



Selectiedocument

Niet-openbare procedure (Europees)

Aanbesteding: Teamtrajecten LOFC

Zaaknummer: 31187720



Inhoud

Begripsbepalingen—5

1 Inleiding—8

- 1.1 Algemeen—8
- 1.2 Beschrijving van de Raamovereenkomst—9
 - 1.2.1 Aanleiding—9
 - 1.2.2 Teamtrajecten in het kort—9
 - 1.2.3 Scope Teamtrajecten—9
 - 1.2.4 Toelichting scope—10
 - 1.2.5 De rollen tijdens Teamtrajecten—11
 - 1.2.6 Het proces van de Teamtrajecten—12
 - 1.2.7 Verantwoordelijkheden—17
- 1.3 Doelstelling—17
- 1.4 Contractdoelen—18
- 1.5 Elektronische leeromgeving—18
- 1.6 Marktconsultatie—18
- 1.7 Omvang Raamovereenkomst—19
- 1.8 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)—19
- 1.9 Motivering geen perceelindeling—20
- 1.10 Buiten scope—20

2 Rijkswaterstaat—21

- 2.1 Missie—21
- 2.2 Organisatie—21
 - 2.2.1 De landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat—22
 - 2.2.2 De regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat—23
 - 2.2.3 LOFC—23

3 Aanbestedingsprocedure—24

- 3.1 Algemeen—24
- 3.2 Planning aanbestedingsprocedure—25
- 3.3 Publicatie—26
- 3.4 Inlichtingen—26
 - 3.4.1 Algemene inlichtingen—26
 - 3.4.2 Individuele inlichtingen—26
 - 3.4.3 Informatiebijeenkomst—27
- 3.5 Aanmelding tot deelname—27
 - 3.5.1 Indienen Aanmeldingen(en) digitaal—27
 - 3.5.2 Verplichte digitale handtekening—27
 - 3.5.3 Opening Aanmeldingen—28
- 3.6 Beoordelingsproces selectiefase—28
 - 3.6.1 Stap 1: Aanmeldingsvereisten en -voorwaarden—28
 - 3.6.2 Stap 2: Uitsluitingsgronden—29
 - 3.6.3 Stap 3: Geschiktheidseisen—29
 - 3.6.4 Stap 4: Selectiecriteria—29



- 3.6.5 Stap 5: Bepaling rangorde (ranking)—29
- 3.7 Selectiebeslissing—30
- 3.8 Klachten met betrekking tot de aanbestedingsprocedure—30

4 Aanmeldingsvereisten en -voorwaarden—32

- 4.1 Algemeen—32
- 4.2 Wijze van indienen bewijsdocumenten—32
 - 4.2.1 Bij de Aanmelding te verstrekken documenten—32
 - 4.2.2 Vereisten aan de bij de Aanmelding te verstrekken documenten—32
 - 4.2.3 Ongeldige Aanmelding bij afwezigheid of onvolledigheid van gevraagde documenten—33
 - 4.2.4 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)—33
 - 4.2.5 Beroep op een derde/derden—33
 - 4.2.6 Op verzoek te verstrekken bewijsstukken ten tijde van de selectiebeslissing—33
 - 4.2.7 Gedragsverklaring Aanbesteden—34
- 4.3 Voorwaarden—34
 - 4.3.1 Tussentijdse beëindiging aanbestedingsprocedure—34
 - 4.3.2 Algemene voorwaarden—34
 - 4.3.3 Tegenstrijdigheden, onvolkomenheden en/of bezwaren—34
 - 4.3.4 Nederlandse taal—35
 - 4.3.5 Kosten Aanmelding—35
 - 4.3.6 Eenmaal aanmelden—35
 - 4.3.7 Combinatie—35

5 Toetsing aanmeldingen op uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen—36

- 5.1 Algemeen—36
- 5.2 Uitsluitingsgronden—36
 - 5.2.1 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)—36
 - 5.2.2 Voorkennis en belangenverstrengeling—36
- 5.3 Geschiktheidseisen—36
 - 5.3.1 Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid—37
 - 5.3.2 Geschiktheidseis—37
- 5.4 Selectiecriteria—37
 - 5.4.1 Selectiecriterium 1: Uitvoering te geven aan verschillende Teamtrajecten—37
 - 5.4.2 Selectiecriterium 2: Het aantal gekwalificeerde experts waar gegadigde over kan beschikken—38
 - 5.4.3 Selectiecriterium 3: Ervaring in transitie naar een volgend niveau van volwassenheid binnen overheidsdiensten/(zakelijke) dienstverleners—39
- 5.5 Aanvullende eisen kerncompetenties en selectiecriteria—40
 - 5.5.1 Eisen aan de in te dienen referenties—40

Bijlagen—42

Bijlage 1 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)—43

Bijlage 2 Aanmeldformulier—44

Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis—45

Bijlage 4 Opgave Selectiecriterium 1—46



Bijlage 5 Opgave Selectie criterium 2—47

Bijlage 6 Opgave Selectie criterium 3—48

Bijlage 7 Kompas RWS—49

Bijlage 8 Terugkoppeling Marktconsultatie—50

Bijlage 9 Nota Scheiding van belang—51



Begripsbepalingen

In dit Selectiedocument worden verschillende begrippen gebruikt die onderstaand worden toegelicht:

Aanbesteder

Staat der Nederlanden, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Rijkswaterstaat Corporate Dienst.

Aanmelding

Het verzoek tot deelneming van een ondernemer die bij toepassing van de niet-openbare procedure heeft verzocht om toegelaten te worden tot de procedure.

Beoordelingsteam

De deskundigen die namens Aanbesteder betrokken zijn bij het uitvoeren van de beoordeling van de ontvangen Inschrijvingen.

Beschrijvend document

Het document dat informatie geeft over de eisen waaraan de Dienstverlening dient te voldoen, het verloop van de aanbestedingsprocedure in de gunningsfase, de eisen waaraan de (inhoud van de) Inschrijving in de gunningsfase dient te voldoen, de uitsluitingsgronden, de gunningscriteria en de beoordelingsprocedure.

Combinatie

Samenwerkingsverband van ondernemers die gezamenlijk één Aanmelding (en Inschrijving) indienen om de producten en/of diensten te leveren die in deze aanbesteding worden gevraagd. Deze ondernemers zijn gezamenlijk en hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van alle verplichtingen die voortvloeien uit de Raamovereenkomst wanneer de Opdracht aan de Combinatie wordt gegund.

Combinatielid/Combinant

De persoon, onderneming of organisatie die deel uitmaakt van een Combinatie.

Dienstverlening

De organisatie en realisatie van Teamtrajecten, zoals deze zijn beschreven in het Selectiedocument, het Beschrijvend document en in Nadere Opdrachten.

Elektronische leeromgeving

Voor leeractiviteiten wordt een Elektronische leeromgeving ingericht door Opdrachtnemer. Deze leeromgeving ondersteunt de deelnemers voorafgaand aan, tijdens en na afloop van de leeractiviteit bij het behalen van de leerdoelen van de leeractiviteit. Opdrachtgever gebruikt Moodle als Elektronische leeromgeving. Moodle is een open source elektronische leeromgeving.

Zie voor meer informatie over de mogelijkheden van Moodle:

<https://moodle.org/?lang=nl>

Gegadigde

Een ondernemer die bij toepassing van de niet-openbare procedure heeft verzocht om toegelaten te worden tot de procedure.

Geselecteerde

De persoon, onderneming of organisatie die op basis van de beoordeling van zijn Verzoek tot deelneming op basis van het Beschrijvend document wordt uitgenodigd tot het indienen van een Inschrijving tijdens de gunningsfase van deze aanbesteding.

**Inschrijver**

De natuurlijke of rechtspersoon die, al dan niet in een samenwerkingsverband van ondernemers (Combinatie), een Inschrijving heeft ingediend.

Inschrijving

Een aanbieding van de Inschrijver uitgebracht aan de Aanbesteder in de gunningsfase, gebaseerd op de eisen en wensen zoals beschreven in het Beschrijvend document.

Interne Teambegeleider

Een medewerker, werkzaam voor RWS, die meeloopt tijdens het Teamtraject en die tijdens en na afloop verantwoordelijk is voor de transfer.

Leidinggevende

Betreft in beginsel de Leidinggevende (met P-verantwoordelijkheid), maar kan ook een programmamanager of projectleider/portfoliomanager betreffen.

Nadere Opdracht

Een afzonderlijke schriftelijke opdracht waarin de Dienstverlening als bedoeld in de Raamovereenkomst nader wordt bepaald.

Nota van Inlichtingen

Een document dat dient als aanvulling of wijziging op dit Selectiedocument en waarin de vragen van Gegadigden zijn beantwoord. De verstrekte Nota('s) van Inlichtingen maakt (maken) deel uit van dit Selectiedocument.

Opdrachtgever

Staat der Nederlanden, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Rijkswaterstaat Corporate Dienst.

Opdrachtnemer

De Inschrijver aan wie door Opdrachtgever de opdracht voor Dienstverlening is verleend.

Raamovereenkomst (ROK)

Het document waarin de rechten en plichten van Opdrachtgever en de Opdrachtnemer inzake de uitvoering van de Dienstverlening zijn vastgelegd met het doel gedurende een bepaalde periode de voorwaarden vast te leggen van te gunnen Nadere Opdrachten.

Selectiedocument

Dit document geeft informatie over de wijze van aanmelden, het selecteren en het verdere verloop van de aanbestedingsprocedure.

Team

Een Team is een groep (waarin de taak van Leidinggevende is belegd), die samenwerkt aan een opdracht of een doel. Een Team kan – niet limitatief – de volgende verschijningsvormen hebben:

- Project- of programmateam
- Team (multidisciplinair) samengesteld uit medewerkers van verschillende afdelingen uit een dienstonderdeel die parttime of fulltime aan een specifiek onderwerp of levering van producten/diensten samenwerken
- Team samengesteld uit medewerkers van verschillende dienstonderdelen van RWS
- Managementteams
- Directieteams
- Afdelingsteams



- Teams die hiërarchisch zijn verbonden (zogenaamde verticale leerteams)

Teamtraject

Een Teamtraject is het product dat Opdrachtgever met deze aanbesteding wenst in te kopen en waarvan de inhoud verderop in dit document beschreven staat.

Uitnodiging tot Inschrijving

De Gegadigde die, op grond van het bepaalde in dit Selectiedocument, voldoet aan de eisen om in aanmerking te komen voor een uitnodiging tot Inschrijving (de gunningsfase) en hiertoe wordt uitgenodigd, ontvangt na de selectiebeslissing het Beschrijvend document. De verdere procedure, alsmede de exacte omvang en reikwijdte van de opdracht en de eisen en voorwaarden waaronder de opdracht dient te worden gerealiseerd, staan in het Beschrijvend document nader uitgewerkt.



1 Inleiding

1.1 Algemeen

Door Rijkswaterstaat Corporate Dienst (RWS CD) te Utrecht, hierna te noemen Aanbesteder c.q. Opdrachtgever wordt een Europese aanbesteding volgens de niet-openbare procedure overeenkomstig de Aanbestedingswet 2012 gehouden..

De aanbesteding betreft de opdracht: Teamtrajecten, ten behoeve van Rijkswaterstaat, met zaaknummer 31187720. Binnen de op basis van deze aanbesteding te sluiten Raamovereenkomst zal Opdrachtgever Teamtrajecten op de markt zetten in de vorm van Nadere opdrachten. Het resultaat van deze aanbesteding is een Raamovereenkomst met één Opdrachtnemer.

Opdrachtgever gaat de Raamovereenkomst aan voor de duur van vier jaar tot 1 augustus 2027. De voorgenomen datum van gunning van de Raamovereenkomst is 1 augustus 2023.

Bij het bepalen van de aanbestedingsprocedure heeft Aanbesteder de omvang en de complexiteit van de opdracht, het aantal potentiële Gegadigden, de transactiekosten en het karakter van de markt in acht genomen.

Dit Selectiedocument geeft nadere informatie over de wijze van aanmelden, het selecteren en het verdere verloop van de aanbestedingsprocedure.

Met het oog hierop worden in dit Selectiedocument vermeld:

1. Een beschrijving van de uit te voeren opdracht;
2. Bepalingen met betrekking tot de aanbestedingsprocedure, waarin onder meer zijn opgenomen:
 - a. de gegevens die Gegadigde bij Aanmelding dient te verstrekken;
 - b. de eisen waaraan Gegadigde dient te voldoen om in aanmerking te komen voor een uitnodiging tot Inschrijving;
 - c. de selectiemethode en de selectiecriteria.
3. Overige bepalingen omtrent het verloop van de aanbestedingsprocedure.

Met dit Selectiedocument worden de aanbestedingsstukken verstrekt. Het betreft zowel normatieve als informatieve documenten.

Normatieve documenten

De volgende documenten bevatten eisen die integraal onderdeel zijn van deze aanbesteding:

- Selectiedocument (dit document)
- Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) (bijlage 1)
- Aanmeldformulier (bijlage 2);
- Opgave geschiktheidseis (bijlage 3);
- Opgave selectie criterium 1 (bijlage 4);
- Opgave selectie criterium 2 (bijlage 5);
- Opgave selectie criterium 3 (bijlage 6);
- Kompas RWS (bijlage 7);
- Terugkoppeling marktconsultatie (bijlage 8);
- Nota Scheiding van Belang (bijlage 9).

Informatieve documenten

De volgende documenten bevatten adviezen en/of geven context en/of dienen ter indicatie:

- Kompas RWS (bijlage 7);



- Terugkoppeling marktconsultatie (bijlage 8);

1.2 Beschrijving van de Raamovereenkomst

1.2.1 Aanleiding

Rijkswaterstaat heeft behoefte aan één Opdrachtnemer die volledig in de behoefte kan voorzien om Teams, hun Leidinggevend en de Interne Teambegeleiders binnen Rijkswaterstaat te ondersteunen in hun ontwikkeling, gericht op het functioneren en het presteren van Teams in het werk in relatie tot hun (interne en externe) opgaven.

1.2.2 Teamtrajecten in het kort

Teamtrajecten zijn bedoeld voor Teams die extra ondersteuning willen om 'een probleem' lerend aan te pakken. Samen met de Leidinggevende en een Interne Teambegeleider gaat Opdrachtnemer dan met het Team aan de slag. In het Teamtraject wordt samengewerkt om stappen te zetten om de situatie aan te pakken, met als doel is het Team na het Teamtraject zelfstandig verder kan. De Opdrachtnemer leidt ook de Leidinggevende en de Interne Teambegeleider op om na afloop van het Teamtraject het Team verder te begeleiden in de implementatie en het zelfstandig verder werken. De belangrijke pijlers van het Teamtraject zijn:

- Leren vindt plaats in het dagelijks werk;
- Na afloop van het Teamtraject kan het Team zelfstandig verder;
- De Opdrachtnemer begeleidt de Leidinggevende, het Team en de Interne Teambegeleider;
- De Leidinggevende en de Interne Teambegeleider begeleiden het Team aan de transfer.

Dat wat wordt gedaan om de verandering mogelijk te maken, noemen we 'de transfer'. De Interne Teambegeleider en de Leidinggevende werken dus met het Team aan de transfer.

Een Teamtraject bestaat uit een intake en vervolgens een diagnose Teamtraject van 3 bijeenkomsten van één dag voor de probleemanalyse en een plan van aanpak.

Naast alle andere bestaande RWS interventies kan een vervolg op deze 3 diagnose bijeenkomsten een Teamtraject van 6 (basis) of van 12 bijeenkomsten (gevorderd) van één dag zijn.

Naast de Teamtrajecten wordt er 3x per jaar een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd, zodat er ook tussen Teams en in de organisatie geleerd wordt.

Hieronder wordt eerst uitgebreid de scope van de opdracht en het proces ten aanzien van de Teamtrajecten uitgewerkt.

1.2.3 Scope Teamtrajecten

De aanbesteding betreft de opdracht Teamtrajecten t.b.v. Rijkswaterstaat. Het doel van deze aanbesteding is het selecteren en contracteren van één Opdrachtnemer die volledig in de behoefte kan voorzien om Teams en hun Leidinggevend en Interne Teambegeleiders binnen Rijkswaterstaat te ondersteunen in hun ontwikkeling, gericht op het functioneren en het presteren van Teams in het werk in relatie tot hun (interne en externe) opgaven.



Deze vraag voor Teamtrajecten kan voortkomen vanuit een gehele afdeling of programma, maar kan ook vanuit een Team zelf starten. Dit kan bijvoorbeeld een managementteam of projectteam zijn dat vanuit urgentie en/of wens een Teamtraject wil starten.

Daarnaast wil RWS graag de (leer)opbrengsten uit de Teamtrajecten borgen in de Teams, alsook in de organisatie én in opvolgende Teamtrajecten. Daarom is het organiseren van bijeenkomsten t.b.v. het verankeren van de leeropbrengsten en het vergroten van de impact van leren een onderdeel van deze opdracht.

Voor de Teamtrajecten worden geen specifieke methodieken of werkvormen voorgeschreven. Dit is maatwerk per traject. Wel dient er, waar mogelijk, gebruik gemaakt van voor RWS gebruikelijke methodieken zoals Lean, Agile, Scrum, Systemisch werk, Gedragsverandering en Veranderkunde. RWS zoekt daarom een Opdrachtnemer die reeds met meerdere van deze methodieken ervaring heeft. In de aanpak moet worden aangesloten op de vraag van het Team, de werkwijze van het Team en de bovengenoemde voor RWS gebruikelijke methodieken. Indien bestaande methodieken niet volstaan, kan de Opdrachtnemer een voorstel doen aan LOFC voor de toepassing van aanvullende methodieken.

In de Teamtrajecten wordt een volledige PDCA (Plan-DO-Check-Act) doorlopen, zodat het Team een concrete en meetbare stap maakt en leert hoe het kleine stappen kan zetten naar een doel. Het streven is om de PDCA snel en kortcyclisch te doorlopen, om het mogelijk te maken dat meerdere PDCA's in één Teamtraject worden gerealiseerd.

RWS wil Teamtrajecten aanbieden met een verschillende duur/intensiteit. LOFC vindt het belangrijk om voor de Teamtrajecten een vast aantal dagdelen af te spreken:

- **Diagnose Teamtraject** van 3 bijeenkomsten van een dag met een maximale doorlooptijd van 1,5 maand;
- **Basis Teamtraject** van 6 bijeenkomsten van een dag met een maximale doorlooptijd van 4 maanden (streven 1 á 2 PDCA's doorlopen);
- **Gevorderd Teamtraject** van 12 bijeenkomsten van een dag met een maximale doorlooptijd van 9 maanden (streven 2 á 3 PDCA's doorlopen).

De redenen hiervoor zijn:

- Afgebakende inzet zorgt voor overzichtelijkheid;
- Vooraf vaste tarieven voor de Teamtrajecten;
- Resultaat moet binnen het Teamtraject worden behaald, er is geen uitloop (en daarmee meerwerk) mogelijk.

1.2.4

Toelichting scope

De scope bestaat uit de volgende onderdelen:

1. het leveren van externe capaciteit en expertise voor het begeleiden, opleiden en coachen van de Teams, de Leidinggevenden en de Interne Teambegeleiders door met hen in Teamtrajecten (in het werk) gericht te gaan verbeteren. De Teamtrajecten kennen een Diagnose/Basis/Gevorderd traject.
2. het organiseren van bijeenkomsten in het verankeren van een leeropbrengst en impact van leren overkoepelend over de Teamtrajecten heen (ca. 3x per jaar).

De scope betreft alleen de Teamtrajecten die door de afdeling LOFC van Rijkswaterstaat worden uitgevraagd en vanuit het budget van LOFC worden betaald.



De doelstelling van de Teamtrajecten is dat het Team, de Leidinggevende en de Interne Teambegeleider zich zodanig ontwikkelen dat ze het geleerde kunnen toepassen in het werk, nadat het Teamtraject is afgesloten. Er dient sprake te zijn van een verbetering van de samenwerking binnen het Team met concrete resultaten in de output van het Team. Vanzelfsprekend dienden de uitkomsten van het Team bij te dragen bij de doelen van RWS.

Dit is te merken doordat een Team en Leidinggevende soortgelijke (of volgende) situaties zelfstandig kunnen oppakken. De aanleiding van het Teamtraject – het probleem of de belemmering in het functioneren van het Team – hoeft dus niet volledig opgelost te zijn. Soms kan dat (nog) niet omdat de bronoorzaak niet in de cirkel van invloed van het Team ligt.

Het onderwerp van de Teamtrajecten varieert. Met Teamtrajecten kunnen Leidinggevers en hun Teams (met de Interne Teambegeleider) ondersteund worden in de verschillende fases van innoveren, naar uniformeren, naar productie in het reguliere werk van het Team. Het onderwerp van de Teamtrajecten kan hierbij wisselend zijn, zoals:

- sturing in de verticale lijn;
- samenwerken in de keten (horizontaal);
- interne samenwerking binnen het Team;
- verschuiving in de fase van teamontwikkeling (forming, storming, norming, performing)
- productievraagstukken/werkprocessen.

De uitvoering moet altijd aansluiten bij het Kompas RWS (en de daarin vervatte 6 focuspunten: 'Verjongen, Vernieuwen, Verduurzamen', Duurzaamheid en Leefomgeving, Data en Informatievoorziening, Smart Mobility, Omgevingswet en Samenwerking) en de 3 leiderschapseffecten (te weten: helder en begrepen sturing; opgave buiten voorop en optimale bijdrage van elke medewerker).

RWS heeft organisatiedoelen opgesteld. Het gat tussen de huidige situatie en situatie waarin de doelen zijn gerealiseerd is de ontwikkelopgave van de organisatie. De ontwikkelopgave is vaak meerjarig en wordt uitgewerkt per focuspunt, dienstonderdeel, directie en Team. Teams werken aan de jaarlijkse doelen die hieruit voortkomen. Soms moet een Team daarin de basis op orde krijgen en/of nog iets leren om het teamdoel te behalen: dit zijn de leerdoelen van het Team. Binnen RWS zijn verschillende leerinterventies die deze leerdoelen kunnen ondersteunen, waaronder dit uitgevraagde Teamtraject. Van Opdrachtnemer wordt gevraagd de transfer van het afgebakende deel van de leerdoelen met de Leidinggevende in het Team en de Interne Teambegeleider te realiseren, zodat het Team kan handelen om hun bijdrage van het bedrijfsresultaat te behalen en zodat de Leidinggevende kan sturen op het bedrijfsresultaat.

De ervaring leert dat het behalen van het leerdoel niet automatisch betekent dat het geleerde stevig is verankerd in het werk in het Team. Teamtrajecten hebben als doel het Team een stap te laten zetten in het zelfstandig uitvoeren van het geleerde, in het werk. Vertelt in een metafoor: *In een Teamtraject worden niet de vissticks aangereikt, maar de hengel met instructie, plus het verlangen naar de zee.*



Leidinggevende

Betreft in beginsel de Leidinggevende (met P-verantwoordelijkheid), maar kan ook een programmamanager of projectleider/portfoliomanager betreffen. De rol van de Leidinggevende is cruciaal. Zonder actief betrokken verantwoordelijk Leidinggevende, kan er geen Teamtraject worden uitgevoerd.

Bij de rol van Leidinggevende hoort het begeleiden van de transfer in het Team. De Leidinggevende is verantwoordelijk voor het dagelijks werk van het Team, maar ook voor de omstandigheden waarin een Team wordt aangestuurd en kan leren én vervolgens het aangeleerde (bijv. gedrag of werkwijze) volhoudt. In een Teamtraject is de Leidinggevende actief door aanwezig te zijn en te participeren in de bijeenkomsten. Rond de bijeenkomsten laat de Leidinggevende zich coachen op zijn houding en gedrag in verbinding met zijn leervraag.

Interne Teambegeleider

De Interne Teambegeleiders van Rijkswaterstaat begeleiden samen met Opdrachtnemer een Teamtraject, en borgen na afloop van het Teamtraject, samen met de Leidinggevende, de transfer. Van Opdrachtnemer wordt verwacht dat ondersteuning aan de Interne Teambegeleider geboden wordt zodat de Interne Teambegeleider de transfer van het geleerde met het Team kan borgen, waardoor een blijvende verandering optreedt.

De bedoeling is dat de positie van de Interne Teambegeleiders versterkt is, zodat hij/zij dé 'trusted advisor' van de Leidinggevende en Team wordt na afloop van het Teamtraject. Interne Teambegeleiders zijn in beginsel afkomstig uit een ander Team dan het Team dat het Teamtraject uitvoert. Tijdens een Teamtraject coacht Opdrachtnemer de Interne Teambegeleider in het opstellen van een transferplan waarin de Interne Teambegeleider minimaal één terugkombijeenkomst met het Team faciliteert.

De begeleiding van Opdrachtnemer aan een Interne Teambegeleider kan wisselen afhankelijk van het niveau van de Interne Teambegeleider en kan onder andere bestaan uit het meenemen in voorbereiding/nawerk van bijeenkomsten en het begeleiden van onderdelen van een bijeenkomst. De Interne Teambegeleider heeft aan het eind van een Teamtraject onder begeleiding van Opdrachtnemer een transferplan met het Team en de Leidinggevende opgesteld.

LOFC

De interne coördinatie van de Teamtrajecten is belegd bij de afdeling LOFC van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat. LOFC bewaakt de transfer aan de Teams. De uitkomst van deze transfer -het leerrendement van Teams- is daarmee het resultaat waarop LOFC volgt, verbindt met de opgaven van RWS in zijn geheel en op adviseert.

Bovenstaande rollen beschrijven de ideaalsituatie. Prestaties en exacte invulling zijn afhankelijk van het niveau van de te betrekken personen. De mogelijkheid bestaat daardoor dat in Teamtrajecten blijkt dat de personen niet altijd exact de invulling kunnen geven als bovenstaand beschreven.

1.2.6 *Het proces van de Teamtrajecten*

LET OP: dit is een eerste schets van het proces om een beeld te geven. Dit proces is



gebaseerd op de op dit moment beschikbare informatie, het uiteindelijk proces kan afwijken. Er kunnen geen rechten worden ontleend aan deze procesmatige schets.

In onderstaande tabel wordt kort het proces beschreven, daarna worden de bijbehorende activiteiten (a t/m k) per onderdeel nader uitgewerkt.

Fasen	activiteiten
De fase voorafgaand aan het Teamtraject	a) Aanmelden b) Leidinggevende krijgt een keuze uit de verschillende interventies (SDC, teamcoaching, Teamtrajecten etc) c) Leidinggevende kiest Teamtraject: ontvangt de analysetooltools om samen met het Team in te vullen. d) Met de resultaten van de analyse tool verstuurt de Leidinggevende al dan niet de uitvraag naar de Opdrachtnemer en LOFC e) Een intake/verkenkend gesprek met Leidinggevende.
Fase Diagnose	f) Dan start Diagnose fase – 3 bijeenkomsten lang. g) Daar volgt een advies uit. h) Met go/no go moment voor het vervolg
Basis of Gevorderd Teamtraject	i) Dan volgt (eventueel) het Basis Teamtraject (6 bijeenkomsten) of het Gevorderd Teamtraject (12 bijeenkomsten)
Rust en borging	j) 3 tot 6 maanden geen nieuwe Teamtrajecten, wel aandacht voor transfer onder begeleiding van de Leidinggevende en de Interne Teambegeleider.
Gezamenlijke bijeenkomsten na uitvoering van het Teamtraject	k) Circa 3x per jaar een gezamenlijke bijeenkomst, waarin leren tussen de Teams plaatsvindt.

a. Aanmelden

Elk Teamtraject start met een aanvraag door het Team/de Leidinggevende via het IenW Leerportaal.

b. Keuze uit verschillende interventies

Vanuit een beslisboom/overzicht krijgt een Team/de Leidinggevende inzicht in welk traject past bij welke vraag, en wanneer ze zich voor een Teamtraject kunnen aanmelden (of voor een van de andere beschikbare teaminterventies bij RWS). Hierin staan ook de randvoorwaarde van een Teamtraject (een actief betrokken Leidinggevende en een Intern Teambegeleider vanuit een ander Team) en doorlooptijden (Basis 6 bijeenkomsten in max. 4 maanden/Gevorderd 12 bijeenkomsten in max. 9 maanden) genoemd. Ook het leren in het werk, en het doel dat je daarna zelfstandig verder kunt, staan hierin.

c. Analysetool

Als er bij b. voor een Teamtraject wordt gekozen, ontvangt de Leidinggevende toegang tot een analysetool. Leidinggevende en alle teamleden vullen deze in. De analysetool is nog nader te bepalen. (Denk aan Lencioni, de 3 effecten van leiderschap, RPFA (read the project fast) met bijbehorende spinnenweb, de gedragingen van de leiderschapseffecten, etc.) RWS verzorgt zelf deze analysetool.



d. Versturen resultaten analysetool en definitief aanvragen Teamtraject

In enkele gevallen kan de uitkomst van de analysetool al voldoende inzicht bieden voor het Team. Als er na het invullen van de analysetool nog steeds behoefte is aan het Teamtraject, verstuurt de Leidinggevende de resultaten naar Opdrachtnemer.

e. Intakegesprek

Opdrachtnemer voert een intakegesprek met de Leidinggevende en eventueel met enkele teamleden. In dit gesprek worden afspraken gemaakt over de invulling en planning van het Diagnose Teamtraject van 3 dagen en het resultaat daarvan (heldere probleem definitie en plan van aanpak). Ook de actieve rol van de Leidinggevende wordt benadrukt en dat het Team zelf een Interne Teambegeleider moet zoeken mocht er na afloop een basis of gevorderd Teamtraject gestart worden. Daarnaast worden afspraken gemaakt hoe de bijeenkomsten in het werk van het Team plaatsvinden.

output:

- Verwachtingen van het Diagnose Teamtraject zijn afgestemd.
- Het leerrendement en de leerdoelen van de eerste 3 bijeenkomsten zijn opgesteld;
- Er is commitment aan de randvoorwaarden (Leidinggevende is actief betrokken, de eerste 3 bijeenkomsten vinden binnen een tijd van maximaal 1,5 maand plaats, er is een optioneel Interne Teambegeleider vanuit een ander Team betrokken of iemand van HRM op afstand, etc.);
- Er is een planning voor de Diagnose: er is tijd en inzet van het Team en Leidinggevende.
- Er is commitment op het tot stand komen van het advies, de vorm en onderdelen van het advies en de keuze hoe hier mee om te gaan.

f. Diagnose Teamtraject van 3 bijeenkomsten

Bij het Diagnose Teamtraject wordt voor 40-60% uit een vaststaand programma gewerkt dat door LOFC is ontwikkeld. In dit vaststaande programma staan de rol en positie, Opdrachtgever/Opdrachtnemer, sturingsafspraken, en de 3 leiderschapseffecten centraal. Binnen de andere 40-60% voegt de Opdrachtnemer eigen expertise toe en is er ruimte voor maatwerk voor het betreffende Team.

g. Advies

De uitkomst van het Diagnose Teamtraject is een ontwikkelplan opgesteld door het Team en de Opdrachtnemer, geschreven door Opdrachtnemer, met daarin:

- de problemdiagnose: Inzicht in de leervraag voor het Team en Leidinggevende.
- Een advies voor het vervolgtraject (hierbij valt te denken aan: 1. Basis of Gevorderd Teamtraject, 2. géén vervolgtraject want eerste doel is behaald (inzicht in het probleem) en 3. een andere RWS interventie).
- Indien er wordt geadviseerd om een Basis of Gevorderd Teamtraject te starten, dan bevat het advies ook:
 - o Een globaal programma met wat en hoe er wordt geleerd;
 - o De meetbare leeropbrengst (inclusief 0-meting van nu). Dit is de te verwachte verandering/het effect. Zo wordt het leren in het traject zichtbaar voordat het traject begint en in het traject zelf. Door de verwachte verandering te koppelen aan kenmerken die je kunt meten wordt de verwachte ervaring tastbaar/traceerbaar. Zo kan er zelfs gedurende het Teamtraject de verwachte verandering worden gevolgd.



h. Go/no go voor het Teamtraject van 6 of 12 bijeenkomsten

Opdrachtnemer stuurt het advies naar LOFC. Op basis daarvan wordt een go/no go gegeven op het starten van het Basis of Gevorderd Teamtraject. Bepalend hierbij is of er een meetbare leeropbrengst is en of het plan van aanpak leidt tot een zelfstandig Team na afloop.

i. Doorlopen Teamtraject Basis of Teamtraject Gevorderd

Basis is dat er iedere drie weken een tussencheck wordt gedaan door het Team en Opdrachtnemer, waarbij wordt gekeken of de leerdoelen nog kloppen en er voortgang is in de meetbare leeropbrengst. Als er afwijkingen zijn ten opzichte van het plan van aanpak dan worden deze doorgegeven aan LOFC.

Teamtraject Basis (6 bijeenkomsten)

Dit traject bestaat uit 6 bijeenkomsten van een dag die in maximaal 4 maanden doorlopen worden door het Team.

Naast de bijeenkomsten worden de Leidinggevende en de interne begeleider gecoacht in het zelfstandig voorbereiden en uitvoeren van interventies zodat na afloop van de 6 bijeenkomsten de Leidinggevende en de interne begeleider zelfstandig kunnen sturen op de transfer.

Doelen/output:

- Een tevreden Team en Leidinggevende dat een volgende stap heeft gemaakt in de ontwikkeling;
- Het Team kan zelfstandig verder met het geleerde;
- Meetbare leeropbrengst;
- Een transferplan dat de Leidinggevende en de interne begeleider zelfstandig kunnen uitvoeren (dus zowel het plan als de vaardigheden bij Intern Teambegeleider en Leidinggevende);
- Microbite over een geleerde les.

Het proces:

1. Start: Er wordt een 0 meting uitgevoerd door het Team/Opdrachtnemer
2. Na 3 bijeenkomsten volgt een tussentijdse check van Opdrachtnemer samen met het Team op de leerdoelen en de meetbare leeropbrengst, vastgelegd in een kort schriftelijk rapport.
3. Na 6 bijeenkomsten:
 - a. wordt een eindmeting uitgevoerd door het Team en de Opdrachtnemer op de meetbare leeropbrengst.
 - b. De Leidinggevende en Interne Teambegeleider maken samen met het Team een microbite leermoment waarin 1 ding wordt uitlicht dat het Team geleerd heeft om breder te delen binnen RWS. Dit in een korte en compacte vorm. De vorm is vrij, maar denk aan een animatie, een vlog, een (interactieve) PDF, blog, etc. Opdrachtnemer begeleidt het ontwerp zodat het compact blijft.
 - c. De Interne Teambegeleider en de Leidinggevende maken samen met Opdrachtnemer een transferplan welke de Leidinggevende en de Interne Teambegeleider zelfstandig gaan uitvoeren. Onderdeel van dit transferplan is minimaal 1 interventie in de komende 6 maanden met het Team, begeleidt door de Interne Teambegeleider.
 - d. Eindrapportage door Team en Opdrachtnemer, waarin de effecten worden beschreven en de meetbare leeropbrengst wordt terugkoppelt.
4. Nagesprek over de leeropbrengst en het proces.



Teamtraject Gevorderd (12 bijeenkomsten)

Dit traject bestaat uit 12 bijeenkomsten van een dag die in maximaal 8 maanden doorlopen worden door het Team.

Naast de bijeenkomsten worden de Leidinggevende en de interne begeleider gecoacht in het zelfstandig voorbereiden en uitvoeren van interventies zodat na afloop van de 8 bijeenkomsten de Leidinggevende en de Interne Teambegeleider kunnen sturen op de transfer.

Output:

- Een tevreden Team dat een volgende stap heeft gemaakt in de ontwikkeling
- Het Team kan zelfstandig verder met het geleerde;
- Meetbare leeropbrengst
- Een transferplan dat de Leidinggevende en de interne begeleider zelfstandig kunnen uitvoeren (dus zowel het plan als de vaardigheden bij Intern Teambegeleider en Leidinggevende)
- Microbite over een geleerde les.

Het proces:

5. Start:
 - a. Er wordt een 0-meting uitgevoerd door het Team/de Opdrachtnemer.
 - b. De Leidinggevende bespreekt met zijn/haar eigen Leidinggevende het Teamtraject. Hierin wordt o.a. geborgd dat de Leidinggevende de doelen onderschrijft, ondersteunt, en aanmoedigt en dat het Team uit de wind gehouden wordt waar nodig.
6. Na 3, 6 en 9 bijeenkomsten volgt er een tussentijdse check van de Opdrachtnemer samen met het Team op de leerdoelen en de meetbare leeropbrengst, vastgelegd in een kort schriftelijk advies.
7. Onderdeel van de 6^e bijeenkomst is een dwarskijkers sessie waarbij LenO en eventuele anderen (directeur, klant, etc.) aansluiten. Doel: Perspectief verrijken.
8. Na 12 bijeenkomsten:
 - a. wordt een eindmeting uitgevoerd door het Team en de Opdrachtnemer op de meetbare leeropbrengst.
 - b. De Leidinggevende en Interne Teambegeleider maken samen met het Team een microbite leermoment waarin 1 ding wordt uitlicht dat het Team geleerd heeft om breder te delen binnen RWS. Dit in een korte en compacte vorm. De vorm is vrij, maar denk aan een animatie, een vlog, een (interactieve) PDF, blog, etc. De Opdrachtnemer begeleidt het ontwerp zodat het compact blijft.
 - c. De Interne Teambegeleider en de Leidinggevende maken samen met de Opdrachtnemer een transfer plan die de Leidinggevende en de Interne Teambegeleider zelfstandig gaan uitvoeren. Onderdeel van dit transferplan zijn minimaal 2 interventies in de komende 6 maanden met het Team, begeleid door de Interne Teambegeleider.
 - d. Een eindrapportage door Team en Opdrachtnemer waarin de effecten worden beschreven en de meetbare leeropbrengst wordt terugkoppelt.
9. Nagesprek over de leeropbrengst en het proces.

j. Transfer onder begeleiding van Leidinggevende en Interne Teambegeleider



Onder begeleiding van de Opdrachtnemer is een plan van aanpak voor de transfer, inclusief de opzet voor een terugkomdag gemaakt. Leidinggevende en Interne Teambegeleider zijn er zelf verantwoordelijk voor om deze terugkomdagen te organiseren.

Een Team kan niet direct een nieuw Teamtraject volgen. Als er vragen of behoefte is aan vervolg binnen de huidige leervraag dan zijn de Leidinggevende en de Interne Teambegeleider het eerste aanspreekpunt. Is er een nieuwe leervraag dan is het advies om toch minimaal een half jaar te wachten voor de start van een nieuw Teamtraject om eerst aandacht te hebben voor de transfer van het geleerde in het eerste Teamtraject.

k. Gezamenlijke bijeenkomsten

Circa 3x per jaar worden er gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd. Deelnemers uit de lopende Teamtrajecten en van Teamtrajecten die tot en met een jaar geleden zijn afgerond, worden uitgenodigd.

Doel is kennis delen, leren tussen de Teams en door de organisatie heen. De Opdrachtnemer en LOFC bedenken gezamenlijk het onderwerp en de opzet van de terugkomdagen (LOFC in de lead), de Opdrachtnemer verzorgt de organisatie en begeleiding tijdens de dag. Inschrijving voor de dagen gebeurt via het leerportaal.

De opzet en de doelen van de dagen zijn per keer verschillend. Mogelijkheden zijn:

- kennismarkt of inhoudelijke workshops
- microbites van de Teamtrajecten delen.
- Een halve dag voor een specifieke doelgroep (bijvoorbeeld de Interne Teambegeleiders of Leidinggevende)
- De vragen van de Teams als uitgangspunt nemen en daar workshops op organiseren.
- Je kunt ook de Leidinggevende van de Leidinggevende uitnodigen om de oogst op te halen.
- Je kunt ook de Leidinggevende vragen een collega uit te nodigen naar deze dag/dagdeel om te ervaren wat het is/kan opleveren.
- Je kunt het een complimenten lijstje gaan maken – wat LOFC geleerd heeft door de Teamtrajecten (waarderende benadering)
- een verrijking van de rode draden op leren en organisatieontwikkeling
- *De sky is de limit. En de voeten in de klei.*

1.2.7 Verantwoordelijkheden

Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het Ontwerpen, Ontwikkelen, Organiseren en Uitvoeren van maatwerklerinterventies. Deze verantwoordelijkheden worden nader toegelicht.

1.3 Doelstelling

Het doel van deze aanbesteding is het selecteren en contracteren van één Opdrachtnemer die volledig in de behoefte kan voorzien om Teams, hun Leidinggevers en Interne Teambegeleiders binnen Rijkswaterstaat te ondersteunen in hun ontwikkeling, gericht op het functioneren en het presteren van Teams in het werk in relatie tot hun (interne en externe) opgave.

Deze vraag voor Teamtrajecten kan voortkomen vanuit een gehele afdeling of programma, maar kan ook vanuit een Team zelf starten. Dit kan bijvoorbeeld een



managementteam of projectteam zijn. De interne coördinatie van de Teamtrajecten is belegd bij de afdeling LOFC van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat.

Daarnaast wil RWS graag de (leer)opbrengsten uit de Teamtrajecten borgen in de Teams als ook de organisatie én in opvolgende Teamtrajecten. Daarom is het organiseren van bijeenkomsten t.b.v. het verankeren van de leeropbrengsten en het vergroten van de impact van leren een onderdeel van deze opdracht.

1.4 Contractdoelen

Deze Raamovereenkomst dient een bijdrage te leveren aan de volgende doelstellingen:

- Realiseren ((her)ontwerpen, (her)ontwikkelen, organiseren en uitvoeren) van passende maatwerkinterventies die bijdragen aan het ontwikkelen van de (vak)kennis, vaardigheden en/of de beroepshouding die een (RWS-) medewerker nodig heeft voor zijn werk;
- Een tevreden interne klant, blijkend uit de klanttevredenheidsscore onder deelnemers en Opdrachtgever (zowel de interne klant als de adviseur leren en ontwikkelen);
- Een optimaal leerrendement creëren voor deelnemers en een goede transfer;
- Een duurzame, efficiënte en effectieve samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer;
- Een efficiënte en effectieve inzet van middelen;
- Goede kwaliteit tegen een marktconforme prijs;
- Een bijdrage leveren aan Rijkswaterstaat tot een flexibele, wendbare en lerende (regie)organisatie.

Bovenstaande doelstellingen komen terug in de gehele aanbesteding, het Toetsplan (dat als bijlage gepubliceerd wordt, tezamen met de Uitnodiging tot Inschrijving in de volgende fase van deze aanbesteding) en de uiteindelijke uitvoering van de Nadere Opdrachten.

1.5 Elektronische leeromgeving

Opdrachtnemer richt bij elke leeractiviteit de Elektronische leeromgeving Moodle in. De Elektronische leeromgeving is gekoppeld aan het Leermanagementsysteem van Opdrachtgever. Het is niet mogelijk om een andere Elektronische leeromgeving dan Moodle te gebruiken. Opdrachtnemer is verplicht om bij de uitvoering van ieder Teamtraject Moodle te gebruiken als leeromgeving, zodat er één plek is waar alle inhoud en methodes t.b.v. het Teamtraject beschikbaar zijn.

Het ontwikkelen en gedurende de contractperiode beheren van de Elektronische leeromgeving voor de Teamtrajecten is de verantwoordelijkheid van de Opdrachtnemer.

1.6 Marktconsultatie

Ter voorbereiding op deze aanbesteding is een schriftelijke openbare marktconsultatie uitgevoerd (op 16 december 2022 gepubliceerd op TenderNed). Het doel van deze marktconsultatie was het verzamelen van kennis en inzichten van marktpartijen over de inhoud van de aanbesteding. Deze kennis en inzichten zijn vervolgens gebruikt om tot kwalitatief betere aanbestedingsdocumenten te komen en als input voor te maken keuzes omtrent scope en inrichting.

Het Eindverslag van deze marktconsultatie is ter kennisgeving bijgesloten bij de gepubliceerde aanbestedingsdocumenten (bijlage 8).



1.7 **Omvang Raamovereenkomst**

De raming voor de inkoop gedurende de gehele contractperiode bedraagt € 2.777.242,- (excl. btw), waarbij de uitgaven per jaar sterk kunnen fluctueren. Een terugblik over de afgelopen jaren laat grote verschillen zien per jaar. De jaarspend van de lopende Raamovereenkomst bedraagt gemiddeld circa € 600.000,- (excl. btw).

Opdrachtgever kan niet met zekerheid voorspellen hoe de organisatie, en daarmee de behoefte aan de onderhavige dienstverlening, zich zal ontwikkelen gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst. Politieke of beleidsmatige ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de ontwikkeling van de behoefte. Bovengenoemde omvang is derhalve slechts een indicatie, hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

Maximale raming/hoeveelheid toevoegen

De maximale raming van de overeenkomst is gesteld op **500 uitvoeringen van Teamtrajecten**. Er wordt gekozen voor een maximale raming in aantal i.p.v. financiële omvang, omdat de omvang van een Teamtraject kan variëren in grootte en de impact van een eventuele indexering zich lastig laat ramen in de huidige tijd.

De redenen dat de maximale raming is vastgesteld op deze hoogte zijn:

- Het is moeilijk in te schatten wat de exacte behoefte gaat zijn, deze is immers afhankelijk van een variatie aan interne en externe ontwikkelingen;
- Uitvragen van programma's die nu op andere manier worden ingekocht of zelf worden georganiseerd mogelijk onder deze ROK worden uitgevraagd.

De mate waarin het programma Assetmanagement gebruik zal maken van Teamtrajecten ter ondersteuning van de organisatieverandering is een voorbeeld van dergelijke onzekere factoren.

1.8 **Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)**

In de afgelopen jaren is binnen Rijkswaterstaat door zowel het Team Banenafpraak als het IUC RWS BV al veel initiatief genomen om de juiste randvoorwaarden te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze initiatieven zijn samengebracht en dat heeft geleid tot de Groeituin.

De Groeituin is een netwerk van Opdrachtnemers met een social returnafpraak. RWS creëert daarnaast randvoorwaarden om deze Opdrachtnemers vanuit de eigen competentie een bijdrage te laten leveren aan de ontwikkeling van de doelgroep, waarbij het gaat om het versterken van de betreffende social return kandidaat, met als einddoel duurzame plaatsing.

Na gunning van de opdracht gaan Opdrachtnemers onder regie van de contractmanager en LOFC in gesprek met de Groeituin. Het Team van de Groeituin coördineert het proces van selectie tot plaatsing van de social return kandidaat. Opdrachtnemer stelt een Plan van Aanpak (maatwerk) op, waarin hij uitlegt hoe hij een bijdrage gaat leveren aan de duurzame plaatsing van een kandidaat. De interventie van de Opdrachtnemers kan bestaan uit:

- Een bijdrage van de Opdrachtnemer(s) aan het versterken van de ontwikkeling van een kandidaat in de sporen (Oriëntatie op) Veranderen, Arbeidsmarktoriëntatie en Arbeidsmarkt bemiddeling en –plaatsing. Dit kan door de inzet van de eigen competenties of door de inzet van het eigen netwerk;
- Een bijdrage van de Opdrachtnemer(s) aan prestatie-indicatoren bij reeds geplaatste doelgroep kandidaten. Hierbij val te denken aan van het vergrootten van de kans op een succesvolle vervolgstap en het verhogen van het welzijn (denk aan: training, ondersteuning en begeleiding die bijdraagt



aan het functioneren en behouden van gezondheid in huidig en toekomstig werk).

Zie voor meer informatie de volgende websites:

- <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/inkoopbeleid/de-groeituin-social-return-waar-mensen-centraal-staan>;
- [Maatwerk voor Mensen | Maatwerk voor Mensen](#).

1.9 Motivering geen perceelindeling

Hier is sprake van gelijksoortige opdrachten binnen heel RWS ten behoeve van één opdrachtgevend onderdeel binnen Rijkswaterstaat; de afdeling RWS CD LOFC . Er is daarom geen sprake van clustering van dienstonderdelen, ketens en/of functioneel gespecificeerde groepen medewerkers.

De gevraagde dienstverlening bestaat uit logisch samenhangende, onlosmakelijk met elkaar verbonden, onderdelen van opdrachten. Bij deze aanbesteding wordt gekozen voor leren in het werk. De theoretische kennis wordt direct toegepast in de praktijk.. Een Teamtrajecten betreft geen apart of losstaand adviestraject. Hier vloeit uit voort dat er slechts sprake is van één perceel. Aangezien er geen sprake is van clustering, is het percelengebod in deze situatie niet van toepassing.

1.10 Buiten scope

Teamtrajecten die die door de afdeling LOFC van Rijkswaterstaat worden uitgevraagd en/of niet voldoen aan de geschetste kaders van deze uitvraag, vallen niet onder de scope van deze overeenkomst. Voorts is advies over strategische keuzes aan de directies, Teams binnen RWS of hulp bij ontwikkelen van een leiderschap aanpak buiten de coördinatie van LOFC om géén onderdeel van de scope van deze overeenkomst. Dat geldt ook voor hulp bij overige organisatieontwikkeling(en) en -vraagstukken.



2 Rijkswaterstaat

2.1 Missie

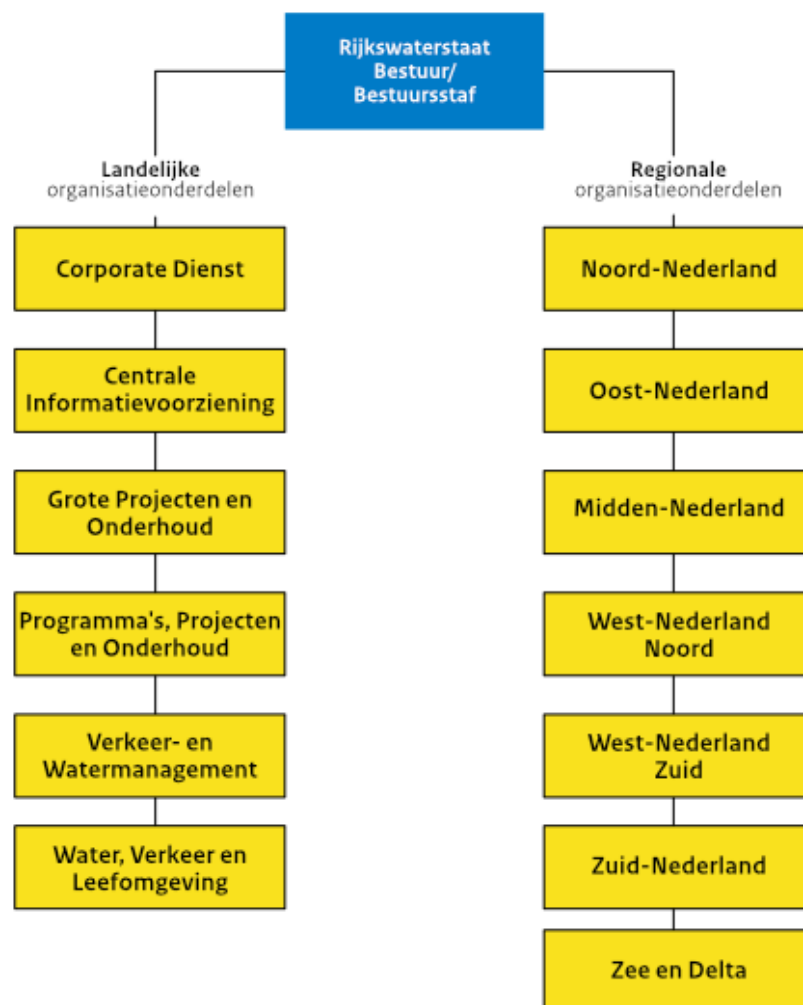
Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. We beheren en ontwikkelen de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren en zetten in op een duurzame leefomgeving.

Samen met anderen werken we aan een land dat beschermd is tegen overstromingen. Waar voldoende groen is, en voldoende en schoon water. En waar je vlot en veilig van A naar B kunt.

Samen werken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dat is Rijkswaterstaat.

2.2 Organisatie

Het organogram van Rijkswaterstaat ziet er als volgt uit:



Op rijkswaterstaat.nl/zakelijk staat meer informatie over zakendoen met Rijkswaterstaat.



2.2.1

De landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat Corporate Dienst

Rijkswaterstaat Corporate Dienst (CD) ondersteunt de organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat op het gebied van bedrijfsvoering; Communicatie, HRM & Organisatieontwikkeling, Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed, Facilitaire en Financiële diensten en Klantcontact.

Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening (CIV)

Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening zorgt voor de ontwikkeling en beschikbaarheid van informatie binnen Rijkswaterstaat. Wij zorgen voor industriële automatisering bij bruggen, tunnels, rijkswegen en andere objecten. Daarnaast verzorgen we de kantoorautomatisering. De continuïteit en toekomstvastheid van Rijkswaterstaat staan centraal in de processen voor informatievoorziening. Zo levert CIV programma's, producten en diensten voor de gehele organisatie.

Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud (GPO)

Grote Projecten en Onderhoud zorgt ervoor dat onze netwerken beschikbaar zijn en blijven. Wij doen dit door grote aanleg en onderhoudsprojecten te realiseren. We zijn onderdeel van de Rijkswaterstaatketen en werken samen met anderen. Wij realiseren samen de productie, het verbeteren van het werkproces en zijn verantwoordelijk voor de benodigde kennisontwikkeling.

Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO)

PPO werkt aan het onderhoud van rijkswegen, vaarwegen, bruggen, waterkeringen en sluizen en de bedieningsinstallaties in heel Nederland. Dit doen we met uitdrukkelijke aandacht voor duurzaamheid, een veilige en gezonde leefomgeving en innovatie. Zo dragen we actief bij aan de waterveiligheid van Nederland, doen we proeven met smart mobility, intelligente transportsystemen en het hergebruiken van grondstoffen uit ons areaal. Samen met marktpartijen werken we innovatieve ideeën uit en passen die toe in onze projecten. Bij PPO werken onder andere inhoudelijke adviseurs en managers op het gebied van techniek, inkoop, contracten, projectbeheersing en projecten. PPO'ers delen hun kennis onderling en werken elke dag aan de verbetering van hun werkwijzen. PPO werkt actief samen met de andere onderdelen van Rijkswaterstaat en de diverse externe partners, zoals gemeenten, provincies, waterschappen en marktpartijen.

Rijkswaterstaat Verkeer- en Watermanagement (VWM)

In dit onderdeel bundelt Rijkswaterstaat het verkeersmanagement op de (vaar)weg en watermanagement. Door deze taken te bundelen, werkt Rijkswaterstaat aan een uniformere en meer slagvaardige dienstverlening voor de gebruikers van de netwerken. De 3 netwerkcentra van Rijkswaterstaat maken onderdeel uit van Rijkswaterstaat Verkeer- en Watermanagement.

Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL)

Bij Water, Verkeer en Leefomgeving voorzien wij de uitdagingen, kansen en mogelijkheden voor een toekomstbestendig Nederland. Met open vizier en nieuwsgierigheid vergroten we elke dag onze kennis en inzichten op het gebied van bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid. Daarmee voorzien we anderen in hun kennisbehoefte van vandaag en morgen. Zo werken we met elkaar aan het Nederland van overmorgen. WVL ontwikkelt voor Rijkswaterstaat de visie op het hoofdwegennet, het hoofdvaarwegennet en het hoofdwatersysteem en op onze leefomgeving. WVL is ook verantwoordelijk voor het overzicht van de kennisbehoefte bij Rijkswaterstaat, nu en in de toekomst.



2.2.2

De regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat

Noord Nederland, Midden Nederland, Oost Nederland, Zuid Nederland, West Nederland Noord, West Nederland Zuid

De regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat verzorgt onderhoud, beheer en aanleg van (snel)wegen en hoofdvaarwegen in alle provincies.

Rijkswaterstaat Zee en Delta

Rijkswaterstaat Zee en Delta is sterk verankerd in land en water en is dé verbindende factor in Zeeuwse (vaar)wegen en op de Noordzee.

Rijkswaterstaat Zee en Delta maakt het vervoer over de Noordzee en het Zeeuwse land en water mogelijk. Ook zorgt dit regionale onderdeel van Rijkswaterstaat dat het vervoer vanaf de Noordzee goed aansluit op het land en water. In de Zeeuwse regio worden waterkeringen verbonden met wegen, bruggen en natuur.

Het onderdeel Zee en Delta van Rijkswaterstaat borgt de toegang tot de belangrijke havens van Rotterdam, Amsterdam en Antwerpen. Internationaal is dit organisatieonderdeel gesprekspartner en kennisspecialist als het gaat om 's werelds drukst bevaren zee. Daartoe behoort ook het nautisch beheer van het zeegebied in Caribisch Nederland rond de eilanden Bonaire, Saba en St. Eustatius en de kustlijn zorg. Ook beheert Rijkswaterstaat Zee en Delta de wereldberoemde deltawerken om Nederland tegen het water te beschermen.

2.2.3

LOFC

De afdeling Leren, Ontwikkelen en Future Center (LOFC) is ook onderdeel van de Corporate Dienst. Tijdens de uitvoering van deze Raamovereenkomst zal er intensief contact zijn tussen Opdrachtnemer en LOFC.

De afdeling LOFC ondersteunt de organisatie door:

- Ontwikkeling van nieuwe opleidingen en andere leeractiviteiten die de ontwikkeling van Rijkswaterstaat als lerende organisatie ondersteunen in lijn van de organisatiekoers.
- Een opleidingsaanbod dat gericht is op de vakkennis, vaardigheden en beroepshouding die een medewerker nodig heeft om zijn of haar werkzaamheden goed uit te voeren en continu te verbeteren. Ze zijn altijd gekoppeld aan processen, ten behoeve van de dagelijkse werkpraktijk van de medewerker.
- Expertise in te zetten om mensen binnen Rijkswaterstaat te laten leren, uitgaand van de kracht van mensen zelf en de verbinding tussen leren en werken.



3 Aanbestedingsprocedure

3.1 Algemeen

De aanbestedingsprocedure geschiedt op basis van de Aanbestedingswet 2012, waarbij de Europese richtlijn 2014/24/EU voor werken, leveringen en diensten is geïmplementeerd. De begripsbepalingen van de Aanbestedingswet zijn daarom van toepassing. De aanbesteding verloopt volgens de niet-openbare procedure.

De niet-openbare procedure bestaat uit een selectie- en een gunningsfase.

Selectiefase

Op basis van een openbare aankondiging kunnen geïnteresseerden een verzoek indienen te worden uitgenodigd voor de gunningsfase. Dit doen partijen door middel van het indienen van een verzoek tot deelneming (hierna te noemen: Aanmelding).

Op basis van de Aanmeldingen is Aanbesteder voornemens de vijf (5) Gegadigden die als hoogste in de rangorde zijn geëindigd te selecteren voor de gunningsfase.

Gunningsfase

De geselecteerde Gegadigden (Geselecteerde(n)) worden door Aanbesteder uitgenodigd tot het doen van een Inschrijving. De Gegadigden die, op grond van het bepaalde in dit Selectiedocument zijn geselecteerd voor een 'uitnodiging tot Inschrijving' en hiertoe wordt uitgenodigd, ontvangen het Beschrijvend Document. De verdere procedure, alsmede de exacte omvang en reikwijdte van de opdracht en de eisen en voorwaarden waaronder de opdracht dient te worden gerealiseerd, staan in het Beschrijvend document nader uitgewerkt.

Teneinde Gegadigden een zo duidelijk mogelijk beeld te geven van de omvang en reikwijdte van de opdracht, zijn zoveel mogelijk onderdelen met betrekking tot de opdrachtschrijving en uitvoering reeds meegenomen in dit document. Dit laat onverlet dat in de definitieve toelichting in het Beschrijvend document kan worden afgeweken van de inhoud van dit Selectiedocument.

In het kader van deze aanbestedingsprocedure wordt in de gunningsfase gunning op basis van Beste Kwaliteit gehanteerd. De beoordelingsprocedure en de daarbij geldende eisen en criteria worden in het Beschrijvend document nader uitgewerkt.

Als gunningscriterium geldt het gunningscriterium Kwaliteit, met de onderstaande subgunningscriteria.

- Kwaliteit (weging van 70%)
 - a. Subgunningscriterium 1: Aanpak Teamtrajecten;
 - b. Subgunningscriterium 2: Inrichting van transferbevorderende maatregelen;
 - c. Subgunningscriterium 3: Samenwerking.

Prijs

Aan de prijs is een weging van 30% toegekend in onderhavige aanbesteding.

Voor de beoordeling van het onderdeel gunningcriterium "prijs" wordt de door Inschrijver aangeboden prijs als totaalprijs beoordeeld.

Het totaalbedrag dient niet buiten de in het beschrijvend document bepaalde bandbreedte te liggen. De bandbreedte is exclusief btw. Als de Inschrijving buiten de bandbreedte valt dan wordt de aanbieding ter zijde gelegd.

Op basis van de bandbreedte van de totaalprijs wordt bepaald hoeveel punten de inschrijfsom van de Inschrijver waard is. Hoe hoger de inschrijfprijs hoe minder



punten er te behalen zijn. Hiertoe wordt een lineair verband in de bandbreedte toegepast die wordt uitgedrukt in een formule.

TenderNed

De aanbestedingsprocedure wordt volledig elektronisch uitgevoerd door middel van TenderNed: www.tenderned.nl. Dit betekent dat inschrijving alleen via TenderNed mogelijk is.

Voor deelname aan de aanbestedingsprocedure dient een ondernemer te zijn geregistreerd in TenderNed. De "Gebruiksvoorwaarden TenderNed" zijn van toepassing.

Van ondernemer wordt verwacht dat deze alle benodigde kennis heeft om op een correcte wijze een aanbestedingsprocedure te kunnen doorlopen in TenderNed. Zie voor handleidingen www.tenderned.nl/egids.

Gebruik van TenderNed is voor rekening en risico van de ondernemer, behoudens het bepaalde in paragraaf 3.5.1 laatste alinea.

De door de Gegadigde te ondertekenen documenten dienen van een gekwalificeerde elektronische handtekening te zijn voorzien. In paragraaf 3.5.2 wordt hierover nadere informatie verstrekt.

3.2

Planning aanbestedingsprocedure

Met betrekking tot de aanbestedingsprocedure geldt de volgende planning:

Activiteit selectiefase	Datum en evt. tijdstip
Publiceren aankondiging van de opdracht via TenderNed	24 februari 2023
Uiterste datum aanmelden en indienen vragen voor de Informatiebijeenkomst	3 maart 2023 om 12:00
Informatiebijeenkomst	6 maart 2023 om 9:00
Uiterste datum voor het indienen van vragen	8 maart 2023 om 14:00
Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen)	11 maart 2023
Uiterste datum voor het indienen van de Aanmeldingen	30 maart 2023 om 10:00
Verzenden mededeling van de selectiebeslissing	11 april 2023
Laatste dag bezwaartermijn	2 mei 2023

Aanbesteder behoudt zich het recht voor de planning te wijzigen. De planning die is opgenomen in TenderNed prevaleert.

Met betrekking tot de gunningsfase van de aanbestedingsprocedure geldt onderstaande (indicatieve) planning.

Activiteit gunningsfase	Datum
Verzenden uitnodiging tot inschrijving	2 mei 2023
Uiterste datum voor het indienen van vragen	15 mei 2023 om 14:00
Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen)	24 mei 2023
Uiterste datum en tijd voor het indienen van Inschrijvingen	6 juni 2023 om 10:00
Verzenden mededeling van de voorgenomen Gunningsbeslissing	28 juni 2023
Verzenden mededeling van de definitieve gunning	19 juli 2023



Beoogde ingangsdatum Raamovereenkomst	1 augustus 2023
---------------------------------------	-----------------

Zo spoedig mogelijk na afloop van de opschortende termijn zal de overeenkomst worden ondertekend.

3.3 Publicatie

De aanbestedingsstukken worden via TenderNed (www.Tenderned.nl) bekend gemaakt. Deze zijn voor elke geïnteresseerde te downloaden. De aanbestedingsstukken van de Gunningsfase worden tevens via TenderNed (www.Tenderned.nl) verstrekt. Deze zijn alleen voor de Geselecteerden toegankelijk.

3.4 Inlichtingen

De aanbestedingsstukken zijn met zorg samengesteld. Aanbesteder verwacht van ondernemers dat zij zelf onderzoek doen naar overige relevante omstandigheden en informatie betreffende de opdracht.

Een ondernemer kan inlichtingen vragen over deze aanbesteding op de wijze zoals hieronder beschreven.

Vragen over deze aanbesteding, kunnen doorlopend tot de uiterste datum zoals vermeld in de planning in paragraaf 3.2 worden ingediend door middel van TenderNed, 'Vragen en antwoorden'. Aanbesteder zal zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk op de in paragraaf 3.2 opgenomen uiterste datum voor de beantwoording van vragen, via TenderNed antwoord geven op deze vragen.

Vragen dienen helder en duidelijk te zijn geformuleerd met een referentie naar het onderdeel van de aanbestedingsdocumenten waarop de vraag betrekking heeft. Vragen worden door Aanbesteder beantwoord door middel van TenderNed, 'Vragen en antwoorden'.

De via TenderNed gestelde vragen en de daarop gegeven antwoorden worden door Aanbesteder, na sluiting van de termijn voor inlichtingen, vastgelegd in de nota van inlichtingen. Deze nota wordt gepubliceerd op TenderNed.

Communicatie geschiedt uitsluitend via TenderNed. Het is een ondernemer niet toegestaan, in het kader van deze aanbestedingsprocedure contacten te onderhouden of vragen te stellen anders dan via TenderNed. Overtreding van deze communicatieregels kan leiden tot uitsluiting van de aanbesteding.

3.4.1 Algemene inlichtingen

De geanonimiseerde vragen van ondernemers en de beantwoording hiervan worden gepubliceerd op TenderNed. De algemene Nota van inlichtingen maken onderdeel uit van de aanbestedingsstukken. In het geval van strijdigheid prevaleren de algemene nota van inlichtingen boven eerder verschenen aanbestedingsstukken.

3.4.2 Individuele inlichtingen

Een ondernemer kan Aanbesteder gemotiveerd verzoeken om bepaalde informatie niet in de algemene nota van inlichtingen op te nemen indien openbaarmaking van deze informatie schade zou toebrengen aan de gerechtvaardigde economische belangen van de onderneming. Aanbesteder maakt de afweging of het opnemen in de algemene nota van inlichtingen inderdaad schade kan toebrengen aan de gerechtvaardigde economische belangen van de ondernemer. In dat geval zal Aanbesteder desbetreffende individuele inlichtingen aan de ondernemer verstrekken.



Individuele vragen over deze aanbesteding, kunnen tot de uiterste datum zoals vermeld in paragraaf 3.2 worden ingediend door middel van TenderNed, 'Vragen en antwoorden'.

De ondernemer dient aan te geven of hij, indien Aanbesteder de inlichtingen niet van gerechtvaardigd economisch belang acht, de vraag in dat geval beantwoord wil zien door middel van een algemene nota van inlichtingen of dat hij de vraag intrekt.

Individuele nota's van inlichtingen zijn ondergeschikt aan de algemene nota's van inlichtingen.

3.4.3 Informatiebijeenkomst

Tijdens de algemene informatiebijeenkomst geeft Aanbesteder een toelichting op de aanbesteding en de opdracht. Indien mogelijk geeft Aanbesteder een voorlopig antwoord op de ingediende vragen. Aan de voorlopige, mondelinge beantwoording kunnen ondernemers geen rechten ontleen. De vragen worden definitief beantwoord op TenderNed.

De Informatiebijeenkomst vindt digitaal plaats via Microsoft Teams.

Aanmelding voor de algemene informatiebijeenkomst kan tot uiterlijk de in paragraaf 3.2 genoemde datum, door middel van TenderNed, 'Berichten'. Er mogen maximaal 4 personen per onderneming aanwezig zijn, vermeld bij de aanmelding graag de betreffende e-mailadressen.

3.5 Aanmelding tot deelname

3.5.1 Indienen Aanmeldingen(en) digitaal

De Aanmelding tot deelname dient uiterlijk op de datum en het tijdstip genoemd in de planning uit paragraaf 3.2 te zijn ingediend, waarbij de klok van TenderNed bepalend is. Op dat tijdstip eindigt de aanmeldingstermijn en sluit de digitale kluis in TenderNed. Het genoemde tijdstip en de datum gelden als uiterste tijdstip en datum voor ontvangst van de Aanmeldingen.

Alle bij Aanmelding te verstrekken documenten dienen in pdf-format te worden ingediend door middel van TenderNed. In paragraaf 4.2.1 is een tabel opgenomen dat een overzicht geeft van alle documenten die bij Aanmelding dienen te worden verstrekt en welke (elektronisch) ondertekend dienen te worden.

In geval TenderNed op het uiterste tijdstip voor ontvangst van de Aanmelding niet toegankelijk is als gevolg van een storing bij eHerkenning, in TenderNed of aan het hoogspanningsnet, dan is er sprake van een overmacht situatie. In voorkomend geval kan het uiterste tijdstip voor ontvangst van de Aanmeldingen, afhankelijk van de situatie en de gevolgen, door de Aanbesteder worden uitgesteld. Het gewijzigde uiterste tijdstip voor ontvangst van de Aanmeldingen wordt bekend gemaakt via TenderNed, 'Rectificatie'.

3.5.2 Verplichte digitale handtekening

In paragraaf 4.2.1 is aangegeven welke documenten moeten worden ondertekend door middel van een gekwalificeerde elektronische handtekening.

De documenten die dienen te worden ondertekend dienen in pdf-format te zijn voorzien van een gekwalificeerde elektronische handtekening conform Verordening (EU) nr. 910/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 23 juli 2014¹. Indien

¹ [1] Elektronische handtekeningen die aan deze norm voldoen zijn bijvoorbeeld: PKI-overheid, EU Qualified, of andere STORK IV handtekeningen, maar ook geavanceerde elektronische handtekeningen die zijn aangemaakt met een



een bepaald digitaal pdf-formulier (bijvoorbeeld het Uniform Europees Aanbestedingsdocument) niet rechtstreeks op deze wijze kan worden ondertekend, dient een digitale pdf-afdruk van het pdf-formulier gemaakt te worden en dient die digitale pdf-afdruk op bovenvermelde wijze te worden ondertekend.

Indien de in paragraaf 4.2.1 genoemde documenten niet zijn voorzien van de verplichte gekwalificeerde elektronische handtekeningen, zoals in deze paragraaf beschreven, is de Aanmelding/Inschrijving niet rechtsgeldig ondertekend. De Aanmelding/Inschrijving is dan ongeldig en wordt terzijde gelegd.

- Meer informatie over elektronische handtekeningen is te vinden op de website PKIoverheid: <https://www.logius.nl/diensten/pkioverheid/>
- en de website: <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/identiteit/eidas/>

Voor aanvullende informatie zie ook onderstaande link:

- <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/inkoopbeleid/aanbesteden/digitaal-aanmelden-inschrijven/veelgestelde-vragen/>
- <https://www.logius.nl/diensten/pkioverheid/>

3.5.3 *Opening Aanmeldingen*

Opening van de digitale kluis is niet openbaar.

3.6 **Beoordelingsproces selectiefase**

Alvorens tot opening van de Aanmeldingen wordt overgegaan, is de beoordelingsmethodiek opgesteld. Onderstaand wordt de voor ondernemers relevante informatie verstrekt over de beoordelingsmethodiek.

Aanbesteder hanteert beoordeling op basis van expert opinion. Dit houdt in dat een beoordelingsteam van deskundigen zich een professioneel oordeel vormt op basis van de eigen kennis en expertise. Om de objectiviteit te waarborgen wordt het beoordelingsteam zodanig samengesteld dat hierin alle relevante disciplines vertegenwoordigd zijn. Criterium is dat voor elk onderdeel van de beoordeling minstens twee personen met de benodigde deskundigheid in het Team zitting hebben.

De Aanmeldingen worden door het Team gezamenlijk besproken om tot een zo zorgvuldig mogelijke beoordeling te komen.

De resultaten van dit beoordelingsproces leiden tot een selectieadvies aan de opdrachtgever binnen de organisatie van de Aanbesteder voor deze aanbesteding.

Aanbesteder heeft te allen tijde het recht Gegadigden om verduidelijking van gegevens te vragen en de door Gegadigden verstrekte informatie te verifiëren.

Het beoordelingsproces omvat een aantal stappen:

- 3.6.1 *Aanmeldingsvereisten en -voorwaarden*
- 3.6.2 *Uitsluitingsgronden*
- 3.6.3 *Geschiktheidseisen*
- 3.6.4 *Selectiecriteria*

3.6.1 *Stap 1: Aanmeldingsvereisten en -voorwaarden*

gekwalificeerd middel voor het aanmaken van elektronische handtekeningen, gebaseerd op een gekwalificeerd certificaat voor elektronische handtekeningen zoals omschreven in de Verordening (EU) nr. 910/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 23 juli 2014.



Aan de hand van de bij de Aanmelding verstrekte documenten wordt beoordeeld of de Aanmelding voldoet aan de aanmeldingsvereisten en -voorwaarden. Een Aanmelding die hier niet aan voldoet kan uitgesloten worden van de verdere procedure. De aanmeldingsvereisten en -voorwaarden staan nader beschreven in hoofdstuk 4.

3.6.2 *Stap 2: Uitsluitingsgronden*

Gegadigden op wie één of meerdere uitsluitingsgronden van toepassing zijn, worden uitgesloten van de verdere procedure, tenzij in het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (zie Bijlage 1) zelfreinigende maatregelen zijn ingevuld en op basis daarvan Aanbesteder besluit de onderneming toch toe te laten tot de aanbestedingsprocedure. De uitsluitingsgronden staan nader beschreven in hoofdstuk 5.

3.6.3 *Stap 3: Geschiktheidseisen*

Gegadigden die niet voldoen aan één of meerdere geschiktheidseisen worden uitgesloten van de verdere procedure.
De geschiktheidseisen staan nader beschreven in hoofdstuk 5.

3.6.4 *Stap 4: Selectiecriteria*

Als meer dan vier (4) Gegadigden stap 1 t/m 3 met succes hebben doorlopen, worden deze Gegadigden op basis van de selectiecriteria beoordeeld om een rangorde te bepalen. De selectiecriteria staan nader beschreven in hoofdstuk 5.

3.6.5 *Stap 5: Bepaling rangorde (ranking)*

Op basis van het aantal behaalde punten wordt door de Aanbesteder een ranking opgesteld. Op basis van de puntenranking ontvangen de **5 (vijf) hoogst scorende Gegadigden** na een standstill periode van 7 dagen na ontvangst van de selectiebeslissing, een uitnodiging tot Inschrijving, zie hiervoor paragraaf 3.2 Planning aanbestedingsprocedure.

Gezien het grote aantal potentiële Gegadigden, is een gelijke ranking van één of meerdere Gegadigden een reële mogelijkheid in het kader van deze aanbestedingsprocedure. Indien meer dan 5 Gegadigden de hoogst scorende partijen in de ranking vormen als gevolg van een gelijke punten eindscore(s), dan ontvangen alle partijen die op basis van de puntenscore tot de 5 (vijf) hoogst scorende Gegadigden behoren een uitnodiging tot Inschrijving. Dit kan resulteren in meer dan 5 Inschrijvers, met een maximum van 6 Gegadigden. Indien er dusdanig veel Gegadigden gelijk scoren dat er meer dan 6 Gegadigden in aanmerking komen voor de deelname aan de aanbesteding, vindt er tussen deze gelijk scorende partijen een loting plaats om te bepalen welke Gegadigden worden toegelaten tot de volgende fase van de aanbesteding.

Indien sprake is van minder dan 5 toegelaten Gegadigden in de Selectieprocedure, worden al deze Gegadigden toegelaten tot de gunningsfase.

Zie onderstaand de voorbeelden van de verschillende situaties.

Situatie 1:

Ranking 1 t/m 4 is gebaseerd op maximaal 5 hoogst scorende Gegadigden: Alle 5 Gegadigden worden toegelaten tot de gunningsfase.

Gegadigde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
punten	43	42	42	41	38	36	35	35	31	29
Geselecteerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee

In deze situatie zijn 5 Gegadigden geselecteerd.



Situatie 2:

Ranking 1 t/m 5 is gebaseerd op 6 Gegadigden bij de 5 hoogst scorende Gegadigden: Alle (6) Gegadigden die op basis van de ranking de 5 hoogst scorende Gegadigden zijn, worden toegelaten tot de gunningsfase.

Gegadigde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
punten	43	43	41	40	38	38	36	35	28	26
Geselecteerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee

In deze situatie zijn 6 Gegadigden geselecteerd.

Situatie 3:

In deze situatie worden Gegadigden 1 t/m 3 geselecteerd en wordt er tussen Gegadigden 4 t/m 7 geloot welke 3 Gegadigden daarvan worden toegelaten tot de volgende fase van de aanbesteding.

Gegadigde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
punten	43	42	42	40	40	40	40	38	33	31
Geselecteerd	ja	Ja	ja	Loting	Loting	Loting	Loting	Nee	Nee	Nee

In deze situatie zijn er 6 Gegadigden geselecteerd.

3.7

Selectiebeslissing

Na beoordeling van de Aanmeldingen maakt Aanbesteder aan alle Gegadigden door middel van een selectiebeslissing schriftelijk en gelijktijdig bekend welke Gegadigden Aanbesteder voornemens is uit te nodigen tot het indienen van een inschrijving. Deze selectiebeslissing zal via TenderNed 'Berichten' aan de Gegadigden kenbaar worden gemaakt.

Indien een Gegadigde bezwaren heeft tegen de selectiebeslissing dient hij binnen de termijn van 7 kalenderdagen, na dagtekening van het selectievoornemen, een civielrechtelijk kort geding aanhangig te maken bij de voorzieningenrechter van de rechtbank te 's-Gravenhage.

Indien binnen de opschortende termijn door betekening van een dagvaarding een kort geding aanhangig is gemaakt, zal Aanbesteder niet overgaan tot het sluiten van de overeenkomst voordat in kort geding vonnis is gewezen.

De opschortende termijn is een vervaltermijn. Indien niet binnen de opschortende termijn een kort geding aanhangig is gemaakt, kunnen de Gegadigden geen bezwaren meer maken tegen de selectiebeslissing en hebben zij hun rechten terzake verwerkt. Aanbesteder is in dat geval vrij om gevolg te geven aan zijn selectiebeslissing.

In het geval Aanbesteder beslist om de aanbesteding in te trekken, stelt hij Gegadigden zo spoedig mogelijk gelijktijdig in kennis van de redenen daartoe.

3.8

Klachten met betrekking tot de aanbestedingsprocedure

Ingevolge het advies 'Klachtenafhandeling bij aanbesteden' heeft Aanbesteder een Klachtenmeldpunt ingericht.

Klachten kunnen betrekking hebben op het niet naleven van wettelijke bepalingen of inbreuk op algemene aanbestedingsbeginselen.

Een klacht moet schriftelijk worden ingediend. De klager moet duidelijk en gemotiveerd aangeven op welk aspect van de aanbestedingsprocedure de klacht betrekking heeft en hoe volgens hem het knelpunt zou kunnen worden verholpen. De klacht bevat verder de dagtekening, naam en adres van de Gegadigde en de aanduiding van het zaaknummer en omschrijving van de aanbesteding.



Een klacht wordt behandeld door ter zake kundige functionarissen die niet betrokken zijn of zullen worden bij de onderhavige aanbestedingsprocedure. Een klacht wordt zo spoedig mogelijk in behandeling genomen.

Klachten met betrekking tot de aanbestedingsprocedure kunnen worden ingediend bij het Centrale Klachtenmeldpunt Aanbesteden Rijkswaterstaat, via het e-mailadres: klachtenmeldpunt@rws.nl.

Het indienen van een klacht heeft geen opschortende werking en laat onverlet dat een Gegadigde tijdig formeel bezwaar dient te maken of een procedure dient te starten indien en voor zover dat aan de orde is. Zie voor meer informatie: www.rws.nl/klachtenmeldpuntaanbesteden.



4 Aanmeldingsvereisten en –voorwaarden

4.1 Algemeen

Door Aanmelding stemt Gegadigde in met alle voorwaarden, vereisten en eisen voor deze gehele aanbestedingsprocedure, zoals opgenomen in de aanbestedingsstukken.

4.2 Wijze van indienen bewijsdocumenten

4.2.1 *Bij de Aanmelding te verstrekken documenten*

Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle documenten die bij de Aanmelding dienen te worden verstrekt en welke documenten voorzien moeten zijn van een gekwalificeerde elektronische handtekening.

Bij Aanmelding te verstrekken documenten	Voorgeschreven Format	Toelichting in paragraaf	Elektronisch ondertekend
Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)	Bijlage 1	4.2.2	Ja
Aanmeldingsformulier	Bijlage 2	4.2.2.	Ja
Opgave referentieopdrachten Geschiktheidseis	Bijlage 3	5.3	Nee
Opgave referentieopdrachten Kerncompetenties	Bijlage 4 t/m 6	5.4	Nee

Alleen bijlage 1 (UEA) en 2 (Aanmeldformulier) dienen elektronisch ondertekend te worden. De overige documenten behoeven geen (elektronische) ondertekening.

NB: alle in bovengenoemde tabellen genoemde documenten dienen aangeleverd te worden in PDF.

4.2.2 *Vereisten aan de bij de Aanmelding te verstrekken documenten*

De Aanmelding dient aan onderstaande vormvereisten te voldoen:

- De bij de Aanmelding te verstrekken documenten dienen in PDF volgens het in paragraaf 4.2.1. voorgeschreven format te worden ingediend.
- Het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA bijlage 1) en het aanmeldingsformulier (bijlage 2) dienen voorzien te zijn van een gekwalificeerde elektronische handtekening. **Let op:** bij Combinatie zie paragraaf 4.2.4.
- In geval van Aanmelding door een Combinatie kan volstaan worden met één aanbestedingsbrief, in te dienen door de penvoerder.
- De Aanmelding dient in de Nederlandse taal te zijn opgesteld.

Let op! Het Uniform Europees Aanbestedingsdocument is niet rechtstreeks digitaal te ondertekenen. Gegadigde dient daarom een digitale pdf-afdruk van het ingevulde pdf-formulier te maken en het ingevulde pdf-formulier vervolgens elektronisch te ondertekenen.



4.2.3 *Ongeldige Aanmelding bij afwezigheid of onvolledigheid van gevraagde documenten*

In de onderstaande situatie zal de Aanmelding ongeldig worden verklaard en uitgesloten worden van de verdere procedure.

- Afwezigheid of onvolledigheid van het aanmeldingsformulier (bijlage 2) of het ontbreken van de rechtsgeldige gekwalificeerde elektronische handtekening op bijlage 2.

4.2.4 *Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)*

Het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) geldt als een eigen verklaring van Gegadigde als bedoeld in artikel 2.84 en 2.85 van de Aanbestedingswet 2012. Indien Aanmelding geschiedt door een samenwerkingsverband van ondernemers (Combinatie), al dan niet als vennootschap onder firma, dient door iedere ondernemer afzonderlijk het door hem volledig ingevulde, gedateerde en ondertekende Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) te worden bijgevoegd.

De Gegadigde wordt uitgesloten indien het Uniform Europees aanbestedingsdocument (UEA) niet naar waarheid is ingevuld.

4.2.5 *Beroep op een derde/derden*

Indien een Gegadigde een beroep doet op de draagkracht (technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid) van andere entiteiten om te voldoen aan de geschiktheidseisen, geeft de Gegadigde onder Deel II.C van de UEA aan voor welke geschiktheidseisen hij een beroep doet op de draagkracht van andere entiteiten.

Als sprake is van een beroep op de draagkracht van andere entiteiten dient voor elk van de betrokken entiteiten een afzonderlijk UEA verstrekt te worden. Een dergelijke UEA hoeft **niet** digitaal te worden ondertekend door middel van een gekwalificeerde elektronische handtekening, een ingescande handtekening volstaat.

4.2.6 *Op verzoek te verstrekken bewijsstukken ten tijde van de selectiebeslissing*

Ter verificatie van de UEA die door Gegadigde is ingediend bij zijn Aanmelding, dient Gegadigde op een daartoe strekkend verzoek van Aanbesteder de bewijsstukken, zoals opgenomen in onderstaande tabel, door middel van TenderNed, 'Berichten' te overleggen, zo snel mogelijk maar uiterlijk binnen 5 werkdagen na het verzoek van Aanbesteder.

Volg nr.	Op verzoek te verstrekken bewijsstukken
1	(Kopie) Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA), niet ouder dan 2 jaar (Verwijzing: Deel IIIA UEA).
2	(Kopie) Uittreksel Handelsregister, niet ouder dan 6 maanden (Verwijzing: Deel IIA UEA).
3	(Kopie) Verklaring Belastingdienst, inzake nakoming fiscale verplichtingen niet ouder dan 6 maanden (Verwijzing Deel IIIB UEA).
4	Bewijsmiddelen/verklaringen ten aanzien van uitgevoerde referentieopdrachten en/of andere geschiktheidseisen.

Indien Aanbesteder de gevraagde bewijsstukken niet binnen de gestelde **5** werkdagen heeft ontvangen, of indien de inhoud niet overeenkomt met hetgeen in de verklaringen is gesteld, kan de Gegadigde worden uitgesloten van verdere deelname aan de aanbestedingsprocedure.



LET OP: houd s.v.p. rekening met de aanvraagtijd van de Gedragsverklaring Aanbesteden en de Verklaring Belastingdienst. Het is de verantwoordelijkheid van de ondernemer om ervoor te zorgen dat de Gedragsverklaring Aanbesteding c.q. Verklaring Belastingdienst tijdig wordt aangevraagd om aan de indieningstermijn te kunnen voldoen.

4.2.7 *Gedragsverklaring Aanbesteden*

Op verzoek van Aanbesteder dient desgevraagd, ten tijde van de mededeling van de selectiebeslissing, een Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA), afgiftedatum niet ouder dan 2 jaar, te worden overgelegd.

Een buitenlandse ondernemer kan, als er in het land waar hij is gevestigd geen gelijkwaardig formulier bestaat, in plaats van de Gedragsverklaring aanbesteden een verklaring onder ede of een plechtige verklaring ten overstaan van een bevoegde rechterlijke of administratieve instantie, een notaris of een bevoegde beroepsorganisatie van dat land afleggen en deze verklaring overleggen aan de Aanbesteder.

4.3 Voorwaarden

4.3.1 *Tussentijdse beëindiging aanbestedingsprocedure*

Aanbesteder behoudt zich het recht voor de aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk, tijdelijk of definitief te beëindigen. Aanbesteder zal hiermee terughoudend omgaan.

In geval van (tussentijdse) beëindiging van de procedure worden de betrokken Gegadigden gelijktijdig in kennis gesteld van de redenen daartoe. De betrokken Gegadigden hebben geen recht op een vergoeding.

Gegadigde gaat met deze voorwaarde akkoord door het indienen van zijn Aanmelding.

4.3.2 *Algemene voorwaarden*

Op deze opdracht verklaart Aanbesteder de Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van diensten 2018 (ARVODI-2018) van toepassing. Deze voorwaarden zijn o.a. te vinden op www.pianoo.nl of via [deze link](#). De voorwaarden zullen tevens als bijlage worden meegestuurd in de gunningsfase.

De leverings-, betalings- en andere (algemene) voorwaarden van Inschrijver worden uitdrukkelijk van de hand gewezen.

4.3.3 *Tegenstrijdigheden, onvolkomenheden en/of bezwaren*

De aanbestedingsdocumenten, met bijbehorende bijlagen, zijn met zorg samengesteld. Mocht de ondernemer desondanks tegenstrijdigheden en/of onvolkomenheden tegenkomen, dan dient de ondernemer dit zo spoedig mogelijk, maar in elke geval vóór de uiterste datum van het indienen van vragen, aan Aanbesteder kenbaar te maken met opgave van de correctievoorstellen en een eventuele onderbouwing. Ook eventuele bezwaren tegen (delen van) de aanbestedingsdocumenten dient de ondernemer zo spoedig mogelijk, maar in elk geval vóór de uiterste datum van het indienen van vragen, aan Aanbesteder kenbaar te maken.



Indien naderhand blijkt dat er onvolkomenheden, tegenstrijdigheden en/of gebreken in de aanbestedingsdocumenten zitten en deze zijn niet door de ondernemer gemeld, kan dit Aanbesteder niet worden aangerekend.

Van de ondernemer wordt een proactieve houding verwacht. Dit betekent dat de ondernemer geen rechtsgeldig beroep kan doen op onvolkomenheden of tegenstrijdigheden die niet door hem binnen de hiervoor genoemde termijn aan de orde zijn gesteld, terwijl dit redelijkerwijs wel mogelijk was geweest. Ten aanzien van deze onvolkomenheden of tegenstrijdigheden heeft de ondernemer in die situatie zijn rechten verwerkt.

4.3.4 Nederlandse taal

De met de communicatie belaste personeelsleden van de ondernemer dienen de Nederlandse taal in woord en geschrift in voldoende mate te beheersen voor zover relevant ten tijde van deze aanbesteding en voor de uitvoering van de opdracht.

4.3.5 Kosten Aanmelding

Aanbesteder vergoedt geen kosten verbonden aan de Aanmelding.

4.3.6 Eenmaal aanmelden

Een ondernemer mag zich slechts éénmaal aanmelden voor de opdracht, hetzij als individuele ondernemer, hetzij als Combinant, hetzij als onderaannemer waarop de zich aanmeldende ondernemer een beroep doet om te kunnen voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen.

Wanneer ondernemingen die in een concernverhouding tot elkaar staan, zich zelfstandig, in Combinatie of als onderaannemer aanmelden, sluit Aanbesteder hen uit, tenzij hun moedermaatschappij bij elk van hun Aanmeldingen verklaart dat het uitdrukkelijk de bedoeling is dat zij hebben aangemeld én dat bij de totstandkoming van de Aanmeldingen zij niets met elkaar gedeeld (respectievelijk zullen) hebben over de inhoud daarvan.

4.3.7 Combinatie

Ondernemers die aanmelden in Combinatie dienen een penvoerder aan te wijzen. De penvoerder is bevoegd om de Combinatie te binden en op te treden namens die combinatie. De penvoerder is de organisatie waarmee Opdrachtgever gedurende de looptijd van de overeenkomst, namens de Combinatie, correspondentie voert over de voortgang van de uitvoering en waaraan Opdrachtgever de betalingen verricht. In de UEA dient aangegeven te worden wie de penvoerder is.

Ondernemers die zich aanmelden in Combinatie zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van alle uit de overeenkomst voortvloeiende verplichtingen.



5 Toetsing aanmeldingen op uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen

5.1 Algemeen

De Aanmeldingen worden getoetst volgens de stappen zoals in paragraaf 3.6.1 tot en met 3.6.4 en in dit hoofdstuk zijn beschreven.

In dit hoofdstuk zijn de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen opgenomen die Aanbesteder stelt aan de Gegadigde. In de volgende paragrafen beschrijft Aanbesteder welke informatie Gegadigde aan zijn Aanmelding dient toe te voegen om te verklaren dat uitsluitingsgronden op hem niet van toepassing zijn en dat hij aan de gestelde geschiktheidseisen voldoet. Tevens is aangegeven welke informatie de Gegadigde m.b.t. de selectiecriteria bij zijn Aanmelding dient toe te voegen.

Aanbesteder heeft te allen tijde het recht om de door Gegadigde verstrekte informatie te verifiëren.

5.2 Uitsluitingsgronden

In deze paragraaf beschrijft Aanbesteder welke uitsluitingsgronden op de ondernemer van toepassing zijn.

5.2.1 *Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)*

In het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA, bijlage 1) zijn de verplichte uitsluitingsgronden en de door Aanbesteder van toepassing verklaarde facultatieve uitsluitingsgronden opgenomen.

In het UEA beantwoordt Gegadigde vragen ten aanzien van de aanwezigheid van mogelijke voorkennis en belangenverstrengeling (Deel IIIC UEA) en (indien van toepassing) de redenen waarom in Combinatie wordt aangemeld.

5.2.2 *Voorkennis en belangenverstrengeling*

1. Het beleid van Rijkswaterstaat ter voorkoming van voorkennis en belangenverstrengeling, zoals opgenomen in de nota 'Scheiding van belang, Beleid tegen belangenverstrengeling bij de aanbesteding' d.d. 14 september 2007, is onverkort van toepassing op deze aanbesteding (Zie bijlage 9 Nota Scheiding van Belang).
2. Indien er sprake is (geweest) van betrokkenheid bij de voorbereiding van de opdracht, wordt er vermoed sprake te zijn van voorkennis en/of belangenverstrengeling.
3. Aanbesteder stelt de ondernemer in de gelegenheid om, ten genoegen van Aanbesteder, het in lid 2 bedoelde vermoeden te weerleggen en aan te tonen dat de eerlijke mededinging niet wordt geschaad door de (eerdere) betrokkenheid. Een ondernemer kan worden uitgesloten van deelneming aan de opdracht indien het vermoeden bedoeld in lid 2 niet wordt weerlegd.

5.3 Geschiktheidseisen

De volgende eisen t.a.v. geschiktheid worden gesteld:

- Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid (zie paragraaf 5.3.1)

(Aanbesteder stelt geen geschiktheidseisen m.b.t. financiële en economische draagkracht).



5.3.1 *Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid*

Gegadigde dient technisch bekwaam te zijn om de opdracht uit te voeren. Aanbesteder heeft voor wat betreft de technische geschiktheid de navolgende kerncompetenties vastgesteld die relevant zijn voor onderhavige opdracht.

Generieke voorwaarden voor alle referentieopdrachten zijn dat Gegadigde (of de derde waarop in het kader van de technische bekwaamheid een beroep wordt gedaan) de opdrachtnemer is geweest en/of eindverantwoordelijk was voor het volledige eindresultaat. Gegadigde kan de referentieopdracht met eigen personeel hebben uitgevoerd en/of op onderdelen onderaannemers (derden) hebben ingehuurd.

5.3.2 *Geschiktheidseis*

De Aanbestedende dienst vindt het van belang dat de Gegadigde aantoonbare ervaring heeft met de gevraagde Dienstverlening. Bij de formulering van de referentieopdracht is acht geslagen op de noodzakelijke proportionaliteit in combinatie met de complexiteit.

Gegadigde heeft, in de periode van vijf jaar voorafgaande aan de uiterste datum voor aanmelding, als Opdrachtnemer een opdracht verkregen én uitgevoerd waardoor gegadigde ervaring heeft opgedaan met het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van Teamtrajecten zoals deze benoemd worden in het Selectiedocument met een minimale opdrachtwaarde van € 350.000,- (excl. btw).

5.4 **Selectiecriteria**

1. Indien Aanbesteder conform paragraaf 3.6 overgaat tot selectie van geschikte Gegadigden, stelt Aanbesteder, ten behoeve van deze selectie, Selectiecriteria die zijn vermeld in deze paragraaf.
2. Per selectie criterium kan Gegadigde een (maximale) score behalen.

Er zijn 3 selectiecriteria:

Onderwerp van criterium	Max. te behalen punten
1) Uitvoering te geven aan verschillende Teamtrajecten	18
2) Het aantal gekwalificeerde experts waar Gegadigde over kan beschikken	10
3) Ervaring in transities binnen overheidsdiensten/(zakelijke) dienstverleners met blijvende zichtbare impact	15
Totaal te behalen aantal punten	43

5.4.1 *Selectie criterium 1: Uitvoering te geven aan verschillende Teamtrajecten*

Een opdracht van deze omvang levert de nodige uitdagingen op voor een marktpartij. Dit vloeit voort uit de totale programmering en het borgen van de samenhang, alsmede vanuit de verbinding tussen de uit te voeren Teamtrajecten en het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Daarom wenst RWS ervaring terug te zien in het uitvoeren van verschillende Teamtrajecten.

Hiertoe dient Gegadigde in de periode van 3 jaar voorafgaande aan de datum van publicatie van de aankondiging van deze aanbesteding op www.tenderned.nl, aantoonbaar in staat gebleken te zijn om uitvoering te geven aan een groot aantal verschillende Teamtrajecten ten behoeve van maximaal drie Opdrachtgevers. De in



de referentieopdracht(en) aan te dragen Teamtrajecten dienen aan te sluiten op de hieronder uitgewerkte definitie van Teamtraject.

De uitgevoerde Teamtrajecten dienen te voldoen aan de volgende kenmerken:

- De Teamtrajecten hadden een duidelijk begin en eind, met een voorafgaande intake en een uiteindelijk te realiseren resultaat;
- De Teamtrajecten betroffen ontwikkel- en of verbetertrajecten op basis van meerdere van de volgende methodieken: Lean, Agile, Scrum, Systemisch Werk en Veranderkunde en Gedragsverandering;
- Gegadigde had in het Teamtraject een faciliterende rol in het begeleiden en coachen van het Team en de desbetreffende Leidinggevende;
- De Teamtrajecten bestonden per traject uit meerdere sessies (minimaal 3);
- Het Team bestond uit minimaal 5 en maximaal 30 deelnemers;
- De transfer van het geleerde is geborgd en aantoonbaar voor zowel Team, Leidinggevende en impact op de organisatie (De transfer van het geleerde bleef minimaal een half jaar en merkbaar zonder extra externe hulp);
- De Teamtrajecten waren gericht op het creëren van een lerende organisatie.

Afhankelijk van het aantal door Gegadigde reeds uitgevoerde Teamtrajecten worden de volgende punten toegekend:

➤ Tot 10	uitgevoerde Teamtrajecten;	0 punten
➤ 10 tot 20	uitgevoerde Teamtrajecten;	2 punten
➤ 20 tot 30	uitgevoerde Teamtrajecten;	4 punten
➤ 30 tot 40	uitgevoerde Teamtrajecten;	6 punten
➤ 40 tot 50	uitgevoerde Teamtrajecten;	8 punten
➤ 50 tot 60	uitgevoerde Teamtrajecten;	10 punten
➤ 60 tot 70	uitgevoerde Teamtrajecten;	12 punten
➤ 70 tot 80	uitgevoerde Teamtrajecten;	14 punten
➤ 80 tot 90	uitgevoerde Teamtrajecten;	16 punten
➤ 90 of meer	uitgevoerde Teamtrajecten;	18 punten

[maximaal aantal te behalen punten criterium 1 is 18 punten]

5.4.2

Selectiecriterium 2: Het aantal gekwalificeerde experts waar gegadigde over kan beschikken

Teneinde de continuïteit te kunnen waarborgen dient Gegadigde over voldoende experts te beschikken, die voldoen aan de volgende (cumulatieve) **minimumeisen**:

- a) de expert heeft minimaal HBO werk- en denkniveau;
- b) de expert heeft minimaal 5 jaar ervaring met het uitvoeren van leeractiviteiten gericht op het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en beroepshouding van medewerkers van bedrijven en/of overheidsinstellingen;
- c) de expert heeft minimaal 5 jaar ervaring met het uitvoeren van Teamtrajecten als facilitator bij doelgroepen op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau;
- d) de expert heeft minimaal 3 jaar een aantoonbare ervaring in train-de-trainer activiteiten in de werksituatie;
- e) de expert heeft aantoonbaar ervaring met transfer van kennis, vaardigheden, gedrag en beroepshouding van medewerkers van bedrijven en overheidsinstellingen;
- f) de expert is black belt gecertificeerd en kan dit aantonen met een verbeterportfolio;



- g) Voor zover Gegadigde zich beroept op de in haar flexibele schil aanwezige professionals dient Gegadigde voor deze professionals in haar aanmelding aan te tonen dat zij daadwerkelijk over deze capaciteit kan beschikken.

Afhankelijk van het aantal experts waar Gegadigde over beschikt die voldoen aan het hiervoor opgestelde profiel, worden de volgende punten toegekend:

- Tot 5 experts 0 punten
- 5 tot 7 experts 2 punten
- 7 tot 9 experts 4 punten
- 9 tot 11 experts 6 punten
- 11 tot 13 experts 8 punten
- 13 tot 15 experts 10 punten

[maximaal aantal te behalen punten bij criterium 2 is 10 punten]

5.4.3 *Selectiecriterium 3: Ervaring in transities naar een volgend niveau van volwassenheid binnen overheidsdiensten/(zakelijke) dienstverleners*

RWS wenst de volgende stap te maken in de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Het uniformeren van werkprocessen is bijvoorbeeld binnen het Assetmanagement een belangrijke ontwikkeling. Dit maakt dat RWS op zoek is naar een partner die ervaren is in het begeleiden van organisaties naar een volgend niveau van volwassenheid in vergelijkbare transitieprocessen.

Hiertoe dient Gegadigde in de periode van 3 jaar voorafgaande aan de datum van publicatie van de aankondiging van deze aanbesteding op <http://www.tenderned.nl> bij 3 verschillende opdrachtgevers aantoonbaar in staat gebleken te zijn een bijdrage te leveren aan transities binnen een dienstenomgeving in een complexe organisatie .

Gegadigde dient haar geschiktheid aan te tonen door middel van (maximaal) 3 referentieopdrachten. Per referentie worden punten toegekend. Naarmate de aangeleverde referentieopdrachten aan meer van de ondergenoemde kenmerken voldoen, worden er meer punten toegekend.

1. Gegadigde heeft als onderdeel van de uitgevoerde dienstverlening een bijdrage geleverd aan het ontwikkelen van leiderschap en de lerende organisatie;
2. Gegadigde heeft de transfer op zodanige wijze geborgd in de organisatie dat de transformatie inzichtelijk is ten opzichte van het bedrijfsresultaat van de organisatie.
3. De Gegadigde kan in de aangeleverde referentieopdrachten aantonen dat de beoogde verandering en de daadwerkelijke gerealiseerde verandering in de organisatie tot 1 jaar na vertrek is blijven staan of verder is ontwikkeld. Dit dient toe te wijzen te zijn aan de bijdrage van Gegadigde uit het oogpunt van de organisatie. De organisatie kan dit bevestigen.
4. De opdracht is uitgevoerd binnen een grote complexe organisatie (een organisatie met meer dan 2000 medewerkers) welke deels centraal georganiseerd is met verschillende sturingslijnen (lijn, proces, project);
5. Ten behoeve van de organisatietransitie zijn trajecten uitgevoerd t.b.v. doelgroepen op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau.

*Afhankelijk van het aantal kenmerken dat terugkomt in de aangeleverde referentieopdracht worden, **per referentie** de volgende punten toegekend:*

- 1 kenmerk 1 punten per referentie
- 2 kenmerken 2 punt per referentie



- 3 kenmerken 3 punten per referentie
 - 4 kenmerken 4 punten per referentie
 - 5 kenmerken 5 punten per referentie
- [maximaal aantal punten bij criterium 3 is 15 punten]*

5.5 Aanvullende eisen kerncompetenties en selectiecriteria

Algemeen: De toetsing van de door Gegadigde verstrekte informatie ten behoeve van geschiktheid (geschiktheidseis) en selectie vindt plaats aan de hand van de ingediende bijlagen welke hiervoor beschikbaar zijn gesteld. Aanvullingen na de uiterste datum en tijdstip voor het indienen van aanmeldingen zijn niet toegestaan.

Let op: Referenties van voorlopig geselecteerde Gegadigden zullen (steekproefsgewijs) worden verifieerd. Deze verificatiegesprekken zijn gepland op 5 en 6 april 2023. Gegadigde dient te verklaren dat contactpersonen van de referent op die dagen telefonisch kunnen worden benaderd.

5.5.1 Eisen aan de in te dienen referenties

Aan de referentieopdrachten in paragraaf 5.3. en 5.4 worden de volgende aanvullende eisen gesteld:

- Gegadigde (of de derde waarop in het kader van de technische bekwaamheid een beroep wordt gedaan) is hoofdaannemer en/of eindverantwoordelijk geweest voor het volledige eindresultaat. Gegadigde kan de referentieopdracht met eigen personeel hebben uitgevoerd en/of op onderdelen onderaannemers (derden) hebben ingehuurd;
- Gegadigde dient aan te tonen op het gebied van de benodigde competenties, een referentieproject op een vakkundig wijze te hebben uitgevoerd, tijdig te hebben opgeleverd en tot een goed einde te hebben gebracht;
- De referentieproject(en) dienen uitgevoerd te zijn in de periode van 3 jaar voorafgaande aan de publicatiedatum van deze aanbesteding op TenderNed;
- Referenties van lopende projecten zijn geldig mits relevante deelresultaten opgeleverd en tot een goed einde zijn gebracht (Een goed einde van een Teamtraject betekent dat de zelfredzaamheid is aantoonbaar verhoogd.);
- Indien één referentieproject gelijktijdig invulling geeft aan verschillende geschiktheidseisen of selectiecriteria, dan staat het Gegadigden vrij om dit re referentieproject voor meerdere kerncompetenties in te dienen;
- Per referentie dient één formulier te worden ingevuld t.b.v. de Selectiecriteria 1 tot en met 3 (bijlagen 4 tot en met 6).
- Binnen vijf werkdagen na een daartoe ontvangen verzoek van Aanbesteder dient Gegadigde bewijsmiddelen te verstrekken, waaruit blijkt dat de opgenomen referentieopdrachten juist zijn weergegeven conform dit Selectiedocument. Gegadigde kan hiertoe gebruikmaken van opdrachtgeversverklaringen en/of contractdocumenten. Deze opdrachtgeversverklaring mag een e-mailbevestiging zijn van de Opdrachtgever.
- Door het opgeven van een referentieproject geeft Gegadigde toestemming aan Aanbesteder om zonder tussenkomst van de ondernemer, voor verificatie contact op te nemen met de genoemde contactpersoon van de referentie;
- Gegadigde is verantwoordelijk voor de volledigheid van de aangedragen referentieopdrachten. De toetsing van de referentieopdrachten vindt enkel en uitsluitend plaats aan de hand van de ingediende bijlagen 3 (geschiktheidseis) en bijlagen 4 t/m 6 (selectiecriteria). Ontbrekende of



onvoldoende toegelichte referentieopdrachten komen niet voor herstel in aanmerking. Aanvullingen hierop zijn niet toegestaan;

Per referentieproject dient onderbouwd te worden waarom de referentie relevant is voor de onderhavige opdracht. Hierin dient opgenomen te worden:

- Welke geschiktheidseis of delen van de geschiktheidseis afgedekt worden.
- Beschrijving van de door Gegadigde uitgevoerde werkzaamheden en behaalde resultaten.



Bijlagen



Bijlage 1 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)

Het Uniform Europees Aanbestedingsdocument is al separate bijlage bij dit Selectiedocument op TenderNed geplaatst.

Gegadigde dient, in verband met vooraf door Aanbesteder ingevulde velden, enkel deze separate bijlage, zoals geplaatst op TenderNed te gebruiken voor het invullen van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument.

Het Uniform Europees Aanbestedingsdocument dient elektronisch ondertekend te worden (zie paragraaf 3.5.2 voor meer informatie over de elektronische handtekening).

Let op! Het Uniform Europees Aanbestedingsdocument is niet rechtstreeks digitaal te ondertekenen. Inschrijver dient daarom een digitale pdf-afdruk van het ingevulde pdf-formulier te maken en het ingevulde pdf-formulier vervolgens elektronisch te ondertekenen.



Bijlage 2 Aanmeldformulier

Bijlage 2 Aanmeldformulier wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis

Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 4 Opgave Selectie criterium 1

Bijlage 4 Opgave Selectie criterium 1 wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 5 Opgave Selectie criterium 2

Bijlage 5 Opgave Selectie criterium 2 wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 6 Opgave Selectie criterium 3

Bijlage 6 Opgave Selectie criterium 3 wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 7 Kompas RWS

Bijlage 7 Kompas RWS wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 8 Terugkoppeling Marktconsultatie

Bijlage 8 Terugkoppeling Marktconsultatie wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 9 Nota Scheiding van belang

Bijlage 9 Nota Scheiding van belang wordt separaat meegestuurd via TenderNed.