

# Marktconsultatieleidraad

## Feedforward- en feedbacktrainingen

4 december 2025  
Versie 1.0

Bronversie Format A-004 v25052023

# Inhoud

|          |                                  |          |
|----------|----------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>                 | <b>3</b> |
| <b>2</b> | <b>De marktconsultatie</b>       | <b>6</b> |
| 2.1      | Doel van de marktconsultatie     | 6        |
| 2.2      | Opdrachtgever - Gemeente Utrecht | 6        |
| <b>3</b> | <b>Procedure</b>                 | <b>7</b> |
| 3.1      | Marktconsultatie                 | 7        |
| 3.2      | Verslaglegging                   | 7        |
| 3.3      | Planning                         | 7        |
| <b>4</b> | <b>Resultaat en vervolg</b>      | <b>8</b> |
| <b>5</b> | <b>Voorwaarden</b>               | <b>9</b> |

# 1 Inleiding

De gemeente Utrecht is bezig met de voorbereiding van een aanbesteding voor het geven van Feedforward- en feedbacktrainingen voor een groot deel van de organisatie. Bij de gemeente Utrecht werken zo'n 6500 collega's. Ongeveer 20% daarvan heeft in de afgelopen 1,5 jaar een Feedforward- en feedbacktraining gevolgd. Wij vinden het belangrijk dat deze training toegankelijk is en blijft voor de gehele organisatie. Deze training wordt niet verplicht, maar teams kunnen zichzelf opgeven. We merken dat er vanuit veel organisatieonderdelen interesse is in de training.

## Aanleiding

Binnen de gemeente Utrecht ligt de focus op 'Samen Werkend Leren'. Het 70-20-10-leren van Charles Jennings is daarin uitgangspunt. We zien vooral nog veel verbetermogelijkheden om te leren in het dagelijks werk en van en met elkaar.

Daarnaast is er in 2024 een organisatie ontwikkelprogramma gestart met als doel te werken aan een toekomstbestendige organisatie, waarin collega's Duidelijk, Resultaatgericht en Aanspreekbaar (DRA) met elkaar samenwerken. Zo kunnen we meer impact maken voor de stad. Om het leren in het dagelijks werk en het aanspreken te bevorderen willen we onder andere trainingen aanbieden waarin geïnteresseerde teams kunnen oefenen met het geven en ontvangen van feedforward en feedback.

Binnen onze organisatie is het nog niet overal vanzelfsprekend dat collega's elkaar in hun dagelijkse werk feedback geven. Met de training beogen we dat het feedback geven een 'gewoner' onderdeel wordt in onze onderlinge samenwerking en dat er binnen de organisatie een leercultuur wordt gecreëerd waarin medewerkers en leidinggevendenden elkaar ondersteunen bij het leren in het dagelijks werk en elkaar kunnen aanspreken wanneer dat nodig is.

Afgelopen 1,5 jaar hebben wij, samen met een externe partij, een aanpak hiervoor ontwikkeld: de 'Utrechtse methode'. We zijn nu op zoek naar een externe partij die trainingen kan geven aan geïnteresseerde teams en die deze aanpak met ons wil borgen binnen de organisatie.

Wat zoeken we:

1. Een partij waarmee we de inhoud van de trainingen samen kunnen vormgeven.
2. Een sparringpartner die tijdige communicatie waarborgt en de volledige verantwoordelijkheid draagt voor de opvolging en het nakomen van afspraken en de borging van het totale trainingsproces.
3. Een partij die ruime ervaring heeft met het geven van feedforward- en feedbacktrainingen voor overheidsorganisaties.
4. Een partij die ervaring heeft met het werken met zeer diverse teams en met medewerkers die zowel theoretisch als praktisch opgeleid zijn.
5. Een partij die onze standaardaanpak kan uitvoeren, maar ook maatwerk kan leveren als dat nodig is om dezelfde doelen te bereiken (bijvoorbeeld een sessie tijdens een teamdag).
6. Trainers die goed kunnen omgaan met weerstand en spanningen die komen kijken bij het geven van feedforward en feedback en deze belemmeringen kunnen wegnemen.

## **De Utrechtse methode**

We willen dat de door ons ontwikkelde 'Utrechtse methode' in de training terugkomt, zodat alle medewerkers en leidinggevendenden dezelfde taal (gaan) gebruiken voor het geven en ontvangen van feedforward en feedback. Hiervoor maken we gebruik van een Ontwikkelcirkel waarin de ontwikkelbehoefte van het team wordt besproken en wordt er toegewerkt naar wat deze behoefte concreet betekent voor ieders dagelijkse werk. Zo wordt een link gelegd met de richting waarop het team wil gaan en wordt er ook eigenaarschap gecreëerd bij de teamleden.

De Ontwikkelcirkel bestaat uit 4 stappen:

1. Bepaal je (ontwikkel)doel. Dit zijn meetbare doelen op resultaat- activiteit- en/of gedragsniveau.
2. Haal suggesties op van anderen via feedforward. Maak gebruik van de wijsheid van je team of van andere collega's over hoe je je doel kunt bereiken.
3. Kom bewust en waarneembaar in actie.
4. Vraag feedback op de effectiviteit van je actie(s).

Andere onderwerpen die we tijdens de trainingen aan bod willen laten komen:

- Hoe geef je feedback die wordt geaccepteerd door de ander? En hoe ontvang je zelf feedback?
- Complimenten geven en ontvangen.
- Hoe spreek je je uit vanuit je behoefte, rekening houdend met de behoefte van de ander.
- Jouw persoonlijke gebruiksaanwijzing rondom Samen Werkend Leren.

## **Opzet van de trainingen**

De standaardopzet van de training voor een team (van maximaal 25 personen) bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Intake met de leidinggevende en een teamlid van het geïnteresseerde team. Hierin wordt o.a. opgehaald wat het team uit de training wil halen, hoe er op dit moment binnen het team wordt omgegaan met leren in het algemeen en feedforward en feedback geven in het bijzonder en wat voor het team eventuele belemmeringen vormen om feedforward of feedback te geven. Na de intake besluit het team of de trainingen aansluiten bij de ontwikkelbehoefte en kunnen deze worden ingepland.
2. Een interactieve training van één dagdeel waarin de theorie wordt besproken, maar waar de focus vooral ligt op het wegnemen van belemmeringen om feedforward en feedback te geven en er ook veel ruimte is om te oefenen. Na afloop van deze dag ontvangen de deelnemers een naslagwerk en huiswerk zodat ze zelf kunnen oefenen met wat ze hebben geleerd.
3. Ongeveer 6 weken later vindt het tweede interactieve dagdeel van de training plaats. Hierin wordt besproken hoe de deelnemers de eerste sessie en het geven en ontvangen van feedforward en feedback in de praktijk hebben ervaren en hoe ze nu (samen) hiermee verder gaan. Een aantal concrete acties en een aantal (bij voorkeur zelfbenoemde) ambassadeurs zorgen voor borging binnen het team. Na afloop van deze dag wordt er een evaluatie verstuurd waarin deelnemers hun mening kunnen geven over de training.

Aanvullend is er nog ruimte voor vooraf afgesproken extra leerinterventies, zoals een terugkomdag of extra afstemming met de teamleider om het geleerde binnen het team te borgen. Dit is afhankelijk van de leerbehoefte van het team en dit zal expliciet worden besproken in het intakegesprek.

Naast de trainingen in teams, willen we een aantal keer per jaar tijdens de 'Zomerboost' (het zomeropleidingsprogramma van de Gemeente Utrecht) trainingen en oefenlabs met individuele open inschrijving organiseren. Waar nodig vragen we ook om een aparte training voor leidinggevenden en/of directie.

Met deze marktconsultatie wil de gemeente een beeld vormen van hoe de markt voor de aanbieders van Feedforward- en feedbacktrainingen er uit ziet en welke inkoopstrategie het beste bij deze opdracht past. Met uw inzichten helpt u de gemeente om zo goed mogelijk de opdracht te beschrijven en om een juiste inkoopstrategie en aanbestedingsprocedure te kiezen.

Deze marktconsultatie heeft **niet** tot doel heeft om partijen te selecteren of contracteren. Het is niet de bedoeling dat u een aanmelding of inschrijving indient.

## 2 De marktconsultatie

### 2.1 Doel van de marktconsultatie

Het doel van de marktconsultatie is om informatie op te halen uit de markt om:

1. Te onderzoeken of de markt in staat is om kwalitatief hoogwaardige feedbacktrainingen te leveren die aansluiten op de 'Utrechtse methode', en of leveranciers voldoende flexibiliteit, continuïteit en schaalbaarheid kunnen bieden gedurende de looptijd van de opdracht.
2. Te onderzoeken hoe de markt voor de aanbieders van feedforward- en feedbacktrainingen eruitziet.
3. Te onderzoeken welke partijen interesse en beschikbaarheid hebben én geschikt zijn.
4. Zo goed mogelijk de opdracht te beschrijven met passende eisen.
5. De juiste inkoopstrategie en aanbestedingsprocedure te kiezen.

### 2.2 Opdrachtgever - Gemeente Utrecht

Gemeente Utrecht is opdrachtgever voor deze opdracht. Binnen de gemeente is deze opdracht geïnitieerd door het organisatieonderdeel Mens & Organisatie afdeling HRM.

U kunt algemene informatie vinden over de Gemeente Utrecht via [www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl). Onder andere vindt u hier het [inkoopbeleid](#) van de gemeente. De sociale- en duurzaamheidsambities van Utrecht zijn vertaald naar vijf thema's waar met inkoop aan kan worden bijgedragen: klimaat, circulaire economie, gezonde leefomgeving, sociale & gezonde stad en ketenverantwoordelijkheid. Wilt u meer weten over de ambities van de gemeente op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen? Dan vindt u onder andere informatie op: [Coalitieakkoord](#), [Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen](#), [Utrecht toegankelijk](#) en [Schoon vervoer](#). De gemeente stuurt in haar rol als opdrachtgever van haar inkopen op deze ambities. Dit betekent voor u dat de gemeente - naast prijs en kwaliteit - ook aandacht heeft voor maatschappelijke thema's in het inkoopproces.

## 3 Procedure

### 3.1 Marktconsultatie

Deze marktconsultatie bestaat uit één open, schriftelijke ronde. Bij deze marktconsultatieleidraad vindt u een invulformulier met vragen als bijlage. De gemeente nodigt u graag uit om deze vragenlijst in te vullen en om deze als (Word)bijlage via een bericht in het aanbestedingsplatform aan de gemeente toe te sturen.

### 3.2 Verslaglegging

De gemeente verwerkt alle opgehaalde informatie in een marktconsultatieverslag. De antwoorden/informatie die u heeft verstrekt verwerken we in het verslag zonder hierbij specifiek aan te geven welke partij welke informatie heeft verstrekt. Na afloop van de marktconsultatie publiceert de gemeente dit verslag via het aanbestedingsplatform. Indien de gemeente bepaalde informatie als “vertrouwelijk” dient te behandelen en niet mag delen, dient u dit aan te geven. De gemeente zal deze informatie dan niet verwerken in het marktconsultatieverslag.

### 3.3 Planning

De gemeente hanteert voor deze marktconsultatie onderstaande planning. We kunnen deze termijnen aanpassen lopende de marktconsultatie. Als de termijnen in deze planning niet overeenkomen met de termijnen in het aanbestedingsplatform dan gelden de termijnen die in het aanbestedingsplatform staan.

| Datum            | Beschrijving/activiteit                         |
|------------------|-------------------------------------------------|
| 4 december 2025  | Publicatie van de marktconsultatie              |
| 18 december 2025 | Uiterste datum ontvangst schriftelijke reacties |
| 23 januari 2026  | Publicatie verslag marktconsultatie             |

## 4 Resultaat en vervolg

De informatie die de gemeente ophaalt in deze marktconsultatie wordt gebruikt voor de inkoopstrategie en de uitwerking van de Offerteaanvraag voor de aanbesteding.

Op basis van de uitkomsten van deze marktconsultatie is de gemeente Utrecht voornemens, om indien dit aanbestedingsrechtelijk mogelijk is, een meervoudig onderhandse aanbesteding te publiceren.

De voorlopige planning van de aanbesteding is als volgt:

|                                                                    |  |                                        |  |
|--------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------|--|
| <b>Aanbestedingsprocedure:</b>                                     |  | <b>Meervoudig Onderhands</b>           |  |
| Aanbesteding:                                                      |  | Trainingen voor het geven van Feedback |  |
| Inschrijvingsfase                                                  |  |                                        |  |
| <b>Verzenden uitnodiging tot inschrijven</b>                       |  | <b>Maandag 9 februari 2026</b>         |  |
| Nota van inlichtingen (uiterste datum voor het stellen van vragen) |  | Donderdag 19 februari 2026             |  |
| Publicatie Nota van inlichtingen (antwoorden)                      |  | Donderdag 26 februari 2026             |  |
| <b>Indienen van de inschrijvingen</b>                              |  | <b>Maandag 9 maart 2026</b>            |  |
| Beoordeling/evaluatie inschrijvingen gereed (= gunningsbeslissing) |  | Maandag 23 maart 2026                  |  |
| Verificatiebespreking                                              |  | Woensdag 25 maart 2026                 |  |
| Einde bezwaartermijn                                               |  | Vrijdag 3 april 2026                   |  |
| Contractondertekening                                              |  | Maandag 6 april 2026                   |  |
| Ingangsdatum contract                                              |  | Dinsdag 7 april 2026                   |  |

## 5 Voorwaarden

Uw deelname aan deze marktconsultatie is geheel vrijwillig. Als u deelneemt aan deze marktconsultatie, houdt dan rekening met het volgende:

- U gaat akkoord met de voorwaarden van deze marktconsultatie.
- Deelname is geheel vrijwillig en wederzijds geheel vrijblijvend, zonder verplichtingen en/of rechten.
- De gemeente is niet verplicht om verkregen informatie toe te passen.
- Voor het verstrekken van informatie ontvangt u geen vergoeding.
- Alle informatie die u indient als vertrouwelijk behandelt de gemeente ook vertrouwelijk.
- U garandeert dat u vertrouwelijk omgaat met informatie die de gemeente verstrekt en die de gemeente heeft benoemd als "vertrouwelijk".