



Haarlem

Reageren

antwoord@haarlem.nl

Vragen

023 – 511 51 15

Meer informatie

www.haarlem.nl

Gemeente Haarlem • Afd. Programma- en
Gebiedsmanagement

Bijlage bij Informatienota 2017/309731

Monitoring Haarlem Circulair 2030

Monitoring Haarlem Circulair 2030

Haarlem staat aan het begin van een transitie naar een circulaire economie. In een circulaire economie is het adagium: ‘geen afval, geen uitval’. Uitgangspunt is dat we zorgvuldig omgaan met grondstoffen en mensen. En op die manier ontstaan nieuwe manieren van (keten)samenwerking en nieuwe verdienmodellen. Een circulaire economie draagt direct bij aan een duurzame samenleving, creëert nieuwe bedrijvigheid en heeft een positieve economische impact. Toegezegd is om het startprogramma en de transitie te monitoren. Het ligt in de bedoeling om deze monitoring in de toekomst te integreren in de duurzaamheidsmonitor.

Maar hoe meet of monitor je de voortgang van deze transitie?

Het Programma ‘Haarlem Circulair 2030’ heeft “vijf cirkels” met acties voor de komende jaren:

- **Circulair Stadslab:** centraal staat innoveren, experimenteren, bewustwording en enthousiasmeren. Kennisoverdracht maakt daar onderdeel van uit;
- **Waarderpolder Circulair:** doelgroep zijn bedrijven in de Waarderpolder en centraal staat het gebruik en de optimalisatie van grondstoffen (reststromen vanuit de bedrijven);
- **Circulaire Inkoop Gemeente:** de gemeente vervult een voorbeeldfunctie en kan bij de inkoop en aanbesteding (van producten, diensten en werken) verschil maken door regels op te nemen die circulair handelen stimuleren (of afdwingen);
- **Strategisch Plan Afvalstoffen (SPA):** samen met de partners hoogwaardige recycling bevorderen van de afvalstroom vanuit huishoudens;
- **Regionale Strategie/MRA:** dit onderdeel draait om de samenwerking met de omliggende regio omdat sommige circulaire initiatieven om een grotere schaal vragen.

Er is in de afgelopen periode veel gebeurd. Hieronder wordt per programmaonderdeel gerapporteerd over de activiteiten in het eerste uitvoeringsjaar van het startprogramma Haarlem Circulair (2016/2017). Ook de plannen voor 2018 komen aan bod.



Om de circulariteit van organisaties, producten of diensten te meten is het nodig te weten welke indicatoren inzicht geven. Tot op heden zijn er geen vastgelegde definities of indicatoren voor circulariteit beschikbaar. We volgen uiteraard wat er bij de toonaangevende kennisinstituten wordt ontwikkeld, maar die zijn overduidelijk nog aan het experimenteren. Je kunt ook zeggen: we leren door te doen.

1. Waarderpolder Circulair

Het koppelen van reststromen tussen bedrijven onderling is één van de belangrijkste principes binnen de circulaire economie: samen met de partners volume creëren voor hoogwaardige recycling. Hierdoor blijven grondstoffen immers aanzienlijk langer binnen de economische keten en kunnen nieuwe circulaire businessmodellen tot wasdom komen.

In 2016 en 2017 is door RHDHV (extern onderzoeksbureau) een Circulaire Atlas opgesteld met een kansenkaart voor de Waarderpolder en zijn alle circa 100 maakbedrijven direct benaderd en de bedrijven die hebben gereageerd (35) vertegenwoordigen circa 80% van de materiaalstromen. Reststromen zijn hiermee nu bekend en inzichtelijk.

Circulaire Atlas

<https://www.royalhaskoningdhv.com/nl-nl/nederland/projecten/circulaire-atlas-a-routekaart-circulaire-economie-haarlem/7806>

In de atlas zijn de kansen voor vijf ontwikkelrichtingen verkend:

1. Kansen voor Symbiose. Uitwisselen van reststromen. Een reststroom voor de een kan voor de ander een grondstof zijn. Door verbanden te leggen tussen bedrijven kunnen deze een ‘industriële ecosysteem’ vormen;
2. Kansen als een zelfvoorzienende regio, waar alles wat wordt gebruikt zelf geproduceerd wordt, hergebruikt of gerecycled. Nadruk lag op energie en voedsel;
3. Kansen voor afval loos. Geen restafval meer;
4. Kansen voor de deel- en hergebruik economie;
5. Kansen voor lokale grondstoffen. Het draait hier om het maken van nieuwe grondstoffen uit reststromen en biomassa.

Op het onderdeel reststromen is door onderzoeksbureau Evolve voor ruim honderd bedrijven een inventarisatie gemaakt van de hoeveelheid en samenstelling van hun restafval. Daarbij is de bereidheid bij bedrijven geïnventariseerd om hun reststromen te verminderen en om voor het hergebruik van reststromen samen te werken.

Maar liefst tachtig procent van de afvalstromen in de Waarderpolder is in kaart gebracht. Naar aanleiding van de resultaten vond een informatiebijeenkomst in de Waarderpolder plaats die door veel bedrijven is bezocht en waar onder meer oud minister Jacqueline Cramer als dagvoorzitter optrad. Uit het rapport <http://evolv.solutions/wp-content/uploads/2016/09/Eindrapport.pdf> komen twee belangrijke aanbevelingen naar voren:

- Dat een collectieve aanbesteding van het bedrijfsafval in de Waarderpolder gerealiseerd moet worden. Het idee is om de inzameling en verwerking van het afval, die nu nog door de afzonderlijke bedrijven bij verschillende partijen zijn ondergebracht, door de bundeling van krachten efficiënter en duurzamer te maken.

- het aanstellen van een zogenaamde reststoffencoach in de Waarderpolder, die afvalstromen combineert en in het gebied zelf voor nieuwe producten laat aanwenden.

Om dit te kunnen uitvoeren diende de gemeente en het georganiseerd bedrijfsleven bij de provincie Noord-Holland een subsidieaanvraag in voor een bijdrage in het kader van de HIRB regeling (Herstructurering en Intelligent Ruimtegebruik Bedrijventerreinen). Deze is gehonoreerd. Samen met het Waarderpolder Parkmanagement wordt het komende jaar en daarna aan de uitvoering gewerkt. Hierbij is het verder creëren van draagvlak onder het bedrijfsleven één van de belangrijkste taken. In 2018 zal nader onderzocht worden in hoeverre een vergaande bundeling van afvalstromen in een collectieve aanbesteding voor deelnemende bedrijven in de Waarderpolder in gang worden gezet. Hiermee behoort de Waarderpolder tot de voortrekkers van bedrijventerreinen in Nederland waar het voordeel van een collectieve bundeling tot uitvoering komt.

Plannen 2018

In 2018 wordt ingezet op een reststoffencoach in de Waarderpolder. Deze gaat de reststromen van bedrijven met elkaar verbinden, zodat een bedrijf hieruit via een commercieel sluitende business case nieuwe producten kan maken.

Reflecterend op 2016/2017 kunnen we stellen dat de nadruk op inventarisatie van kansen en reststromen lag. De analyse leert dat het hergebruik binnen het bedrijfsterrein Waarderpolder georganiseerd moet worden en niet vanzelf komt. De nadruk moet liggen op:

- 1) Opwaardering van reststromen en het creëren van volume, al dan niet door (regionale) samenwerking, en
- 2) Het bevorderen van afzet, bij voorkeur in het eigen gebied en/of regio.

Een beperkt aantal bedrijven – verenigd in de Groene Connecties binnen Parkmanagement van de Waarderpolder – werkt samen. Die energie moet gebruikt worden om ook andere bedrijven te enthousiasmeren.

2. Circulair Stadslab

Onder regie van het platform Circus Circulair is vanaf september 2016 gewerkt aan de uitvoering van een reeks aan projecten en initiatieven. Er is gekozen voor initiatieven die een grote bijdrage leveren aan de bewustwording in Haarlem rond het thema circulariteit, of voorzien in de behoefte aan experimenten en onderzoek op dit gebied. Bij experimenteren hoort ook de kans op falen.

- ✓ Circus Circulair is rond de zomer omgevormd tot een zelfstandige coöperatie. Hiermee is een volgende stap gezet in de ontwikkeling van het platform.

Het is goed om te constateren dat de ‘Stadsmakers’ in de afgelopen anderhalf jaar op eigen initiatief een groot aantal projecten heeft opgestart en een grote en brede groep van voornamelijk Haarlemse inwoners / consumenten hebben bereikt. De organisatie Circus Circulair bestaat uit vrijwilligers die soms met een geringe ondersteuning vanuit de gemeente initiatieven en projecten van de grond hebben

gekregen. Een aantal van de initiatieven die zijn opgestart zijn inmiddels uitgegroeid tot zelfstandige projecten (als: 't Vuilrak: expertisecentrum Circulaire Economie en 'vergroening van de Waarderpolder').

Opbrengst Circulair Stadslab

Projecten	Activiteiten	Bereik
Communicatie met de stad	Communicatieplan / strategie is gereed Digitale Nieuwsbrief opgezet en verspreid Sociaal Media wordt ingezet (Facebook) Persberichten	50 ondernemingen, 180 personen
Verhalen vertellen, voorbeelden uitlichten en ontmoeting realiseren. (werk)plekken Showroom	"De stoel", waarop circulaire voorbeelden worden verteld; elke 2 weken in het Kweekkamer en op locatie vanaf december 2016. Publicaties van de Verhalenmakers via diverse (digitale) platforms en in oude V&D pand: Bewust Haarlem, Groene Mug, Circus Circulair, KweekCafe Samenwerking met partners (als S2M, bedrijven)	Vele bijeenkomsten, exposities, 20 deelnemers in de stoel, 2650 lezers actief
Educatie (/kennisoverdracht)	NME, bibliotheken Samenwerking InHolland en NOVA 2 workshops natural steps 2 workshops Businessmodellen	Circa 100 deelnemers Bijdragen aan leerprogramma's
Netwerk ontwikkeling	In totaal 5 bijeenkomsten	Met circa 40 deelnemers
Innovatie: 'Ontwegwerpwedstrijd'	opstart i.s.m. de 'groene 8' (de culturele instellingen in Haarlem) en NOVA uitvoering in 2017 met een aantal wijken	Project is in uitvoering
Experimenteren: Ontwikkeling 't Vuilrak	Haalbaarheidsstudie uitgevoerd van eind 2016 – zomer 2017. Nauwe samenwerking met Spaarnelanden en gemeente. Project is als zelfstandig project doorgestart door een aantal ondernemers. Locatie: bij de 3D makers zone in de Waarderpolder. Opening : eerste kwartaal 2018.	Diverse sessies. Startsessie met 34 deelnemers
Innovatie: Circulaire voedselstromen in	2 experimenten in uitvoering (fermentatie appelpulp, gebruik	

de stad	koffievliezen voor oesterzwamteelt in Waarderpolder: de laatste is beëindigd) Drukbezochte voedselconferentie in de Kweektuin samen met project Stadslandbouw en Platform Haarlem Groener Start oprichting nieuw Platform	
Samenwerken en kennisuitwisseling stimuleren: deelname aan landelijke organisatie Cirkelstad	Coach de coach traject gevolgd door enkele leden circus Circulair Actieve bijdrage aan ontwikkeling Middengebied Schalkwijk Ontwikkende partijen in Haarlem verbonden rond Middengebied Schalkwijk	
Experimenteren: Circlestore (lease van huishoudelijke artikelen)	gesprekken met Bosch financierings-onderzoek	
Platform Circus Circulair versterken	vele vergaderingen en bijeenkomsten Badhuis als uitvalsbasis Organisatievorm uitgewerkt	

De constatering is dat met deze initiatieven en projecten een fundament is gelegd waarop kan worden voortgebouwd aan een circulaire economie in Haarlem. Door de contacten met inwoners, instellingen en bedrijven die in deze beginfase zijn gevormd, is volgens platform Circus Circulair een vitaal netwerk ontstaan van waaruit weer nieuwe initiatieven kunnen ontstaan. Dit sluit aan bij het streven om de omslag naar een circulaire economie voor een flink deel van ‘onderop’, dus uit de stad zelf te laten komen.

Plannen 2018

Voor het vervolg in 2018 wordt op basis van de ervaringen ingezet op:

- Meer focus door de organisatie van Circus Circulair op een beperkter aantal activiteiten, een kleiner aantal initiatieven / projecten. Uiteraard staat het initiatiefnemers vrij om projecten of initiatieven op eigen kracht te starten;
- Bij het bepalen van de activiteiten in de afgelopen periode is het adagium geweest: ‘vooral doen en starten’. Voor de komende periode willen we meer gaan prioriteren en in de afweging aansluiten bij wat er op rijks en regionaal niveau aan prioriteiten is gesteld;
- Nadruk op samenwerking met stakeholders / bedrijven / organisatie en kennisinstellingen, meer dan op de projecten, waarbinnen wordt samengewerkt;

- Duidelijker onderscheid in de doelgroepen bedrijven en consumenten en zo veel als mogelijk de Kweektuin als uitvalsbasis voor op de consument gerichte acties.
- Voor de continuering van activiteiten is in het werkbudget 2018 een bijdrage van 30.000 euro opgenomen.

3. Circulaire Inkoop Gemeente

Vanuit het programma duurzaamheid heeft de focus gelegen op het duurzaam / circulair maken van de gemeentelijke inkoop. Hiertoe zijn door de gemeente convenanten ondertekend, zoals het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en het convenant 'groen GWW' (Grond, Weg en waterbouw). In MRA verband is een ander uitgewerkt via een 'Community of Practice' waarin Haarlem deelnam. In de raamovereenkomsten die er zijn met onze partners voor beheer en onderhoud zijn strikte eisen opgenomen voor duurzaamheid en circulariteit, die binnen de (keten)samenwerking continue verder worden uitgewerkt.

Bij de inkoop wordt op dit moment vanuit drie zogenaamde pilots gewerkt die zijn ontleend aan motie 21 die met de programmabegroting 2017 is vastgesteld:

- Analyse Inrichting Openbare Ruimte
- Circulaire Aanbesteding Reconstructiewerk
- Circulaire aanbesteding van diensten

De analyse over de inrichting van de openbare ruimte is inmiddels afgerond. De conclusies van deze analyse worden nog uitgewerkt. De circulaire aanbesteding is door de timing van deze werken niet in dit jaar gerealiseerd. Voor het volgende jaar liggen er goede kansen op de drie genoemde pilots. Onder meer met al het werk dat via de Greendeal Duurzaam GWW 2.0 gedaan wordt.

Aangezien er dit jaar geen passende mogelijkheden waren, is er geen circulaire aanbesteding van diensten gerealiseerd. Bij de komende ICT aanbestedingen wordt vol ingezet op circulariteit.

Plannen 2018

Er wordt in 2018 versterkt ingezet op de inkoop. Uit een analyse blijkt het belang dat medewerkers van de gemeente de uitgangspunten van een circulaire economie en dus circulair inkopen dragen. Daarom wordt vanaf 2018 een programma binnen de gemeente gestart, waarbij alle medewerkers via een op maat gemaakte 'in company' training bekend worden met het circulair denken, handelen en doen. Dit is ook één van de aanbevelingen die naar voren kwamen uit het rapport van Haskoning, die concludeerde dat de gemeente een grote impact kan hebben op de circulaire transitie via het inkoopbeleid. Het is noodzakelijk dat een breed draagvlak wordt gecreëerd binnen de gemeentelijke organisatie en dat we toewerken naar circulair opdrachtgeverschap, waarbij niet de inkoper maar de opdrachtgever verantwoordelijkheid draagt. De inkoop is in Haarlem in hoge mate gedecentraliseerd naar budgethouders en de feitelijke voorbereiding van inkoop

trajecten ligt laag in de organisatie, waarbij er uiteraard wel centrale / algemene eisen en uitgangspunten zijn.

Als gevolg van de ondertekening van het Manifest MVI is een actieplan opgesteld. Hiermee wordt in de komende jaren werk gemaakt van enkele onderscheidende inkooptrajecten met impact (zoals: werken in de openbare ruimte, ICT). Per thema zijn acties omschreven voor beleid en praktijk. Het gaat om thema's als klimaat, bio-based, circulair en innovatiegericht, maar ook om de toepassing van internationale sociale voorwaarden – zoals bij de inkoop van nieuwe desktops (<http://electronicswatch.org/nl>). Deze acties zijn in het actieplan MVI, en het Actieplan Duurzaam Grond- Weg- en Waterbouw is een bijlage van dit actieplan, dat binnenkort gered is.

De medewerkers van gebiedsontwikkeling en –beheer waren in november actief betrokken bij een op de praktijk gerichte kennisuitwisseling met onze contractpartners en deskundigen op het terrein van circulariteit (in bedrijfsvoering, bouw en –logistiek). Een door iedereen als waardevol beoordeelde bijeenkomst is de voorloper van een reeks bijeenkomsten die samen met de Haarlemse School / TOM (intern Haarlemse opleidingen) in de komende jaren wordt uitgerold binnen de gemeentelijke organisatie.

In 2018 wordt voor dit traject - waarvoor vanuit de Kadernota geld beschikbaar is - de voorbereiding doorgezet. Er komt een meerjarenplan voor circulair inkopen bij de gemeente. Dit doen we in samenspraak met de MRA gemeenten. Met als doel: in 2030 volledig circulair inkopen.

4. SPA: Strategisch Plan Afvalscheiding

In april 2016 is het Strategisch Plan Afvalscheiding (SPA) vastgesteld. In dit plan is het Haarlems huishoudelijk afval- en grondstoffenbeleid voor de jaren 2016-2022 vastgesteld en ingevuld. Ook staat in dit plan hoe de omslag van afval- naar grondstoffenbeleid kan worden gerealiseerd.

Halverwege 2016 stemde de gemeenteraad met het plan in en daarmee met de ambitie om in 2022 te komen tot een afvalscheidingspercentage van bijna 70% en maximaal 130 kg restafval per inwoner per jaar. SPA gaat over het huishoudelijk afval en niet over het bedrijfsafval.

Gezien het belang van afvalscheiding voor de circulaire economie is het SPA opgenomen als één van de cirkels binnen het programma Haarlem Circulair. Hoewel de cirkel SPA een eigen dynamiek en een zelfstandig programma kent, heeft het duidelijke verbindingen met de andere cirkels van het programma. Hierbij valt te denken aan regionale samenwerking en kennisontwikkeling binnen de MRA en de bewustwordingscampagnes gericht op Haarlemmers vanuit het Circulair Stadslab.

In het kader van het traject om te komen tot een hoger scheidingspercentage zijn in de afgelopen periode verschillende maatregelen in gang gezet:

- start bewustwordingscampagne “Wij Haarlemmers scheiden ons afval”;
- uitrol 3.000 extra gft-containers bij laagbouwwooningen;

- aanbesteding kortlopende contracten voor verwerking grondstoffen (met oog op eventuele bundeling in regionaal/MRA-verband);
- pilots schillenboer en broodcontainers bij moskeeën;
- uitrol 3.000 duo-containers bij laagbouwwoningen voor papier en PBD (plastic/blik/drinkpakken);
- inzet 2 afvalcoaches.

In mei 2017 werd het ‘Implementatieplan Omgekeerd Inzamelen’ vastgesteld door het college. Dit plan wordt gefaseerd uitgerold. Eind 2017 is het uitgerold in de eerste drie wijken : het Vondelkwartier, het Garenkokerskwartier en Meerwijk.

Plannen 2018

In 2018 volgt de evaluatie van deze eerste fase waarna wordt overgegaan tot de implementatie in de volgende groep van 8 wijken. Voor de volgende jaren is een planning met veel activiteiten opgesteld, waarbij gesproken wordt over een voorstel voor een beloningssysteem voor afval scheiden (DIFTAR).

Haarlem ondertekende in 2015 de Greendeal Zorg. Ook een aantal ziekenhuizen en zorgaanbieders deden dat. Doel is het versnellen van de verduurzaming van de zorgsector. Uit het onderzoek voor de Circulaire Atlas kwam naar voren dat (vooral) de grote bedrijven in Haarlem (ziekenhuizen, zorginstellingen, overheden) hun afval nog beter kunnen scheiden. Vanuit het programma zal daarop sterker worden ingezet.

5. Regionale strategie/Metropoolregio Amsterdam

Zoals aangegeven in de startnotitie Haarlem Circulair sluit Haarlem actief aan bij de ambities van de Metropoolregio Amsterdam. In 2016 is de agenda voor deze regio bestuurlijk vastgesteld. Een belangrijk onderdeel daarin vormt duurzaamheid. In de afgelopen periode heeft de MRA ingezet op gezamenlijke inzameling van geprioriteerde restproducten om vanuit de massa die hiermee ontstaat via commercieel sluitende business cases tot her-aanwending voor nieuwe producten te komen.

Haarlem heeft via de MRA werkgroep circulaire economie een belangrijke bijdrage geleverd. Onder meer zijn rond de gemeentelijke afval inzameling naar afnemers kortlopende contracten afgesloten, zodat desgewenst op korte termijn de MRA samenwerking en verbreding kan worden ingezet.

In de startnotitie Haarlem Circulair werd al aangegeven dat de cirkels vanuit de eigen dynamiek de onderlinge aansluiting zoeken. Dit heeft zeker in het geval van de MRA in de praktijk vorm gekregen. De Haarlemse deelname aan de Community of Practice Circulair Inkopen is daar een voorbeeld van.

Plannen 2018

Na de voorbereidende activiteiten wordt in 2018 op zes geprioriteerde reststromen tot gezamenlijke aanpak gekomen. Het gaat hierbij om de volgende stromen:

- E- waste (elektronisch afval)
- Bouw- en sloopmateriaal
- Bio-vergisting
- Luiers en incontinentie materiaal
- Plastic en kunststoffen
- Textiel

Ook krijgt het circulair bouwen van nieuwbouwwoningen vanuit de MRA aandacht. De inzet is dat woningen die energieneutraal worden ontwikkeld, ook meteen via duurzame en circulair toepasbare bouwmaterialen worden neergezet. Dit vergt nog de nodige uitwerking die volgend jaar centraal staat in MRA verband.

Activiteiten in 2018

Communicatie

Dwars door alle vijf cirkels heen geldt dat de communicatie en informatie naar de stad over de resultaten meer aandacht moet krijgen. In de benadering kan een helder onderscheid naar doelgroepen (bedrijven / huishoudens) beter. Beide doelgroepen vragen om een soms afwijkende benadering en communicatie. In het programma wordt voor de activiteiten gericht op huishoudens de nadruk gelegd op de Kweektuin, en voor bedrijven op de Waarderpolder, waarbij het de intentie is aangehaakt te blijven op het 't Vuilrak, mits dit particuliere initiatief van de Stadsmakers ook de doelstellingen van de gemeente in voldoende mate kan waarmaken.

Voor communicatie was in 2017 geen budget beschikbaar. Vanuit de voor het programma Circulair gereserveerde middelen wordt 15.000 euro voor communicatie en informatie vrij gemaakt binnen de begroting. In afstemming met de Groene Mug / Circus Circulair wordt een actieve nieuwsbrief en nieuwssite gerealiseerd waarin periodiek vorderingen en concrete resultaten worden gemeld.

Afstemming circulair en SPA

Een tweede aandachtspunt betreft de afstemming tussen de onderdelen Circulair en het programma SPA. De cirkels SPA en MRA functioneren solitair en er worden te weinig verbindingen gelegd met de andere cirkels. Er wordt naartoe gewerkt om in 2019 in één omvattende nota te rapporteren over beide programma's circulair en SPA. Hierna worden relaties tussen de resultaten rond huishoudelijk afval en bedrijfsafval aangegeven.

Samenwerking met bedrijven

Een derde aandachtspunt is de wijze waarop met de bedrijven wordt samengewerkt. Momenteel ligt een sterke nadruk op de bedrijven in de Waarderpolder, terwijl er ook veel enthousiasme en energie is bij bedrijven in andere gebieden, zoals de binnenstad / centrum, Schalkwijk of Cronjé. We gaan de bedrijven in deze gebieden nadrukkelijker betrekken.

Bij die netwerkvorming willen we bewust grotere bedrijven betrekken en nog meer dan we al doen inzetten op strategische allianties. Voor wat betreft de reststromen en het bedrijfsafval kan een beperkt aantal grote bedrijven voor de grootste 'impact' zorgen.

(Gemeentelijke) inkoop

Een vierde aandachtspunt is de (gemeentelijke) inkoop. In de afgelopen periode is met en vanuit de afdeling Project en Contract Management een enorme slag gemaakt in de inkoop en daarmee ketensamenwerking met de partners/opdrachtnemers. In 2018 wordt verkend in hoeverre het huidige inkoopbeleid van de gemeente een nog grotere bijdrage kan leveren aan de beoogde versnelling naar een circulaire economie, en daarbij te leren van de recente ervaringen met grotere opdrachtnemers van de afdeling PCM.

Werkbudget verdeling: 2018

Totaal	105.000 euro
Communicatie	15.000 euro
Stadslab projecten	30.000 euro
Inkoop gemeente	30.000 euro
Gebiedsgericht	30.000 euro