

Aan de gemeenteraad

Behandeld door	S. van Meerveld	Datum	15 april 2025
E-mail	schelte.van.meerveld@Utrecht.nl	Kenmerk	30211438
Type brief	Afdoeningsbrief	Onderwerp	Evaluatie nota Inkoop en contractmanagement
Bijlage(n)	-	Beleidsveld	Inkoop

Geachte leden van de raad,

Op 5 november 2020 heeft uw raad de [nota Inkoop en contractmanagement](#) vastgesteld. De nota Inkoop en contractmanagement hebben wij nu geëvalueerd en met deze brief informeren we u over de uitkomsten van deze evaluatie. Daarbij gaan we ook in op toezeggingen [ID24](#) en [ID28](#) die hieraan relateren.

1. De algemene evaluatie van de nota Inkoop en contractmanagement

Het doel van de evaluatie was om na te gaan of het huidige inkoopbeleid daadwerkelijk bekend is én toegepast wordt binnen de organisatie.

Uit de evaluatie blijkt dat duurzaamheid en sociaal return goed ingebed zijn in de praktijk.

Tegelijkertijd blijft innovatiegericht inkopen een uitdaging. Ook wordt er bij kleinere inkopen nog te weinig aandacht besteed aan maatschappelijke doelstellingen. Lokale ondernemers kunnen nog beter worden bereikt, mede door het vergroten van hun zichtbaarheid. Daarnaast is het overzicht op lopende contracten nog niet optimaal, wat risico's met zich meebrengt.

De gemeente Utrecht heeft inmiddels concrete stappen gezet om innovatie structureel te integreren in haar inkooppraktijk. Zo werkt de gemeente volgens het principe 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen ([MVOI](#)), tenzij'. Innovatieve en duurzame oplossingen worden actief gestimuleerd en leveranciers worden uitgedaagd om bij te dragen aan de maatschappelijke doelen van de stad.

2. De nota Inkoop en contractmanagement in relatie tot de Utrechtse waarden

De Utrechtse waarden – (volks)gezondheid, duurzaamheid en inclusie – zijn het kompas voor het gemeentelijke inkoopbeleid. Vanuit de toezegging te evalueren ([ID24](#)) is gekeken of de nota Inkoop en contractmanagement aansluit voldoet in relatie met de Utrechtse waarden. Binnen het inkoopbeleid komt de focus op de Utrechtse waarden nadrukkelijk terug. De nota verwijst naar beleidsdocumenten die richting geven aan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI), waaronder thema's als Klimaat, Circulaire Economie en Sociale & Gezonde Stad.

Om dit te versterken heeft de gemeente ook het Keuzekompas [Aanbesteden](#) in het Sociaal Domein ontwikkeld. Dit helpt bij het bepalen van het meest geschikte inkoopinstrument in het Sociaal Domein. Zo wordt een zorgvuldige en transparante keuze gemaakt tussen bijvoorbeeld subsidie, Open House of aanbesteding.

3. De beantwoording van Motie 323 'Aan de bak met innovatie(f) inkopen'

Na de resultaten van de algemene evaluatie van de nota en de specifieke aandacht voor de Utrechtse waarden wordt hier teruggekomen op de (overgenomen) motie M323 Aan de bak met innovatie(f) inkopen (toezegging [ID28](#)). Hieronder wordt M323 per dictum langsgelopen.

Voor versterking van het Utrechtse ecosysteem waarin innovatie, duurzaamheid en economische ontwikkeling hand in hand gaan organiseert de gemeente Utrecht (online) informatiebijeenkomsten, deelt de inkoopplanning via haar openbare website met ondernemers en betreft bewust lokale partijen bij onderhandse aanbestedingen.

1. Maatschappelijke Vraagstukken in de Markt Zetten

In september 2023 is het regionale open innovatieplatform U-Forward gelanceerd, in samenwerking tussen de gemeente Utrecht, provincie Utrecht en de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht Region. U-Forward biedt innovatieve ondernemers en initiatiefnemers uit heel Nederland de mogelijkheid om hun innovatieve oplossingen te koppelen aan uitdagingen van overheden, organisaties uit het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven. Dit platform bevordert het gebruik van innovatieve inkoopvormen zoals innovatiecompetities, innovatiepartnerships en prijsvragen.

Uitgevoerde acties:

1. Het oprichten van, en deelname aan, U-Forward, waarbij maatschappelijke vraagstukken breder in de markt worden gezet.
2. Twee vraagstukken zijn op deze manier vanuit de Gemeente Utrecht aangepakt:
 - a. Spreiding van fietsdrukte tijdens de fietsspits, met 27 aangedragen oplossingen.
 - b. Verhoging van het aantal vrijwilligers en hun participatie bij sportclubs (in samenwerking met multi-sportcampus Traiectum), met 22 aangedragen oplossingen.

2. Samenwerking met Ondernemers en Gemeente als Eerste Afnemer

(Startende) ondernemers kloppen regelmatig bij de Gemeente Utrecht aan voor een samenwerking. Dit is echter lastig om te organiseren en succesvol op te volgen vanwege de grote verscheidenheid aan innovatieve ideeën en plekken in onze organisatie waar deze binnen kunnen komen. Het is tijdrovend en met beperkte kans van slagen. Met het open innovatieplatform U-Forward trachten we de samenwerking met ondernemers te verbeteren. We dagen ondernemers uit om specifiek oplossingen aan te dragen voor actuele en urgente uitdagingen waar we in onze organisatie tegenaan lopen. Dit stelt ons in staat om meer gericht met deze doelgroep samen te werken; we werken vraag gestuurd. Het leidt tot praktische en innovatieve voorstellen waarvoor wij, of een organisatie waar we mee samenwerking, als eerste afnemer kan optreden.

3. Tweede Ronde 'Startup in Residence'

Het 'Startup in Residence' programma en U-Forward delen de opzet waar innovatieve ondernemers worden uitgedaagd om met innovatieve ideeën voor maatschappelijke vraagstukken te komen. Voor het Startup in Residence was dit een zoektocht naar ideeën, die middels een intensieve co-creatie

aanpak nog verder moesten worden vormgegeven. Deze intensieve aanpak vereiste een grote tijdsinvestering van onze organisatie, bijvoorbeeld voor de doorontwikkeling van het idee of coaching van de ondernemers. Met het open innovatieplatform ligt de focus op het vinden van oplossingen die op korte termijn in de praktijk toepasbaar zijn en waarvoor minder gezamenlijke ontwikkeling nodig is. We treden op als (eerste) afnemer, niet als co-ontwikkelaar. Hierdoor wordt net als bij het Startup in Residence programma de samenwerking tussen de gemeente Utrecht en (startende) innovatieve ondernemers verbeterd, maar is de doorlooptijd van projecten langer. Op andere plekken in Utrecht, zoals bij startup incubator UtrechtInc, kunnen (startende) innovatieve ondernemers brede ondersteuning vinden in de ontwikkeling van hun bedrijf en innovatie. Een bijkomend voordeel van U-forward ten opzichte van Startup In Residence is, dat andere organisaties uit de regio ook hun innovatievraagstuk op het platform kunnen plaatsen. Dit vergroot de (opschalings)kansen voor ondernemers in de regio. Ook kunnen organisaties een gezamenlijke challenge inbrengen.

4. Te bepalen hoe/waar het slim is om als gemeente af te stappen van het inkopen van het bezit van producten, en over te gaan op het inkopen van deze producten als een dienst

Uit te voeren acties:

In de strategiefase van aanbestedingen wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn om een product als dienst in te kopen. Ook nu al kiest de gemeente er steeds vaker voor om de beschikbaarheid/het gebruik van producten in te kopen (dienst) zonder eigenaar te worden van het product. Dit bevordert ook de mogelijkheden voor een circulair product, omdat de fabrikant/leverancier de producten binnen zijn bereik houdt.

5. Resultaten en Ervaringen Delen

De eerste resultaten en ervaringen van de bovengenoemde trajecten binnen U-Forward zijn verzameld en worden momenteel geanalyseerd. Sinds september 2023 zijn er door verschillende organisaties in de regio zes challenges georganiseerd via U-Forward, wat heeft geleid tot 134 inzendingen. Bij elke challenge is een match gevonden tussen een innovatieve ondernemer en een probleemeigenaar. In de komende periode wordt, op basis van de huidige ervaringen, door de betrokken partijen geëvalueerd of het U-Forward platform voldoende waarde biedt om het te continueren. Een kosten/baten analyse is hier onderdeel van.

Naast het bovenstaande organiseert Utrecht informatiebijeenkomsten, deelt de inkoopplanning via haar openbare website met ondernemers en betreft bewust lokale partijen bij onderhandse aanbestedingen. Dit draagt bij aan een versterkt ecosysteem waarin innovatie, duurzaamheid en economische ontwikkeling hand in hand gaan.

4. Vertaling van de evaluatieresultaten naar de inkooppraktijk

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat de inhoud van de nota Inkoop en Contractmanagement goed aansluit bij de beleidsdoelen van de gemeente. Er is geen sprake van discrepantie op beleidsniveau. De uitgangspunten zijn helder, relevant en actueel. Tegelijkertijd blijkt dat de vertaalslag naar de dagelijkse inkooppraktijk versterking behoeft. De effectiviteit van het beleid hangt immers niet alleen af van goede intenties op papier, maar vooral van de mate waarin het beleid wordt beleefd, toegepast en geborgd in werkprocessen en organisatiecultuur.

De evaluatie heeft duidelijk gemaakt dat er ruimte is voor verbetering in de uitvoering, met name op het gebied van contractmanagement, innovatiegericht inkopen en de betrokkenheid van lokale ondernemers. Om de maatschappelijke impact van de inkoopfunctie te vergroten en het handelingsperspectief voor medewerkers te versterken, is een gerichte doorontwikkeling noodzakelijk.

Uit te voeren acties:

1. **Stroomlijnen van beleidsdoelen in de uitvoering:** Er moet sneller worden opgeschaald bij conflicterende belangen zoals duurzaamheid versus kostenefficiëntie. Het tijdig opschakelen naar strategisch niveau kan helpen bij het maken van afgewogen keuzes die recht doen aan meerdere beleidsdoelen tegelijk.
2. **Verrijken van werkinstrumenten:** Templates, handreikingen en werkinstructies worden geactualiseerd en uitgebreid met voorbeelden en richtlijnen voor innovatief, sociaal, duurzaam en lokaal inkopen. Hiermee wordt het voor inkopers en opdrachtgevers eenvoudiger om concreet invulling te geven aan de beleidsdoelstellingen.
3. **Verankeren van innovatie in opleidingen:** Innovatief inkopen krijgt een stevigere plek in het interne opleidingsaanbod. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan kennis over het inzetten van nieuwe inkoopmodellen, zoals het inkopen van producten als dienst, en het benutten van platforms zoals U-Forward.
4. **Verbeteren van contractbeheer en -management:** De processen rondom contractbeheer en -management worden aangescherpt, met meer aandacht voor monitoring, evaluatie en risicobeheersing. Dit draagt bij aan betere sturing op prestaties en tijdige signalering van knelpunten.
5. **Bewust inrichten van kleinere opdrachten:** Ook bij opdrachten onder de aanbestedingsgrens wordt expliciet gestuurd op het realiseren van maatschappelijke doelen. Door bewuste keuzes en betere documentatie wordt hier meer impact gegenereerd. Daarnaast wordt verkend hoe ook deze aanbestedingen kunnen worden verbonden aan innovatieve inkoopvormen.
6. **Borging via onboarding:** Nieuwe medewerkers én externe inhuurkrachten worden actief geïnformeerd over het inkoopbeleid. Onderdelen van de nota worden opgenomen in het onboardingprogramma, zodat nieuwe collega's vanaf het begin werken vanuit de juiste uitgangspunten.
7. **Actieve samenwerking met innovatieve ondernemers:** De gemeente blijft investeren in het versterken van de relatie met lokale en innovatieve (impact)ondernemers. Dit gebeurt onder meer via informatiebijeenkomsten, een transparante en openbare inkoopplanning en bewuste betrokkenheid van het (lokale) MKB bij onderhandse aanbestedingen. Daarbij is de gemeente actief in veel ondernemersnetwerken en kan zo een brugfunctie vervullen in het goed verbinden van de gemeentelijke projecten/opdrachten aan (lokaal, sociaal, gezond en duurzaam) MKB-aanbod.
8. **Toepassing van het Keuzekompas Aanbesteden:** In het sociaal domein wordt structureel gebruik gemaakt van het Keuzekompas Aanbesteden. Dit instrument helpt bij het maken van een transparante keuze voor het meest passende marktinstrument in een specifieke context (subsidie, Open House, inbesteden of aanbesteding/overheidsopdracht).
9. **Regionale samenwerking en kennisdeling:** De gemeente Utrecht sluit aan bij een nieuw netwerk van Utrechtse aanbestedende diensten, met als doel om kennis en ervaringen uit te wisselen over onder andere Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI), innovatieve aanbestedingsvormen en lokale samenwerking. Deze samenwerking biedt tevens kansen voor gezamenlijke leertrajecten en het delen van best practices.

Door deze acties uit te voeren, verstevigt de gemeente Utrecht de uitvoering van haar inkoopbeleid en geeft zij concreet invulling aan haar ambities op het gebied van duurzaamheid, inclusie, gezondheid en innovatie. De verbinding tussen beleidsambitie en dagelijkse (inkoop)praktijk wordt hiermee tastbaarder en effectiever.

Datum 15 april 2025
Ons kenmerk 30211438

Tot slot

De gemeente Utrecht beschikt over een solide inkoopbeleidskader, de nota Inkoop en contractmanagement, dat gericht is op het creëren van maatschappelijke waarde. Aanpassing van de nota is op dit moment niet nodig. Wel verdient het handelingsperspectief voor de uitvoering in aanbestedingen doorontwikkeling.

De reeds genomen stappen en het blijvend investeren in innovatie en samenwerking maken duidelijk dat de gemeente Utrecht inzet op een toekomstgericht en impactvol inkoopbeleid en -praktijk. De integratie van duurzaamheid, social return, gezondheid, inclusie, innovatie en lokale betrokkenheid maakt dat dit beleid daadwerkelijk bijdraagt aan de realisatie van gemeentelijke maatschappelijke beleidsdoelen.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Utrecht,

de secretaris,

de burgemeester,