwerking van groenafval van de milieustraat en het leveren van groencompost.	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	26-06-2014	Den Ouden Groenrecycling	€ 59.184
388847	1-5-2014	Inzameling en verwerking diverse afvalstromen milieustraat	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	26-06-2014	Arno van den Dungen	€ 36.566
379627	13-5-2014	Sloopwerkzaamheden kantoor Vijfhoevenlaan 4, Vlijmen	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	13-06-2014	Arno van den Dungen	€ 28.200
377333	13-5-2014	Reinigen drukriolering kern elshout en deelgebieden Vlijmen en Heusden	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	24-06-2014	More flow services europe bv	€ 49.292
391680	2-6-2014	relinen Heusden en Vlijmen 2014	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	12-06-2014	M.J. Oomen leidingtechniek	€ 49.800
392862	16-6-2014	Bouwrijpmaken SAPA terrein Fase 2 ontsluiting Pyrolyse	enkelvoudig onderhands	werk	ge Gund	20-06-2014	Enexis	€ 33.715
392524	23-6-2014	Vervangen van verlichtingsarmaturen in de zwembad en kleedkamers van zwembad Die Heygrave	meervoudig onderhands	levering	ge Gund	04-07-2014	Kuipers Immens	€ 53.322
395047	8-7-2014	Inhuur mdw gemeentelijke eigendommen	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	11-07-2014	Arcadis	€ 56.160
400875	15-9-2014	Aanleg parkeercoffer en voetpaden in het plandeel Morgen 1 t.b.v. de 2 appartementcomplexen in het plan Geerpark	meervoudig onderhands	werk	ge Gund	10-09-2014	Schel GWW BV	€ 86.950
384894	2-10-2014	Bouw, aanleg, verbetering, groot onderhoud en exploitatie van gemeentelijke gebouwen en accommodaties, Dillenburg	meervoudig onderhands	dienst	ge Gund	02-10-2014	BO2	€ 550.000

Bijlage 3

Uitgebreidere projectbeschrijving van 5 ontwikkelingsprojecten, waarbinnen 'uitbesteding' plaatsvindt

Bijlage 3: Uitgebreidere projectbeschrijving van 5 ontwikkelingsprojecten, waarbinnen 'uitbesteding' plaatsvindt

Dillenburg

Omschrijving

De gemeente Heusden werkt momenteel aan de ontwikkeling van de locatie Dillenburg in Drunen. Het plangebied ligt tussen bedrijventerrein Groenewoud en het centrum van Drunen. In het plan worden onder meer meegenomen: een nieuwe sporthal, de realisatie van kantoorruimte en maatschappelijke voorzieningen en tenslotte moet de Dillenburglocatie een gedeelte van de gemeentelijke woningbouwopgave opvangen.

In 2009 is middels het Programma Dillenburg een financiële- en beleidsverkenning gedaan naar de locatie. Hieruit bleek dat de ontwikkeling van de sportaccommodatie, alsmede woningbouw en bedrijvigheid financieel haalbaar is. Voorjaar 2010 is voor de locatie Dillenburg en de directe omgeving een stedenbouwkundige visie ontwikkeld. Deze visie is in 2011 door de raad omarmd. De wijze waarop de gebiedsontwikkeling in de toekomst zal worden uitgevoerd is in 2012 vastgelegd middels een uitvoeringsplan. In een vroegtijdig stadium zijn de diverse faseringen en de daarbij behorende kansen en bedreigingen afgewogen. Hierdoor wordt de stedenbouwkundige visie gekoppeld aan de uitvoering. In december 2012 heeft de raad ingestemd met het bestemmingsplan Dillenburg en begin 2013 is het onherroepelijk worden.

In de eerste helft van 2013 is uitvoering gegeven aan de civieltechnische voorbereidingen met betrekking tot het bouwrijp maken van de bedrijfsgronden in het plan. Uitvoering van deze werkzaamheden zijn eind 2013 afgerond. Met een groep zorgondernemers is in 2014 overeenstemming bereikt over de afname van grond in dit plan. De gemeente en Hendriks Projectontwikkeling zijn in gesprek met elkaar met betrekking tot de realisatie van woningbouw in het plan Dillenburg conform de gemeentelijke woningbouwplanning (oplevering woningen 2017).

Het ontwerp van de sportaccommodatie is in 2014 aanbesteed en vervolgens is opdracht gegeven voor de ontwikkeling van een voorlopig ontwerp (VO). Het VO wordt in samenspraak met de betrokken verenigingen ontwikkeld en zal in de eerste helft van 2015 worden voorgelegd aan het college.

Totaalvolume Dillenburg: € 11,5 miljoen (inclusief budget sporthal).

Besluitvormingsmomenten raad (snelkoppeling naar documenten bijgevoegd)

- 2010 Programma Dillenburg en voorbereidingskrediet ([Programma Dillenburg](#))
- 2011 Stedenbouwkundige visie ([Stedenbouwkundige visie](#))
- 2012 Scenariokeuze Sportaccommodatie Dillenburg ([Sportaccommodatie](#))
- 2012 Bestemmingsplan Dillenburg ([Bestemmingsplan Dillenburg](#))

Metal Valley

Groenewoud I, ook wel Metal Valley, is een bedrijventerrein dat bedoeld is om ruimte te bieden voor metaalgerelateerde bedrijvigheid. Het doel is om, door vernieuwing, de werkgelegenheid in deze sector te behouden. Op het bedrijventerrein wordt 20 hectare opnieuw ontwikkeld. Het gaat hierbij met name om de gronden van het voormalige SAPA- en Wärtsiläterrein.

Ei van Drunen

Het betreft een civieltechnisch werk bestaande uit:

- het aansluiten van de verkeersknoop 41 A59 'Heusden' (in de volksmond: Ei van Drunen) op de zuidelijke parallelweg de Spoorlaan;
- (daarna) het verwijderen van de verkeersknoop 40 A59 'Drunen/Elshout';
- (daarna) de reconstructie van de Wolfshoek op de Spoorlaan.

Randweg Vlijmen Oost

Het project gebiedsontwikkeling Vlijmen-oost (gemeentelijk deel) omvat de ombouw van aansluiting 45 (rijksweg A59) en de randweg. Daarnaast omvat de gebiedsontwikkeling een hoogwaterbergingsgebied (Waterschap) en een klimaatbuffer (Staatsbosbeheer).

	Metal Valley	Ei van Drunen	Randweg Vlijmen Oost
Totaal projectkosten	€ 16.940.000	€ 4.760.000	€ 15.700.000
Totale plankosten 2010-2014	€ 110.000	€ 104.000	€ 776.000
Onderverdeling plankosten 2010-2014			
Civiel	€ 45.760	€ 98.500	€ 325.100
Communicatie	€ 4.490	€ 0	€ 13.160
RO	€ 56.090	€ 0	€ 397.020
Grondverwerving	€ 0	€ 0	€ 40.490
Overige/afrondding	€ 3.660	€ 5.500	€ 230

De Grassen

Omschrijving

Het dorp Vlijmen wordt aan de oostzijde uitgebreid met een nieuwe woonwijk. De Grassen krijgt een groen, waterrijk en dorps karakter met kromme straatjes, brinken en singels. De gemeente Heusden en Van Wanrooij Projectontwikkeling willen De Grassen in Vlijmen ontwikkelen tot een nieuw woongebied. In het gebied (circa 43 hectare) is een programma beoogd van circa 825 woningen dat zijn aftrek moet vinden bij woonconsumenten uit de gemeente zelf en de wijde regio van Den Bosch tot Waalwijk.

In 2012 zijn diverse analyses uitgevoerd naar de wijze waarop in De Grassen een succesvol en ook marktbestendig stedenbouwkundig plan tot stand kan komen. Deze analyse bestaat in hoofdlijnen uit:

- een analyse van het regionale aanbod van woningen en hun plancontext; deze analyse heeft als doel om erachter te komen door welke specifieke factoren een woningbouwplan voor potentiële kopers interessant wordt.
- de sterke punten en de eigen identiteit van Vlijmen; Naast een analyse van succesvolle projecten elders in de regio is ook de eigen kracht van Vlijmen onderzocht. Je kunt niet een dorp ontkennen door daar iets stedelijks of wereld(vreemd)s bij neer te zetten.

Het is zaak om bij elke ontwikkelingstap de behoeften en de wensen van de consument goed te inventariseren. Door dat aan de voorkant te doen en voortdurend bij hem of haar te toetsen of we op de goede weg zitten is de kans op een succesvolle ontwikkeling het grootst.

Het masterplan De Grassen (gemeenteraad - december 2013) dient als basis voor de stedenbouwkundige uitwerking voor de eerste fase in de zuidwesthoek van het plangebied. Het projectbesluit voor de 1^{ste} fase in de zuidwest hoek van het plangebied is eind 2014 gestart en wordt medio 2015 afgerond. Vervolgens kunnen de betrokken woonconsumenten de omgevingsvergunning aanvragen waarna zij kunnen starten met de bouw van hun woning. Voorafgaand aan de planologische procedure hebben 24 kavelbouwers het door hen gewenste kavel gereserveerd. Deze kavelbouwers zijn voornemens om de grond in de overdrachtsbelasting af te nemen (6% in de overdrachtsbelasting in plaats van 21% in de btw.).

Totaalvolume De Grassen: € 65,5 miljoen.

Besluitvormingsmomenten raad (snell koppeling naar documenten bijgevoegd)

2013 Verkenning De Grassen ([Verkenning De Grassen](#))

2013 Masterplan De Grassen ([Masterplan De Grassen](#))

2014 Voorbereidingskrediet De Grassen ([Voorbereidingskrediet](#))