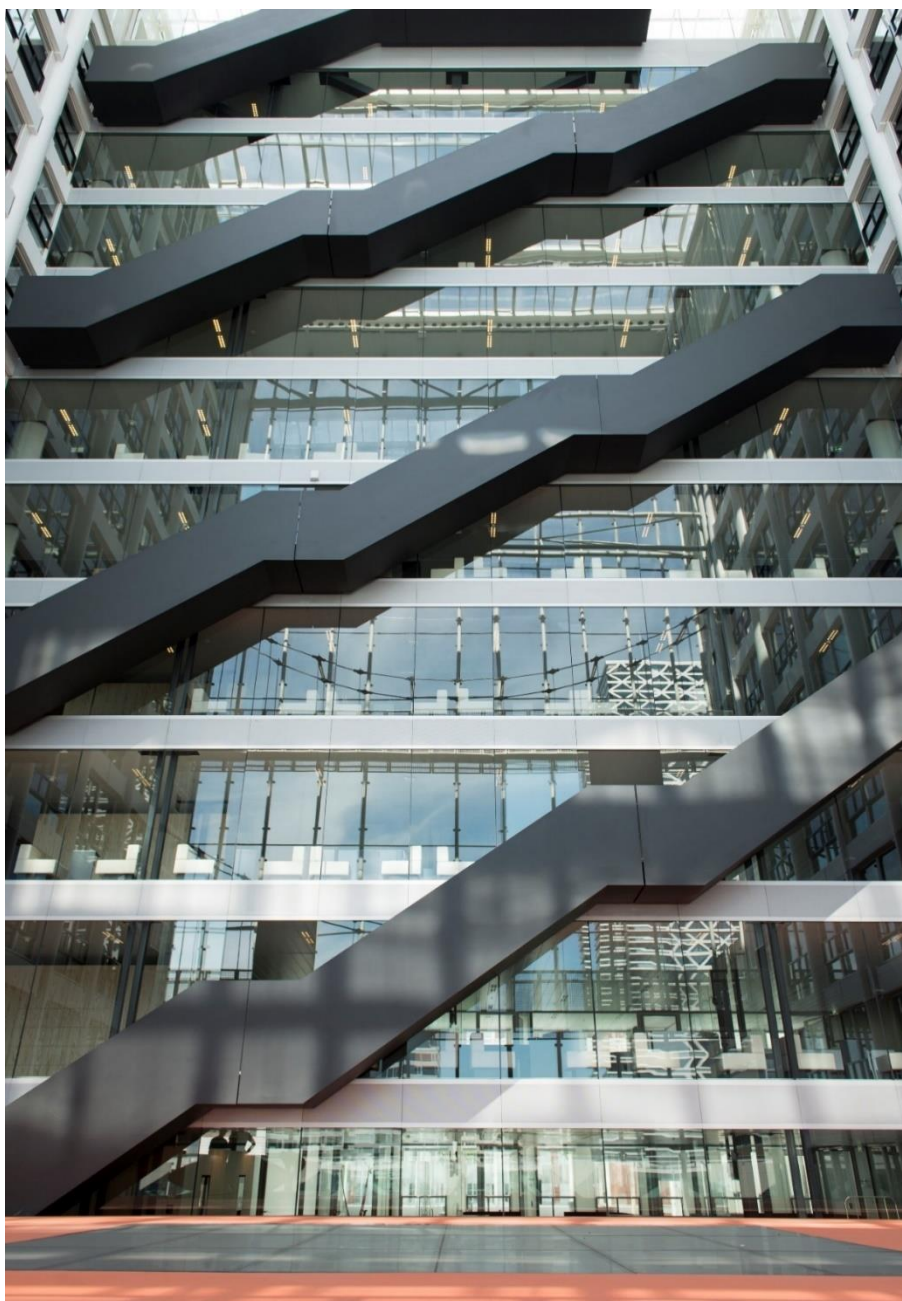




Wij zoeken een dienstverlener voor leergangen gericht op onze leidinggevendenden en coördinatoren Fase 1 - selectie



Contactpersoon	Rebecca Van Ooijen, inkoopadviseur RIS
Datum	19 november 2025
Kenmerk	201865003.001.131
Versie	1.1
Status	Definitief

Wij zoeken een dienstverlener voor het ontwerpen, organiseren en uitvoeren van leergangen voor onze leidinggevenden en coördinatoren

De leergangen zijn vast onderdeel van het curriculum van de Academie voor Internationale Betrekkingen van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) en voorzien in de behoefte van zowel de deelnemers als de BZ-organisatie, en dragen daarmee wezenlijk bij aan de organisatieontwikkeling van BZ.

1 Wij zijn de Hoofddirectie Personeel & Organisatie (HDPO) van het ministerie van BZ

Wij maken ons Koninkrijk veiliger en welvarender en steunen Nederlanders en Nederlandse bedrijven in het buitenland. Samen met onze partners zetten wij ons in voor een rechtvaardige en duurzame wereld. Meer informatie kunt u vinden op [Ministerie van Buitenlandse Zaken | Rijksoverheid.nl](https://www.ministerievanbuitenlandse-zaken.nl/rijksoverheid.nl)

BZ bestaat uit het departement in Den Haag en zo'n 140 posten (ambassades, consulaten en andere vertegenwoordigingen) in het buitenland. Gezamenlijk zijn circa 3.350 medewerkers in Nederland, en circa 1.320 uitgezonden en 2.280 lokale medewerkers in rest van de wereld verantwoordelijk voor het formuleren, uitvoeren en uitdragen van ons buitenlands beleid. BZ kent een grote mate van mobiliteit, zowel op het departement als internationaal. BZ voert een actief diversiteitsbeleid en zet in op een inclusieve organisatie.

Hoofddirectie Personeel & Organisatie (HDPO)

HDPO ondersteunt en adviseert leidinggevenden op het departement en op de posten bij het uitvoeren van hun HR-verantwoordelijkheden. Ook ondersteunt HDPO medewerkers, onder wie coördinatoren, bij het inrichten van hun eigen loopbaan. Daarnaast ontwikkelt HDPO beleid en kaders op het gebied van het HR, zo is het personeelsbeleid van BZ ondersteunend aan de verbinding tussen de organisatiedoelen, de missie, visie en ambities van BZ. Medewerkers kunnen voor hun ontwikkeling gebruikmaken van het curriculum van de Academie voor Internationale Betrekkingen (academie), een separate afdeling binnen HDPO.

Academie voor Internationale Betrekkingen (academie)

Het leer- en ontwikkelprogramma voor leidinggevenden en coördinatoren dat via deze aanbesteding worden uitgevraagd, behoort tot het curriculum van de academie. Het team van de academie zet zich in om alle medewerkers van Buitenlandse Zaken en andere medewerkers van de Rijksoverheid in een internationale functie te helpen zichzelf verder te ontwikkelen op het gebied van persoonlijke vaardigheden, vakinhoudelijke kennis en diplomatieke vaardigheden, zodat ze voorbereid zijn op de toekomst, wereldwijd. De academie is in 2015 opgericht en volgt de Rijksbrede visie op leren en ontwikkelen. Meer informatie kunt u vinden op <https://www.academievoorinternationalebetrekkingen.nl/>

Voor deze aanbesteding sluiten we aan bij [de Rijksbrede visie op publiek leiderschap](#), die we doorvertalen naar de BZ specifieke organisatiedynamiek.

Rebecca van Ooijen begeleidt deze aanbesteding vanuit de Rijksinkoop samenwerking (RIS)

De RIS is een inkooporganisatie binnen de rijksoverheid. Tijdens deze aanbesteding communiceert u via TenderNed met de inkoopadviseur. Meer informatie over de RIS vindt u op [Over ons | Rijksinkoop samenwerking](#).

2 Hoe zorgen we voor twee effectieve en toekomstbestendige leergangen die aansluiten bij de behoeften van onze deelnemers én de BZ-organisatie?

BZ wil dat haar leidinggevenden en coördinatoren zich verder ontwikkelen om effectief bij te kunnen dragen aan een wendbaar en weerbaar BZ, extern- en resultaatgericht, waarin op inclusieve wijze wordt samengewerkt. Het leer- en ontwikkelprogramma voor formeel

leidinggevend en voor coördinatoren is hierbij essentieel. Idealiter krijgen alle collega's uit de doelgroepen de mogelijkheid om één van de leergangen te volgen in het eerste jaar in een leidinggevende of coördinerende rol. Dit betekent dat de academie jaarlijks 7 tot 12 uitvoeringen met maximaal 15 deelnemers wil aanbieden. Dit resulteert in een totaal aantal van 105 tot 180 deelnemers per jaar.

Ontwerpen

Van de opdrachtnemer wordt een integrale en professionele dienstverlening verwacht, ten eerste het ontwerp het leer- en ontwikkelprogramma. Dit ontwerp is gebaseerd op een duidelijke visie op hoe formeel leren bijdraagt aan organiseren en organisatieontwikkeling. We verwachten dat de opdrachtnemer de principes van de lerende organisatie hanteert, en deze doorvertaalt naar de situatie van BZ. We verwachten ook dat de opdrachtnemer een didactische aanpak hanteert die bewezen effectief is bij het opleiden van professionals in leiderschapsontwikkeling, bij voorkeur in het publieke domein.

De gekozen didactiek moet deelnemers actief betrekken, ruimte geven voor interactie en reflectie, en zorgen voor een sterke transfer naar de eigen werkpraktijk. Daarbij ligt het accent op persoonlijk leiderschap, leren van en met elkaar, en het vertalen van inzichten naar concrete gedragsverandering.

Specifieke aandacht gaat uit naar de kerntaken van leidinggeven en coördineren binnen de internationale, diplomatieke en ambtelijke context van BZ. Dit alles gebeurt vanuit de principes van inclusief leiderschap, met nadruk op het creëren van een veilige werkomgeving en een duurzame ontwikkeling van medewerkers en organisatie.

Het beoogde programma bestaat uit twee leergangen, namelijk Leiderschap & Management (LM) en Effectief coördineren (EC). In de onderstaande tabel staan de leergangen en hun doelgroepen uitgewerkt.

Leer- en ontwikkelprogramma voor leidinggevend en coördinatoren				
Leergang	Leergang leiderschap en Management (formeel leidinggeven)			Leergang Effectief coördineren (informeel leidinggeven)
Doelgroep	Hoger management FGR* schaal 16 en hoger	Midden management FGR schaal 12-15	Operationeel management FGR schaal 7-11	Medewerkers FGR schaal 12-13 in een coördinerende rol
Aantal groepen per jaar (max. 15 deelnemers per groep)	1 tot 2	2 tot 3	1 tot 2	3 tot 5
Duur van de leergangen	6-9 maanden ergens in de periode september t/m juni, met 10 tot 20 contactmomenten, waarvan één in Den Haag (mag een meerdaagse zijn) en de overige online.			

*Functiegebouw Rijk

Leergang LM

De leergang LM is gericht op de doelgroepen operationeel (OM), midden (MM) en hoger (HM) managers. Voorwaarde voor deelname is formele p-verantwoordelijkheid.

De leerdoelen van OM en MM komen grotendeels overeen: het versterken van de basiskennis en vaardigheden die beginnende leidinggevendens nodig hebben, zowel voor hun persoonlijke ontwikkeling als voor hun managementtaken binnen de organisatie. Ook vragen opzet en uitvoering van deze leergangen nadrukkelijk aandacht voor het verschil in context en werk- en denkniveau tussen beide doelgroepen.

De leergang voor HM is gericht op het versterken van strategisch leiderschap en visieontwikkeling, het vergroten van weerbaarheid en de vaardigheid in het omgaan met complexe dilemma's en het leidinggeven aan leidinggevendens.

Leergang EC

De leergang EC is bedoeld ter versterking van collega's in een coördinerende rol, FGR schaal 12 en (voornamelijk) 13. De meesten van deze collega's zijn academisch opgeleid. Deze leergang is expliciet bedoeld voor collega's die informeel leidinggeven aan tenminste drie andere medewerkers, dus zónder een formeel leidinggevende rol, en dus zónder p-verantwoordelijkheid. (Medewerkers die alleen inhoud en/of processen coördineren, behoren niet tot de doelgroep.)

De leergang is dus gericht op informeel leidinggeven en coachen, en daarnaast op de rolverdeling met de leidinggevende bij het aansturen van een team. Bij dit laatste hoort aandacht voor de positie van de coördinator als verbindende schakel: hoe vertaalt de coördinator een opdracht naar de realiteit van de werkpraktijk?

Regie en doorontwikkeling

Tot slot is het belangrijk dat de inhoud van de leergangen niet statisch is. We hechten aan een continue doorontwikkeling op basis van evaluaties én op basis van veranderende behoeften van de organisatie. Zo blijven de leergangen relevant en actueel, en dragen ze bij aan de gewenste ontwikkeling van de organisatie. BZ zet hierin de koers, en opdrachtnemer voert de wijzigingen door in de leergangen.

Organiseren en uitvoeren

Praktische opzet en ondersteuning

Deelname moet mogelijk zijn voor zowel medewerkers werkzaam in Den Haag als op een post in het buitenland. Dat betekent dat een groep maar één keer fysiek bij elkaar komt in Den Haag (dat mag een meerdaagse bijeenkomst zijn), en dat alle overige onderdelen online plaatsvinden.

De logistieke en technische ondersteuning valt binnen de opdracht. Deze omvat onder meer het boeken van locaties in Den Haag (inclusief eventuele catering) en de inrichting van de online bijeenkomsten.

Communicatie

Ook de communicatie met deelnemers – vanaf de intake – wordt door de opdrachtnemer verzorgd, zodat deelnemers tijdig, volledig en prettig worden geïnformeerd. Wanneer er gastsprekers worden uitgenodigd, zorgt de opdrachtnemer – in afstemming met de opdrachtgever – voor de inhoudelijke voorbereiding.

Coördinatie en samenwerking

We verwachten van de opdrachtnemer dat deze proactief werkt, de coördinatie op de uitvoering neemt, en ons waar mogelijk werk uit handen neemt – zonder dat wij het overzicht of de kwaliteit uit het oog verliezen. Ook verwachten we dat de opdrachtnemer flexibel reageert op onverwachte ontwikkelingen die bijvoorbeeld de planning beïnvloeden.

Tijdens de uitvoering

Van de trainer verwachten wij dat deze het ontwerp en de didactische visie van de leergang zichtbaar en consequent toepast in alle onderdelen van het programma. Dat betekent dat de trainer de koppeling maakt tussen theorie en praktijk, en aandacht heeft voor de verschillende leerstijlen en contexten van de deelnemers. In het contact met de deelnemers werkt de trainer stimulerend en ondersteunend: hij of zij daagt uit tot reflectie en dialoog, faciliteert kennisuitwisseling, en creëert een veilige leeromgeving waarin iedereen actief kan bijdragen.

Samenvatting van de scope van de opdracht

Ontwerpen

- Ontwerpen van een leer- en ontwikkelprogramma (leergang LM voor medewerkers met P-verantwoordelijkheid, en EC voor medewerkers zonder p-verantwoordelijkheid) op basis van een duidelijke visie en didactische aanpak, vertaald naar de BZ-context.
- Specifieke aandacht voor kerntaken van leidinggeven en coördineren in een internationale en diplomatieke context, vanuit inclusief leiderschap.
- Specifieke aandacht voor de transfer naar de werkpraktijk, en borging van de leeropbrengst.
- Continu doorontwikkelen van de inhoud op basis van evaluaties en veranderende behoeften zoals door BZ gestelde koerswijzigingen.

Organiseren en uitvoeren

- Jaarlijks 7–12 uitvoeringen (max. 15 deelnemers per groep, totaal 105–180 deelnemers).
- Duur: 6–9 maanden, met 10–20 contactmomenten (1 fysiek in Den Haag, de rest online).
- Praktische en logistieke ondersteuning: beschikbaar stellen van een eigen of gehuurde accommodatie in Den Haag (incl. catering), en het inrichten van online bijeenkomsten.
- Communicatie met deelnemers vanaf de intake, inclusief informatievoorziening en voorbereiding van gastsprekers.
- Proactieve coördinatie en uitvoeringsregie: ontzorgen van BZ, met behoud van overzicht en kwaliteit.
- De professionele Nederlandstalige trainers passen het ontwerp en de didactische visie consequent toe, zorgen voor transfer van theorie naar praktijk, en creëren een veilige, stimulerende leeromgeving.
- Evaluaties van de leergangen inclusief input voor rapportages over deelname, behalen van leerdoelen, en opgedane inzichten en opgevangen signalen.

Buiten de scope van deze opdracht

- Het boeken van hotelovernachtingen en vluchten.
- Het werven en selecteren van de deelnemers.
- Het werven van BZ-gastsprekers.

Wij sluiten een raamovereenkomst met één dienstverlener van juli 2026 tot en met juni 2032

Wij werken niet met verlengingen maar met de mogelijkheid om de overeenkomst eenzijdig door de opdrachtgever op te zeggen na de vaste periode van twee jaar, met inachtneming van een opzegtermijn van drie maanden. Dit doen wij in het kader van goed opdrachtgeverschap, partnerschap en het verlagen van administratieve lasten. De eerste mogelijkheid voor de opdrachtgever om de overeenkomst op te zeggen is per 2028.

Vanwege de complexiteit van het oprichten van de leergangen op behoefte en context van BZ en de implementatieperiode van zes maanden is er gekozen om een overeenkomst voor zes jaar af te sluiten. De ARVODI-2025 is op deze opdracht van toepassing, in fase 2 zal deze en de concept-raam- en verwerkersovereenkomst gedeeld worden.

Geraamde waarde van deze opdracht

Zie de omvang van deze opdracht in de onderstaande tabel. De omvang van deze opdracht is gebaseerd op ervaringscijfers van de afgelopen jaren en de verwachte toekomstige behoefte. Er kunnen geen rechten worden ontleend aan de omvang van de opdracht.

Geraamde waarde per jaar	€ 560.000,- exclusief btw
Totale geraamde waarde 6 jaar	€ 3.360.000,- exclusief btw
Maximale waarde raamovereenkomst 6 jaar	€ 5.040.000,- exclusief btw

Om te voorkomen dat de contractuele maximumwaarde tussentijds wordt overschreden en de raamovereenkomst voor het beoogde einde van de looptijd haar effect zou verliezen, sluiten we de raamovereenkomst af met een maximale opdrachtwaarde van € 5.040.000,- exclusief btw. Factoren die van invloed kunnen zijn op de daadwerkelijke omvang zijn onder meer natuurlijke fluctuaties in de behoefte, politiek bestuurlijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in het maatschappelijk debat over specifieke onderwerpen.

Nadere opdrachtverstrekking

Nadere opdrachten worden verstrekt middels een nadere overeenkomst (NOK).

3 Bent u de dienstverlener die deze leergangen kan faciliteren?

Dan nodigen wij u van harte uit om in te schrijven voor fase 1 op deze aanbesteding. U moet aan de volgende eisen voldoen:

- Formele eisen
- Uitsluitingsgronden
- Geschiktheidseisen
- Sanctiepakketten Rusland
- CEDEO-erkenning (of aantoonbaar gelijkwaardig)

1. Formele eisen:

- U dient uw verzoek tot deelname op tijd in.
- U schrijft op tijd in en levert alle gevraagde informatie in het Nederlands aan.
- U accepteert dit selectiedocument, alle bijlagen en de aanpassingen bij de nota van inlichtingen onvoorwaardelijk.
- De ARVODI-2025 zijn van onderdeel op de Raamovereenkomst (vragen hierover kunt u stellen en beantwoorden wij in fase 2).
- U gebruikt de voorgeschreven formats en past de tekst niet aan.
- Uw verzoek tot deelname is tenminste 120 kalenderdagen geldig en bevat geen voorbehouden of voorwaarden.
- U zorgt voor rechtsgeldige ondertekening. Dat wil zeggen dat u alle bijlagen van uw verzoek tot deelname laat ondertekenen door de tekenbevoegde in uw organisatie.

2. Uitsluitingsgronden

Wij gebruiken voor deze opdracht een aantal uitsluitingsgronden. Deze uitsluitingsgronden mogen niet op u van toepassing zijn. Wij doen namelijk alleen zaken met bedrijven die integer zijn. Zo bent u bijvoorbeeld niet strafrechtelijk veroordeeld.

In het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) vindt u welke uitsluitingsgronden wij toepassen. U vult het UEA in via TenderNed. Meer informatie over het UEA vindt u op: <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/uniform-europees-aanbestedingsdocument-uea>.

Is er een uitsluitingsgrond op u van toepassing? Dan nemen wij uw verzoek tot deelname niet mee en sluiten we u uit van verdere deelname aan de aanbesteding. In enkele specifieke gevallen kunnen wij afzien van ongeldigverklaring op basis van te vinden in art. 2.86 t/m 2.88 Aanbestedingswet 2012.

3. De geschiktheidseisen

We stellen ook eisen om vast te stellen of u als dienstverlener geschikt bent voor het uitvoeren van de opdracht. Dit noemen wij geschiktheidseisen. Wij passen de volgende geschiktheidseisen toe:

A Financiële en economische draagkracht

De dienstverlener verklaart minimaal aan de volgende eisen te voldoen:

- U beschikt over voldoende financiële en economische draagkracht om de opdracht te kunnen uitvoeren.
- Er zijn op u als dienstverlener geen mogelijke claims bekend waardoor de financieel-economische draagkracht of de continuïteit van de dienstverlening in gevaar kan worden gebracht.
- Er is u niet bekend of gedurende de periode van de uitvoering van de overeenkomst investeringen noodzakelijk zijn die het bedrijf in een zodanige positie kan brengen dat de financieel-economische draagkracht of de continuïteit daarvan in gevaar kan worden gebracht.

Bewijsmiddel: door uw verzoek tot deelname verklaart u te voldoen aan deze eisen.

B Beroepsbevoegdheid

U staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en mag in Nederland de voor de opdracht benodigde werkzaamheden uitvoeren.

Binnen Nederland volstaat hiertoe een actueel uittreksel van inschrijving in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ("uittreksel KvK"). Met actueel bedoelen wij een geldig bewijs van inschrijving dat op het moment van indienen van het verzoek tot deelname niet ouder is dan zes maanden (gerekend vanaf de uiterste sluitingsdatum van indiening het verzoek tot deelname).

U laat uw verzoek tot deelname rechtsgeldig ondertekenen door een daartoe bevoegd persoon. De bevoegdheid van de ondertekenaar blijkt uit de genoemde inschrijving in het nationale beroeps- of handelsregister.

Kiest u ervoor om de verzoek tot deelname bij volmacht te ondertekenen? Dan dient u bij de verificatie van het UEA zowel de actuele inschrijving in het nationale beroeps- of handelsregister als een rechtsgeldig ondertekende volmacht in.

Bij een verzoek tot deelname door een samenwerkingsverband (combinatie), dient ieder lid bij de verificatie van het UEA een recent bewijs van de onderneming in het handelsregister van de Kamer van Koophandel in.

Bewijsmiddel: u levert het Uittreksel register Kamer van Koophandel in na de voorlopige gunning.

C Technische - en beroepsbekwaamheid - kerncompetenties

U toont met één tot maximaal vier referenties aan dat uw organisatie over voldoende deskundigheid en ervaring beschikt, en voldoet aan de onderstaande kerncompetenties. Iedere kerncompetentie wordt met tenminste één van de gegeven referenties aangetoond.

➤ **Kerncompetentie 1: Ervaring met ontwerpen, organiseren en uitvoeren**

De dienstverlener beschikt over aantoonbare expertise in het ontwerpen, organiseren en uitvoeren van een leer- en ontwikkelprogramma bestaande uit leergangen voor formeel en informeel leidinggevend binnen een gefragmenteerde organisatie met minimaal 1.000 medewerkers.

Deze leergangen zijn gericht op leiderschaps- en organisatieontwikkeling, kennen verschillende instroomniveaus en zijn opgebouwd uit meerdere modules waarin een mix van leerinterventies wordt toegepast. Het ontwerp komt voort uit een heldere visie op leren en ontwikkelen en de opbouw is didactisch logisch, met duidelijke leerdoelen die

aantoonbaar bijdragen aan zowel de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers als de ontwikkeling van de organisatie.

De didactische aanpak stimuleert actief leren via reflectie, interactie en samenwerking, en via integratie in de bestaande (digitale) werkomgeving en werkprocessen. Dit maakt werkplekleren mogelijk, en bevordert daarmee het eigenaarschap van het eigen leerproces en de betrokkenheid van collega's bij onderdelen van de leergang. Dit tezamen versterkt de transfer naar de praktijk.

De dienstverlener toont hierbij aan hoe de leeropbrengsten meetbaar en zichtbaar worden gemaakt.

De dienstverlener laat ook zien dat het beschikt over voldoende administratieve en logistieke ondersteuning om de leergangen volledig en soepel uit te voeren.

➤ **Kerncompetentie 2: Ervaring met publiek-bestuurlijke context**

De dienstverlener heeft aantoonbare ervaring met het ontwerpen en uitvoeren van leergangen binnen een publiek-bestuurlijke organisatie met tenminste 1.000 medewerkers. Daarbij is effectief ingespeeld op de dynamiek tussen beleid, bestuur en uitvoering, inclusief de politieke afwegingen en bestuurlijke sensitiviteit die hierbij een rol spelen. De didactische aanpak wordt zodanig vormgegeven dat deze aansluit bij de missie, visie en strategische opgaven van de organisatie. De dienstverlener toont aan hoe de leergangen bijdragen aan de professionele ontwikkeling binnen deze politiek-bestuurlijke context.

➤ **Kerncompetentie 3: Ervaring met internationale context**

De dienstverlener beschikt over aantoonbare kennis, vaardigheden en ervaring in het ontwerpen en uitvoeren van leergangen binnen een internationale context. Hierbij gaat het om het effectief omgaan met cultuurverschillen, diversiteit, geografische afstand en taalbarrières binnen de organisatie en binnen teams. De didactische aanpak houdt expliciet rekening met deze factoren, zodat de leergangen bijdragen aan het vermogen om duurzaam en effectief te functioneren in internationale en interculturele werkomgevingen.

➤ **Kerncompetentie 4: Ervaring met het trainen van leidinggevend in het omgaan met groepsdynamiek**

De dienstverlener beschikt over aantoonbare kennis, vaardigheden en ervaring in het ontwerpen en uitvoeren van leergangen die bijdragen aan het omgaan met groepsdynamiek als gevolg van onder meer veranderingen in een organisatie, denk aan een nieuwe samenstelling van een team of een veranderde taakverdeling binnen een team. Hierdoor dragen de leergangen niet alleen bij aan individueel leiderschap, maar ook aan een duurzame omgang met verandering binnen teams en daarmee binnen de organisatie als geheel.

Gebruik voor de referenties de bijlage - Referentieverklaring v1.1. Uw referentieopdracht(en) is/zijn maximaal drie jaar oud op het moment van het verzoek tot deelname.

Wij mogen navraag doen bij de referenten

Wij kunnen de aangeleverde gegevens verifiëren (onder andere bij de referenten). Dit kunnen wij zowel bij de toetsing van de geschiktheidseisen doen als bij de verificatie van de gegevens in uw UEA. U verleent dan alle medewerking. In geval van geconstateerde onjuistheden in de referentieverklaring kunnen wij besluiten uw verzoek tot deelname ongeldig te verklaren en u uit te sluiten van verdere deelname aan de aanbesteding.

Alleen behaalde resultaten tellen mee

Stuurt u een referentieopdracht in die nog loopt? Dan gelden alleen de resultaten die u al behaald heeft.

Geheime referenties

Een door een gegadigde ingediende referentie waaruit niet blijkt wie de referent is, wordt bij de beoordeling van verzoek tot deelname terzijde gelegd en komt niet in aanmerking voor gunning van de opdracht.

Wilt u inschrijven, maar voldoet u niet aan de geschiktheidseisen?

U kunt als combinatie inschrijven of gebruik maken van een onderaannemer. U moet aantonen dat u gezamenlijk aan de geschiktheidseisen voldoet. Dit geeft u aan in het UEA. Iedere organisatie vult dan een eigen UEA in. Voorwaarde is wel dat u de derde(n) op wie u een beroep doet om aan de geschiktheidseisen te voldoen, ook inzet bij het uitvoeren van die werkzaamheden.

Voldoet u niet aan een geschiktheidseis? Dan nemen wij uw verzoek tot deelname niet mee en sluiten we u uit van verdere deelname aan de aanbesteding.

Bewijsmiddel: u levert bijlage – Referentieverklaring in tijdens de indiening van uw verzoek tot deelname.

4. Sanctiepakketten Rusland

Uw verzoek tot deelname mag niet in strijd zijn met het door de Europese Raad vastgestelde sanctiepakket. Russische partijen worden uitgesloten van deelname aan deze aanbesteding. Dit geldt ook als u een Russische onderaannemer heeft die meer dan 10% van de opdrachtwaarde uitvoert. Meer informatie vindt u op [Sancties Rusland | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#).

Bewijsmiddel: door uw verzoek tot deelname verklaart u te voldoen aan deze eis.

5. Cedeo-erkenning

U toont aan dat kwaliteitsborging op het gebied van kwaliteit, continuïteit en klantgerichtheid binnen uw organisatie is verankert en wordt toegepast. Dit kunt u op één van de volgende manier aantonen:

I. een kopie van een geldig certificaat volgens de Cedeo-erkenning; of

II. een kopie/ kopieën van gelijkwaardige certificaten op het gebied van kwaliteitswaarborging (het bewijs moet geldig zijn op de datum van verzoek tot deelneming) zie voor gelijkwaardigheid bijlage – Cedeo-erkenning.

Bewijsmiddel: zie hierboven uitgewerkt I of II.

4 Hoe komen wij tot een selectie van vijf partijen in fase 1?

Voordat wij uw verzoek tot deelname beoordelen, beoordelen wij eerst of uw verzoek tot deelname aan de geschiktheidseisen voldoet en er geen uitsluitingsgronden op u van toepassing zijn.

Maximaal vijf inschrijvers met de hoogste totaalscore op de selectiecriteria in fase 1 worden uitgenodigd voor het indienen van een inschrijving in fase 2. De definitieve bepaling van het aantal inschrijvers dat wordt uitgenodigd voor fase 2 hangt af van de vaststelling of er vijf inschrijvers als geschikt worden aangemerkt.

Als er niet meer dan vijf inschrijvers zijn die voldoen aan de eisen, dan wordt geen beoordeling op de selectiecriteria uitgevoerd. In het geval er meer dan vijf inschrijvers zijn die voldoen aan de eisen, zal uw verzoek tot deelname in fase 1 worden beoordeeld op de volgende selectiecriteria.

Bij de gelijk scorende verzoeken tot deelname wordt gekeken naar de hoogste vijf score afgerond op twee decimalen voor het selectiecriterium 1. Ervaring met ontwerpen, organiseren en uitvoeren. Heeft u in uw verzoek tot deelname op dit selectiecriterium de hoogste score behaald, van de gelijk scorende verzoeken tot deelname, dan komt u in aanmerking om een inschrijving in te dienen. Is de score ook op dit selectiecriterium in de gelijk scorende verzoeken tot deelname ook evenredig, dan zal loting plaatsvinden.

In het geval er meer dan vijf inschrijvers zijn die voldoen aan de eisen, wordt uw verzoek tot deelname beoordeeld op de volgende selectiecriteria:

Selectiecriteria	Weging	Maximaal aantal punten	Maximaal aantal A4
1. Ervaring met ontwerpen, organiseren en uitvoeren	40%	40	3
2. Ervaring met publiek-bestuurlijke context	20%	20	1
3. Ervaring met internationale context	25%	25	1
4. Ervaring met het trainen van leidinggevend en in het omgaan met groepsdynamiek	15%	15	1
Totaal aantal punten fase 1	100%	100 punten	6 A4

De volgende eisen stellen wij voor de selectiecriteria:

- Maak voor de beantwoording van de Selectiecriteria gebruik van bijlage - Antwoord op de selectiecriteria
- Lettertype Verdana 9 pt
- Regelaafstand minimaal 1
- Marges aan alle kanten minimaal 2,5 cm
- Inclusief eventuele bijlagen
- Extra pagina's of verwijzingen naar webpagina's worden niet meegenomen in de beoordeling

Selectiecriterium 1: Ervaring met ontwerpen, organiseren en uitvoeren

Geef een beschrijving van uw ervaring met het ontwerpen, organiseren en uitvoeren van een leer- en ontwikkelprogramma bestaande uit leergangen op het snijvlak van leiderschaps- en organisatieontwikkeling, gericht op informeel en formeel leidinggevend, waarvan de laatste groep op verschillende niveaus (bijvoorbeeld operationeel, midden en hoger management). Het gaat om leergang(en) die daadwerkelijk zijn uitgevoerd gedurende de afgelopen 3 jaar en die bestonden uit meerdere modules, met een mix van leerinterventies, zowel fysiek als online.

Werk minimaal één representatieve leergang uit waarin duidelijk wordt:

- De aard en leiderschapsvisie van de organisatie, en de kenmerken van de doelgroep (inclusief aantal deelnemers en instroomniveau).
- Hoe u de inhoudelijke focus, leerdoelen en beoogde resultaten en opbrengsten heeft doorvertaald naar de leergang.
- De toegepaste didactische visie en onderbouwing, inclusief de gekozen werkvormen en de wijze waarop de transfer naar de werkpraktijk is gerealiseerd.
- Hoe de trainers het ontwerp en de didactische visie toepassen, met oog op de kenmerken en behoeften van de deelnemers.
- De rolverdeling tussen u en de opdrachtgever bij het ontwerpen, organiseren en uitvoeren.

Uw uitwerking wordt beoordeeld op:

- De wijze waarop u de leiderschapsvisie en behoefte van de organisatie en haar doelgroepen heeft geanalyseerd en vertaald naar een didactisch onderbouwde leergang, en dit hebt meegenomen in de uitvoering.
- De wijze waarop u invulling heeft gegeven aan uw rol in de samenwerking met de opdrachtgever.
- De wijze waarop resultaten en opbrengsten voor deelnemers en organisatie zijn geëvalueerd en zichtbaar gemaakt.
- De duidelijkheid, volledigheid en relevantie van de uitwerking.

Selectiecriterium 2: Ervaring met publiek-bestuurlijke context

Beschrijf uw ervaring met het ontwerpen en uitvoeren van leergangen binnen een publiek-bestuurlijke organisatie. De beschreven opdracht moet aantonen dat u effectief heeft ingespeeld op de dynamiek tussen beleid, bestuur en uitvoering. U geeft daarnaast inzicht in de invloed van politieke afwegingen of bestuurlijke sensitiviteit op de uitvoering van de leergang. Ook toont u aan

hoe uw didactische aanpak aansloot bij de missie, visie en strategische opgaven van de organisatie.

Werk minimaal één opdracht uit waarin duidelijk wordt:

- De aard van de organisatie, de bestuurlijke context en de doelgroep.
- De inhoudelijke focus, doelstellingen en didactische aanpak van de leergang(en).
- De specifieke kenmerken van de politiek-bestuurlijke omgeving die een rol speelden (bijvoorbeeld bestuurlijke sensitiviteit, beleidsdynamiek, publieke verantwoording)
- De manier waarop u deze specifieke kenmerken heeft vertaald naar ontwerp, uitvoering en begeleiding van de leergang.
- De gerealiseerde opbrengsten voor zowel deelnemers (professionele ontwikkeling) als de organisatie (organisatieontwikkeling)

Uw uitwerking wordt beoordeeld op:

- De mate waarin u inzicht toont in de specifieke kenmerken van de publiek-bestuurlijke context en de vertaling daarvan naar het didactische ontwerp van de leergang(en), en naar de uitvoering van de leergang(en).
- De duidelijkheid, volledigheid en relevantie van de uitwerking.

Selectiecriteria 3: Ervaring met internationale context

Beschrijf uw ervaring met het ontwerpen en uitvoeren van leergangen in een internationale context. De beschreven opdracht moet aantonen dat u effectief heeft ingespeeld op factoren zoals diversiteit en geografische afstand, en dat u deze elementen heeft weten te vertalen naar een didactische aanpak die de leeropbrengsten voor deelnemers en organisatie heeft versterkt.

Licht dit toe aan de hand van minimaal één concreet voorbeeld en beschrijf:

- De aard van de organisatie en de internationale context waarin de leergang(en) zijn uitgevoerd.
- Hoe de internationale context heeft doorgewerkt in het ontwerp, de gekozen didactiek en de uitvoering van de leergang(en).
- Hoe u in de leergang concreet bent omgegaan met culturele diversiteit.
- Welke opbrengsten dit heeft opgeleverd voor deelnemers (persoonlijke leiderschapsontwikkeling) en voor de organisatie (effectieve samenwerking en organisatieontwikkeling in een internationale omgeving).

Uw uitwerking wordt beoordeeld op:

- De mate waarin u inzicht toont in de specifieke uitdagingen van internationale en interculturele werkomgevingen, waaronder culturele diversiteit.
- De wijze waarop u deze uitdagingen heeft vertaald naar een passende didactische aanpak.
- De relevantie en beoogde opbrengsten van de opdracht voor deze aanbesteding.
- De duidelijkheid, volledigheid en relevantie van de uitwerking.

Selectiecriteria 4: Ervaring met het trainen van leidinggevenden in het omgaan met groepsdynamiek

Beschrijf uw ervaring met het toepassen van didactische inzichten en principes bij het leren omgaan met groepsdynamiek. De beschreven opdracht moet aantonen hoe u leerinterventies met verschillende didactische werkvormen hiervoor heeft ingezet.

Werk één representatief voorbeeld uit waarin duidelijk wordt:

- De aard van de groepsdynamiek.
- Hoe u deelnemers heeft getraind in het combineren van de rol van zowel leidinggevende als change agent.
- Hoe en met welk doel u een systemische aanpak gebruikte door verbinding te maken tussen de verschillende lagen in de organisatie.

- De gehanteerde didactische visie, methoden of modellen en hoe deze zijn toegepast in ontwerp en uitvoering van de leergang.

Uw uitwerking wordt beoordeeld op:

- De beoogde resultaten en effecten op zowel persoonlijke als organisatieontwikkeling.
- De onderbouwing waarom uw werkwijze bijdroeg aan de beoogde resultaten en effecten voor zowel deelnemers als organisatie.
- Hoe u de aard van de groepsdynamiek heeft doorvertaald naar de leergang.
- De mate waarin de beschrijving inzicht geeft in de toepassing van een didactische visie.
- De duidelijkheid, volledigheid en relevantie van de uitwerking.

Wij beoordelen de selectiecriteria als volgt:

- Ieder lid van de beoordelingscommissie beoordeelt eerst individueel welk cijfer hij/zij geeft op elk selectie criterium per verzoek tot deelname.
- Daarna volgt een plenaire sessie. De beoordelingscommissie komt bijeen om de verzoek tot deelnamen te bespreken. Iedere beoordelaar kan zijn individuele cijfer aanpassen tijdens de plenaire sessie. Iedere beoordelaar stelt zijn/haar cijfer vast en wij nemen het gemiddelde van de cijfers. Uw score kan dus afwijken van de cijfers in de beoordelingstabel.
- We vermenigvuldigen het uiteindelijke beoordelingscijfer gedeeld door het maximale beoordelingscijfer maal het maximum aantal punten van dat onderdeel.

In de tabel hieronder ziet u wat het cijfer zegt over de kwaliteit van uw verzoek tot deelname.

Cijfer	Uitdrukking
10	U heeft uitstekend antwoord gegeven op de vragen bij dit selectie criterium. Alle gevraagde onderdelen zijn volledig, concreet en overtuigend uitgewerkt, met aantoonbare samenhang en meerwaarde.
8	U heeft goed antwoord gegeven op de vragen bij dit selectie criterium. Alle onderdelen zijn adequaat uitgewerkt en relevant, maar met mindere verdieping of minder aantoonbare meerwaarde.
6	U heeft voldoende antwoord gegeven op de vragen bij dit selectie criterium. De uitwerking voldoet in hoofdlijnen, maar bevat onvolledige of summier onderbouwde onderdelen.
4	U heeft onvoldoende antwoord gegeven op de vragen bij dit selectie criterium. De uitwerking is deels relevant maar onvolledig, onvoldoende concreet of beperkt onderbouwd.
2	U heeft slecht antwoord gegeven op de vragen bij dit selectie criterium. De gevraagde onderdelen zijn niet uitgewerkt of sluiten onvoldoende aan op het gevraagde selectie criterium.

De uiteindelijke score per criterium wordt bepaald aan de hand van de volgende formule:

Score = (rapport cijfer/ maximaal te behalen rapportcijfer) * maximaal te behalen aantal punten.

5 Na de beoordeling van fase 1 ontvangt u van ons de selectiebeslissing

Op de in de planning opgenomen datum maken wij via TenderNed bekend welke inschrijvers geselecteerd zijn voor fase 2. In die Selectiebeslissing leest u:

- of u geselecteerd bent voor fase 2;
- uw behaalde scores en motivatie voor de behaalde scores per selectie criterium;
- als u afgewezen bent: de relevante redenen van de geselecteerde inschrijvers;
- een omschrijving van de opschortende termijn. Dat is de termijn waar binnen u nog bezwaar kunt maken tegen de beslissing.

Let op: u kunt geen rechten ontlenen aan de selectiebeslissing

U kunt aan de selectiebeslissing geen rechten ontleen en u heeft op grond van een Selectiebeslissing ook geen recht op een schadevergoeding.

Soms maken wij bepaalde gegevens niet bekend in de selectiebeslissing, indien openbaarmaking in strijd is met wettelijke voorschriften of het openbaar belang, of indien dit de rechtmatige commerciële belangen van ondernemers zou kunnen schaden of afbreuk zou kunnen doen aan de eerlijke mededinging.

Verificatie UEA's van de maximaal vijf geselecteerde verzoek tot deelnamen na de selectiebeslissing

U levert na het ontvangen van de selectiebeslissing de volgende documenten aan:

1. Uittreksel register Kamer van Koophandel (niet ouder dan zes maanden);
2. [Gedragsverklaring aanbesteden](#) (niet ouder dan twee jaar);
3. [Verklaring van de belastingdienst](#) dat je de verplichte belastingen en sociale zekerheidspremies hebt betaald (niet ouder dan zes maanden);
4. Een geldig certificaat volgens de Cedeo-erkenning (of aantoonbaar vergelijkwaardig).

Schrijft u in als combinatie? Dan moet elk lid van de combinatie deze bewijsstukken aanleveren bij de verificatie. Gaat het om een derde waarop een beroep wordt gedaan om te voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen? Dan moet elke derde deze bewijsstukken aanleveren.

De documenten mogen bij verificatie niet ouder zijn dan het aantal maanden hierboven aangegeven vanaf de sluitingsdatum van de verzoek tot deelname. **Tip:** vraag de documenten op tijd aan vanwege de doorlooptijd.

Kloppen de gegevens niet of levert u die te laat in?

Wij kunnen u dan eenmalig de mogelijkheid geven dit te herstellen binnen een periode van drie werkdagen. Lukt dit niet (tijdig), dan kunnen wij besluiten uw verzoek tot deelname in fase 1 alsnog ongeldig te verklaren en u uit te sluiten van verdere deelname aan de aanbesteding. De selectiebeslissing trekken wij dan in. Wij mogen dan beslissen om een andere inschrijver in uw plaats te selecteren.

6 De opdracht verloopt via een Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure

De niet-openbare procedure bestaat uit twee fases: eerst een selectiefase (fase 1) en daarna de inschrijvingsfase (fase 2). De selectiefase houdt in dat elke belangstellende ondernemer na publicatie van de aankondiging een verzoek tot deelname kan indienen (fase 1). Op basis van de criteria opgenomen in dit selectiedocument (uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria) wordt bepaald welke gegadigden, maximaal vijf, uitgenodigd worden voor het indienen van een inschrijving (fase 2). In de inschrijvingsfase kunnen de geselecteerde gegadigden die daartoe worden uitgenodigd een inschrijving indienen (fase 2). Kijk [hier](#) voor meer informatie over Europees aanbesteden.

We kondigen deze opdracht aan via TenderNed. Op deze aanbesteding is de Aanbestedingswet 2012 van toepassing.

De aanbesteding valt onder de volgende CPV-codes:

- 80570000-0 Opleidingsdiensten voor Persoonlijke Ontwikkeling (hoofd CPV);
- 80000000-4 Diensten voor onderwijs en opleiding;
- 80500000-9 Opleidingsdiensten;
- 80521000-2 Diensten voor opleidingsprogramma.

Wij voegen de opdracht niet onnodig samen en delen de opdracht niet op in percelen. Deze keuze is gemaakt op basis van vier overwegingen. Ten eerste is er een logische inhoudelijke samenhang tussen de leergangen, waardoor een gezamenlijke aanbesteding voor de hand ligt.

Daarnaast biedt het combineren van de leergangen mogelijkheden voor uitwisseling en interactie tussen de deelnemers, wat de leerervaring kan verrijken. Ook zorgt de omvangrijkere opdracht ervoor dat de uitvoerende partij sneller en beter kennis kan maken met de BZ-organisatie. Tot slot levert een gecombineerde aanbesteding efficiëntie- en kostenvoordelen op, onder andere door een compacter proces en eenvoudiger accountmanagement.

Wij kunnen deze aanbesteding op elk moment stoppen. Ook nadat wij de selectiebeslissing gedeeld hebben.

7 Wij hanteren de volgende planning

Processtap	Uiterste datum
Publicatie fase 1	21 oktober 2025
Vragen stellen, tegenstrijdigheden en/of bezwaren melden	3 november 2025 vóór 13:00 uur
Publiceren nota van inlichtingen	20 november 2025
Indienen verzoek tot deelname fase 1	1 december 2025 vóór 13:00 uur
Bekendmaken selectiebeslissing	3 februari 2026
Einde verificatie UEA	10 februari 2026
Einde bezwaartermijn	13 februari 2026
Start fase 2 vanaf	3 ^e of 4 ^e week februari 2026

Wij behouden ons het recht de beoogde tijdsplanning te wijzigen. In geval wij overgaan tot wijziging van de beoogde planning wordt dit naar alle betrokkenen gecommuniceerd. U kunt geen rechten ontlenen aan de beoogde planning. De in dit (of het gewijzigde) tijdschema genoemde data aangaande het indienen van vragen en het indienen van een verzoek tot deelname gelden als fatale termijnen.

Stel al uw vragen uiterlijk 3 november voor 13:00 uur via TenderNed

U kunt dit doen via de *Vragen en Antwoorden* module in het dashboard van TenderNed. Ook opmerkingen, tegenstrijdigheden en bezwaren kunt u melden hier melden. Vermeld hierbij het document en de paragraaf waar uw vraag betrekking op heeft. Wij delen de antwoorden via TenderNed met alle geïnteresseerden. Daarna gaan we ervan uit dat alles duidelijk is.

8 Heeft u interesse in deze opdracht?

Dan kunt u zich inschrijven via TenderNed. Meer informatie hoe u via TenderNed inschrijft leest u op [TenderNed | TenderNed gebruiken als ondernemer](#). In bijlage – Hoe schrijft u in? vindt u daarnaast uitleg over het indienen van een verzoek tot deelname.

U voegt de volgende documenten bij uw verzoek tot deelname:

1. Aanbiedingsbrief;
2. Uniform Europees Aanbestedingsformulier (UEA);
3. Referentieverklaring;
4. Antwoord op de selectiecriteria
5. Cedeo-erkenning (of aantoonbaar gelijkwaardig).

9 Heeft u een klacht?

Dan kunt u tijdens en na de procedure gebruik maken van de [klachtenregeling](#) via het [digitale loket](#) van de RIS.

Indien u behoefte heeft aan een nadere toelichting of nog vragen heeft, dan kunt u contact opnemen met Rebecca van Ooijen. U bereikt haar via de berichtenmodule in TenderNed.