



# Strategisch inkoopbeleid

## Kopen met Impact

2023

[www.zaanstad.nl](http://www.zaanstad.nl)

**ZNSTD**

# Inhoudsopgave

## Deel I: Zaanse visie op inkopen

**1.**

Inleiding en  
aanleiding  
(2-3)

**2.**

Strategische  
opgaven  
(4-10)

**3.**

Analyse,  
monitoring  
en evaluatie  
(11-12)

**4.**

Rechtmatig-  
heid,  
doelmatig-  
heid  
en privacy  
(13)

## Deel II: Het inkoopproces in het algemeen

**5.**

Van Europees  
en  
nationaal  
naar  
Zaans beleid  
(14-16)

**6.**

Inkoop-  
organisatie  
(17-18)

**7.**

Toepassing  
inkoopbeleid  
(19-20)



# 1. Inleiding en aanleiding

Inkoop is een middel waarmee we impact kunnen maken op belangrijke thema's zoals duurzaamheid, kansengelijkheid en de lokale economie. Met uitgaven van ruim 200 miljoen euro heeft inkoop een belangrijke rol in beleidsrealisatie. Alle leveringen, diensten en werken waar een factuur tegenover staat behoren tot de inkooptaak van de gemeente Zaanstad. Inkoop is een dynamisch vakgebied waarmee we een prettige, veilige, duurzame en toekomstbestendige stad mogelijk kunnen maken.

Het maatschappelijke nut is een belangrijk uitgangspunt bij het aanbesteden en is leidend binnen het strategisch inkoopbeleid. We kijken verder dan de prijs en richten ons op wat het ingekochte product of dienst bijdraagt aan onze stad. De Zaanse omgevingsvisie en de Maatschappelijke visie beschrijven de kansen en uitdagingen van de stad. De komende jaren staan er zes opgaven centraal, waarop we ambities formuleren. Met inkoop kunnen we een goede bijdrage leveren aan deze ambities. In de realisatie van de zes strategische opgaven zetten we in op het verbinden van thema's en opgaven.

Kijkend naar de toekomst krijgt inkoop een meer strategische functie. De komende jaren streeft Zaanstad naar een inkoopfunctie die impact maakt en verder gaat dan de wettelijke taken.

We zetten in op een verscherping van het categoriemanagement, een nauwe samenwerking met contractmanagement en verdere doorontwikkeling van interne werkprocessen. Door een integrale werkvorm waarbij inkoop dichterbij de maatschappelijke opgaven van de gemeente staat, kan de gemeente effectiever sturen op doelrealisatie. We optimaliseren de doelmatigheid en rechtmatigheid door het rapporteren en monitoren te verbeteren.

Het streven is om tevens de regionale samenwerking waar passend te bevorderen. We kijken naar bewezen methoden in de regio, delen informatie en vergroten ons netwerk. De verdere professionalisering van inkoop draagt bij aan het versterken van de doelmatigheid.

In de volgende hoofdstukken zetten we uiteen hoe Zaanstad gaat werken aan de bovenstaande ontwikkelingen. Het beleid dient als handvat bij toekomstige inkoop- en aanbestedingstrajecten.

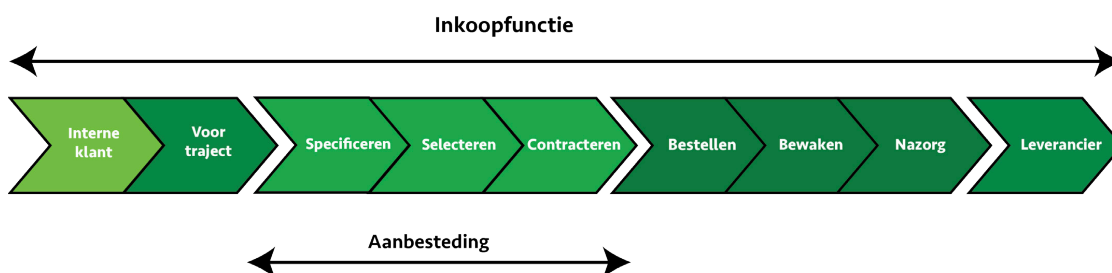






Voorliggend inkoopbeleid is opgedeeld in twee onderdelen. Het eerste deel gaat over de Zaanse visie op inkoop. Hierin zetten we de koppeling tussen de strategische opgaven en het inkoopproces uiteen. Het tweede deel gaat over het inkoopproces in algemene zin. Hierin bespreken we het interne beleid en de kaders en rolverdeling binnen de inkoopfunctie van gemeente Zaanstad. Onder de inkoopfunctie verstaan we alle (voorwaardenscheppende) activiteiten om goederen, diensten en werken van leveranciers te verkrijgen en te beheren.

De inkoopfunctie is breder dan het aanbestedingstraject. Een aanbesteding kent drie fases: het specificeren van de opdracht, het selecteren van een geschikte leverancier(s) en het contracteren van één of meerdere leveranciers. In het voortraject worden eisen, wensen en doelstellingen bepaald. Na het doorlopen van het aanbestedingstraject kan gestart worden met de uitvoering van de opdracht.





## 2. Strategische opgaven / inkoopdoelstellingen

Met het inkoopbeleid sluit Zaanstad aan bij de zes strategische opgaven van de stad, namelijk verstedelijking, economie, kansengelijkheid, duurzaamheid, veiligheid en gezondheid. Om aan te sluiten bij de strategische opgaven, hebben we inkoopdoelstellingen geformuleerd. Bij elke opgave geven we een voorbeeld van een project, dat heeft bijgedragen aan de opgave. De inkoopdoelstellingen per strategische opgave van de gemeente Zaanstad voor de komende jaren zijn:

### Verstedelijking

Zaanstad werkt in bestaande woongebieden aan het verbeteren van de leefbaarheid en kwaliteit. Tegelijkertijd willen we de woningvoorraad vergroten door nieuwbouw te versnellen. Belangrijk daarbij zijn woonkwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid.

In haar inkopen doet Zaanstad dit door:

- Levensloopbestendig gebruik van herbruikbare en hernieuwbare grondstoffen en materialen (waaronder hout en andere biobased materialen) bij opdrachten binnen openbare ruimte (Grond- Weg- en Waterbouw, speelplaatsen, straatmeubilair e.d.) en stedelijke ontwikkeling (gebouwen en bouwkundige installaties).
- Binnen de categorie mobiliteit en vervoer in te zetten op schonere en minder voertuigen.
- Rekening te houden met gevolgen van klimaatverandering door aanpassingen van de inrichting van de openbare ruimte, het landschap, door klimaatbestendig te bouwen en te zorgen voor meer groen en biodiversiteit.

Hieronder geven we een voorbeeld van een project dat heeft bijgedragen aan de opgave.

#### Tijdelijke inrichting stationsplein

Voor het station Zaandam nog even van de zon genieten op een bankje in het groen? Dat kan dankzij de inzet van de projectleiders van het Ingenieursbureau bij de tijdelijke inrichting van het stationsplein op het Ebbehout. Hoewel het plein binnen vijf jaar een nieuwe functie krijgt, is besloten een tijdelijke groene en sociale invulling te geven aan dit stationsplein.

#### Ontmoeten

Onze openbare ruimte willen we versterken door het stimuleren van ontmoetingen. Het Ebbehout deed voor de bouw van de spoorovergang dienst als tijdelijke fietsstalling. "Toen de fietsstalling werd opgeheven, bleef er een grote tegelvlakte over op het Ebbehout" geeft de projectleider aan. Het lege plein kon echter niet leeg blijven volgens het ontwikkelteam Zaanshout. "Het plein bood heel

veel kansen. We hebben onderzocht wat er allemaal mogelijk was om te realiseren. We kwamen uit op een sociale, groene invulling door de aanleg van een klimaatadaptief park waar inwoners in de zon kunnen zitten. Dit sluit mooi aan op de doelstellingen in de strategische opgave verstedelijking."

Hoe het park eruit kwam te zien, werd samen met de wijk besloten door middel van een participatietraject. "Aan de inwoners werden twee ontwerpen voorgelegd waarop gestemd kon worden. De betrokkenheid van de wijk was overweldigend. Honderden wijkbewoners reageerden op de ontwerpen. Uiteindelijk stemden 90% van de stemmers op het huidige ontwerp!" aldus de projectleider.

### "Het is gaaf om te zien dat je zo snel een project kan realiseren"

#### Aanbesteden

Het project begon in oktober 2020 en was in april 2021 klaar. "Het is gaaf om te zien dat je zo snel een project kan realiseren" zegt een projectleider van het Ingenieursbureau. "Dat het zo snel ging komt doordat de aannemer en de projectgroep erg enthousiast waren en door de vrijheid in het aanbestedingsproces. Op het moment dat de kosten over het budget dreigden te gaan, werd er samen met de aannemer direct naar een oplossing gezocht. "We zijn erg tevreden met het resultaat en het is mooi om te zien dat veel mensen gebruik maken van het stukje groen bij het station" zegt de projectleider.



# Economie

De (Zaanse) economie groeit. We werken aan een toekomstbestendig ondernemersklimaat. Hier zien we kansen voor innovatieve en duurzame bedrijven. De gemeente heeft oog voor lokale ondernemers en biedt hen kansen op opdrachten.

In haar inkopen doet Zaanstad dit door:

- Marktonderzoek te doen naar innovatieve oplossingen.
- In aanbestedingen ruimte te geven voor nieuwe initiatieven vanuit de markt (innovatiegericht inkopen).
- Het lokale ondernemersklimaat te bevorderen door bij meervoudig onderhandse aanbestedingen minimaal één Zaanse ondernemer uit te nodigen (waar mogelijk).
- Bij Europese aanbestedingen ondernemers actief te informeren en stimuleren om mee te doen.
- Bij enkelvoudige onderhandse aanbestedingen geven we de voorkeur aan lokaal, waar lokaal mogelijk.
- Jaarlijkse sessies te organiseren voor grote en kleine ondernemers.

Hieronder geven we een voorbeeld van een project dat heeft bijgedragen aan de opgave.

## Lokale Bloemen in Zaanstad

De gemeente geeft jaarlijks honderden boeketten met fleurige bloemen aan Zaankanters, collega's en relaties. Hiervoor zoekt de gemeente een leverancier. House of Flowers heeft in 2021 de aanbesteding gewonnen en is voor vier jaar de leverancier van de bloemen.

## Lokaal ondernemerschap

De wens voor een lokale ondernemer leidde ertoe dat het aanbestedingsteam 11 Zaanse bloemisten bezocht en er uiteindelijk 6 heeft uitgenodigd voor de aanbesteding. De opdracht vereist onder andere dat bloemen binnen 24 uur worden geleverd, omdat de gemeente vaak snel voor evenementen of belangrijke gebeurtenissen bloemen nodig heeft. Dit maakte deze aanbesteding uitermate geschikt om lokale ondernemers te betrekken. Een lid van het beoordelingsteam geeft aan: "We hebben rekening gehouden met de grootte van het bedrijf aangezien we niet wilden dat de bloemist die de opdracht gegund zou krijgen volledig afhankelijk zou worden van Zaanstad als enige klant."



## Unieke beoordeling

"Het beoordelen van de bloemen was een unieke ervaring", vertelt een lid van het beoordelingsteam. Het beoordelingsteam ontving verschillende proefboeketten voor verschillende gelegenheden. Als eerst werd de kwaliteit en de versheid van de bloemen beoordeeld. Ook werd er gecontroleerd of het boeket minimaal 1 week goed bleef en of de boeketten geen beestjes of invasieve exoten bevatten. Ook werd er gekeken naar de verhouding tussen bloemen en groen in het boeket. "Naast een mooie aanbesteding te hebben gedraaid weten we nu ook veel meer over het vak van de bloemist!" zegt het lid van het beoordelingsteam.



## Kansengelijkheid

Zaanstad is een multiculturele stad, die oog heeft voor de ongelijkheid tussen wijken, buurten en (groepen) mensen. Zaanstad streeft ernaar dat iedereen kan meedoen en gelijke kansen heeft. Door in contact te staan met inwoners, organisaties en lokale netwerken werken we aan deze kansengelijkheid.

In haar inkopen doet Zaanstad dit door:

- Het opnemen van Social Return on Investment (SROI) bij aanbestedingen en de SROI-invulling samen met bedrijven af te spreken volgens het regionale SROI-beleid van de Arbeidsmarktregio Zaanstreek-Waterland. SROI is een aanpak om de opdrachtnemer een bijdrage te laten leveren aan de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of aan andere activiteiten met maatschappelijke invloed.
- Bij ondernemers met een sociaal doel in te kopen.
- Bij inhuuropdrachten eisen en wensen te stellen aan diversiteit en inclusiviteit.
- Het diversiteitsbeleid van opdrachtnemers (indien passend) te toetsen.
- Gunningscriteria te formuleren die bedrijven met aandacht voor diversiteit belonen.
- Het toepassen van internationale sociale voorwaarden in aanbestedingen voor risicovolle productgroepen (bijv. Elektronica/ICT, Textiel, Koffie, Thee & Cacao en Natuursteen) waarbij leveranciers gestimuleerd worden om de omstandigheden in hun keten te verbeteren, zoals afschaffing van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie.

Hieronder geven we een voorbeeld van een project dat heeft bijgedragen aan de opgave.

### Sociaal en duurzaam inkopen bij ICT vanaf Morgen

Het leerwerkbedrijf ICT vanaf Morgen begeleidt jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Dit verbetert de kansengelijkheid in Zaanstad. Het uitgangspunt van SROI is het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij opdrachtnemers. Als dat niet mogelijk is, kunnen opdrachtnemers er ook voor kiezen om op een andere

manier aan de SROI invulling te voldoen. Bijvoorbeeld door in te kopen bij een onderneming met een sociaal doel.

### Van scholing naar ICT

In een voormalig schoolgebouw in Zaandam leren jongeren zonder diploma ICT-vaardigheden. "Dit doen we door het opknappen van oude ICT-apparatuur, het uitvoeren van ICT-projecten, software testen en het werken bij de servicedesk", geeft de directeur van ICT vanaf Morgen aan. "Met deze opdrachten maken we jongeren arbeidsfit." De werkzaamheden van ICT vanaf Morgen dragen niet alleen bij aan de kansengelijkheid, maar ook aan circulariteit door het hergebruiken van hardware onderdelen die anders weggegooid zouden worden.

Een strategisch adviseur van gemeente Zaanstad kende de vestiging van ICT vanaf Morgen in Alkmaar en heeft de verbinding gezocht. Dit leidde tot opening van een tweede vestiging in Zaandam.

## "Een goede samenwerking is nodig om te werken aan gelijke kansen"

### Samenwerking in de keten

"Een goede samenwerking is nodig om te werken aan gelijke kansen. Ondernemers, gemeenten en sociale ondernemingen hebben alle drie een rol in het proces" geeft de directeur aan. "Via de samenwerking met Werkom en de gemeente Zaanstad stromen nieuwe kandidaten in. Bij ICT vanaf Morgen doen deze kandidaten vervolgens praktijkervaring op en ontvangen zij een praktijkverklaring. Zodra de jongeren arbeidsfit zijn, volgt een proefplaatsing van twee maanden bij een bedrijf." ICT vanaf Morgen begeleidt de jongeren een jaar lang om ze duurzaam aan het werk te helpen en te voorkomen dat ze uitvallen. Voor een aantal jongeren is een 40-urige werkweek bij een werkgever niet haalbaar. Voor deze groep past ICT vanaf Morgen het werk aan. Om opdrachtnemers te helpen bij de SROI-invulling heeft ICT vanaf Morgen een aantal praktische voorbeelden ontwikkeld. Een aantal Zaanse opdrachtnemers heeft al gebruik gemaakt van de diensten van ICT vanaf Morgen voor de SROI-invulling. "Het is goed om te zien dat we in Zaanstad zo snel stappen maken" geeft de directeur van ICT vanaf Morgen aan. "In de toekomst zouden we in meer gemeenten een vestiging kunnen openen!"



## Gezondheid

Zaanstad wil een gezonde, fysieke en sociale leefomgeving bevorderen. We stimuleren gezond gedrag en ontmoedigen ongezond gedrag. Als opdrachtgever streven we ernaar het goede voorbeeld te geven.

In haar inkoop doet Zaanstad dit door:

- Eisen te stellen aan de inzet van schoon vervoer en zero-emissie materieel om de luchtkwaliteit te verbeteren.
- Gunningscriteria te formuleren die bedrijven met aandacht voor gezondheid van Zaanse inwoners belonen.
- In marktconsultaties onderzoek te doen naar bestaande, bewezen programma's, en nieuwe alternatieven om gezondheid een kans te geven in pilotvorm.
- Samen te werken met andere partijen zoals scholen, speeltuinverenigingen, bewonersverenigingen en verzorgingshuizen.

Hieronder geven we een voorbeeld van een project dat heeft bijgedragen aan de opgave.



### De lokale samenwerking opzoeken

De buitenschoolse activiteiten zijn zeer geschikt om door het lokaal MKB en kleine(re) ondernemers uit te laten voeren. Om de drempel voor lokale ondernemers laag te houden, is een zo simpel mogelijk inkooptraject opgezet. Een inkooplicht toe: "Er is gekozen voor een open house constructie, waarbij alleen de minimale eisen zijn gesteld. Daarbij hebben we de sociale mediakanalen ingezet om zoveel mogelijk aanbieders te bereiken. Ook is de afdeling Cultuur aangehaakt om culturele bedrijven te motiveren om mee te doen." Uiteindelijk zijn er 20 partijen gecontracteerd. Het aanbod is divers en varieert van sport, cultuur en creatieve activiteiten, tot activiteiten in het theater, recycle valley en het Zaanse museum. Nieuwe ondernemers krijgen tussentijds de kans om in te schrijven.

### Onderwijs, sport en cultuur

Door middel van de Impulsregeling onderwijs, sport en cultuur kunnen scholen activiteiten organiseren op het gebied van sport, cultuur en welzijn. Scholen kiezen zelfstandig welk programma ze inkoop, passend bij de wensen van de kinderen op de betreffende school. Het Sportbedrijf coördineert dit jaarlijkse proces. De regeling richt zich specifiek op kinderen uit gezinnen die het financieel moeilijk hebben. De manager van het contract geeft aan: "Juist die kinderen hebben behoefte aan bewegen en buitenschoolse activiteiten, omdat zij van huis uit minder in aanraking komen met cultuur en sport. Er zijn geen kosten aan verbonden voor de ouders. Hierdoor draagt de regeling bij aan kansengelijkheid." Na afloop kunnen kinderen blijven sporten, dansen, muziek maken en creatief bezig zijn via het reguliere aanbod. Als het nodig is, kunnen ouders hiervoor een financiële bijdrage krijgen uit de regeling 'Meedoen Zaanstad'.

**"Het doel is dat alle kinderen in Zaanstad gelijke kansen hebben om deel te nemen aan sport en cultuur"**

### De impact

De impulsregeling draagt bij aan kansengelijkheid, gezondheid en de lokale economie. Kinderen komen in aanraking met een breed pallet aan activiteiten, wat belangrijk is voor hun talentontwikkeling. Om de impact te maximaliseren, kiest Zaanstad ervoor om de regeling in te zetten rondom de basisscholen waarvan bekend is dat daar de populatie kwetsbare, minder kansrijke kinderen het hoogst is. "We hebben de sociale kaart van Zaanstad goed leren kennen en we focussen op de wijken en plekken waar de kansengelijkheid het grootst is. Het doel is dat alle kinderen in Zaanstad gelijke kansen hebben om deel te nemen aan sport en cultuur" aldus de manager van het contract.



# Veiligheid

Onze ambitie is om een veilig Zaanstad te worden en te blijven. Veiligheid gaat over verschillende aspecten, namelijk milieu-, water-, brand- en sociale veiligheid. Zaanstad zet stevig in op de aanpak van overlast, criminaliteit en handhaving. Samen met onze partners treden wij op om de veiligheid van onze inwoners, ondernemers en bezoekers te waarborgen.

In haar inkopen doet Zaanstad dit door:

- In de aanbestedingsfase de betrouwbaarheid van ondernemers te toetsen d.m.v. een Bibob onderzoek.
- Het raadplegen van verschillende informatiebronnen om de integriteit van inschrijvers te toetsen.
- Samen te werken met politie, justitie en andere partners om fraude te voorkomen.
- Het opvragen van beroepscertificaten en keurmerken.
- Aandacht te besteden aan privacy en gegevensbescherming (conform de AVG).

Hieronder geven we een voorbeeld van een project dat heeft bijgedragen aan de opgave.

## Ondermijning tegengaan

Het doel van de Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur (Wet Bibob) is om te voorkomen dat je als overheid (onbewust) criminele activiteiten faciliteert. Een specialist op dit gebied legt uit: "Als overheidsinstantie willen wij geen opdracht gunnen of subsidie verstrekken aan bedrijven die zich in criminele zaken mengen. De Wet Bibob was aanvankelijk gericht op drank- en horecaverGUNningen. Later kon de Wet Bibob ook toegepast worden bij subsidies en aanbestedingen in de sector bouw, ict en milieu. In deze sectoren lagen volgens de wetgever destijds de meeste risico's."

## Bibob bij overheidsopdrachten

Sinds augustus 2020 is de reikwijdte van de Wet Bibob verruimd en is de wet van toepassing op alle overheidsopdrachten. De Wet Bibob is opgenomen in het inkoopbeleid en de inschrijvingsleidraad. Inkoop geeft aan: "We hebben als gemeente onze eerste grootschalige Bibob onderzoeken bij overheidsopdrachten uitgevoerd in een aantal aanbestedingen binnen het sociaal domein. Dat zijn aanbestedingen waar we zorgverleners contracteren. De ervaringen die we daar opgedaan hebben, nemen we mee in

toekomstige aanbestedingen." In iedere aanbesteding doen we standaard een eigen onderzoek. Dat is een onderzoek naar de betrouwbaarheid en integriteit van de inschrijvers aan de hand van openbaar beschikbare informatie. Op basis van een Bibob vragenformulier beslissen we vervolgens of een diepgaander onderzoek nodig is en kunnen we eventueel gesloten bronnen raadplegen. Is er dan nog steeds twijfel over de integriteit van een inschrijver, dan schakelen we de hulp in van het Regionaal Informatie- en Expertisecentrum (RIEC) en het Landelijk Bureau Bibob (LBB).

**"Als overheidsinstantie willen wij geen opdracht gunnen of subsidie verstrekken aan bedrijven die zich in criminele zaken mengen"**

## Veiligheid voor de stad

Het Bibob onderzoek is stevig verankerd in het inkoopproces. "Als overheid hebben we de taak om veiligheid te waarborgen en ondermijning te voorkomen. De Wet Bibob is één van de instrumenten om hieraan bij te dragen", aldus de specialist op dit gebied.



## Duurzaamheid

De gemeente streeft ernaar uiterlijk in 2040 klimaatneutraal te zijn en in 2050 volledig circulair. Daarom sturen we bij al onze aanbestedingen in toenemende mate op circulariteit, het reduceren van de CO2-uitstoot en het realiseren van een gezonde leefomgeving in Zaanstad. Hiervoor is in 2019 het Beleid duurzaam inkopen en opdrachtgeverschap opgesteld en wordt er gewerkt met MVI-actieplannen.

In haar inkopen doet Zaanstad dit door:

- In te zetten op een significante CO2-reductie in alle aanbestedingen en dit te belonen. Zo leidt bijvoorbeeld het gebruik van zero emissie voertuigen en materieel of het gebruik van duurzame energie tot een hogere beoordeling.
- In te zetten op circulair inkopen, door waardebehoud van grondstoffen en materialen en door het stimuleren van hergebruik en hernieuwbare grondstoffen.
- Rekening te houden met gevolgen van klimaatverandering door aanpassingen van de inrichting van de openbare ruimte, het landschap, door klimaatbestendig te bouwen en te zorgen voor meer groen en biodiversiteit.

Bij verschillende aanbestedingen wordt duurzaamheid, waar mogelijk, als eis of gunningscriterium opgenomen, tenzij hier gemotiveerd van wordt afgeweken. Dit reikt verder dan de Europese aanbestedingen die begeleid worden door afdeling Inkoop.

Hieronder geven we een voorbeeld van een project dat heeft bijgedragen aan de opgave.

### Duurzame speelplekken

In Zaanstad maken we gebruik van 9 verschillende leveranciers van speeltoestellen. Zaanstad gebruikt verschillende materialen en kiest een uitstraling die past bij

de wijk. De speelvoorzieningenbeheerder zegt: "Het moet nu duurzamer dan voorgaande keren. We kijken daarom niet alleen functioneel, maar hebben ook aandacht voor het duurzame karakter van de speelplek en klimaatadaptatie. De speelplaats is bij uitstek een plek waar je kan pionieren. De veelzijdigheid in de speeltoestellen en materialen maakt dat er erg veel opties zijn. De kinderen en buurtbewoners worden altijd betrokken in het proces. De vernieuwing is voor bewoners gelijk zichtbaar en het is spannend hoe de buurt erop reageert. Er is niet één oplossing die overal past. De herinrichting wordt daarom kritisch bekeken."

### Duurzame ontwikkelingen

Veel functies komen samen op een speelplek. Denk aan het versterken van sociale cohesie in buurten, het stimuleren van inclusief spelen en het bevorderen van gezondheid. In de aanbesteding is duurzaamheid expliciet meegenomen. Hierbij is onder andere gevraagd naar materialen, bedrijfsvoering en certificaten. De markt blijft doorontwikkelen, waarmee de speelplek een proeftuin voor duurzame innovatie en creativiteit is. Ook is het een manier om de duurzame ambities van de gemeente Zaanstad aan bewoners te tonen. Binnen het budget zoeken we naar duurzame oplossingen om in te kopen met een lange(re) levensduur. Toestellen die nog goed zijn (voor vijf jaar) worden opgeslagen in een depot om ze een tweede leven te geven. Waar mogelijk worden onderdelen hergebruikt.

### Prestaties belonen

De speelvoorzieningenbeheerder zegt: "Je leert kritisch te kijken naar wat je hebt en na te denken over de doelen. We toetsen of alles voldoet aan de eisen die we zelf stellen, maar ook of het past bij de buurt en het beleid van de gemeente."

De aanbesteding legt de kaders vast voor het contractmanagement. Er is gekozen voor een langere looptijd om ondernemers de kans te geven om zich te ontwikkelen en in duurzaamheid te investeren. De evaluaties bieden een mooi moment om met de leveranciers in gesprek te gaan en de prestaties te bekijken aan de hand van KPI's. Tegelijkertijd geeft het ons de kans om te sturen op de duurzaamheidsprestaties van de leverancier. Dit is belangrijk voor de keuze om het contract wel of niet te verlengen.







Hieronder geven we nog een voorbeeld van een project dat heeft bijgedragen aan de opgave.

### **Circulaire bedrijfskleding**

Het is belangrijk dat de medewerkers van gemeente Zaanstad, die in de openbare ruimte werken, herkenbaar zijn in de stad en in de wijk, ook vanuit veiligheidsoogpunt. Hiervoor krijgen zij bedrijfskleding van gemeente Zaanstad. De gemeente Zaanstad heeft haar bedrijfskleding circulair aanbesteed en ingekocht volgens de R-ladder. Dat wil zeggen, hoe hoger op de ladder, hoe beter. Zo zijn reuze (direct hergebruik) en repair (repareren) beter dan recyclen. Recyclen staat onderaan de R-ladder. De bedrijfskleding wordt gerepareerd en telt inmiddels 10 nieuwe items met gerecycled polyester en gerecycled katoen. Daarbij springt de spijkerboek eruit. Deze is gemaakt van 40% post-consumer gerecycled katoen en 60% nieuwe katoen. Dat wil zeggen dat deze nieuwe spijkerbroek mede is gemaakt van een oude kapotte spijkerbroek.

### **Circulair denken en doen**

Voor de start van de aanbesteding is gekeken of alle items in het kledingpakket nodig zijn. Het resultaat hiervan is dat het kledingpakket is geslonken. Daarnaast krijgen medewerkers geen vast kledingpakket meer. Zij kiezen zelf de items die ze dagelijks gebruiken en krijgen dus geen artikelen die niet worden gebruikt. Daarnaast laat de gemeente de bedrijfskleding beter verzorgen. De contractmanager zegt: "Alle medewerkers krijgen wasvoorschriften, zodat de bedrijfskleding langer meegaat. Zit een kledingstuk

niet helemaal goed of gaat er een kledingstuk kapot, dan repareren we het! En straks gaan we mogelijk van een kapotte lange broek op den duur een korte broek maken. Zo gaat kleding zo lang mogelijk mee."

### **Minder textielafval**

Tijdens de aanbesteding is besloten dat we de items niet meer speciaal in de Zaanse kleur blauw laten produceren. In plaats daarvan kiezen we voor items in een standaardkleur. Ook kiezen we voor items zonder additioneel kledinglabel en één of twee soorten materialen. Dit maakt de kleding gemakkelijker te recyclen om weer nieuw garen van te maken. Zo kunnen we van steeds meer oude (niet-herdraagbare) en kapotte kleding weer nieuwe kleding maken.

**"Als een medewerker items niet of niet meer gebruikt worden deze items ingeleverd voor de voorraad of uitgewisseld met een andere medewerker"**

We maken eerst de huidige voorraad op. "Bij het uitstromen van een medewerker beoordelen we of een artikel refurbished (gerepareerd en hergebruikt) kan worden. Bij bestelling van een nieuw artikel bekijken we eerst de voorraad met refurbished items. Nieuwe items worden gedragen als de oude items niet meer draagbaar of veilig zijn", aldus de manager van het contract.



# 3. Analyse, monitoring en evaluatie

Om de inkoopdoelstellingen te realiseren en te evalueren, is het verzamelen en analyseren van data cruciaal. Bij de analyse, monitoring en evaluatie gebruiken we verschillende indicatoren. Aan de hand van deze indicatoren meten we de voortgang van de inkoopdoelstellingen. Via de inkooprapportage informeren we de gemeenteraad jaarlijks over de inkoopdoelstellingen. We evalueren de resultaten om bij te sturen en toekomstige inkoopkeuzes te ondersteunen.

## Bijdragen aan de strategische opgaven

Bij de vertaling van de doelstellingen naar indicatoren ligt de nadruk op economie, kansengelijkheid, veiligheid en duurzaamheid. Op deze thema's sturen we actief. Op de opgaven verstedelijking en gezondheid geven wij enkel een inhoudelijke toelichting. We rapporteren hierbij over de aanbestedingen met de grootste impact. Voor deze doelstellingen stellen we daarom geen aparte indicatoren op.

### Economie

We kijken in hoeverre lokale en regionale ondernemers zich inschrijven op Zaanse aanbestedingen. We houden bij hoeveel regionale en lokale ondernemers zich hebben ingeschreven voor een Europese aanbesteding. Op basis van de KvK data uit TenderNed monitoren we dit. Vervolgens houden we bij hoeveel opdrachten (per jaar) we gunnen aan lokale, regionale of ondernemers buiten de regio.

We houden bij hoeveel marktconsultaties we uitvoeren. Het doel is om hiermee in contact te komen met marktpartijen en informatie op te halen. Deze informatie kan gebruikt worden om innovatie in de uitvraag te bevorderen. In aansluiting hierop wordt het aantal gegunde aanbestedingen waarbij er is ingezet op een innovatieve oplossing bijgehouden. Met innovatieve oplossing bedoelen we: het inkopen van een vernieuwd of sterk verbeterd product, dienst of alternatief.

### Kansengelijkheid

Binnen deze doelstelling focussen we op SROI. Bij aanbestedingen vanaf het Europese drempelbedrag beoordelen we of een SROI uitvraag proportioneel, realistisch en kansrijk is en hoe hoog de verplichting dan zou moeten zijn. Dit leggen we per aanbesteding vast in een kanskaart SROI en voegen deze toe aan het inkoopdossier. Met een monitoringstool kan de SROI-invulling per kalenderjaar bekeken worden. Er zijn vier mogelijkheden van SROI invulling, namelijk met arbeidsparticipatie, sociaal inkopen, werkleertrajecten co-creatief en bijdragen aan maatschappelijke activiteiten\*.

We rapporteren jaarlijks over de volgende indicatoren:

- Te realiseren SROI verplichting: dit is het beïnvloedingsvermogen.
- Het realisatieniveau op de lopende opdrachten: dit is het gerealiseerde SROI percentage. Dit meten we door te kijken naar de waarde van de gerealiseerde SROI verplichting. De ambitie voor het realisatieniveau is 85% van de SROI verplichting in te (laten) vullen.
- Het aantal geëindigde opdrachten waarop SROI niet (volledig) is ingevuld.
- Het realisatieniveau op de geëindigde opdrachten.





## Veiligheid

Als er sprake is van onduidelijkheid en/of twijfels over de integriteit van de inschrijver of daarmee verbonden partijen kan de gemeente een Bibob onderzoek starten. Met het toepassen van de Wet Bibob wil de gemeente voorkomen dat zij criminele activiteiten faciliteert. De wet Bibob kan zowel bij Europese aanbestedingen, als bij aanbestedingen onder de Europese drempel worden toegepast.

Jaarlijks rapporteren we over de volgende indicatoren waarmee we inzicht geven in hoe de inkoopfunctie uitvoering geeft aan de wet Bibob:

- Het aantal uitgevoerde Bibob onderzoeken ten opzichte van het aantal inkooptrajecten<sup>1</sup>. Dit biedt inzicht in het aantal dossiers waar sprake is van onduidelijkheid en/of twijfels over de integriteit van de inschrijver of daarmee verbonden partijen.
- Het aantal adviesaanvragen bij het Landelijk Bureau Bibob (LBB).
- Het aantal dossiers waarbij een inschrijver is afgewezen op grond van de Wet Bibob.

## Duurzaamheid

De gemeente Zaanstad heeft de ambitie gesteld om in 2025 50% circulair en/of klimaatneutraal in te kopen en toe te werken naar 100% in 2030. In eerste instantie wordt gemeten op het toepassen van duurzaamheid in het inkoopproces. Op termijn wordt er toegewerkt om ook aan te kunnen geven wat precies de impact is van het duurzaam inkopen, bijvoorbeeld in termen van de grondstofbeparing en van de verminderde uitstoot.

Om de voortgang op de doelstelling duurzaamheid te meten, gebruiken we de volgende indicatoren:

- Per aanbesteding leggen we de duurzame mogelijkheden vast in een zogenaamde kanskaart duurzaam inkopen en voegen deze toe aan het inkoopdossier.
- Het aantal inkooptrajecten waar duurzaamheid is ingezet leggen we vast in de MVI-zelfevaluatietool (Maatschappelijk Verantwoord Inkopen). Hierin registreren we of een inkooptraject Milieuvriendelijk, Klimaatneutraal en/of Circulair (waaronder biobased) is aanbesteed.

Zo maken we inzichtelijk hoe en hoe vaak we duurzaamheid uitvragen in onze aanbestedingen.



<sup>1</sup> Vanwege de geheimhoudingsplicht kan er geen inhoudelijke toelichting worden gegeven op de dossiers.



# 4. Rechtmatigheid, doelmatigheid en privacy

Als overheidsdienst 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 en hebben we een verantwoordelijkheid om te letten op de rechtmatigheid, doelmatigheid en privacy binnen de inkoopprocessen.

Vanaf 2023 neemt het college van Burgemeester en Wethouders een rechtmatigheidsverantwoording op in de jaarrekening (over het voorgaande verslagjaar). Hiermee legt het college verantwoording af over de naleving van de regels, die relevant zijn voor de financiën van de gemeente.

Dit borgt Zaanstad door:

- Het registreren van de Europese aanbestedingen op een aanbestedingskalender.
- Het jaarlijks actualiseren en evalueren van het inkoopproces.
- Bij aanmelding van een aanbesteding te bepalen welke procedure moet worden doorlopen en dit vast te leggen in een registratiesysteem.
- Toetsen of inkopen boven het Europese drempelbedrag Europees zijn uitgezet.
- Toetsen of de enkelvoudig en meervoudig onderhandse aanbestedingen conform het eigen inkoopbeleid worden uitgevoerd.

De conclusies van de rechtmatigheidscontroles leggen we vast in de rapportages van het college aan de gemeenteraad. Naast rechtmatigheid is doelmatigheid een belangrijk uitgangspunt van inkoop, ofwel met de juiste hoeveelheid middelen de juiste doelen/resultaten bereiken. Om doelmatig te werken, onderzoeken we bij elke aanbesteding aan welke strategische opgaven we kunnen bijdragen.

Bij tegengestelde belangen tussen de diverse doelstellingen van het inkoopbeleid en de prioritering hiervan (zoals budget versus doelstellingen), vragen we de inkoopboard van gemeente Zaanstad om een afweging te maken en een besluit te nemen. De inkoopboard is aangesteld door het college en stuurt actief op de prioriteiten en de realisatie van de inkoopdoelstellingen. De inkoopboard richt zich op de (strategische) inkoopbeslissingen en het organiseren van de ondersteunende processen.

## Privacy

Bij inkopen van diensten, werken of producten kan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (hierna afgekort als AVG) van toepassing zijn. Het verwerken van persoonsgegevens vindt plaats binnen de kaders van de AVG, en moet aantoonbaar worden verantwoord. Om een risicosignalering en een inschatting te maken voor het verwerken van privacygevoelige data, wordt per inkoopcategorie de checklist van het houvast privacy gebruikt. Ook stellen we in de aanbestedingsdocumenten eisen aan de informatiebeveiliging en privacy.

Wanneer er persoonsgegevens worden verwerkt:

- Voeren we vooraf een Data Protection Impact Assessment (afgekort DPIA) uit. Een DPIA is verplicht als er een hoog privacyrisico is.
- Stellen we een verwerkersovereenkomst op. Uitgangspunt is dat we zo min mogelijk persoonsgegevens vastleggen en dat we persoonsgegevens anonimiseren waar dit nodig is.





# 5. Van Europees en nationaal naar Zaans beleid

Inkopen vindt plaats binnen het kader van nationale en Europese wet- en regelgeving, in het bijzonder van de Europese aanbestedingsrichtlijnen, de Aanbestedingswet en de Gids Proportionaliteit. De algemene aanbestedingsbeginselen (proportionaliteit, transparantie, gelijke behandeling en nondiscriminatie) hanteert de gemeente Zaanstad voor al haar inkopen. Bij wijzigingen in hogere regelgeving (op Europees of landelijk niveau) worden de gemeentelijke procedures hierop aangepast en worden de beleidsuitgangspunten hierop afgestemd.

## Drempelbedragen

De gemeente heeft enige beleidsvrijheid voor het vaststellen van aanbestedingsprocedures onder de Europese drempelbedragen. De gemeente Zaanstad kiest ervoor om zoveel mogelijk gebruik te maken van de ruimte die de regelgeving biedt. Dit voorkomt onnodige administratieve lastendruk bij het bedrijfsleven en bij Zaanstad als aanbestedende dienst. Onder het Europese drempelbedrag hanteren we verschillende procedures voor 'diensten en leveringen', 'sociale en andere specifieke diensten' en 'werken en concessies'.

### Diensten en leveringen

Leveringen omvatten de aankoop, huur, lease en huurkoop van producten. Onder diensten vallen alle inkopen die niet tot werken, leveringen of sociale en andere specifieke diensten behoren.

De drempelbedragen zijn:

- Opdrachtwaarde tot (en met) € 50.000: enkelvoudig onderhands.
- Opdrachtwaarde van € 50.000 tot Europese aanbestedingsdrempel<sup>1</sup>: meervoudig onderhands.

### Sociale en andere specifieke diensten

Deze diensten omvatten bijvoorbeeld diensten op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening, administratiediensten voor onderwijs en sommige juridisch diensten.

De drempelbedragen zijn:

- Opdrachtwaarde tot (en met) € 200.000: enkelvoudig onderhands.
- Opdrachtwaarde van € 200.000 tot Europese aanbestedingsdrempel<sup>2</sup>: meervoudig onderhands.



<sup>1</sup> Voor 2022 vastgesteld op € 215.000 ex btw, maar kan tweejaarlijks worden aangepast.

<sup>2</sup> Voor 2022 vastgesteld op € 750.000 ex btw, maar kan tweejaarlijks worden aangepast.

<sup>3</sup> Voor 2022 vastgesteld op € 5.382.000 ex btw, maar kan tweejaarlijks worden aangepast.





### SAS diensten aan personen

We maken een uitzondering voor de diensten aan personen (onderwijs, gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening). Hierbij geldt als uitgangspunt dat opdrachten tót de Europese aanbestedingsdrempel enkelvoudig onderhands kunnen worden gegund. De rechtvaardiging hiervoor is het bijzondere karakter van deze dienstverlening.

De voorwaarde die hieraan wordt gesteld, is dat de enkelvoudige gunning verenigbaar is met de aanbestedingsbeginselen. Met name met het proportionaliteitsbeginsel. Oftewel: De waarde van de opdracht moet in verhouding staan tot de inkoopprocedure die wordt gevolgd (proportioneel). Dit kan bijvoorbeeld zo zijn wanneer er een zorgvuldige marktverkenning is uitgevoerd, waaruit slechts één geschikte Nederlandse partij voor de uitvoering van de dienst is voortgekomen. Bij die geschiktheid gaat het om de wisselwerking tussen de kennis, vaardigheden en/of omvang van de betreffende partij, afgezet tegen de aard, omvang, samenstelling en de eigenschappen van de personen aan wie de diensten moeten worden verleend.

In dat geval wordt enkelvoudige gunning vermoed proportioneel te zijn, mits:

De opdracht niet langer dan 6 jaar wordt verstrekt en de totale contractwaarde niet boven de Europese aanbestedingsdrempel komt.

Toetsing hiervan vindt plaats door afdeling Inkoop en Subsidies. Stemt die afdeling niet in met de voorgenomen gunning, dan kan de inkoopboard om een beslissing worden gevraagd.

### Verlenging van bestaande contracten

Het vermoeden van proportionaliteit geldt ook bij de verlenging van een bestaand contract, dat oorspronkelijk niet Europees is aanbesteed. Verlenging is toegestaan, mits:

- De duur van de verlenging maximaal twee jaar is;
- De totale opdrachtwaarde, inclusief verlenging, onder de Europese aanbestedingsdrempel blijft;
- De reden voor verlenging is gelegen in een gewenste continuïteit in de zorgverlening, vanwege een voorgenomen beleidswijziging, verandering van wetgeving of innovatieve ontwikkelingen in de zorgverlening. De wens tot continuïteit in de zorgverlening kan ook haar oorzaak vinden in de aard, omvang, samenstelling of de eigenschappen van de groepen personen aan wie de zorg wordt verleend.

Bovenstaande mogelijkheid tot verlenging geldt zowel voor de diensten voor personen als overige sociale en andere specifieke diensten.

### Werken en concessies

Werken omvatten alle bouwkundige en civieltechnische werken. Hieronder valt bijvoorbeeld de bouw van een brug, een kantoorgebouw of de aanleg van een weg. Een concessie houdt in dat een ondernemer het exclusieve recht krijgt om een bepaald werk of dienst te exploiteren. Voorbeelden zijn de exploitatie van een zwembad of parkeergarage.

De drempelbedragen zijn:

- Opdrachtwaarde tot (en met) € 150.000: enkelvoudig onderhands.
- Opdrachtwaarde van € 150.000 tot € 1.500.000: meervoudig onderhands.
- Opdrachtwaarde van € 1.500.000 tot Europese aanbestedingsdrempel<sup>3</sup>: nationale procedure.



### Omvang van de opdracht

De opdrachtwaarde wordt gebaseerd op de (geschatte) totale kosten gedurende de looptijd van een contract. Het is belangrijk dat er een reële raming wordt gemaakt om grip op de kosten te houden en een passende inkoopprocedure uit te voeren. Als de opdrachtwaarde over het drempelbedrag heen gaat, moet er aanbesteed worden. Er zijn verschillende drempelbedragen per categorie, zoals hierboven vermeld. Bij jaarlijks terugkerende opdrachten waarbij de looptijd onbekend is, wordt bij het vaststellen van de raming naar de opdrachtwaarde over 4 jaar gekeken.

### Procedures en bevoegdheden

Er kan altijd gekozen worden voor een 'zwaardere' procedure, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een grensoverschrijdend karakter, vanwege de aard van de opdracht of de samenstelling van de markt. Ook kunnen er omstandigheden zijn die een 'lichtere' procedure rechtvaardigen.

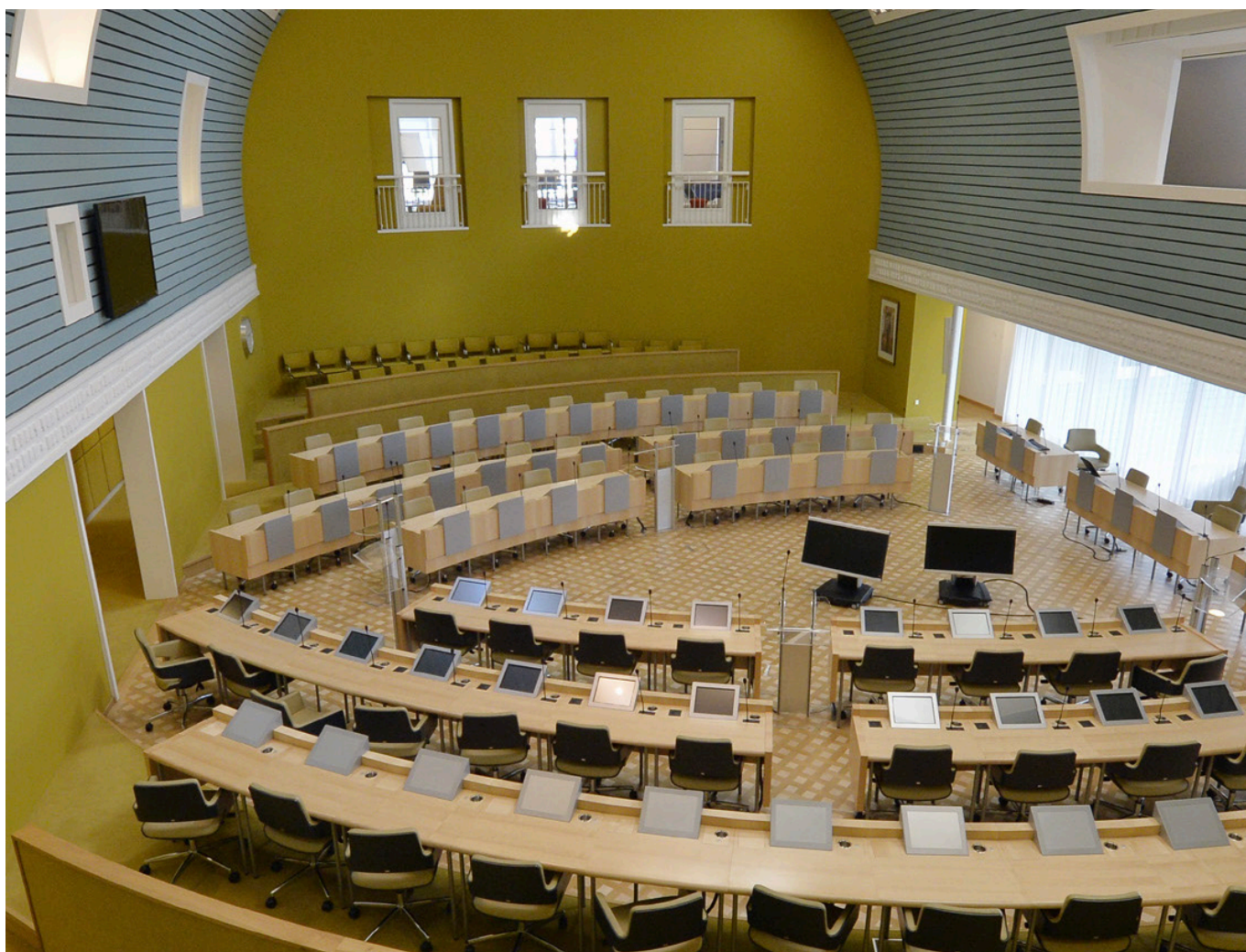
Indien er gronden zijn om een 'lichtere' procedure toe te passen kan hiervoor een ontheffingsverzoek worden ingediend bij Inkoop. Afdeling Inkoop neemt een beslissing over het ontheffingsverzoek. Bij een afwijzende beslissing kan de kwestie ter besluitvorming aan de Inkoopboard van gemeente Zaanstad worden voorgelegd.

### Zienswijze van de raad over aanbestedingen

Naar aanleiding van een motie van de gemeenteraad is besloten dat het college bij de onderstaande aanbestedingen de raad actief informeert:

- WMO vervoer.
- WMO huishoudelijke hulp.
- leerlingenvervoer.
- sociale wijkteams.
- uitvoering jeugdteams.
- specialistische hulp.

Daarbij worden de keuzes over de aanbestedings- en contractvorm, het tijdpad, de kosten en de voor en nadelen toegelicht. Op deze wijze is de gemeenteraad in staat om hierop een zienswijze te geven. Hierbij wordt voorafgaand gebruik gemaakt van het afwegingskader. Indien noodzakelijk, kan ook op andere onderwerpen om een zienswijze van de gemeenteraad worden gevraagd.





## 6. Inkooporganisatie

De inkooporganisatie is centraal georganiseerd. De mate van betrokkenheid van afdeling Inkoop en Subsidies is afhankelijk van de omvang van de opdracht. Bij Europese aanbestedingen is altijd een inkoopadviseur betrokken. De enkelvoudig en meervoudig onderhandse aanbestedingen voeren de lijnafdelingen uit, waarbij de inkoopafdeling kan adviseren. Meervoudig onderhandse aanbestedingen dienen altijd te worden aangemeld bij de inkoopafdeling. Op basis van de aanmelding vindt een adviesgesprek plaats en krijgt de lijnafdeling verdere begeleiding van een inkoopadviseur. Uitzonderingen zijn de inhuurdesk en het ingenieursbureau. De inhuurdesk blijft zelfstandig meervoudig onderhandse aanbestedingen voor de inhuurbehoefte uitvoeren. Nationale aanbestedingen op het gebied van werken worden door het Ingenieursbureau uitgevoerd. De dossiervorming van alle aanbestedingen dient plaats te vinden conform het hiervoor vastgestelde administratieprotocol. Dit zorgt voor een centraal overzicht op de aanbestedingen, waarmee de rechtmatigheid en kwaliteit van het inkoopproces wordt geborgd.



Om inzichtelijk te maken welke Europese aanbestedingen er in een jaar starten, wordt een inkoopkalender bijgehouden. De inkoopkalender geeft een overzicht van de aanbestedingen en relevante data zoals de startdata, onder welke categorie de aanbestedingen vallen en welke contractmanager verantwoordelijk is. De inkoopkalender met Europese aanbestedingen wordt ook online gepubliceerd via de website van de gemeente, zodat organisaties kunnen zien welke aanbestedingen worden gepubliceerd. Jaarlijks stelt de inkoopboard de inkoopkalender met de Europese aanbestedingen vast.

### Categoriemanagement

Gemeente Zaanstad koopt veel uiteenlopende diensten, werken en leveringen in. Deze producten en diensten worden onderverdeeld in categorieën. De categorieën zijn gebaseerd op landelijke inkoopcategorieën. Een categorie is een verzameling van goederen en/of diensten met een logische samenhang. Iedere categorie heeft een inkoper die tot categoriemanager is benoemd. De categoriemanager is gespecialiseerd in deze categorie en is eindverantwoordelijke voor de Europese aanbestedingen en de begeleiding van meervoudige onderhandse aanbestedingen binnen de categorie. De onderverdeling van aanbestedingen



in categorieën zorgt ervoor dat een inkoper zich verdiept in de inhoud van de categorie. Dit draagt bij aan een efficiënter inkoopproces door verbeterde communicatie met de afdelingen en met de markt. Afdelingen hebben met deze categoriemanager één aanspreekpunt voor vragen omtrent aanbestedingen.

Gemeente Zaanstad kent de volgende categorieën:

- Personeelsgerelateerde zaken.
- Kantoorinrichting en benodigdheden, middelen voor bedrijfsvoering en informatie.
- Automatisering en telecommunicatie.
- Flexibele arbeid.
- Advies en onderzoek.
- Vervoer, aandrijfsystemen, emballage.
- Gebouwen en gebouwgerelateerde installaties.
- Grond Weg en Waterbouw (GWW).
- Hulpverlening en openbare orde.
- Sociaal domein.

### Aansluiting met contractmanagement

De resultaten van een aanbesteding hangen nauw samen met contractmanagement. Contractmanagement ziet toe op de aanvang, uitvoering, verlening en beëindiging van contracten. De contractmanager wordt vroeg in het aanbestedingsproces betrokken om de opdracht vorm te geven. In de voorbereidingsfase worden er gezamenlijk eisen en/of criteria voor SROI, duurzaamheid, lokaal inkopen en andere doelstellingen geformuleerd. Tijdens de aanbestedingsfase wordt ondernemers gevraagd hieraan te voldoen. Vervolgens worden de gemaakte afspraken vastgelegd in de contracten en worden er, indien passend, kritische prestatie indicatoren (KPI's) vastgesteld ten behoeve van de inkoopdoelstellingen. De bewaking van de KPI's over uitvoering van het contract ligt bij contractmanagement. Hiermee houdt de gemeente zicht op de uitvoering en het nakomen van deze afgesproken prestaties. Tussentijdse evaluatiemomenten zijn bepalend voor verlenging van een contract of bijsturing van de inkoopopdrachten.





# 7. Afwegingskader, inkoop en subsidies

De gemeente heeft de keuze om nieuwe taken zelf uit te voeren, in te kopen of te subsidiëren. Hiernaast kan de uitvoeringswijze van bestaande taken worden heroverwogen. Om deze keuze te maken gebruiken we een afwegingskader. Het afwegingskader bestaat uit zes stappen.

## Stap 1: Bepaal of er sprake is van een publiek belang en/of een publieke taak

Allereerst bepalen we of de gemeente verantwoordelijk is voor de uitvoering van de taak. In sommige gevallen zijn we door wet- en regelgeving verplicht om een taak uit te voeren (bijvoorbeeld bij zorgtaken op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning). Indien dit niet het geval is, is het nodig om te bepalen of er een publiek belang is bij het uitvoeren van de taak en of we het behartigen van dit publieke belang belangrijk vinden. Deze beslissing kan voortkomen uit de bestuurlijke doelstellingen uit het coalitieakkoord.

## Stap 2: Bekijk aan welke eisen de uitvoering moet voldoen

Indien is besloten dat de gemeente verantwoordelijk is voor de uitvoering van de taak, wordt bepaald aan welke eisen de uitvoering van de taak moet voldoen. Daarbij is het belangrijk om de doelstelling(en) van de gemeente te bepalen. Soms staat de doelstelling al in het coalitieakkoord of beleidsnotities. Ook moet rekening gehouden worden met wettelijke eisen en nagedacht worden over randvoorwaarden, samenwerkingspartners en kwaliteitseisen.

## Stap 3: Geef inhoud aan het opdrachtgeverschap

Vervolgens wordt invulling gegeven aan het opdrachtgeverschap. Hierin wordt uiteengezet wat het opdrachtgeverschap betekent bij de opdracht en de opdrachtnemer en welke invloed gewenst is op de uitvoering van de opdracht. Inkoop en subsidies kennen elk een eigen systeem met een bijbehorend juridisch kader. Anders dan bij een inkoopopdracht zijn bij subsidies de bijzondere regels van de Algemene Wet Bestuursrecht (AWB) en de Algemene Subsidie Verordening (ASV) van toepassing.

Met een subsidie wil de gemeente de uitvoering van activiteiten stimuleren die niet vanzelf tot stand komen en die bijdragen aan een of meerdere beleidsdoelen. Een subsidieverlening heeft beperkte mogelijkheden om te sturen op kwaliteit, eisen en uitvoering, anders dan bij inkoop. Indien er geen gebruik wordt gemaakt van de subsidie wordt de doelstelling van de subsidie niet behaald en heeft de gemeente geen instrumenten om deze alsnog te realiseren, terwijl de gemeente bij een inkoop mogelijkheden heeft om bij te sturen.

## Stap 4: Kies wie de taak uitvoert

Om zelf de regie te houden en de meeste invloed op het proces te hebben, kan de gemeente ervoor kiezen om een taak zelf uit te voeren. Dit kan ook in samenwerking met een andere gemeente. Een andere optie is om de taak te laten uitvoeren door een partij die onder de gemeente valt. Dit noemen we gecontroleerde uitvoering. Ook dan houdt de gemeente een hoge mate van controle op de uitvoering van de opdracht. Deze aanpak kan gezamenlijk met andere gemeenten of andere overheidsinstellingen, zoals provincies of veiligheidsregio's worden uitgevoerd. Indien dit het geval is, is er minder invloed op het proces door de gedeelde verantwoordelijkheid van de overheidsorganisaties. Een derde optie is om de taak door een externe partij te laten uitvoeren. We hebben dan minder invloed op de uitvoering. We kunnen echter het nodige vastleggen in contractuele afspraken of subsidievoorwaarden. Een laatste optie is om een andere partij een lening of garantie te geven, omdat de gemeente de taak niet zelf wil uitvoeren of uitbesteden. Met een lening of garantie willen we de partij toch stimuleren om met de taak aan de slag te gaan. We geven wel de minste voorkeur aan deze optie.





## Stap 5: Een passende juridische vorm voor de uitvoering kiezen

In stap 4 wordt een keuze gemaakt voor wie de taak gaat uitvoeren. Gaan we dat zelf doen, dan hoeft er geen juridische vorm te worden gekozen. We doen het immers zelf. Maar kiezen we voor gecontroleerde uitvoering (de tweede optie), of uitbesteden (de derde optie), dan moeten we ook beslissen in welke juridische vorm we dat gaan doen.

Bij gecontroleerde uitvoering is het allereerst van belang of we alleen optreden, of samen met andere partijen. Treden we alleen op, dan kunnen we bijvoorbeeld een stichting oprichten om de taak te laten uitvoeren. Werken we samen met één of meer andere overheidsinstellingen (bijvoorbeeld gemeenten of een provincie), dan kunnen we bijvoorbeeld die samenwerking regelen in een Gemeenschappelijke Regeling.

Kiezen we ervoor om de taak uit te besteden, dan zal dat vaak gebeuren door het verstrekken van een overheidsopdracht na een aanbestedingsprocedure.

Maar ook via subsidie kunnen we een taak uitbesteden. Met een subsidie stimuleren we de uitvoering van taken met een publiek belang. Het initiatief voor de taakuitvoering ligt dus bij de subsidieaanvrager, niet bij de gemeente. Het gaat meestal om taken of activiteiten waarvan de wetgever de uitvoering niet dwingend heeft voorgeschreven. De taakuitvoering mag niet commercieel of winstgevend zijn. Met de subsidie betalen we een deel van de kosten van de taak als tegemoetkoming.

## Stap 6: Afspraken over governance en sturing maken. Gecontroleerde uitvoering.

Partijen maken afspraken over de uitvoering van de taken en over de samenwerking. Bij gecontroleerde uitvoering werken we nauw samen met een andere partij. De basis voor deze samenwerking wordt vastgelegd in de statuten van de partij waarmee je samenwerkt, bijvoorbeeld een stichting, B.V., N.V. of coöperatie. Bij een samenwerking met een andere gemeente of overheidsinstelling worden de afspraken vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling. De omschrijving van de taken en de afspraken over de uitvoering worden vastgelegd in een aparte overeenkomst.

### Uitbesteden

Ook hier leg je de afspraken over de uitvoering van de taak vast in een overeenkomst. Hier worden meer zaken in vastgelegd dan bij de gecontroleerde uitvoering. Om de contractuele risico's in te perken gebruiken we bij overeenkomsten de meest recente Algemene Voorwaarden van de gemeente Zaanstad, tenzij een juridisch adviseur adviseert om hiervan af te wijken.

### Subsidie

In het geval van een subsidie staan alle voorwaarden in de beschikking. Aan deze voorwaarden moet een partij voldoen als zij een subsidie wil krijgen.







**gemeente Zaanstad**  
Afdeling Inkoop & Subsidies

Stadhuisplein 100, 1506 MZ Zaandam  
Postbus 2000, 1500 GA Zaandam

T 14075  
[www.zaanstad.nl](http://www.zaanstad.nl)