

Marktconsultatieleidraad

Inclusieve arbeidsmarkt

10 maart 2026

Versie 0.1

bronversie Format A-004 v25052023

Inhoud

1	Inleiding	3
2	De marktconsultatie	4
2.1	Doel van de marktconsultatie	4
2.2	Inhoudelijke informatie	4
3	Procedure	7
3.1	Marktconsultatie	7
3.2	Verslaglegging	7
3.3	Planning	7
4	Resultaat en vervolg	8
5	Voorwaarden	9

1 Inleiding

Ter voorbereiding op een mogelijke aanbesteding "inclusieve arbeidsmarkt", nodigt de gemeente Utrecht (hierna: de gemeente) u uit om deel te nemen aan een marktverkenning.

Het doel van deze marktverkenning is om een goed beeld te krijgen van de markt en te inventariseren welke marktpartijen in staat zijn de opdracht uit te voeren. Daarnaast willen we onderzoeken of marktpartijen geïnteresseerd zijn om te participeren in een mogelijke aanbesteding.

Binnen deze marktverkenning richten we ons op het verkrijgen van inzicht in:

- De marktcapaciteit;
- De risico's, kansen en randvoorwaarden die de markt ziet voor de uitvoering van de opdracht;
- Het toetsen van scenario's voor de doorontwikkeling van de huidige opdracht, inclusief alternatieve uitvoerings- en samenwerkingsmodellen.

Deze inzichten helpen ons om een passende aanbestedingsstrategie te bepalen en te beoordelen welke vorm het beste aansluit bij de marktdynamiek, de gewenste kwaliteit en de beschikbare capaciteit.

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 marktverkenning heeft niet tot doel om partijen te contracteren. Het is niet de bedoeling dat u een offerte indient.

2 De marktconsultatie

2.1 Doel van de marktconsultatie

De gemeente Utrecht voert deze marktconsultatie uit om inzicht te verkrijgen in de markt, de uitvoerbaarheid van de opdracht en de wijze waarop werkgevers en leerbedrijven het beste kunnen worden ondersteund bij het vergroten van hun handelingsperspectief op het gebied van diversiteit en inclusie. Wij vragen marktpartijen om toe te lichten welke diensten zij momenteel aanbieden en welke onderdelen hiervan volgens hen het meest effectief zijn voor werkgevers en leerbedrijven. Ook vernemen wij graag of organisaties in staat zijn de opdracht uit te voeren zoals beschreven, zowel zelfstandig als in een mogelijke samenwerkingsvormen, en of specifieke kennis, infrastructuur, systemen of ervaring noodzakelijk zijn voor uitvoering. Daarnaast zijn wij benieuwd of marktpartijen het beeld herkennen dat slechts een beperkt aantal organisaties in Nederland deze opdracht volledig zelfstandig kan uitvoeren.

De gemeente wil verder inzicht krijgen in kansen voor innovatie en doorontwikkeling, evenals in mogelijke risico's of belemmeringen die zich tijdens de uitvoering kunnen voordoen. Ook zijn wij benieuwd naar mogelijk relevante trends die de komende jaren worden verwacht en hoe wij daarop kunnen inspelen. Wij vragen marktpartijen om een realistische bandbreedte van kosten te schetsen en kenbaar te maken welke factoren het prijsniveau (kunnen) beïnvloeden. Tevens vragen wij welke informatie, data of ondersteuning van de huidige aanbieder noodzakelijk is om de opdracht goed te kunnen uitvoeren en op welke wijze resultaten meetbaar en inzichtelijk worden gemaakt.

Tot slot wil de gemeente toetsen of verbreding van de scope richting goed werkgeverschap inhoudelijk, relevant en uitvoerbaar is. Hierbij stellen wij ook de vraag of de gehanteerde definitie van 'goed werkgeverschap' aansluit bij hun praktijkervaring of verdere aanscherping behoeft.

2.2 Inhoudelijke informatie

De gemeente is van plan mogelijk een aanbesteding te starten gericht op het vergroten van het handelingsperspectief van Utrechtse werkgevers op het gebied van diversiteit en inclusie.

De gemeente Utrecht zet samen met partners in op een weerbare en wendbare arbeidsmarkt. In de nota arbeidsmarkt beschrijven we de brede visie op het gebied van werk, scholing en arbeidsmarktparticipatie. Binnen deze visie krijgt het bevorderen van een inclusieve stage- en arbeidsmarkt speciale aandacht. Via Utrecht Divers & Inclusief wordt het handelingsperspectief van Utrechtse werkgevers en leerbedrijven vergroot. Dit gebeurt door kennis te delen, praktische ondersteuning en advies te bieden over inclusief werkgeverschap, en door structurele verbindingen tussen verschillende partijen op de arbeidsmarkt te faciliteren.

De gemeente wil de opdracht meerjarig inkopen. Het stimuleren van inclusief werkgeverschap in heel Utrecht vraagt om een lange adem: echte verandering in gedrag, beleid, werkpraktijken en samenwerking tussen organisaties vraagt structurele inzet over meerdere jaren. Tegelijkertijd volgen we de wettelijke regels voor aanbesteding, waardoor een langdurige samenwerking via een formele inkoopprocedure nodig is. Zo ontstaat de continuïteit en stabiliteit die nodig zijn om de Utrechtse arbeidsmarkt op duurzame wijze inclusiever te maken.

Strategische Grondslagen van de Opdracht

De reikwijdte van deze opdracht concentreert zich op drie strategische pijlers die essentieel zijn voor het succesvol bevorderen van inclusie:

1. Organisaties ondersteunen bij het opstellen en implementeren van inclusief beleid;
2. Kennisdeling en expertiseontwikkeling;
3. Netwerkvorming en samenwerking.

1. Organisaties ondersteunen bij het opstellen en implementeren van inclusief beleid

De geselecteerde partner ondersteunt Utrechtse organisaties bij het verankeren van diversiteit en inclusie in beleid en dagelijkse praktijk. Dit omvat het adviseren over inclusief werkgeverschap, het ontwikkelen van plannen van aanpak en het doorvoeren van structurele verbeteringen in werkprocessen en HR-beleid. Het doel is dat inclusie een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de organisatiecultuur en strategische planning, in plaats van een tijdelijk project.

2. Kennisoverdracht

Om organisaties effectief te ondersteunen in inclusief werkgeverschap is kennis en expertise essentieel. De geselecteerde partner faciliteert daarom het delen van kennis, ervaringen en bewezen methoden doormiddel van themabijeenkomsten, intervisie en artikelen. Hiermee wordt het handelingsvermogen van organisaties verhoogd, waardoor zij beter in staat zijn om inclusieve praktijken toe te passen en te bevorderen. Dit omvat ook het signaleren van nieuwe ontwikkelingen en het proactief inspelen op veranderende behoeften in het veld.

3. Netwerkvorming en samenwerking

Werkgevers en leerbedrijven in Utrecht geven aan een sterke behoefte te hebben om uitdagingen en ervaringen uit te wisselen en te leren van elkaar aanpak. De opdracht omvat daarom het actief opbouwen en versterken van een breed netwerk van diverse partners, waaronder maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, bedrijven en overheidsinstanties. Het doel is om synergie te creëren tussen deze verschillende actoren, kennis en middelen te bundelen en gezamenlijk de impact op het gebied van inclusie te vergroten. Dit betekent het onderhouden van duurzame relaties om een collectieve aanpak te waarborgen en het faciliteren van uitwisseling en verbinding.

Verwachte Kernactiviteiten en Resultaten

Om deze strategische doelen te bereiken, zal de opdrachtgever een reeks kernactiviteiten verwachten.

1. Organisaties ondersteunen bij het opstellen en implementeren van inclusief beleid.
 - Adviseren over divers en inclusief werkgeverschap.
 - Begeleiden van structurele beleids- en procesaanpassingen.

- Kennisoverdracht en expertiseontwikkeling.
 - Organiseren van themabijeenkomsten en intervisie.
 - Online delen van kennis, ervaring en bewezen methoden.
 - Signaleren van ontwikkelingen binnen diversiteit en inclusie op de arbeidsmarkt.
-
- Netwerkvorming en samenwerking.
 - Opbouwen en onderhouden van een stedelijk netwerk.
 - Faciliteren van samenwerking en partnerschappen.

Verkenning verbreding scope

Met deze marktconsultatie verkennen we ook de mogelijkheid om de scope van de opdracht te verbreden. De huidige opdracht richt zich primair op diversiteit en inclusie. De gemeente wil bij marktpartijen toetsen of een uitbreiding richting goed werkgeverschap inhoudelijk wenselijk, relevant en uitvoerbaar is. Onder Goed Werkgeverschap wordt verstaan het creëren van een werkomgeving waarin welzijn, vertrouwen, groei en duurzame inzetbaarheid centraal staan. Bij de uitbreiding van de scope kijken we nadrukkelijk naar samenhang, meerwaarde en uitvoerbaarheid binnen één integrale opdracht. Een meer uitgebreide omschrijving van het begrip goed werkgeverschap vindt u in de bijlage van dit stuk.

Monitoring en Evaluatie

Een robuust systeem voor monitoring en evaluatie vormt een integraal onderdeel van deze opdracht. We stellen duidelijke Key Performance Indicators (KPI's) vast om de voortgang en de effectiviteit van alle inspanningen objectief te kunnen meten. Deze KPI's bestaan uit zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten. Periodieke rapportages, bijvoorbeeld halfjaarlijks en jaarlijks, zijn vereist om de behaalde resultaten gedocumenteerd vast te leggen, knelpunten te signaleren en waar nodig tijdig bij te sturen. Deze evaluatiemomenten zijn essentieel voor het leren en optimaliseren van de aanpak gedurende de looptijd van de opdracht.

2.3 Opdrachtgever - de Gemeente Utrecht

U kunt algemene informatie vinden over de Gemeente Utrecht via 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 twee rondes. De eerste ronde is een 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.

Na deze schriftelijke ronde wil de gemeente mogelijk met een aantal partijen in gesprek gaan voor een verdere verdieping. Voor deze mondelinge ronde nodigt de gemeente zelf partijen uit. We vragen in deze gesprekken vooral om nadere toelichting op de door u gegeven antwoorden. De gemeente heeft op dit moment echter nog niet besloten of er daadwerkelijk gebruik zal worden gemaakt van deze tweede ronde. Dit hangt mede af van de aard en volledigheid van de schriftelijk ontvangen input.

3.2 Verslaglegging

De gemeente verwerkt alle opgehaalde informatie in een marktconsultatieverslag. In het dit verslag nemen we een lijst op met de partijen die hebben deelgenomen aan de marktconsultatie. 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.

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
10 maart 2026	Publicatie marktconsultatie
31 maart 2026	Sluitingsdatum voor het stellen van vragen
17 april 2026	Deadline voor het indienen van antwoorden
18-22 mei 2026	Verdiepende gesprekken (optioneel)

4 Resultaat en vervolg

De informatie die de gemeente ophaalt in deze marktconsultatie wordt gebruikt om de mogelijke toekomstige aanbestedingen beter vorm te geven en op de juiste manier uit te vragen.

5 Voorwaarden

Dit document en de overige bij deze marktconsultatie behorende documenten zijn met zorg samengesteld. Mocht u desondanks tegenstrijdigheden of onvolkomenheden constateren, dan dient u dit zo spoedig mogelijk schriftelijk kenbaar te maken aan de contactpersoon van deze marktconsultatie, middels het sturen van een email via Tendered.

Indien na afronding van de marktconsultatie blijkt dat dit document, of de overige bij deze marktconsultatie behorende en door de gemeente Utrecht samengestelde documenten tegenstrijdigheden of onvolkomenheden bevatten, dan kan dit de deelnemende partijen niet worden aangerekend.

Bij deze marktconsultatie zullen de algemene principes van het Europees aanbestedingsrecht worden nageleefd. De beginselen transparantie, non-discriminatie en proportionaliteit zullen in acht worden genomen.

Uw deelname aan deze marktconsultatie is niet verplicht. Als u deelneemt aan deze marktconsultatie, dan gelden de volgende voorwaarden:

- Uw deelname schept voor de gemeente geen verplichtingen jegens u.
- U kunt geen rechten ontlenen aan de informatie die tijdens de marktconsultatie door de gemeente beschikbaar gesteld wordt.
- Deelname aan deze marktconsultatie heeft geen invloed op de beoordeling van een eventuele aanmelding en/of inschrijving.
- De informatie die u verstrekt wordt eigendom van de gemeente Utrecht.
- Intellectuele eigendomsrechten blijven eigendom van de rechthebbenden.
- Door het indienen van een ingevuld document Vragen en invulformulier antwoorden gaat u akkoord dat de voorwaarden van deze marktconsultatie.
- De gemeente is niet verplicht om de verkregen informatie toe te passen.
- Voor het verstrekken van informatie worden geen kosten vergoed.
- Door u verstrekte documenten worden niet geretourneerd.
- U garandeert vertrouwelijk om te gaan met van de gemeente verkregen informatie die benoemd is als vertrouwelijk.
- Alle informatie die u indient als vertrouwelijk zal zodanig behandeld worden.
- Het invulformulier vragen en antwoorden dient via Tendered ingediend te worden.

De gemeente Utrecht behoudt zich het recht voor om:

- De planning zoals is opgenomen op Tendered te wijzigen.
- De marktconsultatie (tussentijds) tijdelijk te staken of definitief te beëindigen.

Bijlage 1: goed werkgeverschap

Onderstaande uitwerking van het begrip goed werkgeverschap is een uitwerking van de [nota arbeidsmarkt](#) en bijbehorend [uitvoeringsprogramma](#).

Korte omschrijving:

Goed werkgeverschap is het creëren van een werkomgeving waarin welzijn, vertrouwen, groei en duurzame inzetbaarheid centraal staan.

Uitgebreide omschrijving:

1. Veilig en gezond werken
 - Zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving
 - Actief beleid op het gebied van arbo, preventie en werkdruk
 - Aandacht voor fysieke en mentale gezondheid van medewerkers
2. Gelijke behandeling en inclusie
 - Actieve bestrijding van discriminatie en intimidatie
 - Bevorderen van diversiteit en inclusiviteit
 - Gelijke kansen bij werving, selectie, beoordeling en ontwikkeling
3. Ontwikkeling en groei
 - Stimuleren van scholing en professionele ontwikkeling
 - Ondersteunen van loopbaanontwikkeling
 - Investeren in duurzame inzetbaarheid
4. Dialoog en medewerkersbetrokkenheid
 - Medewerkers worden betrokken bij besluitvorming waar relevant
 - Ruimte voor feedback en dialoog
 - Creëren van een cultuur waarin sociale en psychologische veiligheid voorop staan zodat iedereen zich vrij voelt om zorgen of ideeën te delen.
5. Werk-privébalans
 - Flexibiliteit waar mogelijk
 - Rekening houden met persoonlijke omstandigheden
6. Eerlijke en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden
 - Competitieve salarissen, voordelen, flexibele werktijden, vakantiedagen en bonusstructuren
 - Transparante communicatie over regels, verwachtingen en prestaties
 - Bijdragen aan motivatie, loyaliteit en duurzame inzetbaarheid