

Nota van Inlichtingen 1

Betreft	Nota van Inlichtingen 1 Selectiefase	Datum	13 maart 2023
Van	Rijkswaterstaat	Referentie	31187720
Project	Teamtrajecten LOFC		

Deze Nota van Inlichtingen wordt hiermee integraal onderdeel van het Selectiedocument Teamtrajecten d.d. 24 februari 2023 met zaaknummer 311867720.

Bij deze Nota van Inlichtingen worden onderstaande mededelingen gedaan door Aanbesteder:

- Aanbesteder heeft in de planning van onderhavige aanbestedingsprocedure ruimte gemaakt voor een tweede Nota van Inlichtingen in de Selectiefase. U dient uw vragen ten behoeve van deze tweede Nota van Inlichtingen d.d. 16 maart om 14 uur ingediend te hebben. Uw vragen worden d.d. 23 maart beantwoord.

Bij deze Nota van Inlichtingen worden de onderstaande documenten gepubliceerd.

- Bijlage 1 het Uniform Europees Aanbestedingsdocument;
- Bijlage 3 Opgave geschiktheidseis ziet toe op een periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding waarin een opdracht is verkregen en uitgevoerd. Later wordt in deze bijlage een periode van drie jaar genoemd. De melding van deze periode van drie jaar is niet correct. In deze bijlage dient op alle punten waarbij een periode in jaren wordt genoemd, een tijdsperiode van vijf jaar benoemd te zijn. De bijlage is aangepast en wordt tezamen met deze Nota van Inlichtingen opnieuw geüpload in TenderNed.
- Bijlagen 4-6 Opgave Selectiecriteria. Gewijzigd is dat Gegadigde in een periode van 5 jaar, in plaats 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 te voldoen aan de vereisten in de genoemde Selectiecriteria.

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
1.	Bijlage 3	Wat is precies het verschil tussen ontwerpen en ontwikkelen van teamtrajecten?
	"Ontwerpen" ziet toe op de analyse en het ontwerp. "Ontwikkelen" is het uitwerken van het ontwerp naar alle materialen tot het punt dat het uitgevoerd kan worden. Ontwikkeling kan ook plaatsvinden wanneer Opdrachtnemer en Opdrachtgever gedurende de looptijd van het contract hier aanleiding toe zien.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
2.	Selectie criterium 2	Er staat bij selectie criterium 2f dat er moet worden voldaan aan de black belt certificering, is dit een harde eis? Als ik naar jullie inhoudelijke vraag m.b.t. de teamtrajecten kijk, voelt dit criterium F onlogisch voor wat jullie vragen.
	De huidige dienstverlening is volledig gericht op sturingsvraagstukken, meetbare leerervaringen (people) en proces-, productverbetering en daarmee ligt het zwaartepunt op Lean (genaamd KR8 binnen RWS). Ook in het kader van de huidige ontwikkeling van RWS op het gebied van het Kompas RWS, Assetmanagement, de 'line of sight', de reorganisatie van de regionale onderdelen van Rijkswaterstaat en de leiderschapseffecten, blijft er een grote vraag/focus op leerervaringen, sturingsvraagstukken en meetbare verbetering.	

	Vandaar dat Lean een grote rol zal moeten spelen binnen de gevraagde dienstverlening; anders gezegd: RWS ziet bij de toe te passen methodieken dan ook een duidelijk zwaartepunt bij de Lean-methodiek. Aanbestedende dienst realiseert zich dat dit gevraagde zwaartepunt op de Lean-methodiek onvoldoende in de tekst van het Selectiedocument (o.a. paragraaf 1.2.3.) naar voren komt. Dit zwaartepunt onderstreept echter wel het belang van het vereiste om te beschikken over een Lean Black Belt certificering (mèt verbeterportfolio, dus praktijkervaring met meetbare leeropbrengst) aangaande dit selectie criterium. De ervaring binnen RWS heeft ook geleerd dat onvoldoende (praktijk)kennis van Lean tot onvoldoende overzicht en overwicht over de situatie en de context leidt. Gezien het aantal gestelde vragen ten aanzien van dit onderdeel, heeft Aanbestedende Dienst wel besloten het aantal gevraagde experts voor deze vraag aan te passen: <i>Afhankelijk van het aantal experts waar Gegadigde over beschikt die voldoen aan het hiervoor opgestelde profiel, worden de volgende punten toegekend:</i> ➤ Tot 3 experts 0 punten ➤ 3 tot 5 experts 2 punten ➤ 5 tot 7 experts 4 punten ➤ 7 tot 9 experts 6 punten ➤ 9 tot 11 experts 8 punten ➤ 11 tot 13 experts 10 punten <i>[maximaal aantal te behalen punten bij criterium 2 is 10 punten]</i>
--	--

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
3.	Selectie criterium 2	Een van de eisen voor de deskundigen is "de expert is black belt gecertificeerd en kan dit aantonen met een verbeterportfolio". U geeft in de selectie leidraad ook aan dat "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." Door de black belt eis beperkt u de inzet van andere methodieken en deskundigen die geen black belt certificering hebben. Kunt u de black belt eis voor deskundigen laten vervallen?
	Nee. Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
4.	Selectie leidraad paragraaf 1.5	Kunt u meer achtergrond geven bij het gebruik van Moodle tijdens een aanvraag voor een teamtraject?
	Teamtrajecten worden via het leerportaal/Moodle van RWS door de Leidinggevend en aangevraagd. In het leerportaal wordt extra informatie beschikbaar gesteld met de leidinggevend en teams, zoals vragenlijsten, voorbereidingswerkzaamheden, kennisshots en/of huiswerk opdrachten. Samengevat worden alle documenten, inspiratiematerialen, PowerPoint-presentaties, etc. op een overzichtelijke manier in Moodle geplaatst, zodat er één plek is waar alle inhoud en methodes t.b.v. het Teamtraject beschikbaar zijn voor de Teams. De planning en administratie van Teamtrajecten worden eveneens bijgehouden via het leerportaal/Moodle.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
5.	Selectieleidraad paragraaf 1.2.6	Bent u bereid om andere digitale tools voor diagnose of gedrag van teamleden in te zetten als voorbereiding op de diagnose tools?
	Nee, dit is in beginsel niet in scope van deze opdracht. Overleg hierover is altijd mogelijk, zolang hiermee geen aanvullende kosten zijn gemoeid en de oplossing voldoet aan de eisen omtrent (digitale) veiligheid die de overheid hanteert.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
6.	Selectieleidraad paragraaf 1.2.6	U beschrijft het gebruik van een analysetool. Kunt u meer informatie geven over de inhoud van de tool?
	De analysetool geeft meer inkleuring over de reden waarom een Leidinggevende en Team ondersteuning aanvragen: de Leidinggevende kiest hiertoe een tool uit het aanbod – afhankelijk van zijn/haar inschatting van de situatie. Qua inhoud geeft de analysetool informatie over de sturing, samenwerking en/of de veiligheid in de groep en/of over de mate van volwassenheid van de teamsamenwerking. Opdrachtnemer kan in overleg invloed uitoefenen op de analysetools die worden aangeboden door RWS.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
7.	Selectiecriterium 2	Er staat bij selectiecriterium 2f, dat er moet voldaan worden aan de black belt certificering, is dit een harde eis? Als ik naar jullie inhoudelijke vraag m.b.t. de teamtrajecten kijk, voelt dit criterium 'f' onlogisch voor wat jullie vragen.
	Zie het antwoord dat reeds gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
8.	Moodle	Wordt Moodle momenteel reeds gebruikt binnen RWS (als vermoedelijk leerplein)?
	Ja, Moodle wordt reeds gebruikt binnen RWS als onderdeel van het leerportaal. Moodle wordt gebruikt om tijdens het Teamtraject informatie beschikbaar te stellen. Zie hiervoor ook het antwoord op vraag 4.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
9.	Interne Teambegeleiders	Hoe worden interne teambegeleiders geselecteerd, aan welke kwaliteitseisen moeten zij voldoen? Mag er naast de teamtrajecten ook worden geïnvesteerd in de interne begeleiders (worden zij mogelijk ook opgeleid als groep/community om de groep nog verder te benutten binnen RWS?)
	Hoe worden interne teambegeleiders geselecteerd? Interne Teambegeleiders worden geselecteerd/gevraagd door de Leidinggevende van het Team dat het Teamtraject doorloopt. Die kiezen uit eigen netwerk of vragen binnen de Corporate Dienst naar ervaren Interne Teambegeleiders. Aan welke kwaliteitseisen moeten zij voldoen?	

	Er zijn geen algemene kwaliteitseisen waaraan zij moeten voldoen. Er mag verwacht worden dat de Interne Teambegeleider over de basisvaardigheden beschikt, en soms enige ervaring hebben met Lean, faciliteren en/of teamcoaching. Mag er naast de Teamtrajecten ook worden geïnvesteerd in de Interne Teambegeleiders? Er mag naast een Teamtraject geïnvesteerd worden in de Interne Teambegeleiders in de driejaarlijkse bijeenkomsten. De driejaarlijkse bijeenkomsten zijn niet specifiek voor een doelgroep, zoals Interne Teambegeleiders.
--	---

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
10.	Verwachtingen van teams	Waar staat beschreven wat er van teams wordt verwacht om mee te werken aan ambitie 2050 van RWS? Maw: wat is de noodzaak voor teams om te ontwikkelen en wat zijn voorbeelden van ontwikkeling die teams nodig hebben om toekomstbestendig te worden / uitdagingen van de toekomst met elkaar succesvol te doorlopen? Er wordt verwezen naar 'een probleem' van teams en naar jaarlijkse doelen van teams. Hoe zien die eruit? Bevatten die naast inhoudelijke doelstellingen ook doelstelling op houding/gedrag/samenwerking/vaardigheden zodat een Team (blijvend) in ontwikkeling is met elkaar om toekomstige inhoudelijke uitdagingen met elkaar aan te gaan?
		In de volgende fase wordt hier meer informatie over gegeven in de vorm van een document 'Het team van de toekomst'. Voorbeelden van ontwikkeling(en) die Teams nodig hebben om toekomstbestendig te worden zijn zeer divers. Op dit moment is het werken volgens Assetmanagement (ISO 55000 en IAM PRO roos) één van de uitdagingen die voor veel Teams geldt. De jaarlijkse doelen worden per Team en organisatieonderdeel opgesteld, hier is dus geen algemeen antwoord op te geven voor geheel Rijkswaterstaat. 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. Zie ook www.rws.nl; Doelstellingen voor Teams zijn vaak productiedoelstellingen en nieuw-te-ontwikkelen-producten ten behoeve van de opgave van RWS. Daarnaast kunnen in Teamtrajecten ook algemene afspraken over houding en gedrag ten aanzien van professioneel opdrachtgeverschap gemaakt worden. Tevens kunnen vakmanschap, persoonlijk leiderschap en gewenst gedrag als doelstellingen centraal staan in een teamtraject. Een teamtraject is gericht op competities en vaardigheden. Daarnaast doet een teamtraject richtinggevende uitspraken over samenwerken. De vraagstukken die Teams hebben voor de Teamtrajecten zijn bijvoorbeeld (zoals ook genoemd in dit Selectiedocument): • 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.

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
11.	Selectiedocument, Paragraaf 1.2.6	In de Tabel over de Fasen staat dat Leidinggevende kan kiezen uit meerdere interventies waaronder teamcoaching en Teamtrajecten. Kunt u aangeven wat het verschil is tussen teamcoaching en Teamtrajecten?
	Het gaat hier o.a. om teamcoaching door interne coaches. In het Beschrijvend Document van de gunningsfase zal een overzicht van andere mogelijke interventies gegeven worden, inclusief wanneer de interventie geschikt is.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
12.	Verdeling Teamtrajecten	Kunt u een inschatting maken van de verdeling van het aantal Teamtrajecten over Diagnose, Basis en Gevorderd?
	De reële verwachting is dat er jaarlijks circa 30 Teamtrajecten Diagnose plaatsvinden, circa 10 Teamtrajecten Basis cq. 18 Teamtrajecten Gevorderden. (Deze inschatting is een indicatie, hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.)	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
13.	Dagdelen of dagen (pagina 10)	Op pagina 10, 5e alinea staat dat OG een vast aantal dagdelen wenst af te spreken. In de opsomming per Teamtraject staat het aantal dagen. Kunt u bevestigen dat het in de opsomming van de Teamtrajecten gaat om dagdelen?
	Dagdelen en dagen zijn hier door elkaar gebruikt. Het gaat om het aantal dagdelen. In de opsomming worden dagen genoemd waarbij één dag bestaat uit twee dagdelen. Kortom: 1. het Teamtraject Diagnose bestaat uit 3 dagen = 6 dagdelen. 2. Het Teamtraject Basis bestaat uit 6 dagen = 12 dagdelen. 3. Het Teamtraject Gevorderd bestaat uit 12 dagen = 24 dagdelen. Daarnaast vindt er 3 x per jaar een bijeenkomst plaats van een dag = 2 dagdelen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
14.	Selectiecriteria 2, minimumeis f) Black belt	Wat maakt dat in het Selectiecriteria 2, minimumeis f) voor elke expert specifiek een Blackbelt certificering wordt gevraagd, terwijl op pagina 10 wordt gesteld dat er geen specifieke methodieken of werkvormen worden voorgeschreven?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
15.	Zwaartepunt methodieken	Gezien de genoemde methodieken (pagina 10, en selectiecriteria 2, paragraaf 5.4.2 onderdeel f, t.a.v. black belt certificatie voor experts), waar verwacht OG dat het zwaartepunt van de te hanteren methodieken ligt?
	Aanbestedende dienst begrijpt de vraag niet helemaal. We hebben deze vraag geïnterpreteerd als ' <i>... waar verwacht Opdrachtgever dat het zwaartepunt van de te hanteren methodieken ligt in de uitvoering van de Teamtrajecten?</i> '.	

	In de uitvoering van de Teamtrajecten ligt het zwaartepunt bij de Lean-methodiek, aangevuld met de andere genoemde methodieken. Zie ook het antwoord dat gegeven is op vraag 2.
--	---

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
16.	Combinatie	Als we meerdere BV's binnen een holding inzetten voor de uitvoering is er dan sprake van een Combinatie?
	Dit hangt ervan af. Indien meerdere ondernemers als combinatie inschrijven, worden zij ieder hoofdelijk aansprakelijk tegenover de Aanbestedende dienst. Indien de ondernemers in een hoofd- en onderaannemer constructie inschrijven, dan wordt de onderaannemer beschouwd als een 'derde'.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
17.	Maximum voor toelichting in bijlagen	In de diverse bijlagen lezen we geen maximum aan het aantal pagina's of woorden dat gebruikt mag worden in de beschrijving van referentieopdrachten, ervaring van kandidaten en de uiteenzetting van behaalde resultaten of activiteiten. Wij zien een risico dat de selectie van gegadigden daardoor veel tijd gaat kosten. Herkennen jullie dit risico? Zo ja, dan zou meedenkend ons advies zijn om hier een maximum aan te stellen. Bijvoorbeeld maximaal 2 pagina's per referentieopdracht en 1 pagina per kandidaat.
	Aanbestedende dienst hecht waarde aan het ontvangen van volledige referenties en is derhalve niet voornemens om hier een maximum aantal pagina's aan te verbinden. Wel deelt Aanbestedende dienst dat het ontvangen van veel (zeer) uitgebreide formulieren mogelijk kan zorgen voor veel (onnodig) extra werk in deze selectiefase. Om deze reden verzoeken we Gegadigden om de genoemde 2 pagina's per referentieopdracht en 1 pagina per kandidaat wel te hanteren als richtsnoer.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
18.	Periode/ervaring	In bijlage 3 Opgave geschiktheidseis wordt in eerste instantie gesproken over een periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding waarin een opdracht is verkregen en uitgevoerd. Later wordt in deze bijlage (bij controle) een periode van drie jaar genoemd. Welke periode wordt er bedoeld?
	Hier dient u 5 jaar te lezen. De bijlage is aangepast en geüpload tezamen met deze Nota van Inlichtingen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
19.	Selectiedocument, p39, 5.4.3 Selectie criterium 3 - verduidelijking eis 2	U stelt als eis (punt 2) dat 'de transfer op zodanige wijze geborgd is in de organisatie dat de transformatie inzichtelijk is ten opzichte van het bedrijfsresultaat'. Kunt u in de informatiebijeenkomst duidelijk maken wat u hiermee bedoelt en hoe u verwacht dat we dat zichtbaar maken? Selectiedocument, p39, 5.4.3 Selectie criterium 3
	In het werk dient Opdrachtnemer na de werkzaamheden een Leidinggevende, Team (/organisatie) en Interne Begeleider achter te laten dat een verandering heeft ondergaan. RWS wil weten wat de meetbare/zichtbare verandering is. Zie in dit kader ook de antwoorden zoals gegeven op de vragen 61 en 63.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
20.	Selectiecriteria 3 Bijdrage leveren aan ...	U stelt als eis dat 'bijdrage (...) leveren aan transitie binnen een dienstomgeving in een complexe organisatie'. Wat verstaat u daar onder? Kunt u daar meer informatie over verstrekken in de informatiebijeenkomst? Selectiedocument, p39, 5.4.3 Selectiecriteria 3
	Wij bedoelen daar o.a. organisaties binnen de zakelijke dienstverlening en complexere overheidsorganisaties mee.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
21.	Selectiecriteria 2 Lean gecertificeerd	Onder ad f) formuleert u de minimumeis "black belt gecertificeerd en kan dat aantonen met een verbeterportfolio". Eerder geeft u aan dat Lean, Agile en Scrum mogelijke methoden zijn. Met deze eis lijkt u te verlangen dat alle deskundigen die u in wilt zetten Lean-gecertificeerd zijn. Dat sluit nagenoeg al onze adviseurs uit. Kunt u bij de informatiebijeenkomst hier meer duidelijkheid over verschaffen? Selectiedocument, p38. 5.4.2. Selectiecriteria 2
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
22.	Selectiecriteria 2 "ervaring in train-de-trainer activiteiten in de werksituatie"	Onder ad d) formuleert u de minimumeis "ervaring in train-de-trainer activiteiten in de werksituatie". Kunt u in de informatiebijeenkomst hierover verduidelijken wat u er mee bedoelt? Selectiedocument, p38, 5.4.2 Selectiecriteria 2
	Het gaat hier niet om train-de-trainer <u>trainingen</u> , wel om het begeleiden van trainers in hun werkpraktijk en ze op te leiden om (nog beter) trainingen te geven.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
23.	Geschiktheidseis Opdrachtwaaarde	U stelt als eis dat de opdrachtnemer een opdracht heeft verkregen (...) met een minimale opdrachtwaaarde van €350.000,- (excl. btw). We vragen af hoe we dit moeten lezen. Wij nemen aan dat u er van uitgaat dat dat één opdracht bij één opdrachtgever betreft. Wij zijn een bedrijf met veel ervaring bij de overheid, maar opdrachten van deze omvang doen zich hoogstzelden voor. Is dit ook echt uw bedoeling? Of bedoelt u dat het meerdere opdrachten bij één opdrachtgever die samen minimaal 350.000,- bedragen? Kunt u bij de informatiebijeenkomst hier meer duidelijkheid over verschaffen?
	Aanbestedende dienst is akkoord met het gegeven dat het meerdere opdrachten bij dezelfde Opdrachtgever mogen betreffen in een tijdbestek van 5 jaar voorafgaand aan de datum van publicatie.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
24.	Rol interne begeleider	De leidinggevende zoekt zelf een interne Teambegeleider. Hoe zien jullie de rol/positie van de intern begeleider? In welk stadium sluiten ze aan? In welke mate zijn ze beschikbaar? In welke mate beschikken ze over vaardigheden en kwaliteiten voor deze rol? Selectiedocument, p14, e. Intakegesprek
	Zie ook het antwoord dat gegeven is op vraag 9 Rol/positie: Opdrachtnemer is ten alle tijden in de lead tijdens het teamtraject. De rol van de Interne Teambegeleider tijdens het Teamtraject kan in afstemming met Opdrachtnemer vormgegeven worden, wisselend van meekijken tot mede uitvoeren. Doel is dat de Interne Teambegeleider (samen met de Leidinggevende) na afloop van het traject zelfstandig het Team kan begeleiden in de transfer. In welk stadium sluiten ze aan? Interne Teambegeleiders sluiten aan bij de Teamtrajecten Basis of Gevorderd. Bij voorkeur sluiten ze ook al tijdens Teamtraject Diagnose aan, dit is echter niet verplicht. In welke mate zijn ze beschikbaar? Alle rollen ervaren werkdruk, ook deze rol van Interne Teambegeleider. De beschikbaarheid zal dus onder druk staan. Tegelijkertijd mag verwacht worden dat Interne Teambegeleiders beschikbaar zijn om tijdens alle interventies aanwezig te zijn en aanvullend om met Opdrachtnemer interventies voor te bereiden, na te bespreken en door Opdrachtnemer gecoacht te worden, zodat zij na afloop van het Teamtraject het Team kunnen begeleiden in de transfer. Ze zijn dus ook na afloop van het Teamtraject nog een half jaar beschikbaar en organiseren minimaal 1 terugkombijeenkomst met het Team. In welke mate beschikken ze over vaardigheden en kwaliteiten voor deze rol? Zie het antwoord op vraag 9.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
25.	Interventies	U geeft aan dat teams zich aan kunnen melden voor 'andere beschikbare teaminterventies bij RWS'. Kun u ons inzicht geven in welk type andere teaminterventies er beschikbaar is en in welke mate u verwacht dat daar gebruik van wordt gemaakt in relatie tot deze uitvraag? Selectiedocument, p 13, b. Keuze uit verschillende interventies
	Het gaat hier o.a. om teamcoaching door interne coaches, een beperkt teamtraject met workshops gericht op omgaan met verandering, management drives, etc. In het Beschrijvend Document van de gunningsfase zal een overzicht van andere interventies gegeven worden inclusief wanneer de interventie geschikt is.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
26.	Methodieken	Er dient waar mogelijk gebruik gemaakt te worden van de methoden Lean, Agile, Scrum, Systemisch werk, Gedragsverandering en Veranderkunde. U geeft aan dat Opdrachtnemer een voorstel kan doen voor toepassing van aanvullende methodieken bij LOFC. Hoe ziet u dat voor zich?
	In vrijwel alle gevallen zullen genoemde methodieken afdoende zijn, waarbij Lean in de basis bij RWS geïmplementeerd is en gehanteerd wordt. Deze methodiek dienst derhalve als zwaartepunt te worden beschouwd. In het uitzonderlijke geval dat er een	

	aanvullende methodiek nodig is, kan Opdrachtnemer in het advies voor het vervolgetraject (na het Teamtraject Diagnose) een voorstel doen. LOFC zal met Opdrachtnemer bespreken wat er mogelijk is en een besluit nemen over het al dan niet toevoegen van deze aanvullende methodiek.
--	---

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
27.	Bijlage 5 Opgave Selectiecriteria 2	Wat wordt precies bedoeld met 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? Op welke manier wordt verwacht dat wij dit aantonen?
	In dit geval is sprake van een beroep op een derde. Als er sprake is van beroep op de draagkracht van derde entiteiten wordt u geacht de capaciteit aan te tonen op de wijze zoals uiteengezet in de Selectieleidraad in paragraaf 4.2.5. "Beroep op een derde/derden".	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
28.	Bijlage 5 Opgave Selectiecriteria 2 F. de expert is black belt gecertificeerd en kan dit aantonen met een verbeterportfolio	We snappen dat kennis en ervaring met Lean en met name met continu verbeteren wordt gevraagd. In het kader van deze uitvraag begrijpen we echter niet dat van alle coaches een Black belt certificatie wordt vereist inclusief verbeterportfolio. Kunt u dat verklaren?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
29.	Bijlage 5 Opgave Selectiecriteria 2 A. de expert is black belt gecertificeerd en kan dit aantonen met een verbeterportfolio	Onze adviseurs zijn allemaal ervaren in Agile/Lean en continu verbeteren, maar niet perse met een Blackbelt certificaat. Wil RWS overwegen deze eis te laten vervallen. Of minimaal de eis van het verbeterportfolio te laten vallen?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
30.	Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis	Gevraagd wordt: Heeft Gegadigde ervaring opgedaan met het ontwerpen van teamtrajecten? Heeft Gegadigde ervaring opgedaan met het ontwikkelen van teamtrajecten? Kun t u aangeven wat voor u het verschil is tussen ontwerpen en ontwikkelen?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 1.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
31.	Par 4.2.1 Bijlage 1 UEA	Bijlage 1 dient bij aanmelding ingediend te worden, echter ontbreekt als bijlage bij de documenten op Tenders. Graag in te vullen UEA publiceren

	Bijlage 1 wordt gelijktijdig met deze Nota van Inlichtingen geüpload op TenderNed.
--	--

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
32.	Par 4.2.1 Aanmeldformulier	In par staat dat Aanmeldformulier elektronisch ondertekend dient te worden. Tijdens de infobijeenkomst 6 maart toont u een presentatie waarbij alleen de UEA en het Inschrijvingsbiljet (bijlage 3) elektronisch ondertekend dient te worden. Graag opheldering welke documenten in welke fase elektronisch ondertekend dienen te worden met de verwijzing naar de juiste nummering en namen van documenten/bijlagen
	De informatie in het Selectiedocument is leidend en kloppend, zie hiertoe paragraaf 4.2.1.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
33.	Personele omvang referenties	U hanteert als kenmerk voor een 'grote complexe organisatie' een personele omvang van 2.000 medewerkers of meer. U vraagt drie van deze referenties op te geven. Deze eis is mogelijk disproportioneel, omdat het aantal gegadigden dat aan deze eis kan voldoen beperkt is. We verzoeken u daarom om de grens aan te passen naar 1500 medewerkers. Gaat u hiermee akkoord?
	Aanbestedende dienst gaat hiermee akkoord. Punt 4 van Selectie criterium 3 wordt als volgt aangepast: <i>De opdracht is uitgevoerd binnen een grote complexe organisatie (een organisatie met meer dan 1500 medewerkers) welke deels centraal georganiseerd is met verschillende sturingslijnen (lijn, proces, project).</i>	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
34.	Moodle	U verplicht de opdrachtnemer om de Elektronische leeromgeving Moodle te gaan gebruiken. Welke inspanningen vraagt u precies van ons bij 'het ontwikkelen en beheren' van deze tool? Wat moet er ontwikkeld en beheerd worden? Kunt u dit concreet maken, zodat we een helder beeld krijgen van de inspanningen die u van de opdrachtnemer vraagt?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 4.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
35.	Processen	We gaan ervan uit dat de beschrijving van de processen (voor een belangrijk deel) gebaseerd is op de huidige aanpak binnen Rijkswaterstaat van Teamtrajecten. Is deze aanname juist?
	'Gebaseerd op' is de juiste duiding. Op basis van de huidige processen van Teamtrajecten (Lean/KR8) zijn lessen getrokken, is opnieuw geïnventariseerd wat nu de behoefte is en zijn geleerde lessen van andere dienstverleningen in de markt en binnen het Rijk meegenomen. Daarmee is een ander proces ingericht dan het proces zoals gevolgd wordt in de huidige Teamtrajecten (daar is bijvoorbeeld niet het standaard begin van een Teamtraject Diagnose en de splitsing naar een Teamtraject Basis en Gevorderd).	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
36.	Vervolg op KR8?	Als het om een bestaande, lopende opdracht gaat, zijn we benieuwd of er voor de nieuwe contractperiode majeure wijzigingen zijn geformuleerd ten aanzien van het doel, de scope en het beschreven proces (pagina 13 – 17) voor de diagnose en de twee varianten van een Teamtraject en van de transferperiode. Kunt u aangeven welke wijzigingen/verbeteringen u wilt bereiken ten opzichte van de huidige praktijk voor Teamtrajecten? Deze vraag is relevant, omdat we daaruit kunnen destilleren welke onderdelen van de gevraagde dienstverlening voor Rijkswaterstaat extra belangrijk zijn. Bovendien creëert u hiermee een 'level playing field', omdat uw huidige leverancier de verschillen tussen de huidige praktijk en de toekomstige, gewenste praktijk zelf kan analyseren.
	Aanbestedende dienst acht deze vraag minder relevant ten behoeve van de Selectiefase van deze aanbesteding. De voorwaarden ten behoeve van de kwaliteit van de dienstverlening komt nader aan bod in de Gunningsfase van dit traject. De huidige Opdrachtnemer maakt een transferplan voor een soepele overgang naar de eventuele nieuwe Opdrachtnemer. Zie ook het antwoord op vraag 37.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
37.	Vervolg op KR8?	Uit uw beschrijving van de gevraagde dienstverlening kunnen we niet opmaken of het om een vervolg gaat op de lopende opdracht (Doorontwikkeling KR8) gaat die met deze aanbesteding wordt verlengd, of om een gehele nieuwe dienst die Rijkswaterstaat binnen de organisatie gaat introduceren. Kunt u aangeven wat van toepassing is?
	Zie het antwoord op vraag 36. Het gaat om een vervolg op de huidige Raamovereenkomst. Binnen de voor deze opdracht geformuleerde scope is rekening gehouden met de opgedane ervaringen uit de bestaande teamtrajecten en uit andere leerinterventies binnen RWS en het Rijk. Zo zijn bijvoorbeeld de drie jaarlijkse bijeenkomsten nieuw en is het proces met het Teamtraject Diagnose en de Teamtrajecten Basis en Gevorderd eveneens nieuw.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
38.	Hfdst 3 Aanbestedingsprocedu re	Bij teamontwikkeling gaat het om zowel zaken die vallen onder de taak-as als de relatie-as. Met betrekking tot het laatste ervaren we dat veel partijen die team- en organisatieontwikkelingstrajecten aanbesteden persoonlijk kennis willen maken met (een aantal) begeleiders die bij de uitvoering van het traject betrokken zijn. Dit om te toetsen of naast een inhoudelijke match er de persoonlijke chemie is om samen op te trekken. Daarbij betrekken ze vaak ook een afvaardiging uit de diverse doelgroepen die deelnemen aan het traject. In hoeverre is een presentatie- en kennismakingsmoment te overwegen als beoordelingscriterium in de gunningsfase? Zo wordt de expertise van de begeleiders in het hier en nu ervaren en ervaart men of er een persoonlijke en professionele klik is.
	Hartelijk dank voor het door u aangedragen idee. Aanbestedende dienst zal deze meenemen in de overwegingen bij het opstellen van de gunningscriteria.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
39.	Informatiebeveiliging	Informatiebeveiliging wordt steeds belangrijker. Zeker bij dit soort grote trajecten speelt ook de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) een rol in het kader van privacy bescherming. Dit mede in het kader van in te zetten teamscans binnen het traject om meetbare ontwikkeling zichtbaar te maken. In hoeverre is daarom een ISO 270001 certificatie van belang?
	Zie het antwoord op vraag 5. Voor het verwerken van alle (persoons)gegevens dient te worden voldaan aan de geldende wetgeving. Aanbesteder heeft er vooralsnog niet voor gekozen om aanvullende eisen te stellen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
40.	Hfdst 3 Aanbestedingsprocedu re	De grootte van het traject vraagt om een sterke projectorganisatie. Welk gedeelte van de projectorganisatie neemt Rijkswaterstaat voor haar rekening en voor welk gedeelte wil Rijkswaterstaat ontzorgd worden door de geselecteerde partij?
	Van Opdrachtnemer wordt gevraagd de organisatie vanaf het ontvangen van de aanmelding van een teamtraject tot en met de afronding en evaluatie te organiseren. Ook dient Opdrachtnemer de jaarlijkse bijeenkomsten te organiseren in overleg met RWS. In de voorfase en na afloop van de trajecten ligt geen rol voor Opdrachtnemer. Opdrachtnemer sluit in de Teamtrajecten aan bij bestaande bijeenkomsten van het Team, deze zijn in de meerderheid van de gevallen reeds gepland door de Teams/deelnemers zelf.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
41.	Selectiecriteria 2, minimumeis f)	In de informatiebijeenkomst van 6 maart geeft u onder meer aan dat de uitvraag en de eis "black belt gecertificeerd" onder meer voortkomt uit de inzet van de huidige gecontracteerde dienstverlener en de inzet van het lean six sigma gedachtegoed. Tegelijkertijd geeft u aan dat ook andere methodieken en gedachtegoed ingezet kunnen worden als de opgave van de teams daarom vragen. Zeker indien voor groei van het team vorderingen in "de onderstroom" (op procesniveau) gemaakt dienen te worden. Bent u bereid om de eis van "black belt gecertificeerd" te laten vervallen?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
42.	Level playing field	Welke huidige leverancier heeft u momenteel gecontracteerd voor teamontwikkeling?
	De huidige leverancier is House of Performance. House of Performance voert haar dienstverlening uit in samenwerking met het Kaizen Instituut.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
43.	Hfdst 3 Aanbestedingsprocedu re	Bij soortgelijke trajecten waarbij organisatiebreed een bepaalde werkwijze wordt geïmplementeerd (Agile werken, Performance management, Lean, et cetera) ervaren we dat met name bij organisatieontwikkelingstrajecten waarin ook teamontwikkeling een belangrijke plek heeft, gekozen wordt voor een twee sporen beleid. Een partij die sterk is in de gekozen way of working (lees hier Lean). En een partij die in aansluiting daarop gespecialiseerd is in het doorbreken van ineffectieve patronen. Patronen waardoor de gekozen WAT en de HOE onvoldoende (snel) tot werkwijze wordt. (Dit naast wat de teams nog meer als teamontwikkeldoelen formuleren.) Die keuze van de opsplitsing (zonder de integraliteit te verliezen) vloeit mede voort uit dat het doorbreken van ineffectieve groepsdynamische processen om een andere expertise en ervaring vraagt dan de implementatiebegeleiding van een werkwijze. Bij teamontwikkeling in het verlengde van het gedachtegoed van Tuckman gaat het vooral om het teams leren hoe ze hun zelforganiserend en probleemoplossend vermogen verder kunnen versterken. In dit geval met een sterkte basis vanuit het Lean gedachtegoed. In hoeverre wil Rijkswaterstaat overwegen om twee partijen te selecteren? Een partij met de focus op het Lean stuk en een partij met de focus op meer de proces- en groepsdynamische kant van teamontwikkeling? Dit vanzelfsprekend met behoud van een sterke samenhang tussen beide trajecten en kennis van en ervaring met Lean implementatietrajecten waaronder strategy deployment.
	Na ampele overwegingen heeft Rijkswaterstaat besloten om één (1) Opdrachtnemer te contracteren voor deze Opdracht.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
44.	Hfdstk 1 Soorten teams	In hoeverre dient er rekening gehouden te worden met verschillen tussen teams met vooral praktisch opgeleide teamleden en teams met meer theoretisch opgeleide teamleden?
	Aan Opdrachtnemer wordt gevraagd rekening te houden met de leervraag van het Team. Ieder Teamtraject is maatwerk. Hierin kan het genoemde verschil naar voren komen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
45.	Par 1.2 Beschrijving Raamovereenkomst	Is een ondersteunende (erkende) opleiding gewenst voor interne teambegeleider (verantwoordelijk voor de transfer) van RWS? Dit in het kader van borging en verankering.
	Nee, dit maakt geen onderdeel uit van de scope van deze opdracht.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
46.	Geschiktheidseis par 5.3.2	In par 5.3.2 is een geschiktheidseis opgenomen. Bent u bereid deze geschiktheidseis als volgt te aan te passen? Gegadigde heeft, in de periode van vijf jaar voorafgaande aan

		de uiterste datum voor aanmelding, als Opdrachtnemer een opdracht verkregen én DE OPDRACHT IS IN UITVOERING (OF IS 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).
	Aanbestedende dienst gaat hiermee niet akkoord. De opdracht(en) dienen reeds te zijn uitgevoerd. Meerdere opdrachten bij éénzelfde Opdrachtgever in de periode van 5 jaar mogen wel bij elkaar worden opgeteld om te kunnen voldoen aan de (totale) opdrachtwaarde van € 350.000,-.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
47.	Prijs	Verwacht u een aanbieding fixed price inclusief project- en organisatiekosten?
	Ja. Wij verwachten in de gunningsfase all-in prijzen te zullen uitvragen voor de Teamtrajecten en de bijeenkomsten.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
48.	5.4.2 Selectiecriteria 2: Het aantal gekwalificeerde experts waar gegadigde over kan beschikken	In punt f stelt u als minimumeis dat elke expert black belt gecertificeerd moet zijn. Kunt u toelichten hoe u dit als een functionele eis voor het daadwerkelijke werk dat de experts in deze opdracht zullen moeten uitvoeren?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
49.	5.3.2 Geschiktheidseis	U vraagt 1 referent in bijlage 3 Opgave geschiktheidseis. Ook stelt u een eis van minimale omzet van € 350.000 op het gebied van teamontwikkeling. Moet deze minimale omzet bij één en de zelfde opdrachtgever zijn gerealiseerd in de afgelopen 5 jaar? Of kan dit over meerdere opdrachtgevers zijn en wenst u daar 1 referent uit?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 46.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
50.	1.2.6. Het proces van de Teamtrajecten	Vermeld wordt de 3 maal per jaar te organiseren bijeenkomsten. Enkele vragen hierover: a. Wie bepaalt het uiteindelijke programma van deze dag? b. Hoe groot is de opkomst gedurende de laatste 2 jaar geweest? c. Wat is de rol van het LOFC tijdens deze dag? d. Hoe is in de voorgaande uitvoeringen 'de psychologische veiligheid' van het bespreken van elkaars opgaven georganiseerd geweest?
	De antwoorden op uw vragen luiden als volgt: A. Opdrachtgever bepaalt.	

	B. Dit is een nieuw product; onze ervaring is dat bij soortgelijke bijeenkomsten 75% van de genodigden aanwezig is; C. Als Opdrachtgever, het bewaken van kwaliteit, en de aanjager van het leren over de groepen heen; D. Hierop is geen kort en eenduidig antwoord mogelijk. Aangezien dit een nieuwe vorm betreft is er niet eerder ervaring opgedaan met deze doelgroep en vorm. Echter hebben we uit eerdere vergelijkbare bijeenkomsten vertrouwen dat teams eigen leeropgaven willen delen mits de randvoorwaarden duidelijk zijn, er een waarderende benadering wordt gekozen, en er ruimte is voor ontmoeting en open gesprek.
--	--

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
51.	1.2.6 Het proces van de Teamtrajecten	Er wordt gesproken over het leren en eveneens over vaardigheden. Is er iets te vertellen over waar de meest voorkomende uitdagingen zich bevinden bij de aanvragen van de afgelopen jaren?
	De meest voorkomende uitdagingen van de afgelopen jaren zijn gevat in het lijstje met mogelijke onderwerpen uit de selectieleidraad: • 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. Om de meest voorkomende vragen per doelgroep te vatten: - Vragen van Teams gaan vaak over samenwerking over het totaal van de gevraagde productie. - Leidinggevende hebben vaak sturingsvraagstukken, om aan te sluiten bij de gevraagde veranderingen. - Interne Teambegeleiders met een Lean achtergrond hebben vaak vraagstukken over de onderstroom, Interne Teambegeleiders met een coachingsachtergrond hebben vaak vraagstukken rondom het inzichtelijk maken van de koers en/of de productieopgave.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
52.	1.2.6. Het proces van de Teamtrajecten	In de heldere toelichting op de procedure valt ons de sterke rol van het LOFC op. Hoe verhoudt deze rol zich tot de gevraagde zelfstandigheid van de teams zelf?
	LOFC bewaakt de kwaliteit van de interventies en voert de regie op het leren over Teams en dienstonderdelen heen. De Teams gaan zelfstandig met hun eigen leervraag aan de slag in hun eigen werkpraktijk.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
53.	1.2.6 Het proces van de Teamtrajecten	In hoeverre kan de leverancier invloed uitoefenen op de analysetool zoals die door RWS wordt aangeboden?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 6.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
54.	1.2.5 Rollen tijdens teamtrajecten	Wat zijn de ervaring met het aanmelden voor een teamtraject? Is er sprake van draagvlak binnen het team? Is

		het de verantwoordelijkheid van de teamleider? Of die van de interne begeleider? Oftewel hoe komt een dergelijk besluit tot stand?
	Deze vraag is op te delen in twee onderdelen/vragen. - De ervaring leert de volgende praktijksituaties zich voordoen: - dat een (deel van een) Team een leerwens heeft en in overleg met de leidinggevende kiest voor ondersteuning van deze ontwikkeling. - HR(M) collega's met leidinggevendens spreekt over de ontwikkeling en een Teamtraject aanraden. - Er zijn leidinggevende die elkaar adviseren over een Teamtraject. - Er zijn leidinggevendens die graag tijdelijk 'vreemde ogen' aan een Team toevoegen om samen sterker te worden. - Wat betreft het draagvlak binnen een Team, mag worden verwacht dat er een 'basisbereidheid' is tot leren. Over het algemeen kan Opdrachtnemer verwachten dat het draagvlak in orde is. Rond elke aanvraag is er een moment dat de leidinggevende de voorgenomen leerinterventie met zijn/haar Team bespreekt. De leidinggevende vraagt het teamtraject aan. Een Intern Teambegeleider kan geen teamtraject aanvragen. Nog een verduidelijking: Teamtrajecten zijn mensenwerk. Opdrachtnemer faciliteert de Leidinggevende, het Team en de Interne teambegeleider gedurende het Teamtraject. Hierin ligt ook de medeverantwoordelijkheid voor het creëren van het leerklimaat gedurende het Teamtraject, waarin de Interne Teambegeleider en Leidinggevende leert om dit na het Teamtraject zelfstandig te recreëren. Zie ook het antwoord dat gegeven is op vraag 10.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
55.	1.2.4 Toelichting op de scope	In een Teamtraject worden niet de vissticks aangereikt, maar de hengel met instructie, plus het verlangen naar de zee. Ervaring heeft ons geleerd dat het verlangen naar de zee een correlatie heeft met de intrinsieke motivatie van de teamleden, en minder met het geven van instructie. Hoeveel vrijheid heeft de aanbieder in het daadwerkelijk bereiken van deze intrinsieke motivatie?
	Opdrachtnemer wordt gevraagd om de transfer na het Teamtraject te hebben geborgd bij alle betrokkenen van een Teamtraject. Het gaat daarbij niet alleen over de intrinsieke motivatie van teamleden, maar ook over de motivatie van Leidinggevende en Interne Teambegeleider. Binnen de geschetste randvoorwaarden (denk aan: het Teamtraject Diagnose, Basis en Gevorderd, de drie jaarlijkse bijeenkomsten en de genoemde methodieken) heeft de Opdrachtnemer alle ruimte om de intrinsieke motivatie aan te wakkeren.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
56.	1.2.4 Toelichting op de scope	In de beschrijving staat dat de interventies dienen aan te sluiten op het RWS-kompas en de drie leiderschapseffecten. - Hoe zijn deze zichtbaar in een team? - Welke eisen worden hieraan gesteld? - Hoe verhouden deze zich tot: 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.
	Deze thema's zullen in de Gunningsfase nader worden uitgewerkt.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
57.	1.2.3 Scope teamtrajecten	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. a. Hoe mogen we 'voorkeuren' dan wel 'eisen' lezen als het gaat om 'geen specifieke methodieken of werkvormen' maar wel de eis dat alle adviseurs een BB moeten hebben waar het gaat om Agile werken. b. Wat is de reden dat op het terrein van bijv. veranderkunde geen certificeringseisen worden gesteld zoals bijv. lid van de orde van Organisatieadviseurs? Of een voltooide SIOO-opleiding?
	Deze vraag bestaat uit twee vragen: 1. Zie het antwoord op vraag 2. 2. Gezien het feit dat het zwaartepunt van deze opdracht ligt bij de Lean-methodiek, is er gekozen voor (alleen) het genoemde vereiste.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
58.	1.2.5 Rollen tijdens teamtrajecten	Wat betreft de rol van de interne teambegeleider: is dit een full-time rol of is deze part-time en zo ja, wat doen deze medewerkers daarnaast?
	Dit betreft vaak een parttime rol naast de eigen functie. De rollen ernaast kunnen divers zijn, bijvoorbeeld (senior) adviseur bedrijfsvoering, techniek, veiligheid, omgevingsmanagement.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
59.	1.2.5 Rollen tijdens teamtrajecten	Betreffende de leidinggevende: Deze heeft P-verantwoordelijkheid. Klopt onze aanname dat u hier de P van People bedoelt?
	Ja, deze aanname is correct.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
60.	1.2.6.c Analysetool	Op welk moment wordt duidelijk welke analysetools gebruikt worden door RWS en is het mogelijk dat ook eigen analysetools van de opdrachtgever gebruikt worden?
	Deze vraag bestaat uit twee vragen. 1. In de Gunningfase wordt er meer duidelijk over de analysetools. 2. Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 6.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
61.	Advies 1.2.6.g	Op basis van welke data wordt de meetbare leeropbrengst gemeten? Zijn dit RWS eigen meetmethoden of dient dit door de opdrachtgever te worden aangeleverd?
	Dit kan diverse data zijn. Opdrachtnemer bepaalt per Teamtraject met het Team welke leeropbrengst gemeten moet worden, en welke data daarvoor nodig is. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van bestaande data of kan voor het Teamtraject data gegenereerd worden. Het zelf uitvoeren van een nulmeting en een eindmeting is ook mogelijk.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
62.	Advies 1.2.6.g	Is het mogelijk dat dit geen meting is van de leeropbrengsten maar van de reductie van het probleem zoals dat is gedefinieerd in de diagnose-fase?
	Ja, dat is mogelijk. Waarbij het meetbaar maken van de reductie van het probleem belangrijk is.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
63.	1.2.6.j Transfer	De transfer is de verantwoordelijkheid van de interne teambegeleider die dit samen met de leidinggevende. Hoe kan dit dan één van de doelen zijn voor de raamovereenkomst? Dit is hooguit ondersteunend/begeleidend/coachend vanuit de opdrachtgever maar expliciet de verantwoordelijkheid van de interne teambegeleider met hulp van de leidinggevende. Moet deze doelstelling niet zijn dat de goede ondersteuning is geboden aan het verankeren van het geleerde? Waarbij nog te bepalen is hoe 'goed' gedefinieerd wordt hierin.
	Deze vraag zal worden beantwoord in de volgende Nota van Inlichtingen (Nota van Inlichtingen 2) binnen deze Selectiefase. Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 83 voor de herziene planning.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
64.	3.5.2 Verplichte digitale handtekening	U geeft hier aan dat een digitale handtekening verplicht is. Kunt u bevestigen dat wanneer inschrijver geen digitale handtekening ter beschikking heeft een natte handtekening ook volstaat? Zo nee, graag uw toelichting.
	Nee, dit is niet het geval. Het beleid van Rijkswaterstaat schrijft voor dat aanbestedingsprocedures geheel digitaal (via TenderNed) worden uitgevoerd. De in de aanbestedingsstukken gevraagde elektronische handtekening heeft juridisch gezien dezelfde waarde als een 'natte' handtekening; een ingescande (natte) handtekening heeft deze niet. Vandaar deze keuze.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
65.	Geen crimineel verleden	Voor de selectiefase staat in TenderNed de eis 'geen crimineel verleden' waar aangevinkt kan worden dat je aan deze eis

		voldoet. Daarnaast staat er als bewijsstuk de Gedragsverklaring aanbesteden. Dient deze op het moment van inschrijven al ingediend te worden of achteraf wanneer dit specifieke bewijsstuk opgevraagd wordt? Graag uw toelichting.
	In paragraaf 4.2.6 van het Selectiedocument staat beschreven dat ter verificatie van de UEA die door Gegadigde is ingediend bij zijn Aanmelding, Gegadigde op een daartoe strekkend verzoek van Aanbesteder de bewijsstukken, waaronder de Gedragsverklaring Aanbesteden, door middel van TenderNed, 'Berichten' dient te overleggen, zo snel mogelijk maar uiterlijk binnen 5 werkdagen na het verzoek van Aanbesteder.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
66.	Uniform Europees Aanbestedingsdocument (zie Bijlage 1)	In dit deel van de selectieleidraad noemt u: "Uniform Europees Aanbestedingsdocument (zie Bijlage 1)". Echter, deze bijlage 1 is niet bijgevoegd bij de gepubliceerde documenten. Kunt u dit document alsnog publiceren?
	De UEA wordt gepubliceerd tezamen met deze Nota van Inlichtingen.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
67.	Bewijsstukken	Dienen de op verzoek te verstrekken bewijsstukken (GVA/KvK etc.) ook door onderaannemers/derden te worden aangeleverd of alleen door de combinatie?
	Voor het antwoord op deze vraag, verwijzen wij u graag naar paragrafen 4.2.5 en 4.2.6 van het Selectiedocument.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
68.	Aanbiedingsbrief	In par. 4.2.2, derde bullet, wordt een aanbiedingsbrief genoemd. Bedoelt u hiermee het Aanmeldingsformulier bijlage 2, of gaat het daadwerkelijk om een aanbiedingsbrief? En indien het om een aanbiedingsbrief gaat, moet deze dan door alle partijen elektronisch worden ondertekend?
	De Aanbiedingsbrief zoals in paragraaf 4.2.2 komt te vervallen. Ter verduidelijking: de Aanbiedingsbrief en het Aanmeldingsformulier betreffen NIET hetzelfde document.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
69.	GVA	In TenderNed lijkt het nu alsof de Gedragverklaring Aanbesteding bij de Aanmelding moet worden opgevoerd. In de leidraad staat dat deze later op verzoek moet worden verstrekt. Kunt u bevestigen dat de GVA niet bij Aanmelding aangeleverd hoeft te worden?
	Ja, dat kan Aanbestedende dienst bevestigen. Zoals in de eerste zin van paragraaf 4.2.7 van het Selectiedocument beschreven, dient de GVA na de eventuele mededeling van de selectiebeslissing pas te worden overlegd.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
70.	5.4.3 Selectiecriterium 3	Is het mogelijk om bij selectiecriterium 3 de referenties te spreiden over meer dan 3 jaar?
	Aanbestedende dienst heeft besloten om voor alle selectiecriteria een termijn van 5 jaar te hanteren. De referentieformulieren zijn hierop aangepast en als nieuwe bijlagen gelijktijdig met deze Nota van Inlichtingen gepubliceerd.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
71.	Selectieleidraad Teamtrajecten vdef. Geschiktheidseisen, Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid (zie paragraaf 5.3.1)	U vraagt een referentie van 350k aan teamopdrachten over 5 jaar. Wilt u weten of een partij langer voor 1 klant werkt en/of ervaring heeft met trajecten van minimaal 350k in 5 jaar dan kan de eis minder specifiek gesteld worden. U sluit hiermee bureaus niet uit die wel veel ervaring hebben, maar net niet aan de eis van 350k in 1 opdracht komen. Mede door de 3 jaar covid is dit namelijk best een lastige eis. Wij verzoeken u daarom te stellen: 1 opdracht op gedrags- en organisatieontwikkeling lopende over 5 jaar van minimaal 350k.
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 46.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
72.	Selectieleidraad Teamtrajecten vdef. Geschiktheidseisen, Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid (zie paragraaf 5.3.1)	U vraagt een referentie van 350k aan teamopdrachten over 5 jaar. • Door de de eis op 1 opdracht te stellen, sluit u veel partijen uit in deze uitvraag. Partijen die heel goed aan 350k aan opdrachten op de door u gevraagde teamtrajecten kunnen komen, maar vaak gespreid over meerder klanten en/of opdrachten. Wij willen u verzoeken de 350k te mogen verdelen door het stapelen van referenties. Bijvoorbeeld max 7 van 50k?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 46.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
73.	Selectieleidraad Teamtrajecten vdef. Geschiktheidseisen, Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid (zie paragraaf 5.3.1)	U vraagt een referentie van 350k aan teamopdrachten over 5 jaar. • Veelal zijn de teamopdrachten bij 1 klant onderdeel van 1 raamwerkcontract met subcontracten voor elke teamuitvraag. Is het akkoord als de 350k het totaal van de subopdrachten is?
	Dit is akkoord.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
74.	5.4.2 Selectiecriteria 2	Er wordt gesproken over black belt licenties. Worden gelijkwaardige/-soortige licenties of modellen ook gezien als voldoende relevant (denk aan: agile, scrummaster, design thinking, cultuur transformatie)?
	Zie het antwoord dat gegeven is op vraag 2.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
75.	ARVODI-2018, art. 24. Intellectuele eigendomsrechten	Artikel 24 lid 1 Wij kunnen, met name gezien het gestelde in artikel 24.5, alleen met dit artikel akkoord gaan indien de eerste volzin als volgt wordt aangepast: "Tenzij anders overeengekomen komen alle auteursrechten die kunnen worden uitgeoefend – waar en wanneer dan ook – ten aanzien van de maatwerkresultaten van de verrichte maatwerkdiensten toe aan Opdrachtgever". IE-rechten (op maatwerkresultaten) kunnen wij overdragen. Overige IE-rechten berusten bij ons en zijn voor ons als onderwijsinstelling uiteraard van groot belang. Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo niet, kunt u dat motiveren?
	Aanbesteder is hier niet mee akkoord. Ieder Teamtraject is maatwerk en de resultaten uit dat Teamtraject behoren daarom toe tot Opdrachtgever. Opdrachtgever wil gebruik kunnen (blijven) maken van de al dan niet specifiek voor deze opdracht ontwikkelde materialen et cetera van Opdrachtnemer. Opdrachtnemer is wel gerechtigd om haar materialen et cetera ook bij andere Opdrachtgevers in te zetten.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
76.	Delen maximum tarief	Tijdens de Informatiebijeenkomst is in antwoord op een vraag aangegeven, dat het delen van een eventueel maximum tarief op dit moment nog niet relevant is. Tarieven worden pas in de volgende fase gevraagd. Echter wanneer een eventueel maximum tarief aan de orde is, stellen we het op prijs om dit reeds in deze fase te vernemen.
	Deze vraag wordt meegenomen naar de volgende Nota van Inlichtingen (Nota van Inlichtingen 2). Zie het antwoord op vraag 83 voor de herziene planning.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
77.	Prijzmodel	Kunt u aangeven of het prijsmodel dat u straks in de volgende fase hanteert een model is op basis van een vaste prijs of op basis van nacalculatie?
	Het prijsmodel wordt naar alle waarschijnlijkheid uitgevraagd middels een vaste all-in prijs. Een prijsmodel op basis van nacalculatie ligt niet voor de hand.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
78.		We zouden graag inhoudelijk willen weten waarom de deskundigen 'Black Belt gecertificeerd' moeten zijn?

		Waarop is het aantal sessies van 6 of 12 gebaseerd? Zijn daar uitzonderingen mogelijk?
	Deze vraag bestaat uit drie vragen. 1. Zie het antwoord op vraag 2. 2. Het aantal sessies is gebaseerd op de ervaringen met de huidige overeenkomst, soortgelijke trajecten zonder dienstverlening (door eigen mensen uitgevoerd), wensen van leidinggevend en is derhalve afgestemd binnen Rijkswaterstaat. 3. Hier zijn geen uitzonderingen op mogelijk.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
79.		Wat is het ziekteverzuim van de teams waar we het over hebben?
	De vitaliteit van een Team is een randvoorwaarde voor een lerend Team. Voor aanvang van een Teamtraject is hier aandacht voor, net als voor aanvang van een Teamtraject er aandacht voor is of een Teamtraject een passende interventie is. In voorkomende gevallen kunnen Teamtrajecten worden uitgesteld omdat andere interventies meer urgent zijn.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
80.		Wat is het verloop van de teams waar we het over hebben?
	Aanbesteder interpreteert deze vraag zodanig dat er wordt bedoeld wat het verloop van teamleden van de desbetreffende teams is. Het verloop van teamleden is wisselend en mede afhankelijk van de functie. Aanbesteder heeft net als de rest van de overheid, een uitdaging om jonge medewerkers langer vast te houden in specifieke functies (o.a. inkoop, techniek, leidinggevende, operationeel werk en bedienend personeel in 24-uurs diensten).	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
81.		Hoe zien jullie dat deze teamtrajecten bijdragen aan Rijkswaterstaat FUCA klaar te maken?
	Wij beantwoorden deze vraag ervan uitgaande dat u een typo heeft gemaakt in de term "FUCA". Wij lezen deze term als "VUCA" (Volatile Uncertain Complex en Ambiguous)- als onderdeel van de term "VUCA world" die de wereld omschrijft waarin wij ons als mensen en organisaties op dit moment in bevinden. Een Teamtraject helpt de Leidinggevende, het Team en de Interne Teambegeleider een stap te zetten binnen de huidige context van Rijkswaterstaat. De huidige context heeft kenmerken van VUCA – het bewust worden van deze kenmerken in het werk van een Leidinggevende, Team en Interne Teambegeleider helpt bewust hiermee om te gaan. De inbreng vanuit Opdrachtnemer op dit gebied is mogelijk welkom. Een nadere verkenning van dit onderwerp is in een volgende fase van de aanbesteding beter op zijn plaats.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
82.		Waarop is het aantal sessies van 6 of 12 gebaseerd? Zijn daar uitzonderingen mogelijk?
	Zie het antwoord op vraag 78.	

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag																								
83.	Planning	In paragraaf 3.6.5 wordt gesproken over een standstill periode van zeven dagen, maar in de planning staat hiervoor drie weken opgenomen.																								
	De planning voor de Selectiefase wordt herzien. Aanbesteder wil Gegadigden middels een tweede Nota van Inlichtingen graag een extra gelegenheid geven om hun vragen te stellen. Conform paragraaf 3.6.5 geldt een standstill periode van zeven dagen. Onderstaand de nieuwe planning, met daarin in het blauwe lettertype de wijzigingen. <table><tr><th>Activiteit selectiefase</th><th>Datum en evt. tijdstip</th></tr><tr><td>Publiceren aankondiging van de opdracht via TenderNed</td><td>24 februari 2023</td></tr><tr><td>Uiterste datum aanmelden en indienen vragen voor de Informatiebijeenkomst</td><td>3 maart 2023 om 12:00</td></tr><tr><td>Informatiebijeenkomst</td><td>6 maart 2023 om 9:00</td></tr><tr><td>Uiterste datum voor het indienen van vragen</td><td>8 maart 2023 om 14:00</td></tr><tr><td>Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen)</td><td>13 maart 2023</td></tr><tr><td>Uiterste datum voor het indienen van vragen t.b.v. Nota van Inlichtingen 2</td><td>16 maart 2023 om 14:00</td></tr><tr><td>Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen 2)</td><td>23 maart 2023</td></tr><tr><td>Uiterste datum voor het indienen van de Aanmeldingen</td><td>3 april 2023 om 10:00</td></tr><tr><td>Verificatiegesprekken</td><td>5-6 april 2023</td></tr><tr><td>Verzenden mededeling van de selectiebeslissing</td><td>24 april 2023</td></tr><tr><td>Laatste dag bezwaartermijn</td><td>2 mei 2023</td></tr></table>		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)	13 maart 2023	Uiterste datum voor het indienen van vragen t.b.v. Nota van Inlichtingen 2	16 maart 2023 om 14:00	Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen 2)	23 maart 2023	Uiterste datum voor het indienen van de Aanmeldingen	3 april 2023 om 10:00	Verificatiegesprekken	5-6 april 2023	Verzenden mededeling van de selectiebeslissing	24 april 2023	Laatste dag bezwaartermijn	2 mei 2023
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)	13 maart 2023																									
Uiterste datum voor het indienen van vragen t.b.v. Nota van Inlichtingen 2	16 maart 2023 om 14:00																									
Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen 2)	23 maart 2023																									
Uiterste datum voor het indienen van de Aanmeldingen	3 april 2023 om 10:00																									
Verificatiegesprekken	5-6 april 2023																									
Verzenden mededeling van de selectiebeslissing	24 april 2023																									
Laatste dag bezwaartermijn	2 mei 2023																									

Vraag nr.	Verwijzing	Vraag
84.	Ingangsdatum Overeenkomst	Wij hebben begrepen dat de huidige overeenkomst tot en met 30 augustus 2023 loopt. Klopt het dat de nieuwe overeenkomst per 1 augustus 2023 ingaat en daardoor een overlap heeft?
	Nee, dat klopt niet. De ingangsdatum van 1 augustus 2023, zoals genoemd in het Selectiedocument, is niet correct. De beoogde ingangsdatum van deze nieuwe Raamovereenkomst is 1 september 2023.	