



Marktconsultatiedocument

Onderwerp: Zakelijk Samenwerken
Zaaknummer: 31217294

Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud
Datum: 10 maart 2026

Inhoud

1

1 Inleiding/aanleiding—3

- 1.1 Rijkswaterstaat—3
- 1.2 Onderwerp marktconsultatie—4
- 1.3 Doel van de marktconsultatie—5
- 1.4 Toelichting scope—6
- 1.5 Doelgroep van de marktconsultatie—6
- 1.6 Leeswijzer—7

2 Bijzonderheden en eerste uitgangspunten van de aanbesteding—8

- 2.1 Beoogde perceelindeling—8
- 2.2 Raming/omvang (per perceel)—8
- 2.3 Soort overeenkomst/looptijd van de overeenkomst—8
- 2.4 Contractdoelstellingen—8
- 2.5 Indicatieve planning aanbesteding—8

3 Procedure—9

- 3.1 Publicatie—9
- 3.2 Uitvoering marktconsultatie—9
- 3.3 Planning—9
- 3.4 Aanmelden deelname i.v.m. plannen toelichtende gesprekken—9
- 3.5 Vragen over het marktconsultatiedocument—9
- 3.6 Indienen reactie—10
- 3.7 Voorwaarden—10

4 Vragen ten behoeve van marktconsultatie—11

1 Inleiding/aanleiding

De ICM (Inkoop-en Contractmanagement) Academie van Rijkswaterstaat wenst ter voorbereiding op de komende aanbesteding voor Zakelijk Samenwerken een marktconsultatie te houden. In dit marktconsultatiedocument is nader uitgewerkt welke informatie Rijkswaterstaat wil verkrijgen.

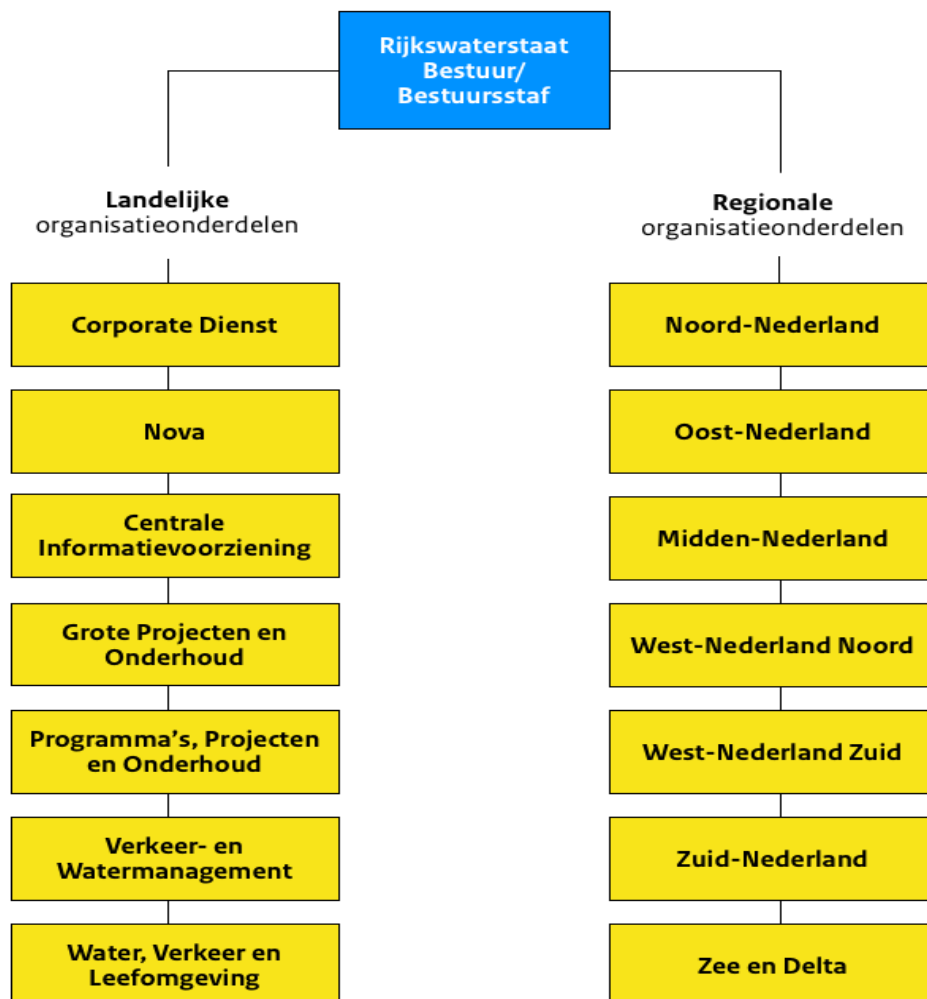
1.1 Rijkswaterstaat

Missie Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat (hierna: RWS) is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en werkt dagelijks aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

Organisatie

Het organogram van RWS ziet er als volgt uit:



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

Rijkswaterstaat ICM Academie

Deze Opdracht wordt uitgevraagd vanuit de ICM Academie. Dit is een academie die organisatieonderdeel overstijgend werkt. De Opdracht is gepositioneerd onder GPO. GPO is een van de zes landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat. GPO staat voor "Grote Projecten en Onderhoud".

Regelmatig vindt er afstemming plaats tussen GPO en de centrale afdeling Leren, Ontwikkelen en Future Center (LOFC) van RWS. LOFC biedt specifieke opleidingstrajecten en andere ontwikkelinterventies voor ieder proces binnen RWS. Medewerkers ontwikkelen via hen de vakkennis en vaardigheden die zij nodig hebben om hun werkzaamheden goed uit te voeren. Dit binnen de veranderende omgeving en passend bij de ambities van RWS.

1.2

Onderwerp marktconsultatie

RWS bereidt een inkooptraject voor ten behoeve van het ontwikkelen en verzorgen van een praktijkgerichte opleiding "Zakelijk Samenwerken" voor toepassing in samenwerkingsgerichte contracten zoals bij de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak. Met deze marktconsultatie beoogt RWS de markt vroegtijdig te betrekken om de opdracht zodanig te specificeren dat deze inhoudelijk uitvoerbaar, didactisch effectief en juridisch/proportioneel aanbestedingsbaar is, met behoud van een gelijk speelveld voor alle potentiële inschrijvers.

Deze marktconsultatie heeft een pre concurrentieel karakter en wordt uitgevoerd in het kader van de zorgvuldige voorbereiding van de aanbestedingsprocedure. De consultatie is bedoeld om onder meer de volgende aspecten te toetsen en te verrijken: de beoogde scope en afbakening, de haalbaarheid van het beoogde modulaire programma, realistische eisen aan trainers en werkvormen, de mate waarin herbruikbaarheid en maatwerk kunnen worden gecombineerd, passende contract- en prijsmodellen (waarbij kwaliteit leidend is), en proportionele eisen en gunningscriteria die het beoogde effect (gedragsverandering en samenwerkingskwaliteit) daadwerkelijk kunnen borgen.

Aan deelname aan deze marktconsultatie kunnen geen rechten worden ontleend. Deelname geeft geen recht op uitnodiging, selectie of gunning bij een eventuele vervolgaanbesteding. RWS is niet verplicht een aanbesteding te starten, voort te zetten of een opdracht te gunnen. RWS behoudt zich uitdrukkelijk het recht voor om de scope, planning, procedurekeuze en contractvorm op basis van de consultatie-uitkomsten te wijzigen.

RWS hecht in deze fase nadrukkelijk aan transparantie, objectiviteit en gelijke behandeling. Informatie die in het kader van de consultatie wordt gedeeld of ontvangen, wordt door RWS zodanig verwerkt dat geen enkele marktpartij een ongerechtvaardigd concurrentievoordeel verkrijgt. Indien consultatiereacties aanleiding geven tot aanpassing van uitgangspunten of tot relevante verduidelijkingen, kan RWS deze in geanonimiseerde en generieke vorm publiceren of verwerken in aanbestedingsdocumenten, voor zover dit verenigbaar is met vertrouwelijkheid en bedrijfsgevoelige informatie.

RWS past in toenemende mate de tweefasenaanpak toe in projecten. Deze aanpak kent een andere dynamiek dan meer traditionele contract- en samenwerkingsvormen. In tweefasen projecten wordt in fase 1 gezamenlijk gewerkt aan scopeverheldering, risicodossier, maakbaarheid, planning en prijsvorming, met een expliciet go/no-go beslismoment richting fase 2. Dat vraagt van projectteams van RWS én van marktpartijen een set competenties die niet vanzelfsprekend aanwezig is wanneer men primair is opgeleid of ervaren in klassieke varianten. In de praktijk blijkt dat fricties en inefficiënties vaak niet ontstaan door onvoldoende inhoudelijke kennis van techniek of contract, maar door verschillen in verwachtingen, belangen, communicatiestijlen en gedrag onder druk, juist op de momenten dat er spanning ontstaat rond risico's, prijsopbouw, transparantie, governance en besluitvorming.

RWS wil met deze opleiding bijdragen aan een professionelere en voorspelbaardere samenwerking in tweefasen projecten. Doel is niet uitsluitend kennisoverdracht, maar het ontwikkelen van concreet observeerbaar gedrag en gezamenlijke routines: het expliciteren van belangen, het voeren van open gesprekken over onzekerheden, het gezamenlijk construeren van risicobeheersing, het effectief onderhandelen zonder escalatie, en het nemen van zorgvuldig onderbouwde besluiten in een omgeving met tijdsdruk en tegengestelde prikkels. De opleiding moet deelnemers in staat stellen om in de projectpraktijk sneller tot gedeelde beelden, betere besluitvorming en minder faalkosten te komen, met behoud van transparantie en controleerbaarheid.

In portfolio-contracten van Rijkswaterstaat krijgt zakelijk samenwerken een extra dimensie doordat meerdere projecten, disciplines en besluitvormingslijnen parallel lopen binnen één overkoepelend samenwerkingskader. Waar de tweefasenaanpak vooral draait om gezamenlijke verkenning en besluitvorming binnen één project, vraagt een portfolio-aanpak om consistent gedrag, transparantie en afstemming over een langere periode en over verschillende teams heen. Dit brengt specifieke uitdagingen met zich mee: het borgen van uniforme werkwijzen zonder de noodzakelijke flexibiliteit te verliezen, het omgaan met verschillen in volwassenheid en belangen tussen projecten, het voorkomen van “eilandvorming” tussen deelteams, en het tijdig escaleren of herprioriteren wanneer portfolio-brede risico’s of afhankelijkheden ontstaan. Daarnaast vraagt de portfolio-aanpak om een hoog niveau van zakelijkheid in de samenwerking: het kunnen voeren van open gesprekken over capaciteit, prestaties, leerpunten en financiële kaders, zonder dat dit leidt tot defensief gedrag of strategisch positioneren. De opleiding moet deelnemers daarom niet alleen toerusten voor effectieve samenwerking binnen één project, maar ook voor het functioneren in een complex, meerjarig samenwerkingsverband waarin continu leren, transparantie en gezamenlijke sturing centraal staan.

RWS beschouwt het opleiden in gemengde groepen (RWS en markt) als essentieel: de tweefasenaanpak en portfolio-aanpak draaien om gezamenlijke besluitvorming en wederzijds begrip. Een puur interne opleiding of een puur “marktgerichte” training mist het kernmechanisme van samen oefenen, samen reflecteren en samen leren omgaan met spanningen. Tegelijkertijd stelt dit hoge eisen aan didactiek, veiligheid, facilitering en het vermogen om een gelijkwaardige leeromgeving te creëren.

1.3 Doel van de marktconsultatie

De beoogde Opdracht heeft als doel het ontwikkelen en verzorgen van een modulair opleidingsprogramma “Zakelijk Samenwerken” dat deelnemers in staat stelt om in samenwerkingsgerichte contracten zoals bij de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak effectief samen te werken en zakelijk te communiceren, met nadruk op praktische toepassing. Het programma moet aantoonbaar bijdragen aan:

1. het versterken van vaardigheden rond risicomanagement, transparante prijsvorming en het gezamenlijk doorlopen van go/no-go besluitvorming in fase 1;
2. Het versterken van professioneel, transparant en voorspelbaar samenwerkingsgedrag binnen een meerjarig portfolio-contract
3. het versterken van samenwerkingsvaardigheden, vertrouwen, communicatie en conflictvaardigheid onder druk;
4. het versterken van onderhandelingsvaardigheden en belangenherkenning, met focus op duurzame oplossingen en het vermijden van defensieve reflexen;
5. het vergroten van reflectief vermogen en gedragsflexibiliteit, inclusief het herkennen en doorbreken van ineffectieve patronen.

Het programma moet niet alleen “ervaren” worden als relevant, maar ook zo zijn ingericht dat RWS achteraf kan sturen en verantwoorden: meetbaarheid en borging (inclusief follow-up) zijn daarom expliciete onderdelen van de opdracht.

1.4 Toelichting scope

RWS overweegt een integrale opdracht voor één opdrachtnemer die verantwoordelijk is voor het opleidingsontwerp, de ontwikkeling van materialen en de uitvoering van trainingsmodules. RWS onderzoekt in deze consultatie ook of (en zo ja: welke) onderdelen doelmatig separaat zouden kunnen worden belegd (bijvoorbeeld inzet van trainingsacteurs), zonder dat dit leidt tot versnippering, hogere coördinatielast of kwaliteitsverlies.

De voorlopige scope omvat in ieder geval:

- **Ontwerp en ontwikkeling:** de opdrachtnemer ontwikkelt een modulaair programma met heldere leerdoelen per module, uitgewerkte werkvormen, train-de-trainer (indien relevant), benodigde materialen, en een aanpak om casuïstiek uit samenwerkingsgerichte contracten zoals bij de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak te integreren. De modules moeten herbruikbaar zijn, met ruimte voor project-specifieke inkleuring;
- **Uitvoering en didactische interventies:** de opdrachtnemer verzorgt interactieve sessies voor gemengde groepen, met werkvormen zoals rollenspellen, onderhandelingsimulaties, gezamenlijke risicodossier-oefeningen en go/no-go simulaties. Waar passend kunnen trainingsacteurs worden ingezet. RWS verwacht dat de opdrachtnemer de veiligheid en gelijkwaardigheid in de groep actief bewaakt en professioneel omgaat met spanningen;
- **Borging en transfer naar de praktijk:** de opdrachtnemer levert een borgingsaanpak die voorkomt dat het effect beperkt blijft tot de trainingdagen. RWS denkt hierbij aan persoonlijke actieplannen, reflectie-instrumenten, en een beperkte maar effectieve follow-up (bijvoorbeeld terugkommomenten, interview of digitale nudges). De borging moet proportioneel zijn en passen bij de projectrealiteit;
- **Monitoring, evaluatie en sturingsinformatie:** de opdrachtnemer levert een evaluatie- en meetmethodiek die verder gaat dan tevredenheidsmetingen. RWS zoekt naar indicatoren die inzicht geven in de ontwikkeling van samenwerkingsgedrag, professioneel handelen en kwaliteit van besluitvorming in de context van de training Zakelijk Samenwerken.

De evaluatie-opzet is bij voorkeur gebaseerd op een erkend evaluatiekader, zoals het model van Kirkpatrick, waarbij minimaal aandacht wordt besteed aan:

- de ervaren relevantie en toepasbaarheid van de training (reactie);
- de ontwikkeling van kennis, inzichten en vaardigheden (leren);
- de mate waarin deelnemers het geleerde toepassen in de praktijk (gedrag).

De opdrachtnemer doet een voorstel voor passende meetinstrumenten, zoals (maar niet beperkt tot) pre- en postmetingen, gerichte observaties, reflectie-instrumenten en feedback vanuit de projectleiding of werkomgeving. Daarbij wordt expliciet aandacht besteed aan de juridische en ethische randvoorwaarden, waaronder privacy, proportionaliteit en vrijwilligheid van deelname. De meetmethodiek levert concrete, bruikbare sturingsinformatie op voor zowel de doorontwikkeling van de training als voor beleids- en opleidingsbeslissingen binnen RWS. De aanpak is praktisch uitvoerbaar, proportioneel in inspanning en helder in interpretatie van de resultaten.

Buiten scope (voorlopig) vallen: het (door)ontwikkelen van bestaande e-learnings die door of voor RWS worden ontwikkeld, tenzij uit de marktconsultatie blijkt dat een integrale oplossing aantoonbaar doelmatiger en beter beheersbaar is. Wel moet het programma aantoonbaar aansluiten op een e-learning risicomanagement en prijsvorming als verplichte ingangseis.

1.5 Doelgroep van de marktconsultatie

Deze marktconsultatie richt zich tot marktpartijen die ervaring hebben met de dienstverlening en die geïnteresseerd zijn om in te schrijven op de aanbesteding.

1.6 Leeswijzer

Dit marktconsultatiedocument bestaat uit de volgende onderdelen:

- Hoofdstuk 2 gaat in op de bijzonderheden en de eerste uitgangspunten van de aanbesteding.
- Hoofdstuk 3 gaat in op de procedure. Uitvoering, planning en voorwaarden komen hierin aan de orde.
- Hoofdstuk 4 bevat de vragen die in het kader van deze marktconsultatie door het projectteam zijn opgesteld.

2 Bijzonderheden en eerste uitgangspunten van de aanbesteding

In dit hoofdstuk worden een aantal onderwerpen nader beschreven die door het projectteam als relevante bijzonderheden en uitgangspunten van de aanbesteding worden beschouwd. Deze achtergrondinformatie is nodig om de vragen goed te kunnen beantwoorden.

2.1 Beoogde perceelindeling

De (Raam)overeenkomst zal naar verwachting niet in percelen worden opgedeeld. Wel onderzoekt RWS of onderdelen doelmatig separaat zouden kunnen worden belegd (bijvoorbeeld inzet van trainingsacteurs), zonder dat dit leidt tot versnippering, hogere coördinatielast of kwaliteitsverlies. RWS wil een optimale toegang tot de markt bewerkstelligen met 1 of meerdere marktpartijen die allen de dienstverlening kunnen leveren over de volle breedte van de opdracht.

2.2 Raming/omvang (per perceel)

De voorlopige raming voor de inkoop kan voor de beoogde contractperiode door RWS nog niet worden geduid. Aan de marktpartijen die deelnemen aan deze marktconsultatie wordt gevraagd een inschatting te maken van de kosten de gehele beoogde contractperiode van 4 jaar.

2.3 Soort overeenkomst/looptijd van de overeenkomst

Het betreft een (Raam)overeenkomst (ARVODI-2025) voor dienstverlening met een (1) marktpartij.

2.4 Contractdoelstellingen

RWS overweegt een contractvorm waarin de opdrachtnemer resultaatverantwoordelijkheid draagt voor het opleidingsontwerp en de uitvoering, met duidelijke acceptatiecriteria en kwaliteitsborging. RWS wil de markt bevragen op de meest doelmatige prijsstructuur, bijvoorbeeld:

- vaste prijs voor ontwikkeling/ontwerp en materialen, met vooraf gedefinieerde oplevermomenten;
- variabele prijs per trainingsronde, per dagdeel of per groep voor uitvoering;
- eventuele eenheidsprijzen voor aanvullende modules of extra groepen;
- een beperkte optie voor doorontwikkeling op basis van evaluaties, met transparante change-control.

RWS wil nadrukkelijk voorkomen dat prijsmodellen perverse prikkels introduceren (bijvoorbeeld sturen op volume in plaats van effect). De markt wordt gevraagd hoe prikkels het best kunnen worden uitgelijnd met kwaliteit en impact.

2.5 Indicatieve planning aanbesteding

De indicatieve planning voor de aanbesteding is als volgt:

Activiteit	Datum en evt. tijdstip
Publiceren aankondiging van de opdracht via TenderNed.	Medio juni 2026
Uiterste datum voor het indienen van inschrijvingen	Medio juli 2026
Verzenden mededeling van de voorgenomen gunningsbeslissing.	Medio augustus 2026
Verzenden mededeling van de definitieve gunning.	Begin september 2026
Beoogde ingangsdatum overeenkomst.	Eind september 2026

3 Procedure

3.1 Publicatie

RWS heeft ervoor gekozen om deze marktconsultatie te delen met potentieel geïnteresseerde marktpartijen teneinde hen in de gelegenheid te stellen aan dit proces deel te nemen.

3.2 Uitvoering marktconsultatie

In hoofdstuk 4 van dit document is een vragenlijst opgenomen. Iedere geïnteresseerde marktpartij die van mening is dat zij een bijdrage kan leveren aan de marktconsultatie wordt verzocht om deze vragen te beantwoorden. Dit kan tot de uiterste datum zoals genoemd in de planning in paragraaf 3.3.

3.3 Planning

De planning voor onderhavige marktconsultatie is als volgt:

Activiteit	Datum
Marktconsultatie publiceren op TenderNed	12-03-2026
Uiterste datum aanmelden deelname i.v.m. plannen toelichtende gesprekken. Aanmelding dient te gebeuren via de berichtenmodule van TenderNed.	23-03-2026
Uiterste datum voor het stellen van vragen via TenderNed over het marktconsultatiedocument.	02-04-2026
Versturen antwoorden via TenderNed op gestelde vragen marktconsultatiedocument door marktpartijen.	10-04-2026
Uiterste datum voor indienen ingevulde vragenlijst marktconsultatie via TenderNed.	01-05-2024
Toelichtende gesprekken aan de hand van ingevulde vragenlijst.	Nader in te plannen

3.4 Aanmelden deelname i.v.m. plannen toelichtende gesprekken

Marktpartijen die voornemens zijn om een bijdrage te leveren aan deze marktconsultatie worden verzocht om zich uiterlijk op de datum zoals genoemd in de planning uit paragraaf 3.3 hiervoor aan te melden via de berichtenmodule van TenderNed. Op basis van deze aanmeldingen kan RWS alvast toelichtende gesprekken inplannen die op de datum zoals genoemd in de planning uit paragraaf 3.3 zullen plaatsvinden.

N.B.

- Zonder schriftelijke indiening van de ingevulde vragenlijst kan er niet deelgenomen worden aan het toelichtende gesprek;
- Bij geen (tijdige) aanmelding gaat RWS ervan uit dat de geïnteresseerde marktpartij geen prijs stelt op een toelichtend gesprek.

3.5 Vragen over het marktconsultatiedocument

Een geïnteresseerde marktpartij kan inlichtingen vragen over deze marktconsultatie op de wijze zoals hieronder beschreven.

Vragen over deze marktconsultatie, kunnen doorlopend tot de uiterste datum zoals vermeld in de planning in paragraaf 3.3 worden ingediend via de berichtenmodule van TenderNed, 'Vragen en antwoorden'. RWS zal zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk op de in paragraaf 3.3 opgenomen uiterste datum voor de beantwoording van vragen, via TenderNed antwoord geven op deze vragen.

Vragen dienen helder en duidelijk te zijn geformuleerd met een referentie naar het onderdeel van het marktconsultatiedocument waarop de vraag betrekking heeft. Vragen worden door RWS beantwoord via de berichtenmodule van TenderNed.

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

3.6 **Indienen reactie**

Geïnteresseerde marktpartijen worden uitgenodigd om de in dit marktconsultatiedocument opgenomen vragen te beantwoorden. RWS verzoekt de marktpartij om voor de beantwoording gebruik te maken van de invulbare vragenlijst welke gelijktijdig met dit document is gepubliceerd. De antwoorden dienen via TenderNed ingediend te worden voor de uiterlijke datum zoals genoemd in de planning uit paragraaf 3.3.

3.7 **Voorwaarden**

- De marktconsultatie maakt geen onderdeel uit van de aanbesteding. Om deelnemers aan de marktconsultatie niet in een bevooroordeelde positie te brengen, zal de informatie die RWS tijdens de marktconsultatie deelt, eveneens onderdeel uitmaken van de aanbestedingsstukken;
- Bij de aanbesteding bestaat er geen onderscheid tussen partijen die al dan niet hebben deelgenomen aan de marktconsultatie. Deelname aan de marktconsultatie is geheel vrijwillig en vrijblijvend en heeft op geen enkele wijze gevolgen voor een eventuele deelname aan de aanbesteding die zal worden gestart. Partijen kunnen geen aanspraak maken op vergoedingen van eventueel gemaakte kosten in het kader van de marktconsultatie;
- Het marktconsultatiedocument is slechts geschreven in het kader van de marktconsultatie voor de komende aanbesteding. De marktconsultatie is geen uitnodiging om in te schrijven op de aanbesteding, waarvoor deze marktconsultatie als voorbereiding dient;
- De in deze marktconsultatie genoemde informatie kan afwijken van informatie die later (in het kader van de aanbesteding) wordt verstrekt. Aan deze marktconsultatie kunnen geen rechten worden ontleend;
- RWS behoudt zich het recht voor om:
 - de planning zoals in dit document geschetst is naar eigen inzicht aan te passen;
 - het traject van de marktconsultatie en/of de aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk te staken.
- Er kunnen op geen enkele wijze rechten worden ontleend aan de ten behoeve van de marktconsultatie verstrekte informatie. Dit geldt zowel voor RWS als voor de marktpartij;
- De door middel van deze marktconsultatie verstrekte informatie wordt vertrouwelijk behandeld en wordt niet gebruikt voor een ander doel dan het opdoen van marktkennis teneinde tot kwalitatief betere aanbestedingsdocumenten te komen. Hierbij geldt dat RWS geen commercieel gevoelige informatie opneemt in de aanbestedingsstukken of specifieke verwijzingen naar deelnemers aan deze marktconsultatie;
- Door deelname aan de marktconsultatie verklaart de deelnemende marktpartij akkoord te zijn met alle genoemde voorwaarden;
- RWS is vrij om te besluiten geen aanbesteding te houden voor dienstverlening.

4 Vragen ten behoeve van marktconsultatie

RWS verzoekt marktpartijen om zo concreet mogelijk te antwoorden, bij voorkeur met voorbeelden uit vergelijkbare opdrachten. Indien u aannames hanteert, verzoeken wij deze expliciet te maken.

Inhoud, leerdoelen en aansluiting op tweefasen- en/of portfoliocontext

1. Hoe zou u de vier onderscheiden leerbehoeften (risico/prijsvorming, samenwerking/vertrouwen, onderhandelen/belangen, gedrag/reflectie) vertalen naar een modulair opleidingsontwerp met herkenbare opbouw en logische leerlijn? Welke modules acht u essentieel en welke optioneel?
2. Welke elementen zijn volgens u uniek aan tweefasen- en/of portfolio projecten die de opleiding nadrukkelijk moet adresseren, en welke elementen zijn generiek samenwerkingsvakmanschap? Hoe voorkomt u dat de opleiding óf te generiek wordt óf juist te project-specifiek en daardoor moeilijk herbruikbaar?
3. Hoe zou u de verplichte e-learning risicomanagement en prijsvorming positioneren als ingangseis, zodanig dat de verdiepende module daarop voortbouwt en geen herhaling wordt? Welke minimale kennis veronderstelt u en hoe toetst u of deelnemers dit niveau hebben?

Didactiek, gedragsverandering en veilige leeromgeving

4. Welke didactische aanpak gebruikt u om daadwerkelijk gedragsverandering te realiseren in plaats van enkel inzicht? Welke interventies werken aantoonbaar bij professionals met ervaring, soms met “ingesleten” patronen?
5. Gemengde groepen (opdrachtgever/markt) kunnen gevoeligheden kennen. Hoe creëert en bewaakt u een veilige leeromgeving waarin deelnemers dilemma's en spanningen durven bespreken zonder dat dit later relationeel of commercieel tegen hen kan werken? Welke spelregels, facilitatietechnieken en nazorg hanteert u?
6. Hoe gaat u om met machts- en rolverschillen in de groep (bijvoorbeeld opdrachtgever die beoordeelt, opdrachtnemer die afhankelijk is)? Welke werkvormen zijn geschikt en welke juist niet?
7. Welke rol ziet u voor trainingsacteurs of simulaties? Wat voegen zij toe, wanneer zijn zij disproportioneel, en hoe borgt u kwaliteit en consistentie van acteurs over meerdere rondes?

Module risicodossier, prijsvorming en go/no-go simulatie

8. Schets hoe u deelnemers concreet laat oefenen met het gezamenlijk opstellen van een risicodossier en het voeren van het gesprek over onzekerheden, scenario's en mitigerende maatregelen. Welke deliverables zouden deelnemers idealiter opleveren tijdens de training?
9. Hoe ontwerpt u een realistische go/no-go simulatie die past bij de governance en verantwoordingsdruk in RWS-projecten? Hoe zorgt u dat deelnemers oefenen met “zakelijk” besluiten nemen onder onzekerheid, zonder dat het een toneelstuk wordt?
10. Hoe voorkomt u dat deelnemers vooral “technisch” in risico's duiken en niet het gesprek voeren over belangen, prikkels, vertrouwen en transparantie, terwijl juist dat vaak de kern is in fase 1?

Uitvoering, logistiek, schaalbaarheid en continuïteit

11. Welke minimale en maximale groepsgrootte adviseert u voor dit type training, en waarom? Hoe beïnvloedt groepsgrootte de effectiviteit?
12. Welke eisen stelt u aan de profielen van trainers (ervaring, competenties, affiniteit met infrastructuur/contractcontext, coachingsvaardigheden)? Hoe borgt u continuïteit bij ziekte of uitval?
13. Hoe ziet een realistische doorlooptijd eruit voor ontwerp en eerste uitvoering, inclusief afstemming met RWS, intake van casuïstiek en voorbereiding van trainers? Waar zitten

volgens u de kritieke paden?

14. In hoeverre is uitvoering op meerdere locaties of meerdere rondes parallel haalbaar zonder kwaliteitsverlies? Welke opschalingsstrategie hanteert u?

Herbruikbaarheid versus maatwerk (kernvraag)

15. Hoe balanceert u herbruikbaarheid van modules met project-specifieke casuïstiek? Welke delen van het programma zijn “vast” en welke “variabel”?
16. Wat is volgens u een proportionele inspanning aan maatwerk per project of ronde (bijvoorbeeld intake-uren, case-ontwikkeling), en hoe zou u dat contractueel en prijs-technisch structureren?
17. Hoe gaat u om met verschillen in volwassenheid tussen projectteams (beginners vs gevorderden)? Adviseren jullie differentiatiesporen of één standaardprogramma met adaptieve werkvormen?

Metten, evalueren, KPI's en borging

18. Welke meetmethoden vindt u geschikt om effect te duiden op samenwerking en besluitvorming, naast tevredenheid? Denk aan observaties, 360-feedback, pre/post scans, gedragsindicatoren. Wat is haalbaar en wat is te zwaar?
19. Hoe ziet u het onderscheid tussen output (uitgevoerde trainingsdagen), outcome (veranderd gedrag) en impact (betere besluitvorming, minder escalaties, voorspelbaarder projecten)? Welke indicatoren zijn daarvoor bruikbaar binnen de invloedssfeer van een opleider?
20. Welke borgingsmechanismen adviseert u die aantoonbaar bijdragen aan transfer, maar praktisch uitvoerbaar blijven voor projectteams? Wat is minimaal noodzakelijk en wat is “nice to have”?

Contractering, prijsstructuur en aanbestedingsontwerp

21. Welke contractvorm is volgens u het meest passend: vaste prijs/resultaat, raamovereenkomst, of hybride? Onderbouw uw voorkeur vanuit prikkelwerking, beheersbaarheid en kwaliteit.
22. Hoe zou u een prijsmodel ontwerpen dat kwaliteit stimuleert en tegelijk voorspelbare kosten geeft voor RWS? Welke eenheden zijn logisch (per module, per groep, per dagdeel, per deelnemer)?
23. Welke risico's ziet u bij een hoge kwaliteitsweging in BPKV en hoe kan RWS de beoordeling objectief en juridisch robuust maken? Welke bewijslast is proportioneel (bijvoorbeeld demo, proefopdracht, referentiecasi, interview)?
24. Welke eisen aan referenties, team samenstelling en methodiek acht u proportioneel gelet op de aard en omvang van de opdracht? Wat zou u afraden omdat het de markt onnodig beperkt?

Juridische en compliance-aspecten in uitvoering

25. Welke persoonsgegevens zijn volgens u noodzakelijk voor uitvoering (inschrijving, aanwezigheid, certificering, evaluaties) en hoe zou u dataminimalisatie invullen?
26. Hoe gaat u om met vertrouwelijkheid van casuïstiek en discussies in de trainingsruimte? Welke contractuele bepalingen en praktische maatregelen adviseert u (bijvoorbeeld NDA, gedragscode, dataretentie, geen opnamebeleid)?
27. Welke intellectuele eigendomsrechten acht u redelijk bij opleidingsmateriaal dat deels generiek en deels RWS-specifiek is? Hoe kan RWS hergebruik borgen zonder de markt onevenredig te belasten?

Marktstructuur en haalbaarheid

28. Ziet u voldoende capaciteit in de markt om dit type training te leveren met het gevraagde profiel? Welke schaarstes of afhankelijkheden verwacht u (trainers, acteurs, inhoudsexpertise)?
29. Welke ontwikkelingen ziet u in de markt voor gedragsgericht trainen in publiek-private samenwerkingscontext, en welke best practices kan RWS benutten?

Reactieformat, vertrouwelijkheid en procedure

RWS verzoekt reacties te structureren volgens de vraagnummering. Indien u niet alle vragen kunt beantwoorden, verzoeken wij u de vragen te beantwoorden die voor u relevant zijn en aan te geven waarom andere vragen niet van toepassing zijn. Reacties ontvangen wij bij voorkeur in PDF (en optioneel Word). Richtlijnomvang: maximaal 10–15 pagina's exclusief bijlagen; meer mag indien noodzakelijk.

Indien u vertrouwelijke of bedrijfsgevoelige informatie opneemt, verzoeken wij u dit duidelijk te markeren en te motiveren. RWS kan niet garanderen dat alle informatie buiten Woo-verzoeken blijft, maar zal zorgvuldig omgaan met als vertrouwelijk gemarkeerde informatie conform de wettelijke kaders.

RWS kan besluiten om met een selectie van respondenten verdiepende gesprekken te voeren. Indien gesprekken plaatsvinden, worden deze zodanig ingericht dat het gelijkheidsbeginsel is geborgd. Relevante generieke inzichten kunnen geanonimiseerd worden verwerkt in een marktconsultatieverslag of in aanbestedingsdocumenten.