

Samen naar buiten: met inkoop meer bereiken

Strategisch Inkoopbeleid 2017

1 Inleiding & aanleiding

De professionalisering van het strategisch inkoopbeleid is een essentieel onderdeel van een goede bedrijfsvoering. Goed functionerende inkoop zorgt er voor dat we meer kunnen doen met minder beschikbare middelen.

De inkoopfunctie binnen de overheid blijft in ontwikkeling, zo ook binnen de gemeente Zaanstad. Door externe omstandigheden als veranderde wet- en regelgeving, interne ontwikkelingen als de doorontwikkeling van de gemeentebrede inkoopfunctie via aanscherping Contract- en Bestelmanagement als ook door aangescherpte politieke ambities op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen is een herijking van het gemeentelijk strategisch inkoopbeleid op z'n plaats.

2 Inkoopdoelstellingen

De gemeente wil werken aan de maatschappelijke opgaven in de stad. Door de opgave centraal te stellen komt de bedoeling in zicht en is het eenvoudiger om vanuit verschillende rollen en belangen samen te werken aan een gezamenlijk doel. Inkoop is hiervoor een steeds belangrijker en strategischer middel geworden.

Sinds december 2016 neemt de gemeente Zaanstad deel aan het (landelijk) Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Het doel is dat er zo maatschappelijk verantwoord ingekocht wordt als mogelijk is.

Zaanstad hanteert hierbij de volgende maatschappelijke ambities:

- Klimaatbewust; terugdringen van de energie uitstoot
- Circulair; voorkomen van verbruik en het stimuleren van hergebruik van materialen
- Innovatief; het kunnen beschikken over de moderne middelen
- SROI; inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- Internationale sociale voorwaarden; voorkomen van schending mensenrechten en eerlijke arbeid

De gemeente investeert in het contact met buiten om de maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven te kennen. De gemeente draagt als opdrachtgever voor (grootschalige) inkooptrajecten bij aan de ontwikkeling van de (lokale) economie. Ook mondiale leefbaarheidsopgaven raken de gemeente, denk daarbij aan klimaatneutraal werken en het verkleinen van onze ecologische voetstap. Verder heeft de gemeente een belangrijke rol in het stimuleren en faciliteren van bestaande en nieuwe initiatieven die een bijdrage kunnen leveren aan de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het primaire doel van inkoop is het behalen van het gewenste inkoopresultaat ter verwezenlijking van de maatschappelijke opgave. Zo blijft bijvoorbeeld bij het aanbesteden van een brug het verwezenlijken van een goede brug het belangrijkste. Andere inkoopdoelstellingen volgen daarna. Doelstellingen kunnen onderling met elkaar conflicteren, wat maakt dat een strategie per inkoopcategorie nodig is om per situatie tot een afweging te kunnen komen. Daarbij wordt rekening gehouden met de (on)mogelijkheden ten aanzien van marktpartijen.

De inkoopdoelstellingen van de gemeente Zaanstad zijn voor de komende jaren:

- **Social Return on Investment (SROI)**

De ambitie van Zaanstad is het volledig potentieel uit SROI beleid benutten door 100% realisatie van de contractuele SROI afspraken met leveranciers.

Dit doet Zaanstad door:

- Regionaal Social Return Beleid Zaanstreek Waterland
- Uitvoeringsprotocol Social Return Zaanstreek-Waterland
- Maatwerk bij elke aanbesteding

- **Aandacht voor het MKB-ondernemerschap**

De ambitie van Zaanstad is het maximaliseren van inkoop-en aanbestedingskansen voor het MKB.

Dit doet Zaanstad door:

- Informatievoorziening middels inkoopkalender
- In samenwerking met ondernemers bijeenkomsten en cursussen organiseren voor MKB
- Zo veel mogelijk onderhands aanbesteden
- Zo weinig mogelijk belemmerende voorwaarden creëren in offerte-aanvraag
- Eenvoudige en digitale procedures

- **Duurzaam Inkopen**

De ambitie van Zaanstad is dat Zaanstad Klimaatneutraal inkoopt (hetgeen wat Zaanstad inkoopt draagt niet bij aan klimaatverandering), inzet op hergebruik van grondstoffen (voorkomen van afvalstromen) en let op de effecten van inkoop op sociale aspecten.

Dit doet Zaanstad door:

- Klimaatbewust Inkopen: de kansen die zich buiten de gemeentelijke organisatie voordoen, worden ook benut door de gemeente Zaanstad. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kennis uit de markt.
- Circulair Inkopen: per aanbesteding zal onderzocht worden wat de maximale kans is op het hergebruik van materialen, zodat de afvalstromen gereduceerd kunnen worden.
- Het toepassen van internationale sociale voorwaarden in aanbestedingen voor risicovolle productgroepen (bijv. Elektronica/ICT, Textiel, Koffie, Thee & Cacao en Natuursteen) zodat leveranciers gestimuleerd worden om de omstandigheden in hun keten te verbeteren, zoals afschaffing van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie.

- **Rechtmatig en doelmatig Inkoop**

Als overheidsdienst met publieke gelden gaan we zakelijk en transparant om met publieke gelden waarbij we elke schijn van integriteitsschending voorkomen.

Als overheid willen wij een betrouwbare partner zijn voor alle partijen. Dat geldt ook richting onze inwoners die ervan mogen uitgaan dat wij erop toezien dat geld rechtmatig en kostenbewust wordt besteed en dat werk wordt gecontroleerd. Omwille van de maatschappelijke opgave en de ambitie om met inkoop meer te bereiken, krijgt doelmatig inkopen een belangrijk accent. Dit leidt ook tot een ombuiging van minder inzetten op financiële bezuinigingen en meer inzetten op maatschappelijk nut. Het verdient dan ook de voorkeur om in de toekomst niet opnieuw taakstellingen te

formuleren op het soort inkoop maar inkoop een middel te laten zijn om taken goedkoper uit te voeren, zodat er rekening gehouden kan worden met de samenhang van de vakinhoudelijke beleidsdoelstellingen.

Dit borgt Zaanstad door:

- Vastgesteld Inkoopbeleid en inkoopproces
- Aanbestedingskalender
- Ontwikkeling van spendanalysefunctie
- Binnen kaders regelruimte benutten waarbij opgave en doelen centraal staan

Het strategisch Inkoopbeleid dient als paraplu voor verschillende beleidsinhoudelijke en inkoop- en financieel-technische doelstellingen. Dat betekent dat indien de onderliggende beleidskaders aangepast worden (zoals het regionaal Social Return-beleid), het overkoepelend strategisch inkoopbeleid in het licht van de nieuwe bestuurlijke richting uitgelegd en toegepast wordt.

Om de inkoopdoelstellingen te bereiken kan gebruik gemaakt worden van burgerparticipatie, waarbij er wisselwerking tussen partijen ontstaat door een interactieve aanpak. Deze wisselwerking biedt kansen: kansen op bijvoorbeeld draagvlak, of het versterken van het wederzijdse begrip. Maar ook kansen om andere partijen te laten investeren in een gemeenschappelijke aanpak van een bepaald probleem.

Ook kan er gebruik gemaakt worden van innovatiegerichte inkoop, waarbij Zaanstad de markt kan stimuleren om met innovatieve en unieke nieuwe oplossingen te komen om haar publieke taken beter te kunnen uitvoeren. Deze innovatieve oplossingen richten zich vaak op het goedkoper, duurzamer, sneller, betrouwbaarder of veiliger uitvoeren van publieke taken. Ook kan innovatiegericht inkopen ingezet worden om bij veranderende publieke taken innovatieve oplossingen in te kopen.

Zowel burgerparticipatie als innovatiegericht inkopen worden beschouwd als methoden om te komen tot een zo goed mogelijk resultaat en de ambitie om met inkoop meer te bereiken, gegeven de doelstellingen uit het manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen.

3 Zienswijze van de Raad over aanbestedingen in het maatschappelijke domein

Het college betreft de raad bij de uitgangspunten van de aanbesteding van een aantal onderwerpen. Zij doet dit door middel van het vragen van een zienswijze in de commissie van de verantwoordelijke portefeuillehouder.

In de volgende gevallen, zoals genoemd in motie 125 in december 2013, zal de commissie om een zienswijze worden gevraagd over de uitgangspunten van de aanbesteding:

- WMO vervoer
- WMO
- Leerlingenvervoer
- sociale wijkteams
- uitvoering jeugdteams

4 Kaders

Bestuurlijke kaders

De bestuurlijke uitgangspunten van de gemeente Zaanstad staan verwoord in het Coalitieakkoord 2014-2016: "Samen het verschil maken".

Kernpunten van belang voor Inkoop zijn hierbij:

- De mens centraal
De juiste zorg en ondersteuning bieden voor hen die niet zonder kunnen, binnen een financieel houdbaar systeem. Niet langer alleen maar de regelingen uitvoeren, maar daarbij de menselijke maat hanteren. Met name bij inkopen in het Maatschappelijk Domein is "de mens centraal" van wezenlijk belang.
- Werken en leren
Deze coalitie heeft de ambitie om zo veel mogelijk mensen aan het reguliere arbeidsproces te laten deelnemen. De gemeente kan een verbindende rol spelen en op die manier bijdragen aan een omgeving waar passend werk is voor werkzoekenden. Tevens wil deze coalitie werken aan het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven.
- Toekomstbestendige stad
Gezond financieel beleid en ruimschoots aandacht voor duurzaamheid
- Betrouwbare overheid
Een bewoner, ondernemer of instelling moet weten waar hij terecht kan, wat hij kan verwachten en dat de kwaliteit van de dienst naar behoren is en een redelijke prijs heeft. Bij een betrouwbare overheid spreekt het voor zich dat ambtenaren integer handelen en zorgvuldig omgaan met privacygevoelige informatie. En dat het financiële beleid transparant en verantwoord wordt gevoerd.

In juni 2015 is het beleid ten aanzien van Social Return herijkt door middel van een regionale beleidsnotitie social return bij inkoop Zaanstreek-Waterland en het Uitvoeringsprotocol SROI Zaanstreek-Waterland.

Ook de gemeenteraad heeft zich meerdere malen uitgesproken over de bestuurlijke kanten van inkoop. Zo wordt in motie 80 uit 2014 gesteld dat er rekening gehouden dient te worden met lokaal MKB. Hierbij verhoogt Zaanstad de kansen voor kleine, lokale ondernemers door het publiceren van een inkoop- en aanbestedingskalender op de gemeentelijke website. En in juni 2017 heeft de Raad twee moties aangenomen, waarbij verzocht wordt de sturing op de SROI-taak te clusteren bij een professional binnen de organisaties en de online informatievoorziening SROI & sociaal ondernemerschap te verbeteren. In november 2017 heeft de Raad in motie 16 het college verzocht in het Inkoopbeleid op te nemen dat internationale sociale voorwaarden toegepast worden bij Europese aanbestedingen voor bepaalde risicovolle productgroepen, zoals bijv. Elektronica/ICT, Textiel, Koffie, Thee & Cacao. Tevens werd verzocht het Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen aan te passen en ook op het gebied van Internationale sociale voorwaarden ambities te formuleren en vanuit deze ambities verschillende initiatieven te ondernemen.

Zaanstad gaat zich voor 2018 richten op een onderzoek naar het huidige ambitieniveau en de realisatiekracht van Zaanstad op de thema's circulair inkopen en klimaatbewust inkopen, deze thema's zijn nog niet in de haarvaten van de organisatie verweven. Hierbij zijn de volgende aandachtsgebieden benoemd voor dit onderzoek:

- Richting: ambitieniveau en prioritering
- Organisatie: vaststellen van rollen en verantwoordelijkheden, inclusief het ter beschikking stellen van formatie en middelen
- Inspiratie: inspiratiesessies op de thema's: inzicht in mogelijkheden
- Toepassen: ontwikkeling kennis en kunde op de verschillende thema's in verschillende lagen van de organisatie (bestuur, programma, lijnafdelingen en inkoop)

Wettelijke kaders

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 (op Europees of landelijk niveau), dan volgt hieruit dat de gemeentelijke procedures en beleidsuitgangspunten automatisch conform aangepast worden.

De algemene aanbestedingsbeginselen (proportionaliteit, transparantie, objectiviteit en non-discriminatie) hanteert de Gemeente Zaanstad voor al haar inkopen. Hiermee onderstreept de gemeente het belang van openbare controle op bestuurlijke en ambtelijke integriteit, de doelmatige besteding van publieke gelden en een "faire" omgang tussen overheid en bedrijfsleven. Onderdeel hierbij is het kijken naar de meest effectieve en efficiënte wijze van het betrekken van de private sector en het tegengaan van onnodig bezwarende procedures uit oogpunt van het beperken van de administratieve lastendruk.

Organisatorische kaders

Op grond van het Organisatiebesluit Zaanstad 2012 en de Ondermandaatbesluiten zijn de ambtelijke bevoegdheden verdeeld op basis waarvan verplichtingen aangegaan kunnen worden.

Om de contractenrechtelijke risico's in te perken worden bij overeenkomsten de meest recente en van toepassing zijnde Algemene Voorwaarden van de gemeente Zaanstad¹ gebruikt, tenzij na advies van een jurist² is besloten hiervan af te wijken. Op verzoek kan een jurist³ ondersteuning aan de lijn bieden bij het opstellen of screenen van overeenkomsten.

Op dit moment worden de algemene voorwaarden nader bekeken. Verwacht wordt dat de voorwaarden in 2018 gewijzigd vastgesteld worden.

¹ Op dit moment zijn dat:

- de Algemene Inkoopvoorwaarden diensten en leveringen gemeente Zaanstad 2013
- de Algemene Voorwaarden uitvoering van werken gemeente Zaanstad 2013 (aanvullende voorwaarden op de UAV 2012)
- de Gemeentelijke Inkoopvoorwaarden bij IT (GIBIT)

² Inkoopjurist of een ander daartoe bevoegd jurist

³ Inkoopjurist of een ander daartoe bevoegd jurist

5 Inkooporganisatie

In juni 2015 heeft Berenschot na onderzoek geconcludeerd dat het tactische inkoopproces van Zaanstad goed op orde is, maar dat de inkooporganisatie als geheel klaar is voor de volgende stap, waarbij met name ingezet kan worden op de meer strategische inkoopfunctie.

Categoriemanagement

Categoriemanagement houdt in dat er een vertaling van de (afdelings- en concern-) doelstellingen van de organisatie plaatsvindt naar een strategie per inkooppakket en dat er sturing plaats vindt op de realisatie hiervan.

Zaanstad heeft 10 inkoopcategorieën gedefinieerd. Per inkoopcategorie zijn rollen vastgesteld waarbij de Categorie-eigenaar overall eindverantwoordelijk is voor alle inkopen binnen deze categorie. In de bijlage is een overzicht opgenomen van alle categorieën en de vastgestelde categorie-eigenaar.

Binnen de inkoopcategorie zijn er verschillende rollen actief :

- De Contracteigenaar: Afdelingshoofd die eindverantwoordelijk is voor een contract en beslist
- De Contractmanager: Medewerker die belast is met het managen van de contract en daarmee verantwoordelijk is voor de prestaties uit het contract.
- De Contractbeheerder: Medewerker die verantwoordelijk is voor de vastlegging van de overeenkomsten in de contractenbank en de wijzigingen hierop

Deze rollen worden decentraal ingevuld door de lijnorganisatie. Uitgangspunt hierbij is dat dit gekoppeld is aan de afdeling daar waar het budget ligt, tenzij er sprake is van een gemeentebrede categorie. In dat geval wordt er vanuit procesoogpunt gekeken welke afdeling deze rol het beste kan invullen.

Centrale Inkoopfunctie

Daarnaast is er een centraal inkoopteam, die een regie- en kaderstellende functie vervult op de inkooporganisatie en binnen deze functie een adviserende en ondersteunende rol heeft op de uitvoer van het inkoopproces.

Voor de regie- en kaderstellende functie betekent dit dat team Inkoop verantwoordelijk is voor de structuur van de inkooporganisatie, het opstellen van het inkoopbeleid en de onderliggende processen. Relevante beleidsdoelstellingen, zoals de inkoopdoelstellingen, worden door de vakafdelingen in overleg met team Inkoop opgesteld, geoperationaliseerd en uitgevoerd.

Voor de adviserende en ondersteunende rol betekent dit dat team Inkoop betrokken wordt bij het inkoopproces bij opdrachten boven de € 50.000 (excl. BTW) Hierbij wordt de procesbegeleiding op alle Europese aanbestedingen door team Inkoop verzorgd en wordt bij de onderhandse aanbestedingen, in onderling overleg, per traject de mate van betrokkenheid bepaald. Uitzondering hierop is het Ingenieursbureau dat aanbestedingen voor werken onder de Europese drempel zelfstandig uitvoert.

Ook in het inkoopproces is integraal management uitgangspunt en hebben budgethouders zelf de eindverantwoordelijkheid voor de invulling van de eigen inkoopbehoefte. Team Inkoop biedt hierbij ondersteuning vanuit de eigen procesverantwoordelijkheid, waarbij met name de kaders in de gaten gehouden worden en actief meegedacht wordt met het doelmatig behalen van de maatschappelijke opgave.

Inkoopboard

Op strategisch niveau is er een inkoopboard ingericht. Het college van burgemeester en wethouders stelt de bestuurlijke kaders vast, het Inkoopboard stuurt op de te bereiken resultaten van de inkoopdoelstellingen. Het inkoopboard stelt daartoe onder andere de strategieën vast van de 10 inkoopcategorieën, zodat er een kader is om per situatie tot een afweging te kunnen komen tussen de verschillende inkoopdoelstellingen. In voorkomende gevallen kan het Inkoopboard integraal een afweging maken en de knoop doorhakken

6 Inkoopprocedures

De inkoopdoelstellingen bewegen zich binnen het kader van rechtmatige en doelmatige inkoop, waarbij met respect voor regels het doel, de maatschappelijke opgave, bereikt wordt.

De gemeente heeft enige beleidsvrijheid voor het vaststellen van aanbestedingsprocedures onder de Europese drempelbedragen. De gemeente Zaanstad kiest hierbij om zo veel mogelijk gebruik te maken van de regelruimte die de regelgeving biedt. Dit voorkomt onnodige administratieve lastendruk bij het bedrijfsleven en bij Zaanstad als aanbestedende dienst zelf en biedt ruimte aan Zaanstad voor het centraal stellen van de opgave en realisatie van de beleidsdoelstellingen

Dat betekent dat de volgende (niet-Europese) aanbestedingsprocedures op voorhand als proportioneel aangemerkt worden en binnen Zaanstad gehanteerd worden:

- (gewone) diensten en leveringen:
 - o Opdrachtwaarde tot (en met) € 50.000: enkelvoudig onderhands
 - o Opdrachtwaarde van € 50.000 tot Europese aanbestedingsdrempel⁴: meervoudig onderhands
- sociale en andere specifieke diensten:
 - o Opdrachtwaarde tot (en met) € 200.000: enkelvoudig onderhands
 - o Opdrachtwaarde van € 200.000 tot Europese aanbestedingsdrempel⁵: meervoudig onderhands
- werken en concessies:
 - o Opdrachtwaarde tot (en met) € 150.000: enkelvoudig onderhands
 - o Opdrachtwaarde van € 150.000 tot € 1.500.000: meervoudig onderhands
 - o Opdrachtwaarde van € 1.500.000 tot Europese aanbestedingsdrempel⁶: nationale procedure

⁴ Voor 2017 vastgesteld op € 209.000 ex BTW, maar kan tweejaarlijks aangepast worden

⁵ Voor 2017 vastgesteld op € 750.000 ex BTW, maar kan tweejaarlijks aangepast worden

⁶ Voor 2017 vastgesteld op € 5.225.000 ex BTW, maar kan tweejaarlijks aangepast worden

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 categorie-eigenaar van de betreffende inkoopcategorie en team Inkoop. Bij afwijkende standpunten tussen de betreffende categorie-eigenaar en Inkoop wordt de kwestie ter besluitvorming voorgelegd aan het Inkoopboard. Het Inkoopboard is bevoegd een ontheffingsverzoek integraal te bekijken en hierin de definitieve beslissing te nemen.

7 Toepassing van het Zaans Inkoopbeleid door andere organisaties

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

Instellingen die subsidie ontvangen en verbonden partijen

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

- Een subsidieontvanger of een verbonden 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 verbonden partij zo nauw met de gemeente Zaanstad 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 Zaans Inkoopbeleid onverkort toe te passen.
- 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 dan het Zaans Inkoopbeleid toegepast worden.

Indien deze instellingen van het Inkoopbeleid willen afwijken, kan dit ter besluitvorming voorgelegd worden aan het Inkoopboard na advies van team Inkoop.

Gemeenschappelijk inkopen met meerdere aanbestedende diensten

De gemeente Zaanstad treedt geregeld op als penvoerder van een gezamenlijke aanbesteding namens meerdere aanbestedende diensten, zoals inkopen binnen de regio Zaanstreek-Waterland. Bij de partners wordt dan het Zaans strategisch Inkoopbeleid als uitgangspunt ingebracht en wordt gezocht naar een gemeenschappelijk kader.

Bijlage overzicht van categorieën en categorie-eigenaren

Categorie	Categorie-eigenaar	Contracteigenaar
Personeelsgerelateerde Zaken	Sectorhoofd Middelen	Afdelingshoofd P&O en FZ
Kantoorartikelen en benodigdheden	Sectorhoofd Middelen	Afdelingshoofd FZ, JZ en C&K
Automatisering en telecommunicatie	Sectorhoofd Middelen	Afdelingshoofd IBT
Flexibele Arbeid	Sectorhoofd Middelen	Afdelingshoofd P&O
Advies en Onderzoek	Nog niet toegekend	
Vervoer, aandrijfsystemen en emballage	Sectorhoofd Openbare Ruimte	Sectorhoofd Openbare Ruimte
Gebouwen en gebouwgerelateerde installaties	Sectorhoofd Middelen/Sectorhoofd Kennis en Expertise	Afdelingshoofd GZ en FZ
GWW	Sectorhoofd Openbare Ruimte	Afdelingshoofd Realisatie
Hulpverlening en Openbare Orde	Sectorhoofd Hulpverlening en Handhaving	Nog in ontwikkeling
Sociaal Domein	Sectorhoofd Strategy en Netwerken	Alle afdelingshoofden MO