



Rijkswaterstaat  
*Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*

## **Terugkoppeling Marktconsultatie**

Onderwerp: Teamtrajecten RWS  
Zaaknummer: 31144302

Rijkswaterstaat Corporate Dienst (RWS CD)  
Datum: december 2022



## Inhoud

- 1 Inleiding—3**
  - 1.1 Aanleiding marktconsultatie—3
  - 1.2 Uitgangspunten marktconsultatie—3
  - 1.3 Deelname Marktconsultatie—3
- 2 Terugkoppeling Marktconsultatie—4**



## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding marktconsultatie

Het Inkoop Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering (IUC BV) Rijkswaterstaat heeft in november/december 2022 ter voorbereiding op de komende aanbesteding voor LEF Facilitatordiensten een marktconsultatie gehouden.

Dit verslag betreft de terugkoppeling van de bevindingen uit de marktconsultatie. Het verslag zal met alle deelnemers van de consultatie worden gedeeld, en als informatief document aan de aanbestedingsdossiers van toekomstige aanbestedingsprocedures, betreffende dit onderwerp, worden toegevoegd.

### 1.2 Uitgangspunten marktconsultatie

De marktconsultatie was gericht op marktpartijen die ervaring hebben met de dienstverlening en die geïnteresseerd zijn om in te schrijven op de aanbesteding, teneinde inzicht te krijgen in:

1. De interesse van de marktpartijen
2. De bedrijfsactiviteiten van marktpartijen
3. De beoogde inkoopstrategie van de aanbesteding
4. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)
5. Tarieven

De marktconsultatie is gesplitst in twee delen:

1. Schriftelijk: het beantwoorden van vragen uit het marktconsultatiedocument;
2. Individuele gesprekken: met een deel van de marktpartijen die hebben gereageerd voor verdieping op de vragen zoals gesteld in het marktconsultatiedocument.

In het marktconsultatiedocument is de scope, de stand van zaken, de scenario's voor in te zetten inkoopstrategie, de planning en vragen voor de marktpartijen opgenomen.

### 1.3 Deelname Marktconsultatie

In totaal hebben 13 marktpartijen de marktconsultatievragen schriftelijk beantwoord. Van alle 13 partijen die deelnamen aan de schriftelijke ronde hebben er 10 partijen deelgenomen aan de mondelinge ronde.

Voor de schriftelijke ronde konden partijen tot 15 december 2022 schriftelijke input indienen via TenderNed.

Bij de mondelinge ronde zijn op 16 december 2022 gesprekken van 45 minuten ingepland. Bij deze gesprekken waren vanuit Aanbesteder 2 tot 3 personen aanwezig: in ieder geval de tactisch inkoopadviseur en de Interne opdrachtgever, bij enkele gesprekken was ook de contractmanager aanwezig.



## 2 Terugkoppeling Marktconsultatie

In onderstaande tabel zijn de vragen voor onderhavige marktconsultatie opgenomen. In de gele vakken is een terugkoppeling/samenvatting gegeven van de gegeven antwoorden/besproken onderwerpen van de marktpartijen in het kader van deze marktconsultatie.

Nr.	Omschrijving
<b>Vragen over interesse in de opdracht</b>	
1.	Overweegt u, gebaseerd op de informatie uit deze marktconsultatie, in te schrijven op de aanbesteding? Licht uw antwoord toe.
Antw.	Alle 15 partijen geven aan (waarschijnlijk) voornemens te zijn om in te schrijven op de aanbesteding voor teamtrajecten. E.e.a. onder voorbehoud van de concrete invulling van de uitvraag en randvoorwaarden.  Hierbij is het van belang dat: <ul style="list-style-type: none"><li>• Er duidelijkheid is over de visie op teamtrajecten en op de teamontwikkeling binnen RWS</li><li>• het huidige aanbod van leerinterventies/dienstverlening binnen RWS goed wordt weergegeven</li><li>• Het eigenaarschap van de teamtrajecten duidelijk is belegd</li></ul>

Nr.	Omschrijving
<b>Vragen over uw bedrijfsactiviteiten</b>	
In de aanbestedingsdocumenten zullen geschiktheidseisen worden opgenomen. Om te komen tot relevante en proportionele geschiktheidseisen wil RWS een aantal zaken te weten komen:	
2.	Beschrijf hoe uw bedrijfsactiviteiten zich verhouden tot de in dit document opgenomen globale scope. <ul style="list-style-type: none"><li>- In welke van de in dit document genoemde onderdelen kunt u wel voorzien?</li><li>- En in welke onderdelen niet?</li></ul>
Antw.	Alle marktpartijen geven aan ervaring te hebben met de genoemde globale scope en in alle onderdelen te kunnen voorzien. Wel valt op dat de meeste partijen in beginsel opereren vanuit een specifieke invalshoek (zoals Agile/Lean/Veranderkunde/etc.), maar wel een over een brede kennis en ervaring beschikken op het gebied van in te zetten methodieken.
3.	Heeft u ervaring met het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van Teamtrajecten? <ul style="list-style-type: none"><li>- Zo nee, welk onderdeel niet?</li><li>- Zo nee, overweegt u om een combinatie inschrijving te doen met een andere leverancier?</li></ul>



Nr.	Omschrijving
Antw.	Alle marktpartijen geven aan dat het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van Teamtrajecten tot hun (kern)activiteiten behoort. Drie partijen geven aan op basis van de huidige omschrijving mogelijk in combinatie te zullen inschrijven.
4.	Geef een beschrijving van een opdracht vallende onder de scope van de mogelijke aanbesteding in de afgelopen drie jaren. Beschrijf in ieder geval de volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"><li>• opdrachtgever;</li><li>• totale (geraamde) omvang;</li><li>• looptijd van de ontwikkeling;</li><li>• looptijd van de uitvoering;</li><li>• (verwacht) aantal deelnemers;</li><li>• eventuele bijzonderheden.</li></ul>
Antw.	Alle partijen hebben een voorbeeldtraject beschreven. De voorbeelden kennen een grote variëteit aan opdrachtgevers, publiek en privaat, en tevens een grote variëteit aan omvang in € en aantal deelnemers.
5.	Heeft u ervaring met de transfer van cq. het borgen van de resultaten van Teamtrajecten binnen een organisatie? Op welke wijze zou RWS dit volgens u kunnen uitvragen in de mogelijke aanbesteding?
Antw.	Borging en verankering van teamtrajecten is voor marktpartijen uitermate belangrijk, hiervoor is sponsorschap vanuit de directie onontbeerlijk. De partijen geven aan hier reeds ervaring mee te hebben en illustreren dit met voorbeelden van de verschillende (meet)methodieken die hiervoor worden ingezet.  Om dit uit te vragen in de aanbesteding dient het allereerst duidelijk te worden meegenomen in de scope. Daarnaast zou het middels het opvragen van referenties kunnen worden verwerkt in de selectiecriteria en/of kunnen worden uitgevraagd in de gunningscriteria.  Tot slot is het volgens enkele marktpartijen van belang om op dit vlak duidelijke KPI's te formuleren t.b.v. de uitvoeringsfase.
6.	Methodieken die volgens RWS in ieder geval ingezet kunnen worden binnen de Teamtrajecten zijn Lean, Agile, Scrum, Veranderkunde en Systemisch werken. Welke methodieken hanteert u in uw huidige teamtrajecten? En welke adviseert u?
Antw.	Alle marktpartijen geven aan te werken met meerdere verschillende methodieken. De meeste partijen geven in hun advies aan dat het afhangt van de diagnose/analyse/probleemstelling van het specifieke team welke methodiek het meest geschikt is.



Nr.	Omschrijving
7.	RWS wenst dat alle materialen en methodieken die binnen de uitvoering van de Teamtrajecten wordt gebruikt wordt gedeeld. Wat zijn volgens u de mogelijkheden en belemmeringen hierin?
Antw.	Partijen geven aan dat materialen, methodieken en resultaten in beginsel kunnen worden gedeeld en dat hierin weinig belemmeringen worden opgemerkt. Wel wijzen 4 marktpartijen erop dat er rekening moet worden gehouden met eventueel Intellectueel Eigendom (van derden). Daarnaast wordt geadviseerd om duidelijke afspraken te maken over de plek waarop zaken worden opgeslagen/gedeeld.

Nr.	Omschrijving
<b>Vragen over de beoogde opzet van de aanbesteding en type Overeenkomst</b>	
Rijkswaterstaat is voornemens om een Niet-Openbare Europese aanbesteding te doorlopen. Om vervolgens een Raamovereenkomst af te sluiten met één of meerdere Opdrachtnemer.	
6.	In paragraaf 2.1 is aangegeven dat Opdrachtgever deze dienstverlening door één of meerdere marktpartijen wil laten uitvoeren. - Wat is uw advies t.a.v. het aantal te contracteren partijen voor deze dienstverlening? Indien u meer dan 1 partij adviseert, welk advies heeft uw dan voor de wijze van Nadere Opdrachtverstrekking?
Antw.	Marktpartijen geven aan 1-3 partijen te contracteren, het merendeel pleit voor slechts 1 partij/consortium. Indien meerdere partijen worden gecontracteerd, dient de wijze van Nadere Opdrachtverstrekking zo snel en pragmatisch mogelijk te gebeuren, bijvoorbeeld middels toepassing van een Randomizer.
7.	Heeft u er ervaring met een Niet-Openbare Europese aanbesteding?
Antw.	De Niet-Openbare procedure is bekend bij het overgrote deel van de marktpartijen.
8.	Heeft u suggesties voor te hanteren selectiecriteria/gunningscriteria?
Antw.	Als mogelijke selectiecriteria worden genoemd: <ul style="list-style-type: none"><li>• Casuïstiek</li><li>• Ervaring met begeleiding van teams in de Rijksoverheid</li><li>• Tevredenheid huidige opdrachtgevers en betrokken teams</li><li>• Beschikbaarheid van experts/teamcoaches icm senioriteit</li><li>• Aantal getrainde teams</li><li>• Aantal methodieken</li><li>• Ervaring met grote complexe organisaties.</li><li>• Ervaring met opdrachten in de publieke sector en Rijksoverheid</li><li>• Ervaring met teamontwikkeling trajecten</li></ul>



Nr.	Omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kwaliteitscertificaten: (ISO9001 (proces en kwaliteit)/ISO 14001/CEDEO)</li><li>• Referenties met klanttevredenheid.</li></ul> <p>Ervaring met Assetmanagement</p> <p>Als mogelijke gunningscriteria worden genoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diverse methodieken;</li><li>• Visie en aanpak</li><li>• De wijze waarop de leverancier bepaalt welke methodiek en soort teamtraject passend is voor een team</li><li>• De optelling van de transfer van teams (bijvoorbeeld competentieontwikkeling)</li><li>• Het aantoonbaar volgen van de impact van de transfer</li><li>• Kwaliteit van de aanpak in borging en verankering</li><li>• Kwaliteit van profielen van in te zetten medewerkers</li></ul>
9.	<p>Diverse bewijsmiddelen dienen door Inschrijvers binnen 2 werkdagen na de voorlopige selectie verstrekt te worden. Tot deze documenten behoort ook een kopie van de Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA), niet ouder dan 2 jaar.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bent u met deze verklaring en de aanvraagtijd hiervan bekend?</li><li>- Beschikt u reeds over een geldige GVA?</li></ul>
Antw.	<p>De GVA is bekend bij het overgrote deel van de marktpartijen. De meeste partijen geven ook aan hier reeds over te beschikken.</p>
10.	<p>U dient bij de aanbesteding te beschikken over een verplichte elektronische handtekening (conform Verordening (EU) nr. 910/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 23 juli 2014).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bent u bekend met deze elektronische handtekening?</li><li>• Beschikt u reeds over deze elektronische handtekening?</li></ul>
Antw.	<p>De genoemde elektronische handtekening is bekend bij het overgrote deel van de marktpartijen. De meeste partijen geven ook aan hier reeds over te beschikken.</p>

Nr.	Omschrijving
<b>Vragen over inhoudelijke eisen t.a.v. dienstverlening (PvE) en andere uitvoeringseisen</b>	
11.	<p>Welke risico's ziet u in relatie tot de uitvoering van deze dienstverlening?</p>
Antw.	<p>Genoemde risico's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meerdere opdrachtnemers met andere taal en aanpak</li><li>• Visie RWS op dit vlak onduidelijk</li><li>• Management blijft achter</li><li>• Diversiteit vraagstukken maakt coördinatie lastig</li><li>• Eigenaarschap bij leverancier i.p.v. RWS</li><li>• Beschikbaarheid teams/planning</li></ul>



Nr.	Omschrijving
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hulpvraag blijft uit</li><li>• Conditie voor leren niet optimaal</li><li>• Generieke aanpak als maatwerk gepresenteerd</li><li>• Te intensieve begeleiding</li><li>• 'Gezonde' urgentie en een leidende coalitie ontbreken (betrokkenheid organisatie)</li><li>• Beschikbaarheid begeleiders bij selecteren 1 partij</li><li>• Te weinig spreiding gevraagde capaciteit</li><li>• Prestatie-eisen niet concreet genoeg geformuleerd</li></ul>
12.	RWS wil de indexering mogelijk koppelen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Heeft u hier ervaring mee? En wat zou u op dit vlak adviseren?
	Het grootste deel van de marktpartijen geeft aan hier geen ervaring mee te hebben en dit ook niet te adviseren. Koppel de indexering aan de CBS-index is het advies. Wel zou er gewerkt kunnen worden met een bonus/malus-regeling gekoppeld aan de teamprestaties. Hiervoor is eenduidige meetbaarheid onontbeerlijk.
13.	Welke verdere adviezen zou u mee willen geven aan RWS?
Antw.	Genoemde adviezen zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 partij adviseert opdelen in inhoudelijke percelen; 1 partij opdeling in percelen a.d.h.v. methodiek</li><li>• Geef duidelijke visie RWS op teamtrajecten</li><li>• Reflecteer periodiek</li><li>• Vrijwillige deelname</li><li>• Duidelijkheid omtrent de mate waarin organisatie-doelstellingen van invloed zijn op de teams en hun ontwikkeling</li><li>• Laat kwaliteit zwaar (80%) meewegen</li><li>• Een transparant beoordelingsmodel</li><li>• Borg gelijke behandeling van partijen in de procedure</li><li>• Maak praktijkcase onderdeel van gunningscriteria</li><li>• Niet te veel werken vanuit standaardlijstjes</li><li>• Gezien het groot aantal aanbestedingen is het wenselijk als de doorlooptijd van publicatie tot indienen langer is dan de aanbestedingswettelijke minimum doorlooptijd</li></ul>

Nr.	Omschrijving
	<b>Vragen over Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)</b> De verplichte Social Return eisen zullen worden bewerkstelligd door middel van deelname in de Groeituin. De Groeituin is een innovatief samenwerkingsverband tussen RWS en leveranciers om te investeren in ontwikkeling van kandidaten. De Groeituin verbindt leveranciers en kandidaten met als doel duurzame plaatsingen en langdurig behoud van werk. In de Groeituin maken kandidaten, leveranciers en RWS maximaal



Nr.	Omschrijving
	gebruik van hun krachten en talenten en kijken we met een andere bril naar de mogelijkheden voor duurzaam en goed passend betaald werk. Zie ook <a href="https://www.maatwerkvoormensen.nl/praktijkvoorbeelden/rws-groeituin">https://www.maatwerkvoormensen.nl/praktijkvoorbeelden/rws-groeituin</a>
14.	Bent u bekend met de Groeituin?
Antw.	Het merendeel van de marktpartijen geeft aan reeds bekend te zijn met de Groeituin.
15.	Wat zijn uw ervaringen met Social Return?
Antw.	Ervaringen met Social Return variëren. Hangt in grote mate af van de aanbestedende dienst, maar kan veel meerwaarde hebben en passen bij de eigen maatschappelijke ambities van partijen.
16.	Welk percentage is vindt u haalbaar in termen van % van de loonsom gekoppeld aan de opdracht?
Antw.	De genoemde percentages bevinden zich in een range tussen 2-8%. De meeste marktpartijen noemen een percentage van 5% reëel.