

Nota van Inlichtingen 1 Teamtrajecten

Betreft	Nota van inlichtingen Marktconsultatie Teamtrajecten	Datum	6 december 2022
Van	Rijkswaterstaat (vanaf nu: RWS)	Referentie	31144302
Project	Teamtrajecten		

Deze Nota van Inlichtingen wordt hiermee integraal onderdeel van de Marktconsultatie Teamtrajecten d.d. 24 november 2022 met zaaknummer 31144302.

Algemeen

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
1.	Algemeen	Er zit een dubbeling in de vraagnummers (vragen 6 en 7 komt meerdere keren voor). Mogen wij het vraaginvulformulier aanpassen en doornummeren? Zo nee, wilt u een nieuw vraaginvulformulier beschikbaar stellen?
	Dat is akkoord. Hartelijk dank voor de door u ingediende vragen, die wij in goede orde ontvingen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
2.	Algemeen	Bestaat een soortgelijk raamcontract al op dit moment, hoe ziet dat er uit?
	RWS heeft een huidige raamovereenkomst voor Teamtrajecten. Deze raamovereenkomst is in maart 2019 middels een niet-openbare Europese aanbestedingsprocedure gepubliceerd op Tendered onder de titel "Doorontwikkeling KR8". De scope van de Opdracht liet zich in 2019 als volgt lezen: <i>Het doel van deze aanbesteding is het selecteren en contracteren van één Opdrachtnemer die volledig in de behoefte van Rijkswaterstaat kan voorzien. Ten eerste gaat het om het strategisch meedenken en doen met het Programmateam KR8 bij het voortzetten van de transitie naar een volgend niveau van volwassenheid van Rijkswaterstaat in continu leren en verbeteren. Hiervoor vragen wij van de Opdrachtnemer een vaste deelnemer aan het Programmateam KR8. Ten tweede gaat het ook om het ondersteunen van leidinggevend, KR8-deskundigen en LAO's in teamtrajecten bij de transitie naar de gewenste leer- en continu verbetercultuur. Bedoeling is dat medewerkers onafhankelijk van rol en positie, via KR8-deskundigen, LAO's en leidinggevend, kennis opdoen en deze toepassen in hun dagelijkse werkpraktijk. De door Opdrachtnemer in te zetten Externe coaches richten zich dus primair op de (door)ontwikkeling van de KR8-deskundige, leidinggevend en LAO's, zodat die groep versterkt wordt. De wijze waarop de Opdrachtnemer in de behoefte van Rijkswaterstaat voorziet leidt er toe dat Rijkswaterstaat in staat is om na afloop van de samenwerking zelfstandig de ingezette transitie voort te zetten.</i>	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
3.	Algemeen	De gesprekken zijn ingepland voor 16 december a.s., wanneer kunnen we daarvoor een uitnodiging tegemoet zien, gelet op volle agenda's in december?
	U ontvangt de uitnodigingen voor de marktconsultatiedag zo spoedig mogelijk, uiterlijk d.d. 9 december a.s.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
4.	Algemeen	Met hoeveel partijen heeft u nu een contract voor de levering van teamtrajecten?
	De huidige raamovereenkomst voor de levering van Teamtrajecten aan RWS, is gesloten met een (1) Opdrachtnemer.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
5.	Algemeen	Is het LOFC het enige organisatie-onderdeel dat teamtrajecten uitvraagt? Of zijn er (vanuit andere raamovereenkomsten) ook

		andere organisatieonderdelen die (andere type) teamtrajecten uitvragen?
	Het LOFC vraagt teamtrajecten uit die in heel RWS worden ingezet. Wij hanteren voor de levering van Teamtrajecten een raamovereenkomst, waar heel RWS via LOFC gebruik van kan maken.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
6.	Algemeen	Heeft u nu voor de scope van deze dienstverlening een lopende raamovereenkomst en wat zijn daarin voor u de lessons learned?
	We hebben een lopende raamovereenkomst met een Opdrachtnemer. Deze raamovereenkomst loopt per 1 september 2023 definitief af. Lessons learned leiden tot diversiteit aan korte lopende trajecten: de randvoorwaarden van de omstandigheden die helpend zijn voor teamtrajecten en hoe om te gaan met de situatie wanneer dat niet het geval is, zodat individueel leren in de context van het team helpend is voor zowel het team als de leidinggevende. Het is belangrijk dat de intern begeleider ervoor zorgdraagt dat de teamtrajecten een strakke doorloop kennen en kennis uitgewisseld wordt. De leidinggevende ervaart problemen in de context van het werk en dient uit de begeleiding handvatten te ontvangen waarmee oplossingen gevonden worden zodat omgegaan kan worden met de belemmeringen in het werk. Daarmee wordt de basis van teams op orde gebracht en kan hun opgave succesvol ingevuld worden.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
7.	Algemeen	Is er sprake van een drempel bij leidinggevend en bij het aanvragen van een teamtraject?
	Dit verschilt per leidinggevende. Sommige leidinggevend en vragen gemakkelijk om hulp en zullen geen drempels ervaren t.a.v. het aanvragen van een teamtrajecten. Sommige leidinggevende vinden het lastiger om hulp te vragen en te leren en ervaren deze drempel wel.	

Omvang Teams

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
8.	Omvang teams	Wat is de range van de omvang van de teams waarover u spreekt?
	Teamomvang is van 1 leidinggevende en 3 teamleden tot 35 teamleden. Er zijn ook grote(re) teams.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
9.	Omvang teams	Waarop baseert u de verwachte omvang van de opdracht (recente ervaring, voorspelling)?
	Op basis van 'expert judgement' en interne consultatie van de behoefte van key-players binnen RWS.	

Samenwerking intern begeleiders

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
10.	Samenwerking intern begeleiders	In welke mate zijn intern begeleiders betrokken bij deze trajecten (bv alle trajecten of slechts enkele)? Hoe ziet u de samenwerking tussen externe adviseur en intern begeleiders voor u (bv. op elk team een in- en een extern begeleider, of is er een pool die opgeleid moet worden om zelfstandig teams te gaan begeleiden)?
	Interne teambegeleiders hebben een rol in de uitvoering van het teamtraject. De samenwerkingsvormen zijn op dit moment nog niet geheel duidelijk. Er bestaat bij RWS een diversiteit aan pools van Interne teambegeleiders. RWS is voornemens om de Interne teambegeleiders verder te professionaliseren door te leverancier door het uitvoeren van teamtrajecten.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
11.	Samenwerking intern begeleiders	Wie zijn de huidige interne teambegeleiders (welke kennis, kunde en capaciteiten hebben zij)? In hoeverre kunnen zij bijdragen in een overkoepelend programma?
	De huidige groep Interne teambegeleiders is zeer divers en beschikt over diverse kennis op het gebied van o.a. Lean, coaching, communicatie, veranderkunde, Scrum, Asset Management, systemisch werk, etc. Aanbestedende dienst begrijpt de vraag t.a.v. het overkoepelende programma niet.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
12.	Samenwerking intern begeleider	Wat is de rol en verantwoordelijkheid van een interen teambegeleider? Is er sprake van collegiale samenwerking in teamtrajecten?
	De rol en verantwoordelijkheid van de Interne teambegeleider is het begeleiden van de leidinggevende en het team bij de leervraag en de opgave van het team cq. De afdeling. De verantwoordelijkheid voor het behalen van de gewenste teamdynamiek en het bedrijfsresultaat ligt bij de leidinggevende. Aanbestedende dienst begrijpt de t.a.v. de collegiale samenwerking niet.	

Werkmethode teamtrajecten

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
13.	Werkmethode teamtrajecten	Op pagina 4 van het markconsultatiedocument geeft u aan dat u geen methodieken of werkvormen voorschrijft, maar van maatwerk per traject uitgaat. Tegelijk noemt u 3 vormen van teamtrajecten, die in onze ogen een vrij specifieke methodiek lijken te hebben (intensieve begeleiding in relatief korte periodes). Daarbij hebben we een paar vragen: a. In welke mate zijn deze formats qua vorm en omvang 'bindend' om op deze manier uitgevoerd te worden?

		b. Van welke methodiek/didactische onderbouwing gaat u uit voor dit type interventie? c. In welke mate verwacht u dat de opdrachtnemer ervaren is met deze methode?
	a. De vorm en omvang van de teamtrajecten is gekoppeld aan de interne leervraag van de teams in de context en RWS-brede opgaven van RWS. RWS wil hierbij werken met trajecten met een duur van (gemiddeld) 3, 6 of 12 weken. b. Wij gaan uit van het behalen van het op een lerende wijze behalen van het doel van een teamtraject – afhankelijk uiteraard van de opgave van het team. Het bewust blijven toepassen van het geleerde in de praktijk is de eindsituatie. "Doen wat nodig is" is belangrijk. Er zijn bij RWS meerdere methodieken die naast elkaar in de samenwerking helpen: namelijk verandkunde, gedragsverandering, lean, scrum, systemische benadering, etc. c. Er is geen sprake van één specifieke methode. We verwachten wel dat Opdrachtnemer ervaring heeft met teamontwikkeling.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
14.	Werkmethode teamtrajecten	U beschrijft dat u voor het begeleiden, opleiden en coachen van teams, Interne teambegeleiders en leidinggevenden capaciteit en expertise zoekt. In onze beleving zijn dat zeer uiteenlopende doelgroepen, die allemaal een andere didactische aanpak kunnen vergen. In welke mate is dat ook uw intentie? In welke mate wilt u dat zij door inzet van deze teambegeleidingsformats 'on the job' leren? We vragen dit omdat u in het vragenformulier vraagt naar onze ervaring en ons vraagt een opdracht te beschrijven. Meer helderheid over uw intenties maken het ons beter mogelijk een passend antwoord te geven.
	Wij vragen expertise in het begeleiden, opleiden en coachen van de 3 rollen in de praktijk in het werk. Wij zijn ons bewust dat het samenkomen van deze 3 leerbehoeftes in de dagelijks praktijk plaats vindt. Wij zijn er ons ook van bewust dit inderdaad uiteenlopende doelgroepen betreffen, die een andere didactische aanpak kunnen vergen. Het betreft leren in het werk in de dagelijkse werkpraktijk.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
15.	Werkmethode teamtrajecten	U geeft aan op zoek te zijn naar een teamtraject dat teamleden ondersteunt bij het ontwikkelen van vaardigheden. Kunt u aangeven of het ontwikkelen van teamdynamieken ook onderdeel is van de mogelijke teamtrajecten, zodat het team als zodanig beter gaat presteren? Kunt u daarnaast voorbeelden geven van welke vaardigheden dan centraal staan in mogelijke teamtrajecten?
	Een teamtraject zonder teamdynamiek heeft voor zover wij weten bij RWS nog nooit plaats gevonden. De teamdynamiek kan onderdeel zijn van de leervraag van het team. De vaardigheden "luisteren samenvatten doorvragen" of "delegeren in vertrouwen" kunnen bijvoorbeeld onderdeel zijn van een teamtraject.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
16.	Werkmethode teamtrajecten	In alle trajecten vindt er wekelijks een bijeenkomst plaats. Is er al een voorkeur voor de duur van deze bijeenkomsten en of deze live of ook (deels) online zullen plaatsvinden?
	In beginsel zullen de bijeenkomsten gemiddeld wekelijks plaatsvinden. Of het live of online is, is moeilijk aan te geven – beide opties zijn mogelijk. Van de leverancier wordt gevraagd beschikbaar te zijn in heel Nederland.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
17.	Werkmethode teamtrajecten	Wat verstaan jullie onder kennis in relatie tot teamfunctioneren? Bij Teamtraject Instap wordt bijvoorbeeld gesproken over kennis. Gaat het hier over inhoudelijke kennis? Of wordt hier kennis bedoeld over hoe het team ervoor staat qua kwaliteiten, talenten, dynamieken, samenwerking etc.? Dus meer bedoeld als het geven van inzicht?
	Die informatie die het teamfunctioneren positief beïnvloedt en waarmee de leerbehoefte van team, leidinggevende en/of interne teambegeleider zo voedt en verankert, dat zij een volgende stap kunnen maken.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
18.	Werkmethode teamtrajecten	Kunt u concretiseren wat u met 'leeropbrengst' bedoelt, de term die u gebruikt in het marktconsultatiedocument? Heeft u concrete data of kpi's voor ogen?
	De leeropbrengst is wat men geleerd heeft op het gebied van inzichten, kennis, kunde, vaardigheden en nieuw gedrag dat bijdraagt aan het "zelf kunnen doen" door alle deelnemers van dat teamtraject, zoals het leren en zelfstandig blijven gebruiken van methoden, technieken en of inzichten in het dagelijks werk. Er is nu nog geen concretisering voor ogen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
19.	Werkmethode teamtrajecten	Kunt u aangeven welke concrete materialen en methodieken u voor ogen heeft die u wilt delen ten dienste van de teamtrajecten?
	Nee – dit betreft maatwerk per teamtraject. Zie ook het antwoord op vraag 13.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
20.	Werkmethode teamtrajecten	Eerste subdoel: Leiderschapseffecten werkend krijgen -Kunt u hier een voorbeeld van geven.
	Een van de leiderschapseffecten is "buiten voorop". Het teamtraject kan als leervraag de binding met buiten expliciet maken: "wat draagt dit team bij aan een stuk areaal buiten?".	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
21.	Werkmethode teamtrajecten	Wij zijn van mening dat Systemisch Werken specifieke vaardigheden vereist die niet vanzelfsprekend aansluiten bij die van de andere gevraagde methodieken. Wilt u overwegen de aanbesteding op te splitsen in percelen per methodiek? Ten aanzien van 'Veranderkunde'; dit is een vrij generieke

		term waardoor deze vraag lastig te beantwoorden is. Heeft u daar iets specifiek bij in gedachten?
	RWS is niet voornemens dit te doen. We zoeken een geïntegreerde, flexibele aanpak.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
22.	Werkmethode teamtrajecten	U beschrijft dat de vraag voor een teamtraject uit een team zelf kan voortkomen en u vraagt maatwerk. Wie zien hier het risico dat daardoor verschillende teams op verschillende wijzen kunnen gaan werken. In hoeverre verwacht u van opdrachtnemer een overkoepelend programma dat dit risico voorkomt?
	De (maatschappelijke) opgave van RWS staat centraal. Het vertrekpunt van de teams is divers en vraagt om diverse aanpakken. Het is aan Opdrachtnemer om hiervoor (in overleg met LOFC) de juiste geïntegreerde aanpak te kiezen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
23.	Werkmethode teamtrajecten	Hoe ziet de leeromgeving er nu uit?
	De digitale leeromgeving is IenW-breed ingericht en is voor alle medewerkers van IenW vrij toegankelijk. Aanmelden gaat via invullen van een korte vragenlijst (in Moodle) door de LG. Daarachter zitten de faciliteiten van Moodle. De online werk- en leeromgeving van alle medewerkers is een beveiligde omgeving van RWS en daarnaast wordt gewerkt middels MS Teams. De fysieke leeromgeving van alle medewerkers is de werkruimte van de RWS-ers: RWS heeft een grote variëteit aan werkruimtes, zoals de bedieningsruimte, werkplek in vaar- en voertuigen en kantoor- en vergaderruimtes. Deze locaties zijn passend voor het werk en wat er op dat moment geleerd dient te worden. Wanneer er op locatie in het areaal (denk aan ongeluk op weg of sluis) geleerd moet worden, dan worden leerinterventies vaak gecombineerd uitgevoerd met observaties ter plekke en simulaties op vergaderlocaties. Dit om de veiligheid van de direct betrokkenen en de beschikbaarheid van het netwerk voor de gebruikers niet te belemmeren.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
24.	Werkmethode teamtrajecten	Teamtraject Instap: Wat zou idealiter de uitkomst moeten zijn van dit traject?
	Dat de leervragen zijn beantwoord, methodiek in werkwijze is bestendigd en de deelnemers zelfstandig verder kunnen met hun werkzaamheden en met werkplezier meer impact de bijdrage aan de maatschappelijke opgave in de keten herkenbaar, zichtbaar, voorspelbaar en betrouwbaar is geworden. (Dit geldt ook voor de overige teamtrajecten).	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
25.	Werkmethode teamtrajecten	Is het mogelijk om gedurende een traject met een team te schakelen naar een andere vorm van een teamtraject als dit gedurende het proces nodig blijkt?
	In beginsel niet. Indien blijkt dat er een aanvullende leervraag is, kan er, na afronding van het initiële teamtraject, overwogen worden om een nieuw traject te starten.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
26.		RWS implementeert assetmanagement als kernproces. Een belangrijk onderdeel van de implementatie van assetmanagement is volgens de ISO55000 'leiderschap'. In de marktconsultatie wordt dit niet genoemd. Wat is de relatie van dit traject met de implementatie van assetmanagement en heeft de partij kennis nodig van de ISO55000?
	Rond de implementatie van Assetmanagement kan een teamtraject als lerende interventie worden aangeboden voor de leidinggevende, het team en de Interne teambegeleider. De specifieke randvoorwaarden waar een leverancier aan moet voldoen zijn op dit moment nog niet gedefinieerd.	

Omvang Opdracht

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
27.	Omvang Opdracht	Op pagina 7 van het Marktconsultatiedocument geeft u aan wat de geraamde omvang van het contract is. Kun u ook aangeven om hoeveel teamtrajecten u verwacht dat het per jaar zal gaan? Dit in verband met uw vraag naar de gewenste hoeveelheid partijen om te contracteren voor deze dienstverlening.
	Wij verwachten een gemiddelde verspreiding van teams gedurende de looptijd van de overeenkomst. Dit is gebaseerd op gemiddeld 7 Instap Teamtrajecten, 2 Basis Teamtrajecten en 8 Advanced Teamtrajecten per jaar. Gezien de doorlooptijden van de trajecten is er een overlap mogelijk.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
28.	Omvang Opdracht	U geeft aan wat de totale financiële omvang van de tender kan zijn. Kunt u ook aangeven wat de gemiddelde omvang van een deelopdracht zal zijn en wat een grove schatting zou zijn van het aantal deelopdrachten in de looptijd van de tender?
	Zie het antwoord op vraag 27.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
29.	Omvang Opdracht	Aan hoeveel teams moeten we denken als het gaat over de drie genoemde trajecten (instap, basis en advanced) en is het de bedoeling dat alle teams van RWS deze doorlopen?
	Zie het antwoord op vraag 27. Nee, het is de bedoeling om de werkwijze over te brengen op teams, Leidinggevend en Interne teambegeleiders die de werkwijze verder brengen. Het doel is om RWS zelfstandiger te maken.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
30.	Omvang Opdracht	Aan hoeveel medewerkers moeten we denken als het gaat over de drie genoemde trajecten (instap, basis en advanced) en is het de bedoeling dat alle medewerkers van RWS deze doorlopen?
	Hoeveel medewerkers: afhankelijk van de grootte van de teams. Zie ook het antwoord op vraag 8. Zie verder het antwoord op vraag 29.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
31.	Omvang Opdracht	Kunt u aangeven op basis van hoeveel teamtrajecten de raming is gebaseerd? En is dat op basis van dezelfde indeling Instap, Basis en Advanced? En hoeveel vervolgttrajecten zijn er na het instaptraject voortgekomen?
	Zie het antwoord op vraag 27.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
32.	Omvang Opdracht	In hoeverre zijn de gedefinieerde dagen en doorlooptijden in verschillende teamtrajecten indicatief of reeds definitief? Wij kunnen ons voorstellen dat in sommige teamdynamieken de doorlooptijd soms langer is.
	De aantallen dagen zijn voor de prijsstelling definitief. Wij kunnen ons voorstellen dat teamtrajecten een langere doorlooptijd vragen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
33.	Omvang	Is er op basis van de raming iets te zeggen over het verwachte aantal teams wat een aanvraag gaat doen?
	Zie het antwoord op vraag 27. De spreiding van soort trajecten per uitvoeringsjaar is niet gelijk.	

Aanbestedingsprocedure

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
34.	Aanbestedingsprocedure	U wilt een niet openbare aanbesteding doen en toch een selectie en offertefase inbouwen. Betekent dat dat u heel breed wilt uitnodigen en dan de groep wilt verkleinen tot x partijen? In onze ervaring is de selectiefase vaak bedoeld om de grote hoeveelheid inschrijvingen bij een openbare aanbesteding te beperken tot 4, 5 of 6 partijen.
	Wij verwachten dat een groot aantal marktpartijen in kan schrijven op deze Opdracht. Wij beogen daarom de niet-openbare procedure te hanteren. Deze procedure kan het beste worden toegepast bij het plaatsen van een opdracht als deze in een markt met een groot aantal partijen. Het biedt dan het voordeel van 2 rondes; 1 ronde voor het selecteren van de geïnteresseerde partijen en 1 ronde voor het selecteren van de beste inschrijving. De selectiefase is inderdaad bedoeld om het aantal inschrijvingen te beperken.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
35.	Aanbestedingsprocedure	(Heeft u suggesties voor te hanteren selectiecriteria?): kunt u concretiseren wat u bij selectiecriteria voor ogen heeft? Bedoelt u bijvoorbeeld referentie-eisen, of bredere criteria waarop u partijen in de 1e fase gaat selecteren?
	Wij kunnen u op dit moment geen inhoudelijke informatie geven over de selectiecriteria die wij beogen te hanteren. We doelen hiermee wel op de bredere criteria de partijen in de 1e fase worden geselecteerd.	

Scope Opdracht

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
36.	Scope Opdracht	Is er een ontwikkeling waar te nemen in de vragen of aard van de aanleiding vanuit 2019 tot nu? En welke aard van aanleidingen verwacht u naar de komende jaren?
	De ontwikkeling van RWS heeft langs de inhoudelijke lijn te maken met Assetmanagement en de invoering hiervan en qua leiderschapseffect de focus op de sturing van productie en teams. We verwachten deze ontwikkeling door te zetten, met meer invloed van de maatschappelijk discussie over open overheid en klimaatadaptatie.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
37.	Scope Opdracht	Is er ook de mogelijkheid om leidinggevend en apart te trainen in het managen van teamontwikkeling?
	Nee, de opdracht betreft sec teamtrajecten. Hierbij is het mogelijk dat het team een management team betreft die met een leervraag op het gebied van het managen van teamontwikkeling aan de slag wil.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
38.	Scope Opdracht	Bij paragraaf 1.2 staat 1 Opdrachtnemer bij 2.1 staan 1 of meerdere marktpartijen. Is het uitgangspunt van de opdrachtgever om met 1 partijen of meerdere partijen een afspraak te maken?
	Dat weten we nog niet. Dat is een van de vragen waarop RWS middels deze marktconsultatie graag input van de gegadigden ontvangt.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
39.	Scope Opdracht	Zijn deze bijeenkomsten RWS breed of met de ingeschreven teams of in andere samenstelling?
	De bijeenkomsten zijn voor betrokkenen en genodigden t.a.v. de te bespreken teamtrajecten.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
40.	Scope Opdracht	Zijn de interventies gericht op de leidinggevende en de interne teambegeleider en/of gaat het om het hele team?
	Een en ander ziet toe op een "en-en" situatie: op alle rollen tegelijkertijd in de dagelijkse praktijk.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag

