

Strategisch Inkoopbeleid 2021

Het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

1. Het Strategisch Inkoopbeleid 2021 definitief vast te stellen, en
2. Het Inkoopbeleid- en aanbestedingsbeleid gemeente Haarlem 2011-2014 in te trekken.

1. Inleiding & aanleiding

Het op een goede wijze inkopen en aanbesteden is van groot belang voor gemeenten. Goed functionerende inkoop zorgt er voor dat we meer kunnen doen met de beschikbare middelen. Het gaat bij inkoop niet enkel om op de juiste wijze de (Europese) regelgeving te volgen, maar ook om het inzetten van inkoop als een strategisch instrument om de gemeentebrede beleidsdoelstellingen te behalen.

Bij het uitgeven van haar inkoopvolume (circa 250 miljoen euro per jaar) kan de gemeente Haarlem op de verwezenlijking van de beleidsdoelen sturen. Zo heeft Haarlem hoge ambities op het vlak van sociale en ecologische duurzaamheid. Daarom is de afgelopen jaren reeds ingezet op het toepassen van landelijk vastgestelde duurzaamheidscriteria en is werk gemaakt van "Social Return On Investment" (SROI). Maar de ambities reiken verder, zoals verwoord in het door de gemeente ondertekend landelijk Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen van december 2016, de GreenDeal GWW 2.0, het Haarlems coalitieprogramma "Duurzaam doen" van juni 2018 en de ontwikkeling richting een Duurzaamheidsbegroting. Ook doet Haarlem vol mee met het bereiken van de circulaire ambities van de Metropool Regio Amsterdam.

Uiteindelijk willen we een bijdrage leveren aan de aanpak van de maatschappelijke opgaven, zoals klimaatadaptatie, energietransitie, afvalreductie en vermindering van gebruik van schaarse grondstoffen, het creëren van een weerbaardere economie en het bevorderen van een sociale en inclusieve samenleving. Haarlem kan door middel van het strategisch inzetten van inkoop een bijdrage leveren, maar beseft goed dat de gemeente dit niet alleen kan doen, en dat ook niet wil. In het Haarlems coalitieprogramma wordt dit als volgt verwoord: "Daarom investeren we deze coalitieperiode flink in duurzaamheid en werken we samen met onze partners, met partijen in de stad en bewoners aan deze opgave." De maatschappelijke opgaven zijn immers van de samenleving als geheel: de inwoners, het bedrijfsleven en de overheid. Bij de verdere uitwerking van de strategische inkoopdoelstellingen zal de synergie van de samenwerking gezocht worden, waarbij ook het (lokale) bedrijfsleven geraadpleegd zal worden. Het uitgangspunt is vertrouwen in elkaar met heldere, professionele en werkbare afspraken.

In het voorjaar van 2020 schrok de wereld op door de Corona-crisis. Op de gezondheidszorg werd een zwaar beroep gedaan, veel mensen kwamen thuis te zitten en de economie kreeg een krimp te verwerken. Ook de bedrijvigheid binnen Haarlem nam fors af. Het strategisch gebruiken van inkoop om de lokale economie te ondersteunen is daarmee belangrijker dan ooit geworden.

Een goed werkende inkoop heeft kaders en doelstellingen nodig. Bij de professionalisering van de inkoopfunctie gaan beleidsmatige en organisatorische verbeteringen hand in hand. De inkoopfunctie binnen de overheid blijft in ontwikkeling, niet enkel door de aangescherpte politieke ambities maar ook door veranderde wet- en regelgeving. Het is van belang open, transparant en uniform te communiceren over het inkoopbeleid. Zo wordt het voor ondernemers duidelijk wat men nu eigenlijk vraagt en hiermee kan het aanbod van de markt maximaal worden benut.

Strategische inkoopkaders faciliteren de dagelijkse praktijk. Met een inkoopbeleid is vooraf nagedacht over de ambities met inkoop, zijn de uitgangspunten helder en worden de gemeentebrede doelstellingen structureel meegenomen. Het coalitieprogramma van de gemeente Haarlem geeft aan wat de gemeentebrede koers en daarmee de inkoopdoelstellingen voor de komende periode zijn. Hiermee wordt ingezet op het effectief bereiken van maatschappelijke meerwaarde bij de inkoop van werken, producten en diensten.

2. Doelstellingen

De gemeente wil werken aan de maatschappelijke opgaven in de stad. Door de opgave centraal te stellen is het eenvoudiger om vanuit verschillende rollen en belangen samen te werken aan de gezamenlijke doelen.

De bestuurlijke uitgangspunten ten aanzien van inkoop staan verwoord in het Coalitieprogramma 2018-2022: "Duurzaam doen, daadkracht voor een groen, groeiend, sociaal en leefbaar Haarlem"¹. Zo dient de gemeente zelf het goede voorbeeld te geven door duurzaam, circulair en inclusief in te kopen, waarbij nadrukkelijk gekeken wordt naar Haarlemse bedrijven. "Bij inkoop gaan we voor duurzaam, lokaal en voor sociale ondernemingen."



2.1 Inkoopdoelstellingen: lokale economie, sociaal en duurzaamheid

De gemeente Haarlem wil inkoop inzetten als een belangrijk strategisch middel om de gemeentebrede beleidsdoelstellingen te verwezenlijken. Dat neemt echter niet weg dat het primaire doel van inkoop altijd het behalen van het gewenste inkoopresultaat is. Zo blijft bij de inkoop van een brug het verkrijgen van een goede brug waar het verkeer ongestoord overheen kan rijden, het belangrijkste. Maar daarnaast kan bij de bouw van een brug ook ingezet worden op het tegengaan van verspilling van grondstoffen door hergebruik van materialen zoals klinkers. Op deze manier wordt bijgedragen aan de gemeentebrede ambitie van een circulaire economie. En bijvoorbeeld bij de inkoop van aanvullend openbaar vervoer is het vervoeren van mensen het belangrijkste, maar kan een nevendoeel als klimaatneutraal vervoer goed meegenomen worden.

De gemeente Haarlem wil een daadwerkelijke bijdrage leveren aan de aanpak van de maatschappelijke opgaven. Inkoop is hierbij één van de middelen om deze opgaven aan te pakken. De gemeente geeft daarmee zelf het goede voorbeeld en durft risico's te nemen. Hierbij zal ingezet worden op de effectiviteit; het zoveel mogelijk realiseren van de inkoopdoelstellingen. Om dit zo goed mogelijk te bereiken zal de regelruimte gezocht worden. Hierbij wordt het geldend wettelijk kader uiteraard gerespecteerd.

Haarlem is ambitieus met het gebruik van inkoop als strategisch beleidsmiddel. De uitvoering zal wel het een en ander vragen van de marktpartijen en de (gemeentelijke) organisatie. De inkoopdoelstellingen zullen daarom nog nader uitgewerkt worden in specifieke plannen per inkoopcategorie waarbij aan de hand van de omstandigheden, mogelijkheden en kansen de acties en prioritering bepaald worden. Niet elke inkoopdoelstelling kan bij elke inkoopcategorie in hetzelfde tempo opgepakt worden. Zo zal de inkoopdoelstelling van circulair inkopen bij de categorie van flexibele arbeid niet toepasbaar zijn, maar de doelstelling van diversiteit juist wel. Voor de inkoopcategorie van Grond-, Weg- en Waterbouw zal dat weer net andersom zijn. Bij het opstellen van de plannen per inkoopcategorie zullen gesprekken met de markt, de kennis en ervaring opgedaan bij de Urban Agenda en de landelijke ontwikkelingen rond Maatschappelijk Verantwoord Inkopen een rol spelen. In hoofdstuk 4 van dit inkoopbeleid is meer te lezen over de inkooporganisatie inclusief inkoopcategorieplannen. In hoofdstuk 6 wordt de Urban Agenda besproken.

Het strategisch inkoopbeleid is gebaseerd op verschillende beleidsinhoudelijke en inkoop- en financieel-technische doelstellingen. Dat betekent dat indien de gemeentelijke beleidsdoelstellingen aangepast worden (zoals het duurzaamheidsbeleid), het overkoepelend strategisch inkoopbeleid in het licht van de nieuwe bestuurlijke richting uitgelegd en toegepast moet worden. Het is daarmee logisch om de politieke verantwoordelijkheid voor het bereiken van de inkoopdoelstellingen langs die inhoudelijke

1) <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/informatie-over/college-van-b-en-w/Coalitieprogramma-Duurzaam-Doen-2018-2022>

beleidslijnen te organiseren, waarbij de wethouder, verantwoordelijk voor bedrijfsvoering, waaronder inkoop, de overkoepelende samenhang en de coördinatie in de gaten houdt.

Pijlers Inkoopdoelstellingen

De gemeente Haarlem ziet drie pijlers bij de inkoopdoelstellingen: de lokale economie, sociaal inkopen en duurzaamheid. Deze pijlers staan niet op zichzelf, maar moeten met elkaar in samenhang bekeken worden. Naast het 'sec' bevorderen van de lokale economie kan tevens ingezet worden op het stimuleren van Haarlemse sectoren uit 'de nieuwe economie', met oog voor mens en natuur. Met het stimuleren van Impact Ondernemen, bedrijven die het maatschappelijk doel als belangrijkste missie vooropstellen zoals sociale ondernemingen, wordt samen met bedrijven gewerkt aan het realiseren van innovatie en groei. Met het inzetten op vermindering van de CO₂-uitstoot, uit oogpunt van klimaatadaptatie, wordt het interessant om korte logistieke lijnen te hebben, wat de lokale economische bedrijvigheid ten goede kan komen. In de toepassing van de inkoopdoelstellingen wordt de synergie gezocht en gevonden.



1. Lokale economie

De hoofddoelstelling van de Haarlemse Economische Visie² is versterking van het ondernemings- en vestigingsklimaat richting een duurzame, inclusieve en vitale stad met voldoende werkgelegenheid, zeker nu het bruto binnenlands product (bbp) van Nederland in het tweede kwartaal van 2020 door de Corona-crisis met 8,5 procent gedaald is ten opzichte van een kwartaal eerder (voor de agglomeratie Haarlem was de economische krimp 10% tot 12%). Met deze

Met het Startup in Residence Programma krijgen de deelnemende startups toegang tot kennis en worden begeleid door ervaren mentoren. De gemeenten stellen werkruimtes beschikbaar, bieden de mogelijkheid om pilots te doen en de oplossingen te testen in de regio. Na zes maanden gezamenlijke ontwikkeling heeft gemeente Haarlem de eerste mogelijkheid om het product en dienst in te kopen, maar is daartoe niet verplicht.

Economische Agenda wordt samen met partners ingezet op onder andere het bevorderen van het ondernemingsklimaat en het benutten van de kansen van de nieuwe economie.

Het uitgangspunt is dat inkopen bij lokale marktpartijen bijdraagt aan het versterken van de lokale en regionale economie. Daarom zal bij meervoudig onderhandse aanbestedingen gekeken worden naar het lokaal aanbesteden van opdrachten. Dergelijke aanbestedingen zijn vooral interessant voor het Midden- en Klein Bedrijf. Het MKB is goed voor 60% van het bbp en 70% van de werkgelegenheid in Nederland. Het MKB wordt daarom ook wel de motor van de Nederlandse economie genoemd. Zo bestaat de mogelijkheid om bij onderdrempelige opdrachten lokale partijen uit te nodigen, mits ook andere ondernemers een eerlijke kans krijgen om de opdracht gegund te krijgen. In Haarlem is een uitnodigingsbeleid van kracht sinds 2018 en dat wordt in de praktijk ook toegepast. Verder bevat de Aanbestedingswet een percelenregeling, die bedoeld is om het MKB in staat te stellen mee te dingen

2) <https://www.haarlem.nl/economischevisie/>

met overheidsopdrachten. Afhankelijk van specifieke marktomstandigheden en de aard van de opdracht kunnen daarnaast eisen worden gesteld aan de lokale kennis en ervaring van ondernemers, alsmede aan het geografisch gebied waarin ondernemers gevestigd moeten zijn (bijvoorbeeld wat betreft transportafstanden, ingegeven door eisen van duurzaamheid).

De juridische grenzen van lokaal aanbesteden worden gevormd door de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Lokaal aanbesteden is niet toegestaan bij Europese en nationale aanbestedingen. Aanbestedingsbeginselen zien er verder op toe dat, ook bij onderdrempelige opdrachten, de eerlijke mededinging is gewaarborgd en er geen ongerechtvaardigd onderscheid wordt gemaakt in ondernemers die mogen meedingen naar een opdracht.

Ook moet er rekening gehouden worden met het feit dat soms de maatschappelijke opbrengsten niet afwegen tegen mogelijke efficiency-nadelen (geen kwantumkorting en/of een verzwaarde administratieve lastendruk). Desalniettemin ziet de gemeente met haar inkoop een kans voor kleine, lokale ondernemers, zeker als deze getroffen zijn door de Corona-crisis.

Gemeente Haarlem wil de lokale en regionale economie uitdagen om zelf aan de slag te gaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen door Impact Ondernemers te faciliteren en te stimuleren zodat zij zo goed mogelijk ondersteund worden om hun maatschappelijke doelstellingen te bereiken, zoals het versterken van inclusie, duurzaamheid en leefbaarheid. Er zijn actielijnen opgesteld inzake het oprichten van een gemeentelijk aanspreekpunt Impact Ondernemen, samenwerking via Knooppunt Impact Ondernemen, impact via inkoop en aanbesteding, het aantrekken van Financiering en het vergroten van herkenning en zichtbaarheid. In het Actieprogramma Impact Ondernemen 2020 - 2024³ is dit verder uitgewerkt. Ook hierbij worden de mogelijkheden van samenwerking met het lokale MKB duidelijk opgemerkt met onder andere een online community, bestaande uit mkb-ondernemers in de regio en experts op het gebied van Impact Ondernemen. In november 2020 is het Kennemer Inkoop Platform⁴ gelanceerd met het regionale aanbod aan Impact Ondernemers.

De gemeente wil kunnen beschikken over innovaties van de toekomst. Overwogen kan worden op te treden als eerste afnemer ('launching customer') voor innovatieve producten. Hierbij dient wel vanaf het begin aandacht te zijn voor het aanbestedingsrechtelijk kader om niet later het risico te lopen dat een andere marktpartij een aanbesteding kan eisen en zonder opstartkosten de opdracht zich kan toe-eigenen. Met innovatiegericht inkopen wordt de markt gestimuleerd om innovatieve oplossingen te ontwikkelen en te leveren, zodat maatschappelijke vragen worden opgelost en overheden hun publieke taken beter kunnen uitvoeren. In december 2019 publiceerde PIANOo⁵ een onderzoek naar de meest 'innovatievriendelijke inkopers' in de publieke sector op grond van de publicaties in TenderNed⁶. Haarlem heeft hierbij de eervolle 2e plek behaald en stond als enige gemeente in de top 10 genoemd⁷.

De gemeente Haarlem is sinds 2017 coördinator van het Europees Urban Agenda Partnerschap 'Innovatief en Verantwoord Aanbesteden door overheden'⁸, waarover meer in hoofdstuk 6. Dit Partnerschap wil overheidsinkoop inzetten als strategisch middel om de innovatie te bevorderen die nodig is bij het aanpakken van de maatschappelijke opgaven. In het Partnerschap zijn daartoe onder andere de ervaringen en best practices van de Europese koplopers onderzocht op het gebied van Innovatiemakelaar: een onafhankelijke en deskundige bemiddelaar met schakelfunctie tussen overheid en markt, waarbij vraag en aanbod samen worden gebracht. Bij Innovatiemakelaar kan het gaan om een fysieke persoon, een organisatie of een internet platform. Bij het opzetten en verder ontwikkelen van het Kennemer Inkoop Platform is deze kennis en ervaring van het EU Urban Agenda Partnerschap gecombineerd met de Haarlemse wensen van innovatie-ontwikkeling en Impact Ondernemen, niet enkel bij de gemeente zelf, maar bij alle inkoopende partijen in de regio. Het doel is om omzet bij Impact Ondernemers te genereren en de nieuwe (sociale en duurzame) economie in de Haarlemse regio een zet in de goede richting te geven.

2. Sociaal Inkopen

Haarlem wil als sociale stad haar sociale karakter door middel van inkoop versterken.

3) *Actieprogramma Impact Ondernemen 2020-2024*, 2020/246333 <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/Vergaderingen/Besluitenlijst-BenW/2020/19-mei/10:00/Actieprogramma-Impact-Ondernemen/>

4) <https://kennemerinkoopplatform.nl/>

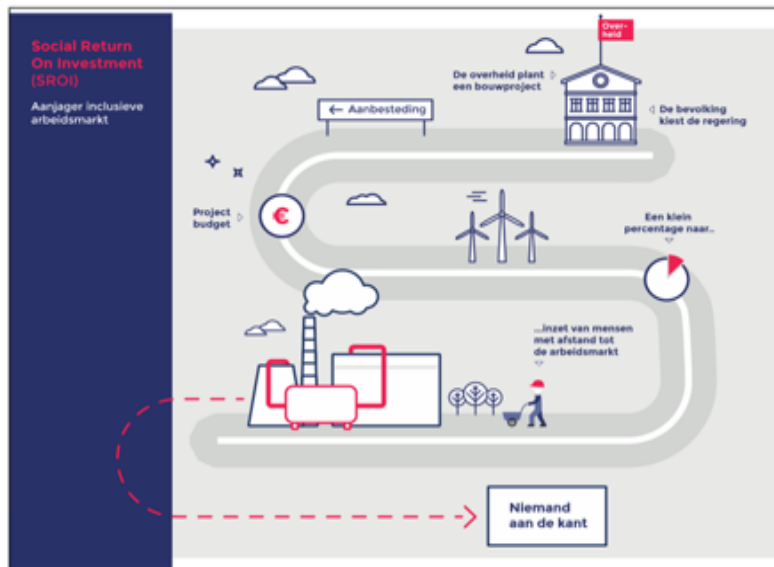
5) *PIANOo staat voor Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers en is het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.*

6) *TenderNed.nl is een website, waar aanbestedingen door overheidsdiensten gepubliceerd worden.* <https://www.tenderned.nl/cms/>

7) <https://www.pianoo.nl/nl/analyse-innovatievriendelijke-inkopers-de-publieke-sector>

8) <https://ec.europa.eu/futurium/en/public-procurement>

Social Return on Investment (SROI) gaat over het creëren van extra banen, werkervaringsplekken of stageplekken voor mensen die dat nodig hebben. Dit kan meegenomen worden in aanbestedingen. Om het effect van SROI te vergroten is in november 2019 een Protocol Social Return On Investment, arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond tot stand gekomen⁹. De doelstellingen hiervan zijn het vergroten van (arbeids)participatie van mensen met een aantoonbare afstand tot de arbeidsmarkt, het voorkomen en terugdringen van voortijdige schooluitval, het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt en een bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelen. Hiermee is regionale afstemming van en samenwerking bij SROI tot stand gekomen.



Doordat Haarlem de coördinerende gemeente is van het Europese programma, is de ervaring van Haarlem op het gebied van SROI in een recente officiële Europese publicatie over sociaal inkopen opgenomen:



Haarlemse praktijkvoorbeeld in de officiële publicatie van de Europese commissie

De gemeente Haarlem wil specifiek werkgelegenheid stimuleren voor mensen met een achterstand of een beperking. Paswerk is het leerwerkbedrijf voor de sociale werkvoorziening van de vier gemeenten in de regio Zuid-Kennemerland: Bloemendaal, Haarlem, Heemstede en Zandvoort. Het bedrijf heeft de structuur van een Gemeenschappelijke Regeling (samenwerkingsverband van overheden) en heeft een zodanige relatie met de gemeenten dat ze beschouwd kan worden als een gemeentelijke dienst, ook al is dat formeel niet het geval. Omdat dit valt onder de definitie van quasi-inbesteding, heeft de gemeente Haarlem het recht zonder voorgaande aankondiging desgewenst opdrachten rechtstreeks bij Paswerk weg te zetten.

Iedereen in Haarlem moet zichzelf kunnen zijn en meedoen in de maatschappij. Onder diversiteit verstaan we alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, zowel zichtbare dingen zoals huidskleur, als minder zichtbare dingen zoals culturele achtergrond. Inclusie betekent dat iedereen ongeacht zijn achtergrond of huidige situatie er als vanzelfsprekend bij hoort. De gemeente wil divers en inclusief zijn, en daarom vanaf 2030 een afspiegeling vormen van de bevolking. Haarlem is aangesloten bij het landelijk netwerk Diversiteit in bedrijf. Dit netwerk faciliteert een kennisplatform en het Charter Diversiteit, onderdeel van een Europees netwerk van Charters in 20 landen. Door het Charter in februari 2018 te ondertekenen heeft de gemeente Haarlem zich gecommitteerd aan het bevorderen van diversiteit en

9) <https://haarlem.pleio.nl/groups/profile/48091572/social-return-on-investment-sroi>

inclusie op de werkvloer.¹⁰ Daar valt ook inhuur onder, hoewel de streefwaarde inhuur externen een dalende trend vertoont. We verwachten van partners met wie we samenwerken dat ze zo veel mogelijk een afspiegeling zijn van de diverse Haarlemse samenleving.

In Haarlem maken we samen de stad. Daarom is het belangrijk ruimte te creëren voor bewonersinitiatief en betrokkenheid van bewoners¹¹. Het Right to Challenge (RtC) staat voor 'het Recht om Uit te dagen'. Bewoners en maatschappelijke initiatieven kunnen de gecontracteerde partner 'uitdagen' om een dienst zelf uit te voeren als ze denken het beter, efficiënter of goedkoper te kunnen (met onderbouwing of bewezen succes). Deze mogelijkheid bestaat enkel op de terreinen 'ontmoeten'; 'beheer openbare ruimte' en 'duurzaamheid'. De initiatiefnemer krijgt de ruimte om onder voorwaarden deze dienst uit te voeren. RtC is maatwerk en per initiatief zal beoordeeld worden hoe en onder welke voorwaarden (financiële) middelen worden verdeeld tussen partner en uitdager. Indien van toepassing worden marktpartijen in nieuwe contracten verplicht om mee te werken wanneer zij worden uitgedaagd onder RtC. Daarnaast verandert de relatie tussen overheid en bewoners met het RtC in een relatie opdrachtgever-opdrachtnemer. Hierbij mag het aanbestedingsrechtelijk kader niet uit het oog verloren worden.

Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) zijn gebaseerd op de fundamentele arbeidsnormen van de International Labour Organization en relevante mensenrechtenverdragen, zoals de vrijheid van vakvereniging en het recht op collectief onderhandelen, de afschaffing van dwangarbeid en slavernij, effectieve afschaffing van kinderarbeid en vrijwaring van discriminatie op het werk en in beroep. Bij de inkoop van producten met een internationale productieketen moet inzichtelijk worden welke risico's op arbeids- en mensenrechtenschendingen er zijn in de keten, waarna er wordt ingezet op het voorkomen van deze risico's. Haarlem legt hierbij de nadruk op de ketens voor 'Elektronica' en 'Stenen'. In 2018 heeft de gemeente zich aan gesloten bij de onafhankelijke toezichhoudende organisatie Electronics Watch, om dit beleid uit te voeren en de verificatiemogelijkheden te vergroten. Door daarnaast deel te nemen aan het Europese Make ICT Fair-project dankzij het Urban Agenda Partnerschap, heeft Haarlem de kans om haar inkooppraktijk te verbeteren op het gebied van eerlijke en circulaire ICT-apparatuur.

3. Duurzaamheid

Sinds december 2016 neemt de gemeente Haarlem deel aan het (landelijk) Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, wat in juni 2018 in het actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen nader is uitgewerkt¹². Het Manifest MVI roept op inkoop krachtiger neer te zetten als een middel om ambities en beleidsdoelstellingen te halen op het vlak van sociale en ecologische duurzaamheid.

In mei 2018 is binnen de Metropool Regio Amsterdam de intentieverklaring Circulair Inkopen ondertekend, wat een jaar later geresulteerd heeft in een Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap¹³. Hiermee hebben 32 gemeenten, 2 provincies en 1 vervoersregio afgesproken om in 2022 minimaal 10% en in 2025 50% circulair in te kopen. Daarna willen de overheden van de MRA zo snel mogelijk door groeien naar 100% circulair inkopen en opdrachtgeverschap, bij voorkeur in 2030. Uit de eerste meting van medio 2020 blijkt Haarlem al boven de ambities voor 2022 te zitten. Toch is er geen reden om op de lauweren te rusten, de opgave en noodzaak blijft groot. De gemeente Haarlem gaat daarom verder met circulair inkopen en zet in op een vooruitstrevend (gevoerd) ambitieniveau.

Bij de inkoop van ICT hardware is er in de keten een verhoogd risico op uitbuiting in de vorm van kinderarbeid, gedwongen arbeid, het ontbreken van veilige en gezonde omstandigheden voor werknemers en blootstelling van de lokale bevolking aan de gevolgen van zwaar verontreinigde grond, met name loodvervuiling. Dit kan tegengegaan worden door in een aanbesteding te kijken naar de herkomst en winning van grondstoffen, en naar het productieproces in de fabrieken. Haarlem neemt via ICLEI (een partner bij het project Urban Agenda) deel aan de Europese pilot met andere grote publieke inkopers (Londen, Barcelona, Stockholm) inzake de inkoop van faire ICT-hardware. Inmiddels zijn diverse internationale marktconsultaties gehouden, wat tot meer inzicht geleid heeft. Deze inzichten worden nu meegenomen bij de landelijke aanbesteding van de VNG.

Bij circulair inkopen wordt inkoop ingezet om productie en (her)gebruik van circulaire producten en diensten te stimuleren en daarmee het aanjagen van de circulaire economie. Binnen de MRA is afge-

10) Plan van Aanpak Diversiteit en Inclusie, 2018/692064 <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/Vergaderingen/Besluitenlijst-BenW/2018/27-november/10:00/Plan-van-Aanpak-Diversiteit-en-Inclusie/>

11) Terugkoppelen en vaststellen vervolgacties Quick Scan Lokale Democratie, 2020/550699 <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/Vergaderingen/Besluitenlijst-BenW/2020/18-augustus/10:00/Terugkoppelen-en-vaststellen-vervolgacties-Quick-Scan-Lokale-Democratie/>

12) Vaststellen Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, 2018/152224 <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/Vergaderingen/Besluitenlijst-BenW/2018/22-mei/10:00/Vaststellen-Actieplan-Maatschappelijk-Verantwoord-Inkopen/>

13) <https://mratuurzaam.nl/circulair/circulair-inkopen-opdrachtgeverschap/roadmap/>

sproken dat een product of dienst circulair is, als het leidt tot minimale toepassing van nieuwe materialen en fossiele energie, zowel in het productieproces als bij het gebruik van de producten en diensten, en/of maximaal inzet op lange levensduur en daarna hoogwaardige herbruikbaarheid van het product of de materialen daarin. Verspilling van grondstoffen wordt tegengegaan door de herbruikbaarheid van producten en materialen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. De circulaire benadering gaat verder dan recycelen: primair moet voorkomen worden dat producten worden geproduceerd die niet of nauwelijks worden gebruikt: het efficiënter omgaan met producten. De zogenoemde R-ladder wordt gebruikt om de mate van circulariteit van de inkoop met elkaar te vergelijken.

Een circulair inkooptraject start aan de voorkant van het inkoopproces.



Een circulaire marktverkenning door marktconsultaties en marktdialogen zijn hierbij een goed hulpmiddel. Binnen en buiten de Metropool Regio Amsterdam wordt samengewerkt door best practices te delen op het gebied van concrete inkooptrajecten en inbedding in de eigen organisatie, door samen circulaire criteria voor productgroepen te ontwikkelen en door te kijken naar bijvoorbeeld het bundelen van inkoopkracht. Verder participeert Haarlem dankzij het Urban Agenda Partnerschap in de Big Buyers meetings waarbij binnen Europa kennis uitgewisseld wordt over circulariteit binnen de Grond-, Weg- en Waterbouw. Gemeente Haarlem deelt deze kennis binnen de MRA.

Door klimaatbewust in te kopen dient een grote reductie van de uitstoot van broeikasgassen, zoals CO₂, te worden bereikt. Duurzame opwekking van energie en energiebesparing levert een bijdrage aan de transitie naar een volledig duurzaam energiesysteem. De gemeente Haarlem streeft naar energieneutraliteit in haar vastgoedportefeuille, openbare ruimte en bedrijfsvoering. Klimaatbewust inkopen kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Zo is er in de Programmabegroting 2021-2025 € 9 miljoen voor de verduurzaming van gemeentelijk vastgoed uitgetrokken. Hiermee neemt de gemeente een voorbeeldrol in de energietransitie. Gestart wordt met objecten waar de verhouding tussen investering en beperking van de CO₂-uitstoot het meest optimaal is. Door het optimaal combineren van de verduurzaming met het uit te voeren onderhoud wordt een efficiëncyslag gemaakt en wordt behalve het op orde brengen van het onderhoud ook gelijk verduurzaming uitgevoerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het netwerk, de kennis en ervaring opgedaan bij het Urban Agenda Partnerschap. Ook bij de aanbesteding van GWW-werken dient rekening gehouden te worden met mogelijkheden van klimaatadaptatie binnen de aanbesteding. Indien deze inkoopdoeltelling blijkt te knellen met andere kaders en doelstellingen, denk bijvoorbeeld aan de Handboeken Inrichting Openbare Ruimte, kan dit bij de uitwerking van het Inkoopbeleid voor die inkoopcategorie geadresseerd worden.

2.2 Rechtmatige, efficiënte en effectieve inkoop

Inkoop is een strategisch middel dat effectief ingezet kan worden om zowel het primaire inkoopresultaat te behalen als de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. De effectiviteit van Inkoop staat voorop, zodat binnen financiële en juridische kaders de gewenste inkoopresultaten zo veel mogelijk behaald worden en we de ambitie om met inkoop meer te bereiken, kunnen vervullen.

Hierbij kan een spanningsveld ontstaan tussen financiële kaders en het streven naar inkoopdoelstellingen als duurzaamheid. De gemeente Haarlem werkt vanuit het Stappenplan 'Duurzaamheid Centraal' aan een situatie waarbij duurzaamheid steeds vaker en specifiekere als belangrijk afwegingscriterium wordt meegenomen in beleids- en investeringsprocessen en aan het opzetten van een Revolverend Fonds Energiebesparing. Met het RFE wordt beoogd de budgettaire vrijval als gevolg van lagere energierekening opnieuw in te zetten voor financieel renderende duurzaamheidsmaatregelen. Hierdoor zal de gemeente steeds beter in staat zijn om effectief en efficiënt toe te werken naar het halen van de klimaatdoelstellingen. Effectiviteit en efficiëntie zijn cruciale begrippen voor de gemeente Haarlem omdat ze de gemeente in staat stellen de ambitie te maximaliseren gegeven de beperkt beschikbare begrotingsmiddelen.

De ambitie om met inkoop meer te bereiken kan Haarlem niet alleen. Daarom moet er ingezet worden op samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid. Dat betekent dat er aandacht zal worden besteed aan het stellen van de juiste vraag aan de markt, zodat onze partners bijdragen aan het aanpakken van de maatschappelijke opgaven en zich tegelijkertijd niet overvraagd voelen. Marktpartijen geven regelmatig aan dat zij meer kunnen op bijvoorbeeld het vlak van circulair en de andere thema's. Daarom gaan we regelmatig in marktconsultaties met de marktpartijen in gesprek om in het erop volgende aanbestedingstraject de juiste vraag aan de markt te kunnen stellen. Marktconsultaties zorgen er voor dat er begrip is voor elkaars behoeften en kan er zelfs voor zorgen dat er interessante samenwerkingen

tussen marktpartijen ontstaan om aan de vraag te kunnen voldoen. De oplossing wordt hierbij niet door de gemeente bedacht maar in co-creatie tussen gemeente en marktpartijen. Door actief lokale marktpartijen uit te nodigen voor deze bijeenkomsten wordt ook duidelijker wat we voor elkaar kunnen betekenen. Hierbij wordt het meedenken op prijs gesteld, naast het behalen van concrete resultaten.

De gemeente heeft aandacht voor de administratieve lastendruk van aanbestedingen. Zowel de gemeente als ondernemers verrichten vele handelingen tijdens een inkooptraject. De gemeente verlicht de lasten door proportionele eisen en criteria te stellen en door een efficiënt inkoopprocedure uit te voeren. In principe vergoedt de gemeente Haarlem geen tenderkosten bij reguliere aanbestedingen met een normale inspanning. Acquisitie en het opstellen van een offerte behoren immers tot de normale bedrijfsactiviteiten. Dit kan echter anders zijn als een gedeelte van de te plaatsen opdracht moet worden uitgevoerd om de inschrijving te kunnen indienen of als er sprake is van een aanzienlijke tot extreme inspanning. In dat geval kan de gemeente bekend maken dat geldige inschrijvingen een tegemoetkoming in de kosten kunnen aanvragen. Dat hangt af van wat er gebruikelijk is in die specifieke markt. Bij de uitwerking van de inkoopdoelstellingen per inkoopcategorie kan onderzocht worden of er vooraf een handvat voor tenderkostenvergoedingen opgesteld wordt.

Als overheidsdienst met publieke gelden gaan we doelmatig, zakelijk en transparant om met publieke gelden. We zijn een betrouwbare partner voor alle partijen en voorkomen elke schijn van integriteits-schending. De Beleidsregel Integriteit en Overeenkomsten (BIO) gemeente Haarlem¹⁴ geeft het kader voor het omgaan met integriteit bij inkooptrajecten en het voorkomen van ondermijning door georganiseerde criminaliteit.

3. Kaders

3.1 Wet- en regelgeving

Inkopen vinden plaats binnen het kader van Nationale en Europese wet- en regelgeving, in het bijzonder de naleving van de Europese aanbestedingsrichtlijnen, zoals deze zijn vertaald naar de Aanbestedingswet en Gids Proportionaliteit. Mochten er wijzigingen in hogere regelgeving plaatsvinden (zoals op Europees of landelijk niveau), dan volgt hieruit dat de gemeentelijke procedures en beleidsuitgangspunten automatisch conform aangepast en uitgelegd worden.

De algemene aanbestedingsbeginselen (proportionaliteit, transparantie, objectiviteit en non-discriminatie) hanteert de gemeente Haarlem voor al haar inkopen. Hiermee onderstreept de gemeente het belang van openbare controle op bestuurlijke en ambtelijke integriteit, de effectieve besteding van publieke gelden en een "faire" omgang tussen overheid en bedrijfsleven.

De gemeente bevordert eerlijke mededinging. De betrokken ondernemers moeten een eerlijke kans krijgen om de opdracht gegund te krijgen. Dit zal bijdragen aan het in stand houden van een gezonde marktwerking (ook op de lange termijn). De gemeente wenst geen ondernemers te betrekken in haar inkooptraject die de mededinging vervalsen.

3.2 Economische uitgangspunten

Uitgangspunt is dat de gemeente Haarlem de marktwerking benut bij het inkopen van producten, diensten en werken, waarbij de kwaliteit en ook inkoopdoelstellingen als duurzaamheid een belangrijke rol spelen. De gemeente wil gebruik maken van de kennis en kunde vanuit de markt. Niet alleen heeft de gemeente een beleidslijn uitgezet waarbij zij zich in toenemende mate richt op haar kerntaken, ook het inzetten op effectieve inkoop ("value for tax payers' money") is belangrijk en levert resultaten op. Haarlem heeft in 2020 de prestigieuze Procura+ award gewonnen voor "European Procurement Initiative of

¹⁴) <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/gmb-2018-24137.html>



the Year, Recognising outstanding processes and actions towards strategic, sustainable and innovation procurement” met de Grond-, Weg- en Waterbouw aanbestedingen “samenwerkingsovereenkomst projectmanagement & ingenieursdiensten” en “Raamovereenkomst Groot Onderhoud”. In Europa wordt het uniek gevonden dat de gemeente de uitdagingen, en niet dichtgetimmerde oplossingen, in de markt zetten, zoals bij de winnende aanbestedingen waarbij het onderscheidend duurzaam vermogen van bedrijven zelf benut werd.



Haarlem is de winner van de PROCURA+ Award 2020 in de categorie ‘Aanbestedingsinitiatief van het jaar!

Inkoop vindt plaats op basis van een deugdelijke en objectieve verkenning van de opdracht. Dit is ook van belang om de (financiële) haalbaarheid te bepalen. De gemeente wil immers niet het risico lopen dat er verplichtingen aangegaan worden die zij niet kan nakomen.

Door professioneel met inkoop om te gaan, vragen te bundelen, samenwerking te zoeken, inzicht te geven in de inkoopuitgaven en de ‘total cost of ownership’ en positief-kritisch te zijn naar leveranciers, kan het beste inkoopresultaat behaald worden, gezien vanuit de beste prijs-kwaliteit-verhouding.

3.3 Organisatorische kaders

In het "Organisatiestatuuut van de gemeente Haarlem 2018"¹⁵, de "Financiële verordening gemeente Haarlem" uit 2020¹⁶, de "Budgethoudersregeling gemeente Haarlem 2019"¹⁷ en het "Mandateringsbesluit gemeente Haarlem"¹⁸ zijn de huidige ambtelijke bevoegdheden verdeeld op basis waarvan verplichtingen aangegaan kunnen worden. Hierbij zijn de principes van integraal management leidend.

3.4 Algemene voorwaarden

Om de contractrechtelijke risico's in te perken worden bij overeenkomsten de meest recente en van toepassing zijnde algemene voorwaarden van de gemeente Haarlem gebruikt, tenzij na advies van een jurist anders wordt besloten.

De Algemene inkoopvoorwaarden gemeente Haarlem 2018 voor diensten, IT en leveringen¹⁹ bestaan uit

- Algemene Inkoopvoorwaarden Diensten gemeente Haarlem
- Algemene Inkoopvoorwaarden IT gemeente Haarlem
- Algemene Inkoopvoorwaarden Leveringen gemeente Haarlem

In de branche Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW) hebben opdrachtgevers en opdrachtnemers gezamenlijk ("paritair") enkele algemene voorwaarden opgesteld. Deze voorwaarden zijn een combinatie van inkoop- en leveringsvoorwaarden, worden breed gedragen in de sector en worden in beginsel integraal toegepast nu het daarbij gaat om een evenwichtig pakket van voorwaarden. Hierbij vervangen

15) <http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtml/output/Actueel/Haarlem/CVDR607170.html>

16) <https://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTML/output/Actueel/Haarlem/CVDR601798.html>

17) <https://gemeentebestuur.haarlem.nl/Vergaderingen/Besluitenlijst-BenW/2019/19-maart/10:00/Actualisering-budgethoudersregeling/>

18) <https://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTML/output/Actueel/Haarlem/CVDR607511.html>

19) <https://www.haarlem.nl/inkoop-en-aanbesteden/>

nieuwere versies de oudere. Deze paritair opgestelde algemene voorwaarden kunnen niet enkel op GWW-werken toegepast worden, maar ook op bepaalde GWW-diensten, zoals onderhoudsdiensten. De in de GWW gezamenlijk opgestelde algemene voorwaarden zijn:

- de Uniforme administratieve voorwaarden 2012 (UAV 2012) worden toegepast bij GWW-opdrachten in een RAW-bestek waarbij enkel de uitvoering in de markt gezet wordt en waarbij systematische directievoering toegepast wordt. De directievoering kan daarbij desgewenst uitgevoerd worden door een derde partij. Afwijkingen van de UAV 2012 dienen te kunnen worden gemotiveerd.
- de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen 2005 (UAV-GC 2005) zijn specifiek ontwikkeld voor een geïntegreerde bouworganisatievorm met Design & Construct. Hierbij krijgt de opdrachtnemer meer taken en meer verantwoordelijkheid.

In andere bouwsectoren dan GWW, zoals de burgerlijke en utiliteitsbouw (B&U), kan desgewenst de UAV 2012 of de UAV-GC 2005 van toepassing verklaard worden, al dan niet aangepast.

Voor andere soorten inkoopopdrachten zijn geen algemene voorwaarden voor de gemeente Haarlem vastgesteld. Juridisch maatwerk is dan nodig.

Hierbij kan bijvoorbeeld doch niet uitsluitend gedacht worden aan:

- Voor de bouworganisatievormen DBFM of DBFMO zijn de gestandaardiseerde juridisch-administratieve voorwaarden niet geschikt.
- Soms is er sprake van een zogenaamd hybride contract, waarbij bepaalde aspecten in de uitvraag gedetailleerd vastgelegd worden maar op andere aspecten de markt de vrijheid krijgt. Voorbeelden zijn een Engineer & Construct-opdracht of een bouwopdracht zonder dat er directievoering toegepast wordt. Het RAW bestek (met normaliter de UAV 2012 als juridisch kader) kan houvast bieden voor het vastleggen van de eisen van de aanbestedende dienst en de UAV-GC kan de verantwoordelijkheidsverdeling leveren. Ter uitvoering van een beschikking tot subsidieverlening kan een uitvoeringsovereenkomst worden gesloten. Soms bevat zo'n overeenkomst echter een opdracht-element en dan kan er sprake zijn van een aanbestedingsplichtige inkoopopdracht. Juridisch maatwerk is dan aan te raden.

4. Inkooporganisatie

Een inkoop- of aanbestedingstraject is altijd gebaseerd op een bepaalde inkoopbehoefte. Maar naast het vervullen van deze primaire inkoopbehoefte kunnen ook gemeentelijke inkoopdoelstellingen bereikt worden als inkoop als een strategisch middel ingezet wordt. Het vervullen van de primaire inkoopbehoefte enerzijds en het bereiken van inkoopdoelstellingen, bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord inkopen anderzijds, kunnen wel eens op gespannen voet met elkaar komen te staan. Om dit spanningsveld te beslechten, is een afwegingskader nodig en duidelijkheid over de governance daarvan.



4.1 Indeling in inkoopcategorieën

Met het gemeentelijk inkoopbeleid zijn de inkoopdoelstellingen vastgelegd. Daarna begint de uitwerking en implementatie van deze doelstellingen. De specifieke uitwerking zal echter per inkoopopdracht kunnen verschillen. Bij de inhuur van uitzendkrachten zal bijvoorbeeld minder de nadruk liggen op circulaire inkoop dan bij kantoormeubilair, maar zal er juist wel naar inclusief inkopen met oog voor diversiteit gekeken kunnen worden.

PIANOo, het landelijk expertisecentrum inzake inkopen en aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, heeft tien inkoopcategorieën vastgesteld, waarin samenhangende leveringen, diensten en producten zijn gegroepeerd²⁰. Deze inkoopcategorieën zijn een hulpmiddel om te komen

²⁰) <https://www.pianoo.nl/nl/document/5752/inkooppakkettenlijst-algemeen>

tot categorieplannen, waarbij een vertaling van de inkoopdoelstellingen van de organisatie plaatsvindt naar een strategie per inkoopcategorie. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de inkoopcategorieën. Dit is een landelijk ontwikkelde indeling. Hoewel deze niet altijd overeenkomt met de verdeling van de verantwoordelijkheden binnen Haarlem, is dit vanuit de interne samenhang van de inkooppakketten zelf een geschikt middel om te komen tot een afwegingskader ter sturing op de diverse inkoopdoelstellingen. De komende periode zal ingezet worden op het formuleren van twee à drie categorieplannen per jaar.

Een categorieplan geeft de vertaling van de inhoudelijke doelen en inkoopdoelen per inkoopcategorie en legt de acties en prioriteiten vast voor die inkoopcategorie. Niet alles kan immers tegelijkertijd opgepakt worden. Bij het opstellen van de categorieplannen worden de gesprekken met de markt, de kennis bij de Urban Agenda, de landelijk ontwikkelde MVI-criteria en de circulaire ambities van de MRA meegenomen. Op grond van zo'n categorieplan wordt richting gegeven aan individuele inkooptrajecten en kunnen de aanbestedings- en afdelings-overstijgende inkoopdoelstellingen gerealiseerd worden, zonder dat men blijft hangen in het enkel vervullen van de primaire inkoopbehoefte. Een categorieplan geeft dus houvast.

Een categorieplan heeft ook voordelen voor de marktpartijen; door een vaste gedragslijn per inkoopcategorie te hebben, kan een bedrijf makkelijker inspelen op de gemeentelijke inkoopdoelstellingen, wat niet alleen de samenwerking in en na het inkooptraject versoepelt, maar ook tot betere resultaten zal leiden.

4.2 Governance

Als het plan van een inkoopcategorie vastgesteld is, kan deze binnen de bestaande governance-structuur toegepast worden. Uitgangspunt is en blijft dat het primaire proces de klantvraag, de inkoopbehoefte, formuleert.

Gemeentelijke inkoopfuncties

De inhoudelijke inkoopbehoefte en de budgetverantwoordelijkheid (en daarmee de procesverantwoordelijkheid) liggen bij de budgethouder, de resultaat verantwoordelijk manager in het primair proces. Dat betekent dat in het inkoopproces integraal management het uitgangspunt is en dat budgethouders zelf de verantwoordelijkheid hebben voor de (wijze van) invulling van de inkoopbehoefte. Onder integraal management valt ook de verantwoordelijkheid van het toezien op de uitvoering, dus contractbeheer en contractmanagement. Contractmanagement is de methodiek om actief te kunnen sturen op de afspraken met partijen.

Op strategisch niveau is de inkoopfunctie belegd in de Directie/Inkoopcommissie. De Directie behandelt zaken die betrekking hebben op strategische inkoop. Binnen de Directie vindt besluitvorming plaats over onder andere de implementatie van en sturing op het inkoopbeleid, strategische inkoopprojecten, inkoopcategorieplannen, etc. Hierdoor kan er gestuurd worden op de realisatie van de gemeentebrede inkoopambities en wordt de uniformiteit en effectiviteit bewaakt van het inkoopbeleid.

De Directie/Inkoopcommissie wordt in deze bijgestaan door het Tactisch Inkoopoverleg onder voorzitterschap van een directeur, waarin budgethouders met een relatief grote inkoopbehoefte, inhoudelijke experts van de inkoopdoelstellingen, strategische en tactische inkoopadviseurs zitten. Het Tactisch Inkoopoverleg geeft advies ten aanzien van de implementatie van en sturing van de strategische inkoopdoelstellingen, naast besluitvorming op tactisch inkoopniveau.

In Haarlem ondersteunt de tactische inkoopfunctie de uitvoering voor het bestuur en de organisatie. Het tactisch inkoopniveau is zowel belegd bij het team inkoop & aanbesteding van de afdeling Juridische Zaken als bij de technisch adviseurs van de afdeling Project- en contractmanagement. Met de hoge ambities van dit inkoopbeleid zal de druk op de huidige inkoopfunctie verder toenemen; er wordt een andere en intensievere rol gevraagd.

Sturing via categoriemanagement

Met de indeling in inkoopcategorieën kan categoriemanagement ingevoerd worden. Dat houdt in dat er sturing plaats vindt op de realisatie van de inkoopdoelstellingen binnen een inkoopcategorie door middel van categorieplannen. De Directie/Inkoopcommissie heeft de eindverantwoordelijkheid voor de realisatie van de inkoopambities van Haarlem. Er wordt niet getornd aan bestaande inkooprollen binnen de gemeente. Wel komt er een rol bij, namelijk die van categorie-eigenaar. Dat is een lid van de Directie/Inkoopcommissie.

Indien er bij een specifiek aanbestedingstraject verschil van inzicht bestaat tussen de actoren over de te volgen strategie, de te lopen risico's of te benutten kansen, kan een escalatiemiddel nodig zijn. De categorie-eigenaar is dan voor een bepaalde inkoopcategorie verantwoordelijk voor het doorhakken van knopen en maakt daarbij integraal de afweging tussen de verschillende inkoopdoelstellingen.

Daarmee kan de budgethouder overruled worden. Mocht de (landelijke) indeling in inkoopcategorieën niet overeenkomen met de afgesproken verdeling van verantwoordelijkheden binnen de directie van de gemeente Haarlem, zal de aangewezen categorie-eigenaar met de ander verantwoordelijke directeur(s) overleggen. Ook kan de categorie-eigenaar de knoop doorhakken bij onenigheid ten aanzien van de te volgen aanbestedingsprocedure (zie hoofdstuk 5).

Uitzonderingen hierop vormen de categorieën Flexibele Arbeid en Advies & Onderzoek. Bij aanbestedingen die formeel onder deze categorieën vallen maar inhoudelijk voornamelijk met één andere categorie te maken hebben, zoals Ingenieursdiensten (uitbesteed werk: Advies & Onderzoek) of inhuur van ingenieurs (Flexibele Arbeid), is de categorie-eigenaar van de inhoudelijk logische categorie, in het voorbeeld categorie GWW, doorslaggevend.

De Budgethouder/Contracteigenaar is als integraal manager eindverantwoordelijk voor een individueel inkooptraject/contract. Indien er bij een contract meerdere budgethouders betrokken zijn, is de budgethouder met het grootste financiële belang bij dat contract de aangewezen contracteigenaar, tenzij anders besloten is. Uit het Haarlemse principe van integraal, resultaat verantwoordelijk management volgt dat de budgethouders verantwoordelijk zijn dat de adviezen en plannen voor het bestuur voldoen aan de gestelde kaders en de uitgangspunten, waaronder het inkoopbeleid. Dit neemt echter niet weg dat onder druk van de dagelijkse omstandigheden, zoals budget en tijd, het risico ontstaat dat de gemeentelijke inkoopdoelstellingen naar de achtergrond verdwijnen. De categorie-eigenaar kan in die gevallen ingrijpen.

4.3 Monitoring

Evaluatie en monitoring van de inkoopdoelstellingen zijn onmisbaar bij het ontwikkelen van beleid. Met monitoring wordt de effectiviteit van de beleidsmaatregelen zichtbaar en kan er desgewenst bijgestuurd worden op een betere koers. De bijdrage van inkoop op de diverse doelstellingen werd nog niet structureel bijgehouden. Het is de bedoeling dat er toegewerkt gaat worden naar meer inzicht in de bijdrage van inkoop door geregelde rapportage.

Monitoring kan geschieden door te kijken naar de input, de output en het bereikte effect (outcome). Dat laatste is de stip op de horizon, omdat daarmee de maatschappelijke impact bekeken kan worden. Dit kan echter vaak niet eenvoudig vastgesteld worden en is een inhoudelijk vraagstuk dat dit strategisch inkoopbeleid te boven gaat. Door te beginnen met de output of zelfs maar de input kan in ieder geval al koers gezet worden in de juiste richting en de voortgang in de gaten gehouden worden.

Bij monitoring zal op verschillende niveaus gekeken worden. Allereerst kan er per inkooptraject gekeken worden. Daarbij schat het Tactisch InkoopOverleg aan de hand van de inkoopkalender vooraf per traject in waar de kansen op het bereiken van de doelstellingen liggen.

Een inkoopkalender is een belangrijk instrument om geïnteresseerde partijen tijdig te informeren over ophanden zijnde opdrachten. Daaraan gekoppeld is het doen van vooraankondigingen aan lokale partijen een hulpmiddel om ze in staat te stellen zich goed voor te bereiden op een inschrijving. De inkoopkalender is een dynamisch document en geeft de actuele inkoopbehoefte van de gemeente weer. De kalender bevat omschrijvingen van opdrachten plus de opdrachtwaarde, en geeft de start- en einddatum van de aanbestedingsprocedure aan. Een 'publieksvriendelijke' versie van de inkoopkalender staat op de gemeentelijke website.

Door vervolgens na aanbesteding te kijken wat hiervan op papier afgesproken is en later bij de uitvoering behaald, kunnen de verwachtingen in de toekomst bijgesteld worden. Hierbij zijn goed werkend contractbeheer²¹ en contractmanagement²² essentieel.

Een tweede insteek is het monitoren per inkoopdoelstelling. Daarbij kan een vergelijking met de jaren ervoor gemaakt worden en gekeken of de bestuurlijke ambities gehaald worden, zoals de ambitie om 50% circulair inkopen in 2025. De rechtmatigheid van de gemeentelijke inkoop wordt via rapportage van de interne controle op aanbestedingen bijgehouden. Hiermee worden de ontwikkelingen in de geconstateerde risico's en (financiële & formele) onrechtmatigheden in de gaten gehouden.

Lokale economie

21) *Onder contractbeheer wordt verstaan het (administratieve) proces van het beheren van contracten binnen de gemeente. Het betreft het fysiek en digitaal beheer van contracten, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is. .*

22) *Onder contractmanagement wordt verstaan het proces waarbij bewaakt wordt of alle partijen bij een overeenkomst volledig voldoen aan hun verplichtingen, zodat wordt voldaan aan de operationele doelstellingen van het contract en de doelstellingen van de gemeente.*

Deze doelstelling omvat versterking van het ondernemings- en vestigingsklimaat richting een duurzame, inclusieve en vitale stad met voldoende werkgelegenheid en het benutten van de kansen van de nieuwe economie. De bijdrage van inkoop aan deze hele doelstelling is lastig vast te stellen. Wel is de gedachte dat inkoop bij lokale marktpartijen bijdraagt aan het versterken van die lokale en regionale economie.

Dat kan worden bepaald aan de hand van de postcode van de opdrachtnemer²³. Het postcodegebied met economische uitstraling voor Haarlem moet duidelijk gedefinieerd worden. Op dit moment worden zowel de gemeentegrenzen als ruimere grenzen binnen de gemeentelijke organisatie gehanteerd. Een mogelijke oplossing is per inkoopcategorie te kijken naar wat voor die markt beschouwd kan worden als gebied met economische uitstraling op de lokale economie van Haarlem.

Sociaal Inkopen

Social Return on Investment heeft ten doel de (arbeids)participatie van mensen met een aantoonbare afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten, het voorkomen en terugdringen van voortijdige schooluitval, het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt en een bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelen. Jaarlijks wordt een SROI-rapportage uitgebracht met het aantal geplaatste kandidaten, het aantal werkplekken, de waarde van de opdracht en de SROI-eis in euro's. De maatschappelijke effecten en opbrengsten van SROI zijn breder dan de indicatoren aangeven. Naast het uitbreiden van vaardigheden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, het ontwikkelen van hun talenten, het uitbreiden van hun persoonlijke netwerk en het verbeteren van hun persoonlijke welbevinden, valt hierbij te denken aan minder uitkeringen, mogelijk minder gebruik van gezondheidszorg en/of maatschappelijke voorzieningen en extra belastinginkomsten.

Duurzaamheid

Binnen de Metropool Regio Amsterdam is afgesproken om in 2022 minimaal 10% en in 2025 50% circulair in te kopen, met een doorgroei naar 100% in 2030. Ter ondersteuning van deze ambities is een Roadmap Circulair Inkopen en Opdrachtgeverschap gemaakt met een meetmethodiek. Deze methodiek is bedoeld om de inspanning op hoofdlijnen te meten. In 2020 heeft Haarlem de eerste meting uitgevoerd. Deze meting zal jaarlijks herhaald moeten worden.

5. Inkoopprocedures

De inkoopdoelstellingen bewegen zich binnen het kader van rechtmatige, efficiënte en effectieve inkoop, waarbij met respect voor wet- en regelgeving, het doel, het vervullen van de inkoopbehoefte met inachtneming van de inkoopdoelstellingen, bereikt wordt.

De gemeente heeft enige beleidsvrijheid voor het vaststellen van aanbestedingsprocedures onder de Europese drempelbedragen²⁴. De gemeente Haarlem kiest hierbij om zo veel mogelijk gebruik te maken van de regelruimte die de regelgeving biedt door na te denken over wat in de lokale situatie op voorhand als een proportionele procedure beschouwd kan worden. Dit voorkomt onnodige administratieve lastendruk bij het bedrijfsleven en bij Haarlem als aanbestedende dienst zelf en biedt ruimte aan Haarlem voor de realisatie van de inkoopdoelstellingen. Dat betekent dat de gemeente Haarlem het blokkenschema behorende bij voorschrift 3.4A uit de landelijke Gids Proportionaliteit²⁵ in principe toepast.

De groene kleur geeft aan welke procedure het meest geschikt geacht wordt bij een bepaalde opdrachtwaarde en de rode kleur geeft aan welke procedure niet of slechts bij zeer hoge uitzondering met een goede motivatie mogelijk is. Vanuit het opzoeken van de regelruimte voor meer effectiviteit wordt binnen de gemeente Haarlem op voorhand de oranje blokken niet als disproportioneel aangemerkt worden, vanwege de bijbehorende transactiekosten voor de aanbestedende dienst en de inschrijvers, het overzienbaar aantal potentiële inschrijvers, de beperkte omvang van de opdracht, het gewenste eindresultaat, de beperkte complexiteit van de opdracht en het lokale karakter en uitstraling van de opdracht. Als er tussentijds een herziening of vervanging van (dit onderdeel van) de Gids Proportionaliteit in werking treedt, wordt deze laatste versie met gebruik van de geboden regelruimte toegepast in plaats van de oudere.

Voor sociale en andere specifieke diensten kan in beginsel met inachtneming van voorschrift 3.4A uit de Gids Proportionaliteit een opdrachtwaarde tot (en met) € 200.000 proportioneel geacht

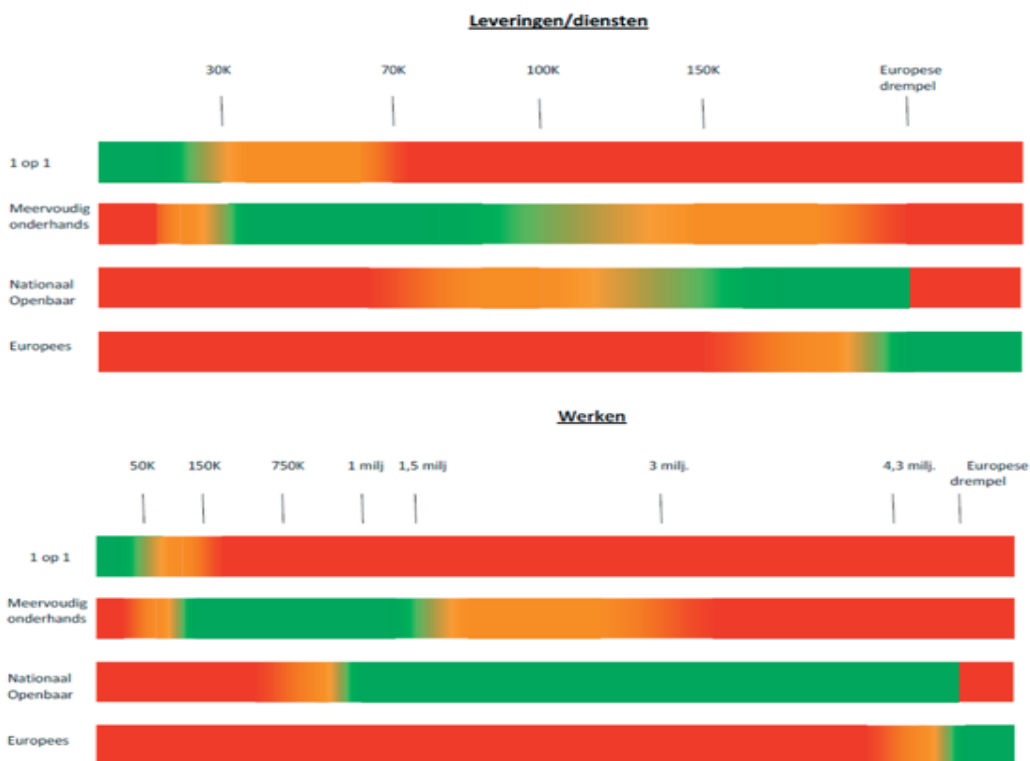
23) Het afgaan op de postcodes van leveranciers levert inzicht op maar geen compleet beeld. De leverancier kan een hoofdvestiging elders hebben (waarmee het contract afgesloten is) maar via een vestiging in Haarlem of een plaatselijke toeleverancier juist veel bijdragen aan de lokale economie. Dit is ook andersom denkbaar.

24) Met ingang van 1 januari 2020 zijn de Europese aanbestedingsdrempels voor de komende 2 jaar:

- Werken en concessies € 5.350.000
- Leveringen en diensten voor decentrale overheid € 214.000
- Overheidsopdrachten voor sociale en andere specifieke diensten € 750.000

25) Gids Proportionaliteit, tweede herziening, januari 2020 <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/gids-proportionaliteit>

worden voor de enkelvoudig onderhandse procedure en voor meervoudig onderhands aanbestedingen. Deze grenswaarde is gekozen in verband met mogelijke samenloop met staatssteunregels en is vastgesteld op grond van de de-minimisregeling ('staatsteunproof' steun aan een onderneming tot max. € 200.000 over een periode van 3 belastingjaren).



Bron: pagina's 31 & 32 Gids Proportionaliteit, 2e herziening, januari 2020

Dit laat het recht onverlet dat er gekozen kan worden voor een "zwaardere" procedure, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een grensoverschrijdend karakter of omdat dat in dat geval als opportuun beschouwd wordt. Ook kunnen er omstandigheden zijn waardoor er beter gekozen kan worden voor een "lichtere" procedure. Bij afwijking van bovenstaande procedures zal een afweging van de omstandigheden van dat geval dienen plaats te vinden.

Indien er gronden zijn om "lichtere" procedures toe te passen dient er overeenstemming te zijn tussen de budgethouder én team Inkoop & Aanbesteding, waarbij team Inkoop met name let op de aanbestedingsrechtelijke kaders. Bij afwijkende standpunten tussen de betreffende budgethouder en team Inkoop & Aanbesteding wordt de kwestie ter besluitvorming voorgelegd aan de categorie-eigenaar. De categorie-eigenaar is bevoegd een dergelijk verzoek integraal te bekijken en hierin de doorslaggevende beslissing te nemen.

6. EU-partnership Urban Agenda

Sinds juni 2017 leidt de gemeente Haarlem het Europese Urban Agenda Partnership gericht op Innovatief en verantwoord aanbesteden door overheden (Innovative and Responsible Public Procurement)²⁶. De Europese Urban Agenda is tijdens het Nederlandse voorzitterschap van de EU in het leven geroepen om steden meer invloed te kunnen laten uitoefenen op het Europese beleid dat zij zelf moeten uitvoeren. Vooropgesteld was dat de vraagstukken op economisch, ecologisch en sociaal gebied zich voordoen

²⁶Het Partnerschap bestaat uit de steden & regio's Haarlem (NL), Den Haag (NL), Metropool Nantes (F), Turijn (I), München (D), Vantaa (Fi), Larvik (No), Preston (UK), Gabrovo (BG), Praag (Tsj), Lublin (Polen) en Centraal Macedonische (Gr), de landen Italië, Tsjechië & Schotland en de Europese Commissie wordt vertegenwoordigd door diverse Directoraten-Generaal: Interne Markt, Industrie, Ondernemerschap en Midden- en Kleinbedrijf (DG GROW), Regionaal Beleid en Stadsontwikkeling (DG REGIO), Milieu (DG ENV), en Communicatienetwerken, Inhoud en Technologie (DG Connect) en Onderzoek & Innovatie (DG RTD). Stakeholders zijn het 'European Centre of Employers and Enterprises providing Public services' (CEEP) en de Internationale Raad voor plaatselijke milieu-initiatieven (ICLEI). Waarnemers en geassocieerde organisaties zijn de 'Council of European Municipalities and Regions' (CEMR), Eurocities, 'Urban Innovative Actions' (UIA) en het Europese uitwisselings- en leerprogramma voor duurzame stedelijke ontwikkeling (URBACT). Vanuit Nederland zijn ook Rijkswaterstaat, VNG, PIANOo en NEVI betrokken.

in de stedelijke gebieden en ook daar van oplossingen moeten worden voorzien. Bij de Urban Agenda zijn de steden zelf in de lead en komen de stedelijke problemen en uitdagingen op tafel. De Urban Agenda heeft 14 thematische Partnerschappen. Het 'Partnership on Innovative and Responsible Public Procurement' is er een van.



Dit Europees Urban Agenda Partnerschap voor Innovatieve en Verantwoorde Inkoop heeft een actieplan uitgevoerd met zeven speerpunten, zoals een leidraad om strategisch inkoopbeleid op te zetten, trainingen over circulair inkopen, advies over het aangaan van lokale samenwerking, en het optimaal benutten van Europese en de juridische mogelijkheden. Maar ook wordt een tool aangeboden om de impact van de aanbestedingen te meten. Het gaat hierbij om concrete zaken die Europese steden meteen kunnen toepassen om succesvol innovatie en duurzaamheid in al hun inkopen en aanbestedingen te brengen.

Met de deelname aan de Urban Agenda draagt de gemeente Haarlem, als onderdeel van het grotere geheel, bij aan de duurzame, sociale en toekomstbestendige koers van Europa. In Europa gaat er 2.000 miljard euro om aan 'spend' van de publieke sector²⁷. De impact van deze inkoopkracht betreft niet alleen de feitelijke verwerving. Het gaat verder: inkoop en aanbesteding is een belangrijke factor in het aanjagen van innovatie, duurzaamheid en lokale economische groei. Doelen die goed aansluiten bij opgaven die het bestuur van Haarlem zich heeft gesteld. De kennis en ervaringen die opgedaan worden tijdens de periode van het partnerschap kunnen zich vertalen naar een beter gebruik van Inkoop als strategisch middel door de gemeente Haarlem.

In de praktijk komt het geregeld voor dat interessante innovaties uit de markt, bijvoorbeeld van lokale startups met een briljante oplossing maar met minder promotie-budget, de om die innovaties smachtende overheid niet bereiken.

Een van de acties van het Urban Agenda Partnerschap was het onderzoeken van de (juridische en praktische) mogelijkheden van een bemiddelaar voor innovatieve inkoop ("Innovatie Makelaar") om op deze wijze het innovatieproces aan te jagen.

Bij een Innovation Broker worden vanuit de overheid (inkoper) uitdagingen geplaatst, bijvoorbeeld via een online platform. Op de uitdaging kunnen verschillende marktpartijen met hun (innovatieve) oplossingen reageren. Maar dit kan ook andersom werken met een 'Innovatie marktplaats' waar de ondernemers die impact willen maken hun duurzame en innovatieve producten zetten. Bij het oprichten van het Kennemer Inkoop Platform is het Innovatie Makelaar principe toegepast, waarbij gebruik is gemaakt van de ervaringen en best practices van de Europese partners en koplopers van het Urban Agenda Partnerschap.

²⁷ spend Haarlem is circa € 250 miljoen per jaar (€ 0,25 miljard)

spend Metropool Regio Amsterdam is circa € 4.000 miljoen per jaar (€ 4 miljard)

spend Nederlandse overheden samen is circa € 73.000 miljoen per jaar (€ 73 miljard)

spend Europese publieke sector is circa € 2.000.000 miljoen per jaar (€ 2.000 miljard)

Het doel van de Urban Agenda is om met betere regelgeving, betere kennisdeling en betere financiering tot de nodige oplossingen voor opgaven op sociaal, economisch en ecologisch gebied te komen. Door dit op Europees niveau aan te pakken wordt een slimme, duurzame en inclusieve groei van de interne markt bevorderd en tegelijkertijd een efficiënt gebruik van publieke middelen verzekerd.

Het Urban Agenda Partnerschap programma 'Innovatief en verantwoord aanbesteden door overheden' wordt in 2021 afgerond. Het coördinatorschap van het Urban Agenda Partnerschap heeft Haarlem veel opgeleverd, denk aan subsidies, deelname aan duurzame en circulaire projecten, trainingen voor de medewerkers van de gemeente Haarlem, kennisuitwisseling met andere Europese steden en kennisorganisaties en een positief imago binnen Europa. Om van de voordelen van het Europees netwerk te blijven profiteren, moeten we blijvend investeren. In het voorjaar 2021 zal de nota over de continuering van het Europese programma aan het college worden aangeboden.

7. Toepassing inkoopbeleid door andere organisaties

Het Haarlems inkoopbeleid geldt niet enkel voor de gemeentelijke organisatie. Er kunnen ook situaties voorkomen waarbij het Haarlemse beleid, waaronder de inkoopdoelstellingen, de algemene voorwaarden en de procedures, toegepast moet worden door andere organisaties.

Instellingen die subsidie ontvangen en gelieerde partijen

Indien er sprake is van een subsidierelatie met de gemeente Haarlem of een aan de gemeente gelieerde partij moeten deze soms conform wet- en regelgeving de aanbestedingsregels toepassen wanneer zij zelf opdrachten plaatsen.

- Een subsidieontvanger of een gelieerde partij moeten in bepaalde gevallen zelf als aanbestedende dienst worden aangemerkt. Een organisatie is aanbestedingsplichtig als ze een 'behoefte van algemeen belang' vervult en aan één van de volgende drie criteria voldoet:
 - de instelling wordt voor meer dan vijftig procent gefinancierd door een aanbestedende dienst,
 - het beheer is onderworpen aan toezicht door een aanbestedende dienst,
 - of de bestuursorganen (directie raad van bestuur, raad van toezicht) worden voor meer dan de helft benoemd door een andere aanbestedende dienst.

En als dan zo'n subsidieontvanger of een gelieerde partij zo nauw met de gemeente Haarlem verbonden is dat er sprake is van de uitzondering van quasi-inbesteding (een andere rechtspersoon die juridisch gezien mag worden "als het ware een eigen dienstonderdeel"), dient die partij het Haarlems inkoopbeleid toe te passen, net zoals de eigen dienstonderdelen van de gemeente Haarlem.

- Ook als geen sprake is van aanmerking als aanbestedende dienst, dient een subsidieontvanger zich bij het in de markt zetten van bepaalde opdrachten ook aan de aanbestedingsregels te houden. Dit geldt niet echter voor alle subsidieontvangers. Alleen bij opdrachten voor civieltechnische werkzaamheden en een aantal specifiek in de Europese aanbestedingsrichtlijn genoemde werken (ziekenhuizen, inrichtingen voor sportbeoefening, recreatie en vrijetijdsbesteding, school- en universiteitsgebouwen en gebouwen met een administratieve bestemming) alsmede voor daaraan gerelateerde diensten die voor meer dan 50 % door de aanbestedende dienst gesubsidieerd worden, moet het Haarlems inkoopbeleid toegepast worden.

Gemeenschappelijk inkopen met meerdere aanbestedende diensten

De gemeente Haarlem treedt geregeld op als penvoerder van een gezamenlijke aanbesteding namens meerdere aanbestedende diensten, zoals inkopen binnen de regio Zuid Kennemerland. Bij de partners wordt dan het Haarlems strategisch inkoopbeleid als uitgangspunt ingebracht en wordt gezocht naar een gemeenschappelijk kader.

de secretaris,

de burgemeester,

Bijlage: inkoopcategorieën

inkoopcategorie	categorie-eigenaar	Hieronder vallende inkooppakketten
1. Personeel gerelateerde zaken	Directeur met portefeuille HRM	Studie, opleiding en trainingen, Externe vergader- en verblijfsfaciliteiten, Recruitment, werving en selectie, Bedrijfskleding, Reinigen van bedrijfskleding, Arbo, Representatiekosten, Ziektekostenverzekeringen, Verhuiskosten personeel, Bedrijfsuitjes
2. Kantoorinrichting en benodigdheden, middelen voor bedrijfsvoering en informatie	Directeur met portefeuille Facilitaire Zaken	Kantoorartikelen, Papier, Kantoorinrichting, Laboratorium meubilair, Kunst, Drukkerij, Belettering en informatieborden, Vakliteratuur en abonnementen, Archiefapparatuur en digitalisering archief, Bankkosten, Bedrijfsverzekeringen, Evenementen, Vangmateriaal muskusratten, middelen voor ongediertebestrijding, Noodgebouwen, Advertentiekosten, Sportzaal inrichting, fitnessapparatuur, sportartikelen en uitrusting
3. Automatisering en telecommunicatie	Directeur met portefeuille Informatievoorziening	Aanschaf, huur, installatie, beheer en onderhoud van hardware, Aanschaf, huur, installatie, beheer en onderhoud van printers en reproductieapparatuur Aanschaf, huur, installatie, beheer en onderhoud van audiovisuele middelen, Aanschaf, installatie, beheer en onderhoud van (standaard) software, Telefoondiensten vast en internetverkeer kantoor, Telefoondiensten mobiel en mobiel internetverkeer, Telecomapparatuur en telefooncentrales
4. Flexibele arbeid	Directeur met portefeuille HRM	Detachering Technisch personeel, Detachering Juridisch personeel, Detachering Facilitair personeel, Detachering Inkopers, Detachering Financieel personeel, Detachering ICT personeel, Detachering Medisch en verplegend personeel, Detachering Communicatiemedewerkers, Detachering overig personeel, Uitzendkrachten administratief personeel, Uitzendkrachten technisch personeel, Uitzendkrachten medisch en zorgpersoneel, Uitzendkrachten overig personeel, payroll, Interim management, Ondersteuning ICT-dienstverlening, Brokerdiensten en multi service provider
5. Advies en onderzoek	Algemeen directeur	ICT advies, Uitgezonderde juridische diensten, Marketing, PR en communicatie advies, Grafische vormgeving en opmaak, Accountancy diensten, Financiële economische advisering, Makelaarsdiensten en grondaankoop, Organisatieadvies, managementadvies en formatieadvies en HRM-advies, Beleidsondersteunend onderzoek, Facility management advies, Ecologisch onderzoek, Hydrologisch onderzoek, Milieu- en waterbodemonderzoek, landmeetkundige diensten, Archeologisch onderzoek, Explosieven onderzoek, Laboratorium onderzoek, Asbestonderzoek en verwijdering, Ingenieursdiensten, Notarisdiensten, Diensten van architecten en stedenbouw, Verkeer en vervoer onderzoek en advies, Inkoopadvies- en werkzaamheden, Tolken en vertalers, Klanttevredenheidsonderzoek, Maatwerkenergiescans, Veterinaire diensten, Toeristeninformatie, Specialistisch onderzoek naar omgevingseffecten (geluid, trillingen, externe veiligheid), Monitoring openbare ruimte, Reguliere juridische adviesdiensten
6. Vervoer, aandrijfsystemen en emballage	Directeur met portefeuille Bedrijven	Motorvoertuigen met een massa<3500 kg, Motorvoertuigen met een massa>3500 kg, Luchtvaartuigen, Vaartuigen, Aanschaf en onderhoud van gemotoriseerde tweewielers, Aanschaf en onderhoud fietsen, Reisbureaudiensten en mobiliteitsdiensten, Smeermiddelen, Brandstof voor voer- en vaartuigen, Post- en koeriersdiensten, Chauffeursdiensten, Verpakkingen, emballage en etiketten, Openbaar vervoer, Mechanische aandrijvingen, Onderhoud schepen, Mobiliteitsdiensten, Koeriersdiensten
7. Gebouwen en bouwgerelateerde installaties	Directeur met portefeuille Vastgoed	Aanschaf en huur gebouwen en terreinen, Afstoting en sloop gebouwen, Aanschaf meet- en regelsystemen, Onderhoud meet- en regelsystemen, Aanschaf E-gebouwinstallaties, Onderhoud E-gebouwinstallaties, Aanschaf en installatie, W-gebouwinstallaties, Onderhoud W-gebouwinstallaties, Nieuwbouw en renovatie, Aanschaf vaste inrichting, Onderhoud bouwkundig, Schilderwerk gebouwen, Schrijnwerk, timmerwerk, Technische ge- en verbruiksartikelen, gereedschappen en klein materiaal, Schoonmaak kantoren en keu-

		kens, Glasbewassing, Sanitaire producten, Beveiliging en receptie, Cateringdiensten, Automaten (eten en drinken), Grootkeukenapparatuur, Voeding en ingrediënten, Serviesgoed, Gas inclusief kosten energiebedrijf, Water inclusief kosten waterbedrijf, Elektra inclusief kosten elektra netwerkbeheerder, Groenvoorziening facilitair (gebouwen), Huishoudelijk afval, Zandverwerking, Overig bedrijfsmatig afval, Rioolreiniging en inspectie, industrieel reinigen, Pompen en mixers, voortstuwars, Chemicaliën en polymeren, Laboratorium artikelen en instrumenten, Kosten inzamelmiddelen, Bedrijfshulpverlening, materiaal, Interne verhuiskosten, Aanschaf, onderhoud en revisie van duurzame warmte- en energievoorzieningen, Glasbreukherstel, Kabels & leidingen / ondergrondse infra, Noodgebouwen, Schoonmaakmiddelen
8. GWW (aanleg en onderhoud), niet gebouwgerelateerde installaties en openbare ruimten	Directeur met portefeuille Fysische infrastructuur	Parkeerapparatuur, Rijwielstallingen, Bodemsanering en baggerwerkzaamheden, Aanleg en onderhoud wegennet, Aanleg en onderhoud riolering, zuivering, Aanleg en onderhoud waterkeringen, Realisatie en onderhoud waterzuiveringsinstallaties, Pers- en vrijvallyeidingen, Realisatie en onderhoud kunstwerken, Grondwerk en cultuurtechniek, Realisatie en onderhoud groenvoorzieningen openbare ruimten, Groenafval, Aanleg spoornet, Aanleg en onderhoud watersystemen en vaarwegen, Aanleg sportvelden, Onderhoud sportvelden, Aanleg en onderhoud zwembaden, Aanleg en onderhoud straatmeubilair en speeltoestellen, Strooidienst, Strooizout, Schoonmaken openbare ruimten, Beton- en staalconstructies, Hekwerken, stalen stappen en stalen bordessen, Realisatie en onderhoud van verkeers(regel)installaties, Openbare verlichting, Aanleg wegmeubilair, Bewegwijzering en verkeersborden, Geleiderails en vangrails, Tractie, Slibtransport, Wegmarkeringen, Bestratingsproducten en bestraten, Asfalteren, Geluidsanering, Waakvlam activiteiten, Aanschaf, huur en onderhoud van materiaal en machines, Werkzaamheden ter voorkoming van strandafslag, Herinrichtingswerkzaamheden van openbare ruimten, Openbare reclamevoorzieningen, Geluidschermen, Realisatie nieuwbouw
9. Hulpverlening en openbare orde	Directeur met portefeuille Veiligheid en Handhaving	Verkeersactiviteiten (wegsleepregelingen), Geneesmiddelen, Geweldsmiddelen en uitrusting, Linnen, huur en wassen, Toezicht openbare ruimte, Parkeerdienstverlening (handhaving, garages, terreinen), Bedden en beddengoed, Huisdierdiensten
10. Sociaal Domein	Directeur met portefeuille Sociaal Domein	Wmo hulpmiddelen, Wmo hulp bij het huishouden, Wmo trapliften, Overig Wmo, Leerlingenvervoer, Aangepast vervoer (o.m. WVG, CVV en patiëntenvervoer), Leermiddelen, Re-integratiediensten, Volwasseneneducatie, Medische advisering en indicering burgers, Schuldhulpverlening, AWBZ verstrekkingen en diensten, Inburgering, Welzijnswerk, Jeugdhulpverlening, Beschermd wonen, Uitvaart en begrafenisdiensten, Thuiszorg, Dagbesteding, WMO - Begeleiding, Jeugd daghulp, Jeugd residentieel, Wijkteams, Jeugd ambulante zorg