



Selectiedocument

Niet-openbare procedure (Europees)

Aanbesteding: Zakelijk Samenwerken

Zaaknummer: 31217294



Inhoud

Begripsbepalingen—4

1 Inleiding—6

- 1.1 Algemeen—6
- 1.2 Beschrijving van de Raamovereenkomst—7
 - 1.2.1 Aanleiding—7
 - 1.2.2 Zakelijk Samenwerken in het kort—7
 - 1.2.3 Scope Zakelijk Samenwerken—8
 - 1.2.4 Toelichting scope—9
 - 1.2.5 Verantwoordelijkheden—10
- 1.3 Doelstelling—10
- 1.4 Contractdoelen—11
- 1.5 Elektronische leeromgeving—12
- 1.6 Marktconsultatie—12
- 1.7 Omvang Raamovereenkomst—13
- 1.8 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)—13
- 1.9 Motivering geen perceelindeling—13
- 1.10 Buiten scope—14

2 Rijkswaterstaat—16

- 2.1 Missie—16
- 2.2 Organisatie—16
 - 2.2.1 De landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat—17
 - 2.2.2 De regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat—18

3 Aanbestedingsprocedure—19

- 3.1 Algemeen—19
- 3.2 Planning aanbestedingsprocedure—20
- 3.3 Publicatie—21
- 3.4 Inlichtingen—21
 - 3.4.1 Algemene inlichtingen—21
 - 3.4.2 Individuele inlichtingen—21
 - 3.4.3 Informatiebijeenkomst—22
- 3.5 Aanmelding tot deelname—22
 - 3.5.1 Indienen Aanmeldingen(en) digitaal—22
 - 3.5.2 Verplichte digitale handtekening—22
 - 3.5.3 Opening Aanmeldingen—23
- 3.6 Beoordelingsproces selectiefase—23
 - 3.6.1 Stap 1: Aanmeldingsvereisten en -voorwaarden—23
 - 3.6.2 Stap 2: Uitsluitingsgronden—24
 - 3.6.3 Stap 3: Geschiktheidseisen—24
 - 3.6.4 Stap 4: Selectiecriteria—24
 - 3.6.5 Stap 5: Bepaling rangorde (ranking)—24
- 3.7 Selectiebeslissing—25
- 3.8 Klachten met betrekking tot de aanbestedingsprocedure—25



4 Aanmeldingsvereisten en -voorwaarden—27

- 4.1 Algemeen—27
- 4.2 Wijze van indienen bewijsdocumenten—27
 - 4.2.1 Bij de Aanmelding te verstrekken documenten—27
 - 4.2.2 Vereisten aan de bij de Aanmelding te verstrekken documenten—27
 - 4.2.3 Ongeldige Aanmelding bij afwezigheid of onvolledigheid van gevraagde documenten—28
 - 4.2.4 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)—28
 - 4.2.5 Beroep op een derde/derden—28
 - 4.2.6 Op verzoek te verstrekken bewijsstukken ten tijde van de selectiebeslissing—28
 - 4.2.7 Gedragsverklaring Aanbesteden—29
- 4.3 Voorwaarden—29
 - 4.3.1 Tussentijdse beëindiging aanbestedingsprocedure—29
 - 4.3.2 Algemene voorwaarden—29
 - 4.3.3 Tegenstrijdigheden, onvolkomenheden en/of bezwaren—29
 - 4.3.4 Nederlandse taal—30
 - 4.3.5 Kosten Aanmelding—30
 - 4.3.6 Eenmaal aanmelden—30
 - 4.3.7 Combinatie—30

5 Toetsing aanmeldingen op uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen—31

- 5.1 Algemeen—31
- 5.2 Uitsluitingsgronden—31
 - 5.2.1 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)—31
 - 5.2.2 Voorkennis en belangenverstrengeling—31
- 5.3 Geschiktheidseisen—31
 - 5.3.1 Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid—32
 - 5.3.2 Geschiktheidseis—32
- 5.4 Selectiecriteria—33
- 5.5 Aanvullende eisen kerncompetenties en selectiecriteria—35
 - 5.5.1 Eisen aan de in te dienen referenties—35

Bijlagen—37

Bijlage 1 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)—38

Bijlage 2 Aanmeldformulier—39

Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis—40

Bijlage 4 Opgave Selectie criterium 1—41

Bijlage 5 Opgave Selectie criterium 2—42

Bijlage 6 Opgave Selectie criterium 3—43

Bijlage 7 Terugkoppeling Marktconsultatie—44

Bijlage 8 Samenvatting E-learnings—45

Bijlage 9 Nota Scheiding van belang—46



Begripsbepalingen

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

Aanbesteder

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

Aanmelding

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

Beoordelingsteam

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

Beschrijvend document

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

Combinatie

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

Combinatielid/Combinant

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

Dienstverlening

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

Gegadigde

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

Geselecteerde

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

**Inschrijver**

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

Inschrijving

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

Nadere Opdracht

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

Nota van Inlichtingen

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

Opdrachtgever

Staat der Nederlanden, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud.

Opdrachtnemer

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

Raamovereenkomst (ROK)

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

Selectiedocument

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

Uitnodiging tot Inschrijving

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



1 Inleiding

1.1 Algemeen

Door Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud (RWS GPO) te Utrecht, hierna te noemen Aanbesteder c.q. Opdrachtgever wordt een Europese aanbesteding volgens de niet-openbare procedure overeenkomstig de Aanbestedingswet 2012 gehouden.

De aanbesteding betreft de opdracht: Zakelijk Samenwerken, ten behoeve van Rijkswaterstaat, met zaaknummer 31217294. Binnen de op basis van deze aanbesteding te sluiten Raamovereenkomst zal Opdrachtgever opdrachten verstrekken voor het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van leer- en ontwikkelinterventies op het gebied van Zakelijk Samenwerken in de vorm van Nadere opdrachten. Het resultaat van deze aanbesteding is een Raamovereenkomst met één Opdrachtnemer.

Opdrachtgever gaat de Raamovereenkomst aan voor de duur van vier jaar tot 15 oktober 2030. De voorgenomen datum van gunning van de Raamovereenkomst is 15 1 oktober 2026.

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

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

Met het oog hierop worden in dit Selectiedocument vermeld:

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

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

Normatieve documenten

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

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



Informatieve documenten

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

- Terugkoppeling marktconsultatie (bijlage 7);
- Samenvatting twee E-learnings (bijlage 8).

1.2 Beschrijving van de Raamovereenkomst

1.2.1 Aanleiding

Rijkswaterstaat heeft behoefte aan één Opdrachtnemer die volledig in de behoefte kan voorzien om medewerkers van Rijkswaterstaat en betrokken marktpartijen te ondersteunen in hun ontwikkeling op het gebied van Zakelijk Samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak.

Rijkswaterstaat past deze samenwerkingsgerichte contractvormen in toenemende mate toe binnen projecten en programma's. Deze aanpak vraagt niet alleen om inhoudelijke kennis van contracten, risicomangement en prijsvorming, maar vooral ook om professioneel gedrag, transparante samenwerking, gezamenlijk besluitvormingsvermogen en het effectief omgaan met spanningen, belangen en onzekerheden binnen projectteams.

In de praktijk blijkt dat knelpunten binnen tweefasen- en portfolio-projecten vaak niet primair ontstaan door technische inhoud, maar door verschillen in verwachtingen, communicatie, samenwerking onder druk en het onvoldoende expliciteren van belangen en risico's. Rijkswaterstaat wil daarom investeren in een praktijkgericht opleidingsprogramma dat gericht is op het versterken van samenwerkingsvaardigheden, professioneel opdrachtgeverschap en gezamenlijk leren tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen.

De opdracht richt zich nadrukkelijk op het ontwikkelen van observeerbaar gedrag en gezamenlijke routines die bijdragen aan betere samenwerking, voorspelbaardere projecten, zorgvuldige besluitvorming en een doelmatige inzet van publieke middelen.

1.2.2 Zakelijk Samenwerken in het kort

Zakelijk Samenwerken is bedoeld voor projectteams en betrokken marktpartijen die werkzaam zijn binnen samenwerkingsgerichte contractvormen zoals de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak. Binnen het programma werken deelnemers gezamenlijk aan het versterken van vaardigheden op het gebied van samenwerking, risicomangement, prijsvorming, belangenherkenning, onderhandeling en professioneel gedrag onder druk.

Het programma is gericht op het lerend aanpakken van vraagstukken die ontstaan binnen complexe samenwerkingsomgevingen. Samen met Rijkswaterstaat, marktpartijen en de Opdrachtnemer wordt gewerkt aan het ontwikkelen van gezamenlijk handelingsperspectief, transparante communicatie en een constructieve samenwerkingscultuur. Het doel is dat deelnemers na afloop van het programma beter in staat zijn zelfstandig invulling te geven aan professioneel en voorspelbaar samenwerken binnen projecten.

Belangrijke pijlers van het programma Zakelijk Samenwerken zijn:

- leren in de context van actuele projecten en praktijkcasuïstiek;
- gezamenlijk leren door gemengde groepen van Rijkswaterstaat en marktpartijen;
- het versterken van gedragsvaardigheden naast inhoudelijke kennis;



- het ontwikkelen van gezamenlijke routines rondom besluitvorming, risico's en samenwerking;
- het borgen van leerresultaten in de dagelijkse projectpraktijk;
- het stimuleren van reflectie, feedback en continue verbetering.

Binnen het programma wordt gewerkt met interactieve werkvormen zoals simulaties, rollenspellen, reflectiesessies, gezamenlijke risicodossiers en go/no-go besluitvormingssessies. Waar passend kan gebruik worden gemaakt van trainingsacteurs en praktijkgerichte simulaties.

Het programma bestaat uit een intakefase en vervolgens uit verschillende modulaire trainingsonderdelen die aansluiten op de leerbehoefte van het project, team of programma. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen modules gericht op risicomangement en prijsvorming, modules gericht op samenwerking en vertrouwen, modules gericht op onderhandeling en belangenmanagement en modules gericht op gedragsvaardigheden en reflectief vermogen.

Daarnaast wordt ingezet op borging van het geleerde door middel van reflectie, persoonlijke actieplannen, intervisie en terugkomenten. Het doel hiervan is dat deelnemers het geleerde duurzaam toepassen binnen hun projectomgeving en dat leerervaringen breder binnen Rijkswaterstaat kunnen worden benut. Hieronder wordt eerst uitgebreider de scope van de opdracht en het proces ten aanzien van Zakelijk Samenwerken uitgewerkt.

1.2.3 *Scope Zakelijk Samenwerken*

De aanbesteding betreft de opdracht Zakelijk Samenwerken ten behoeve van Rijkswaterstaat. Het doel van deze aanbesteding is het selecteren en contracteren van één Opdrachtnemer die volledig in de behoefte kan voorzien om medewerkers van Rijkswaterstaat en betrokken marktpartijen te ondersteunen in hun ontwikkeling op het gebied van professioneel samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak.

De behoefte aan ondersteuning kan voortkomen vanuit een projectteam, programma, afdeling of specifieke samenwerkingsopgave binnen Rijkswaterstaat. Dit kan bijvoorbeeld gaan om tweefasenprojecten, portfolio-contracten, samenwerkingsgerichte aanbestedingen of projectteams waarin behoefte bestaat aan versterking van samenwerking, besluitvorming, risicomangement of professioneel gedrag onder druk.

Daarnaast wil Rijkswaterstaat de leeropbrengsten uit het programma duurzaam borgen binnen projecten, teams en de bredere organisatie. Daarom maken borging, reflectie en kennisdeling nadrukkelijk onderdeel uit van deze opdracht.

Voor Zakelijk Samenwerken worden geen specifieke methodieken of werkvormen voorgeschreven. De Opdrachtnemer dient maatwerk te leveren passend bij de context, volwassenheid en dynamiek van het betreffende project of programma. Wel dient, waar mogelijk, te worden aangesloten bij voor Rijkswaterstaat gebruikelijke methodieken en werkwijzen op het gebied van samenwerking, risicomangement, gedragsverandering, projectbeheersing en lerend werken, zoals de tweefasenaanpak, portfolio-aanpak, risicogestuurd werken, gedragsverandering, systemisch werken en reflectief leren. Indien bestaande methodieken onvoldoende aansluiten op de behoefte, kan de Opdrachtnemer voorstellen doen voor aanvullende interventies of werkvormen.

Binnen Zakelijk Samenwerken wordt gewerkt met een modulaire opzet waarbij, afhankelijk van de leerbehoefte, verschillende onderdelen kunnen worden ingezet. Hierbij kan gedacht worden aan een intake- en analysefase, modules gericht op samenwerking en vertrouwen, risicomangement en prijsvorming, onderhandeling en belangenmanagement, gedragsvaardigheden en reflectie, go/no-go simulaties en



borgings- of terugkombijeenkomsten. Rijkswaterstaat wil hierbij werken met vooraf gedefinieerde modules en bijbehorende prijsstructuren, waarbij ruimte blijft bestaan voor maatwerk en projectspecifieke casuïstiek.

Rijkswaterstaat acht het van belang dat het programma zowel schaalbaar, modulair als praktisch toepasbaar is. De modules moeten herbruikbaar zijn binnen verschillende projecten en programma's, terwijl tegelijkertijd voldoende flexibiliteit aanwezig moet zijn om aan te sluiten bij de specifieke dynamiek, volwassenheid en samenwerkingsvraagstukken van individuele projectteams.

Het programma moet bijdragen aan beter professioneel opdrachtgeverschap, transparantere samenwerking met marktpartijen, betere gezamenlijke besluitvorming en voorspelbaardere projecten. Daarnaast wordt beoogd escalaties, inefficiënties en faalkosten te verminderen door deelnemers beter toe te rusten voor samenwerking binnen complexe projectomgevingen waarin onzekerheden, tegengestelde belangen en bestuurlijke druk een belangrijke rol spelen.

De Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het ontwerpen, ontwikkelen en uitvoeren van het programma, inclusief het ontwikkelen van trainingsmaterialen, het verzorgen van interactieve sessies, het begeleiden van groepsdynamiek en gedragsinterventies, het leveren van evaluatie- en sturingsinformatie en het ondersteunen van de borging en transfer naar de praktijk. Rijkswaterstaat streeft daarbij naar een programmatische aanpak waarin leren, samenwerken en toepassen in de praktijk integraal met elkaar verbonden zijn.

1.2.4 *Toelichting scope*

De scope van de opdracht bestaat uit het ontwikkelen, verzorgen en borgen van een modulair opleidingsprogramma "Zakelijk Samenwerken" voor medewerkers van Rijkswaterstaat en betrokken marktpartijen die werkzaam zijn binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak.

De scope bestaat uit de volgende onderdelen:

1. het leveren van externe capaciteit, expertise en begeleiding voor het ontwerpen, ontwikkelen en uitvoeren van praktijkgerichte opleidingsmodules gericht op samenwerking, risicomanagement, prijsvorming, onderhandeling, belangenmanagement, gedragsverandering en gezamenlijke besluitvorming binnen samenwerkingsgerichte contractvormen;
2. het begeleiden van gemengde groepen van Rijkswaterstaat en marktpartijen in interactieve leerinterventies, waaronder simulaties, casuïstiek, reflectiesessies, go/no-go besluitvormingsoefeningen, gezamenlijke risicodossiers en gedragsgerichte werkvormen;
3. het organiseren van borgings- en reflectieactiviteiten die bijdragen aan het duurzaam toepassen van het geleerde in de projectpraktijk, waaronder terugkomsessies, intervisie, reflectiemomenten en andere vormen van transfer naar de dagelijkse praktijk;
4. het leveren van evaluatie-, monitorings- en sturingsinformatie waarmee Rijkswaterstaat inzicht krijgt in de ontwikkeling van samenwerking, professioneel gedrag, besluitvorming en toepasbaarheid van het programma binnen projecten en programma's.

De scope betreft uitsluitend de opleidings- en begeleidingsactiviteiten die door Rijkswaterstaat vanuit de ICM Academie worden uitgevraagd en gefinancierd. Buiten scope vallen bestaande e-learnings Tweefasen en Portfolio-aanpak en reguliere opleidingsactiviteiten van Rijkswaterstaat, tenzij expliciet anders overeengekomen.

De doelstelling van Zakelijk Samenwerken is dat deelnemers zich zodanig ontwikkelen dat zij het geleerde zelfstandig kunnen toepassen binnen hun eigen project- en samenwerkingscontext nadat de interventie of module is afgerond. Daarbij dient sprake te zijn van een aantoonbare verbetering in professioneel



samenwerkingsgedrag, transparantie, gezamenlijke besluitvorming en het omgaan met risico's, belangen en spanningen binnen projecten. Het programma moet bijdragen aan beter voorspelbare samenwerking en beter onderbouwde besluitvorming binnen samenwerkingsgerichte contractvormen.

Dit moet zichtbaar worden doordat deelnemers vergelijkbare of nieuwe samenwerkingsvraagstukken in de praktijk beter zelfstandig kunnen oppakken. De aanleiding van een interventie of trainingsmodule, bijvoorbeeld spanningen rondom prijsvorming, governance, samenwerking, risicobeheersing of besluitvorming, hoeft daarbij niet volledig te zijn opgelost. In sommige gevallen ligt de bronoorzaak immers buiten de directe beïnvloedings sfeer van het projectteam of de deelnemers. Het programma richt zich daarom nadrukkelijk op het versterken van handelingsperspectief, professioneel gedrag en gezamenlijk leervermogen binnen de context waarin deelnemers opereren.

De inhoud van de modules en interventies kan variëren afhankelijk van de context, volwassenheid en fase van het project of programma. Hierbij kan onder meer sprake zijn van vraagstukken rondom:

- samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- transparante prijsvorming en gezamenlijke risicoafweging;
- besluitvorming onder tijdsdruk en onzekerheid;
- governance en escalatievraagstukken;
- samenwerking binnen portfolio-contracten;
- omgaan met tegengestelde belangen en spanningen;
- gedrags- en cultuurvraagstukken binnen projectteams;
- reflectie, feedback en professioneel opdrachtgeverschap.

De uitvoering dient altijd aan te sluiten bij de organisatiedoelen en strategische ontwikkelingen van Rijkswaterstaat, waaronder het versterken van professioneel opdrachtgeverschap, samenwerking met de markt, voorspelbaarheid van projecten, risicogestuurd werken en kennisontwikkeling binnen samenwerkingsgerichte contractvormen. Daarnaast dient de uitvoering aan te sluiten bij de praktijk van Rijkswaterstaat-projecten en de dynamiek van complexe infrastructurele samenwerkingen.

Rijkswaterstaat beschouwt leren nadrukkelijk als onderdeel van de dagelijkse projectpraktijk. De opdracht richt zich daarom niet uitsluitend op kennisoverdracht, maar vooral op het realiseren van duurzame gedragsverandering en het ontwikkelen van gezamenlijke routines binnen projectteams. Het doel is niet om deelnemers tijdelijke oplossingen of "formats" aan te reiken, maar om hen beter toe te rusten om zelfstandig samenwerkingsvraagstukken, spanningen en besluitvorming in complexe projecten professioneel te hanteren.

1.2.5 *Verantwoordelijkheden*

Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van praktijkgerichte en modulaire leerinterventies op het gebied van Zakelijk Samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak. Hieronder vallen onder meer interventies gericht op samenwerking, risicomangement, prijsvorming, onderhandeling, gedragsverandering, gezamenlijke besluitvorming en professioneel opdrachtgeverschap. Deze verantwoordelijkheden worden hieronder nader toegelicht.

1.3 **Doelstelling**

Het doel van deze aanbesteding is het selecteren en contracteren van één Opdrachtnemer die volledig in de behoefte kan voorzien om medewerkers van Rijkswaterstaat en betrokken marktpartijen te ondersteunen in hun ontwikkeling op het gebied van Zakelijk Samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak. De opdracht richt zich op het versterken van professioneel samenwerkingsgedrag, gezamenlijke besluitvorming, risicomangement, prijsvorming, onderhandeling, reflectief



vermogen en professioneel opdrachtgeverschap binnen complexe project- en samenwerkingsomgevingen.

De behoefte aan ondersteuning kan voortkomen vanuit een projectteam, programma, afdeling of specifieke samenwerkingsopgave binnen Rijkswaterstaat. Dit kan bijvoorbeeld gaan om tweefasenprojecten, portfolio-contracten, managementteams of projectteams waarin behoefte bestaat aan versterking van samenwerking, transparantie, voorspelbaarheid, governance of besluitvorming onder druk. De interne coördinatie van Zakelijk Samenwerken is belegd bij Grote Projecten en Onderhoud (GPO) en de ICM Academie van Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat wil daarnaast de leeropbrengsten uit Zakelijk Samenwerken duurzaam borgen binnen projecten, programma's en de bredere organisatie. Daarom maken borging, reflectie en transfer naar de dagelijkse praktijk nadrukkelijk onderdeel uit van deze opdracht. Hierbij kan gedacht worden aan terugkomsessies, intervisie, reflectiemomenten, persoonlijke actieplannen en andere interventies die bijdragen aan het duurzaam toepassen van het geleerde binnen de projectpraktijk en toekomstige samenwerkingsopgaven.

1.4 Contractdoelen

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

- het realiseren (ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren) van praktijkgerichte en modulaire leerinterventies die bijdragen aan het versterken van professioneel samenwerkingsgedrag binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak;
- het versterken van vaardigheden op het gebied van samenwerking, risicomangement, prijsvorming, onderhandeling, belangenmanagement, professioneel opdrachtgeverschap, gedragsverandering en gezamenlijke besluitvorming;
- het creëren van een veilige, professionele en gelijkwaardige leeromgeving waarin medewerkers van Rijkswaterstaat en marktpartijen gezamenlijk kunnen leren, reflecteren en oefenen met samenwerkingsvraagstukken uit de praktijk;
- het realiseren van aantoonbare transfer van het geleerde naar de dagelijkse projectpraktijk, zodat deelnemers het geleerde zelfstandig kunnen toepassen binnen projecten, programma's en samenwerkingsverbanden;
- het vergroten van voorspelbaarheid, transparantie en professionaliteit binnen samenwerkingsgerichte projecten en portfolio's van Rijkswaterstaat;
- het bijdragen aan beter onderbouwde besluitvorming, effectiever risicomangement en het verminderen van escalaties, inefficiënties en faalkosten binnen projecten;
- het duurzaam borgen van leeropbrengsten en gedragsverandering binnen teams, projecten en de bredere organisatie van Rijkswaterstaat;
- het realiseren van een hoge klanttevredenheid onder deelnemers, projectteams, opdrachtgevers en GPO van Rijkswaterstaat;
- het realiseren van een duurzame, efficiënte en effectieve samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer, waarbij flexibiliteit, kwaliteit en continue ontwikkeling centraal staan;
- het leveren van goede kwaliteit tegen een marktconforme prijs;
- het bijdragen aan Rijkswaterstaat als professionele, lerende en samenwerkingsgerichte organisatie binnen complexe infrastructurele projecten en programma's.

Bovenstaande doelstellingen komen terug in de gehele aanbesteding, de selectie- en gunningscriteria, het beoordelingskader, de contractuele afspraken en de uiteindelijke uitvoering van de Opdracht.



1.5 Elektronische leeromgeving

Indien Rijkswaterstaat gebruikmaakt van een centrale elektronische leeromgeving, dient Opdrachtnemer bij de uitvoering van de opdracht aan te sluiten op deze leeromgeving en de daarbij behorende technische en functionele randvoorwaarden van Opdrachtgever. Op het moment van publicatie van deze aanbesteding wordt onderzocht welke elektronische leeromgeving gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst zal worden toegepast.

De elektronische leeromgeving dient ondersteunend te zijn aan het programma Zakelijk Samenwerken en moet het mogelijk maken om deelnemers op een centrale en toegankelijke wijze te voorzien van opleidingsmaterialen, casuïstiek, opdrachten, reflectiematerialen en overige documentatie die verband houdt met de leer- en ontwikkelinterventies. Daarnaast dient de leeromgeving, waar passend, ondersteuning te bieden aan voorbereiding, reflectie, borging en transfer naar de dagelijkse projectpraktijk.

Opdrachtnemer dient voldoende flexibel te zijn om aan te sluiten op de door Rijkswaterstaat gekozen leeromgeving en de wijze waarop Rijkswaterstaat digitale leerondersteuning organiseert. Indien Rijkswaterstaat gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst gebruikmaakt van Moodle of een vergelijkbare elektronische leeromgeving, dient Opdrachtnemer in staat te zijn de dienstverlening daarop aan te sluiten.

Het ontwikkelen, beheren en actueel houden van de inhoudelijke materialen binnen de elektronische leeromgeving voor zover deze betrekking hebben op de uitvoering van de opdracht, behoort tot de verantwoordelijkheid van Opdrachtnemer.

1.6 Marktconsultatie

Ter voorbereiding op deze aanbesteding heeft Rijkswaterstaat een openbare marktconsultatie uitgevoerd ten behoeve van de opdracht Zakelijk Samenwerken. Deze marktconsultatie is gepubliceerd via TenderNed en had als doel het verzamelen van kennis, inzichten en praktijkervaring van marktpartijen met betrekking tot samenwerkingsgerichte opleidingsinterventies binnen de context van de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak.

Met de marktconsultatie heeft Rijkswaterstaat onder meer input opgehaald over de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van de beoogde scope, de gewenste modulaire opbouw van het programma, passende didactische werkvormen, gedragsgerichte interventies, borging van leerresultaten, evaluatie- en meetmethodieken, schaalbaarheid van de dienstverlening en passende contract- en prijsstructuren. Daarnaast is aandacht besteed aan proportionaliteit van eisen en criteria, markttoegang en de wijze waarop kwaliteit en effectiviteit binnen de aanbesteding het beste kunnen worden geborgd.

De uitkomsten van de marktconsultatie zijn gebruikt bij het opstellen van de aanbestedingsdocumenten en hebben bijgedragen aan keuzes ten aanzien van de scope, contractinrichting, selectie- en gunningscriteria en de verdere inrichting van de aanbestedingsprocedure.

Het eindverslag van de marktconsultatie is ter kennisgeving bijgesloten bij de aanbestedingsdocumenten.



1.7 **Omvang Raamovereenkomst**

De raming voor de inkoop gedurende de gehele contractperiode bedraagt € 397.934 (excl. btw), waarbij de uitgaven per jaar sterk kunnen fluctueren.

Deze raming is indicatief opgebouwd uit:

Ontwikkelkosten:	€ 55.587
Uitvoeringskosten:	€ 305.785
Projectmanagement (10%)	€ 36.104

De raming is gebaseerd op een indicatieve 15 tal uitvoeringen gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst. Opdrachtgever kan niet met zekerheid voorspellen hoe de organisatie, en daarmee de behoefte aan de onderhavige dienstverlening, zich zal ontwikkelen gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst. Politieke of beleidsmatige ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de ontwikkeling van de behoefte. Bovengenoemde omvang is derhalve slechts een indicatie, hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

1.8 **Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)**

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

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

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

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

Zie voor meer informatie de volgende websites:

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

1.9 **Motivering geen perceelindeling**

De onderhavige opdracht betreft één integrale en samenhangende dienstverlening ten behoeve van Rijkswaterstaat, waarbij de opdracht centraal wordt gecoördineerd



vanuit GPO van Rijkswaterstaat. Er is geen sprake van clustering van afzonderlijke dienstonderdelen, ketens of functioneel gescheiden opdrachten, maar van één samenhangende opdracht gericht op het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van het programma Zakelijk Samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen.

De gevraagde dienstverlening bestaat uit logisch samenhangende en onlosmakelijk met elkaar verbonden onderdelen van de opdracht. De verschillende modules en interventies — zoals samenwerking, risicomanagement, prijsvorming, gedragsverandering, onderhandeling, reflectie en gezamenlijke besluitvorming — vormen gezamenlijk één integraal leer- en ontwikkelprogramma. De effectiviteit van het programma is nadrukkelijk afhankelijk van de onderlinge samenhang tussen ontwerp, didactiek, uitvoering, groepsdynamiek, borging en transfer naar de projectpraktijk.

Daarnaast wordt binnen deze opdracht nadrukkelijk gekozen voor praktijkgericht leren binnen de context van actuele projecten en samenwerkingsvraagstukken. De theoretische kennis wordt direct toegepast in interactieve oefeningen, simulaties en praktijkcasuïstiek. De verschillende onderdelen van de opdracht kunnen daarom niet los van elkaar worden gezien of uitgevoerd zonder risico op versnippering, kwaliteitsverlies, hogere coördinatielast en verminderde effectiviteit van het programma.

Een splitsing in percelen zou leiden tot extra afstemming tussen meerdere opdrachtnemers, verschillen in didactische aanpak en een verhoogd risico op inconsistentie in uitvoering en kwaliteitsborging. Rijkswaterstaat acht het daarom noodzakelijk dat één Opdrachtnemer integraal verantwoordelijk is voor het ontwerp, de uitvoering, de borging en de doorontwikkeling van het programma Zakelijk Samenwerken.

Hieruit volgt dat sprake is van één perceel. Aangezien geen sprake is van clustering van afzonderlijke opdrachten of zelfstandig uitvoerbare deelopdrachten, is het percelengebod in deze situatie niet van toepassing.

1.10 Buiten scope

Opleidings- en begeleidingsactiviteiten die niet door of namens de ICM Academie van Rijkswaterstaat worden uitgevraagd en/of niet voldoen aan de kaders en doelstellingen van deze aanbesteding, vallen buiten de scope van deze overeenkomst.

Daarnaast vallen strategische adviseringstrajecten aan directies, organisatieonderdelen of projectorganisaties van Rijkswaterstaat buiten de scope van deze overeenkomst, tenzij deze direct verband houden met de uitvoering van het programma Zakelijk Samenwerken. Dit geldt eveneens voor algemene organisatieontwikkeltrajecten, veranderkundige adviesopdrachten, leiderschapsprogramma's of overige consultancy- en adviesdiensten die geen direct onderdeel vormen van de in deze aanbesteding uitgevraagde leer- en ontwikkelinterventies.

Voorts vallen het ontwikkelen of beheren van bestaande e-learnings van Rijkswaterstaat, reguliere vakinhoudelijke opleidingen, technische inhoudelijke projectopleidingen en overige leerinterventies buiten de scope van deze overeenkomst, tenzij hierover expliciet aanvullende afspraken worden gemaakt. De opdracht richt zich uitsluitend op praktijkgerichte leer- en ontwikkelinterventies gericht op Zakelijk Samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak, en op de borging en transfer daarvan naar de dagelijkse projectpraktijk. De opleiding omhelst alleen de opleiding van de (IPM) projectteams van Rijkswaterstaat en eventueel de gecontracteerde marktpartij voor de specifieke tweefasen- en/of portfolioaanpak projecten. De opleiding behelst niet het generiek opleiden van overige projectteams van RWS en of marktpartijen van overige RWS projecten.





2 Rijkswaterstaat

2.1 Missie

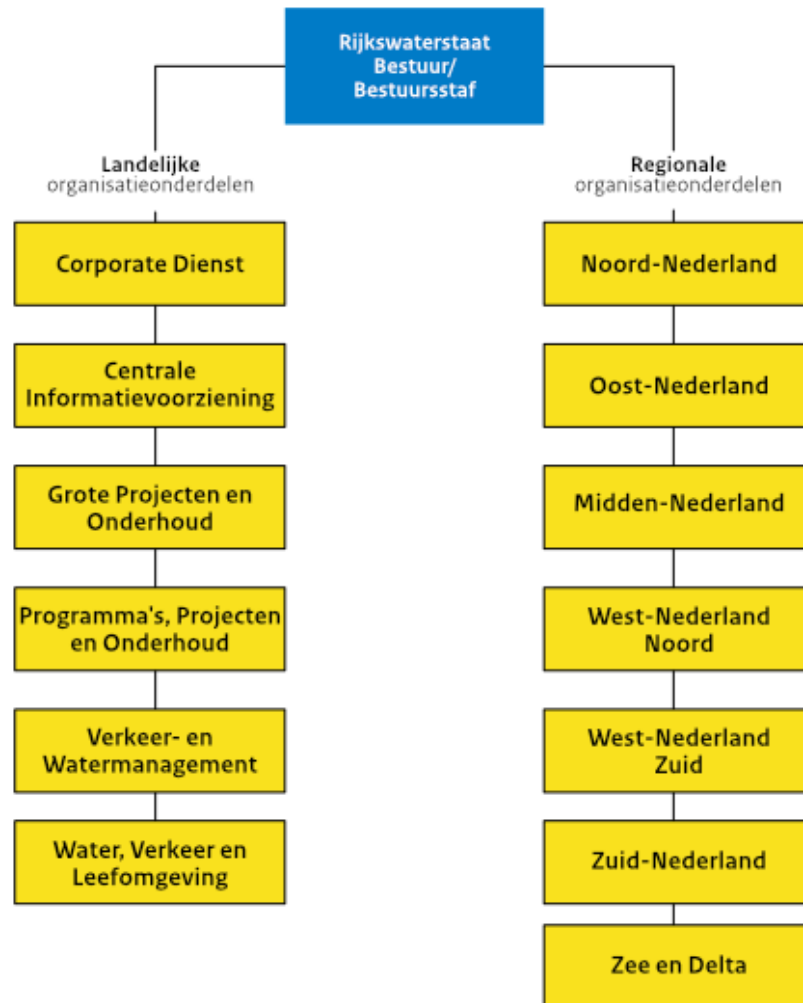
Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. We beheren en ontwikkelen de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren en zetten in op een duurzame leefomgeving.

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

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

2.2 Organisatie

Het organogram van Rijkswaterstaat ziet er als volgt uit:



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



2.2.1 *De landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat*

Rijkswaterstaat Corporate Dienst

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

Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening (CIV)

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

Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud (GPO)

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

Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO)

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

Rijkswaterstaat Verkeer- en Watermanagement (VWM)

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

Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL)

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



2.2.2

De regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat

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

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

Rijkswaterstaat Zee en Delta

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

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

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



3 Aanbestedingsprocedure

3.1 Algemeen

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

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

Selectiefase

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

Op basis van de Aanmeldingen is Aanbesteder voornemens de drie (3) Gegadigden die als hoogste in de rangorde zijn geëindigd te selecteren voor de gunningsfase.

Gunningsfase

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

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

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

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

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

Prijs

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

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

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

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



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

TenderNed

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

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

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

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

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

3.2

Planning aanbestedingsprocedure

Met betrekking tot de aanbestedingsprocedure geldt de volgende planning:

Activiteit selectiefase	Datum en evt. tijdstip
Publiceren aankondiging van de opdracht via TenderNed	1 juni 2026
Uiterste datum aanmelden en indienen vragen voor de Informatiebijeenkomst	8 juni 2026 om 12:00
Informatiebijeenkomst	11 juni 2026 om 9:00
Uiterste datum voor het indienen van vragen	17 juni 2026 om 14:00
Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen)	24 juni 2026
Uiterste datum voor het indienen van de Aanmeldingen	6 juli 2026 om 10.00 uur
Verzenden mededeling van de selectiebeslissing	17 juli 2026
Laatste dag bezwaartermijn	24 juli 2026

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

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

Activiteit gunningsfase	Datum
Verzenden uitnodiging tot inschrijving	17 augustus 2026
Uiterste datum voor het indienen van vragen	24 augustus 2026 om 14:00
Uiterste datum beantwoording van de vragen (nota van inlichtingen)	31 augustus 2026
Uiterste datum en tijd voor het indienen van Inschrijvingen	10 september 2026 om 10:00
Verzenden mededeling van de voorgenomen Gunningsbeslissing	24 september 2026
Verzenden mededeling van de definitieve gunning	14 oktober 2026



Beoogde ingangsdatum Raamovereenkomst	15 oktober 2026
---------------------------------------	-----------------

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

3.3 Publicatie

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

3.4 Inlichtingen

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

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

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

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

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

Communicatie geschiedt uitsluitend via TenderNed.

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

3.4.1 Algemene inlichtingen

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

3.4.2 Individuele inlichtingen

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



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

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

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

3.4.3 *Informatiebijeenkomst*

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

De Informatiebijeenkomst vindt digitaal plaats via Microsoft Teams.

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

3.5 Aanmelding tot deelname

3.5.1 *Indienen Aanmeldingen(en) digitaal*

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

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

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

3.5.2 *Verplichte digitale handtekening*

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

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

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



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

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

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

Voor aanvullende informatie zie ook onderstaande link:

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

3.5.3 *Opening Aanmeldingen*

Opening van de digitale kluis is niet openbaar.

3.6 **Beoordelingsproces selectiefase**

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

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

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

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

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

Het beoordelingsproces omvat een aantal stappen:

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

3.6.1 *Stap 1: Aanmeldingsvereisten en -voorwaarden*

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



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

3.6.2 *Stap 2: Uitsluitingsgronden*

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

3.6.3 *Stap 3: Geschiktheidseisen*

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

3.6.4 *Stap 4: Selectiecriteria*

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

3.6.5 *Stap 5: Bepaling rangorde (ranking)*

Op basis van het aantal behaalde punten wordt door de Aanbesteder een ranking opgesteld. Op basis van de puntenranking ontvangen de **3 (drie) hoogst scorende Gegadigden** na een standstill periode van 7 dagen na ontvangst van de selectiebeslissing, een uitnodiging tot Inschrijving, zie hiervoor paragraaf 3.2 Planning aanbestedingsprocedure.

Gezien het grote aantal potentiële Gegadigden, is een gelijke ranking van één of meerdere Gegadigden een reële mogelijkheid in het kader van deze aanbestedingsprocedure. Indien meer dan 3 Gegadigden de hoogst scorende partijen in de ranking vormen als gevolg van een gelijke punten eindscore(s), dan ontvangen alle partijen die op basis van de puntenscore tot de 3 (drie) hoogst scorende Gegadigden behoren een uitnodiging tot Inschrijving. Dit kan resulteren in meer dan 3 Inschrijvers, met een maximum van 4 Gegadigden. Indien er dusdanig veel Gegadigden gelijk scoren dat er meer dan 4 Gegadigden in aanmerking komen voor de deelname aan de aanbesteding, vindt er tussen deze gelijk scorende partijen een loting plaats om te bepalen welke Gegadigden worden toegelaten tot de volgende fase van de aanbesteding.

Indien sprake is van minder dan 4 toegelaten Gegadigden in de Selectieprocedure, worden al deze Gegadigden toegelaten tot de gunningsfase.

Zie onderstaand de voorbeelden van de verschillende situaties.

Situatie 1:

Ranking 1 t/m 3 is gebaseerd op maximaal 3 hoogst scorende Gegadigden: Alle 3 Gegadigden worden toegelaten tot de gunningsfase.

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

In deze situatie zijn 3 Gegadigden geselecteerd.



Situatie 2:

Ranking 1 t/m 4 is gebaseerd op 4 Gegadigden bij de 4 hoogst scorende Gegadigden: Alle (4) Gegadigden die op basis van de ranking de 4 hoogst scorende Gegadigden zijn, worden toegelaten tot de gunningsfase.

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

In deze situatie zijn 4 Gegadigden geselecteerd.

Situatie 3:

In deze situatie worden Gegadigden 1 t/m 3 geselecteerd en wordt er tussen Gegadigden 3 t/m 5 geloot welke 4 Gegadigden daarvan worden toegelaten tot de volgende fase van de aanbesteding.

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

In deze situatie zijn er 4 Gegadigden geselecteerd.

3.7

Selectiebeslissing

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

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

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

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

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

3.8

Klachten met betrekking tot de aanbestedingsprocedure

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

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

Een klacht moet schriftelijk worden ingediend. De klager moet duidelijk en gemotiveerd aangeven op welk aspect van de aanbestedingsprocedure de klacht betrekking heeft en hoe volgens hem het knelpunt zou kunnen worden verholpen. De



klacht bevat verder de dagtekening, naam en adres van de Gegadigde en de aanduiding van het zaaknummer en omschrijving van de aanbesteding.

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

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

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



4 Aanmeldingsvereisten en –voorwaarden

4.1 Algemeen

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

4.2 Wijze van indienen bewijsdocumenten

4.2.1 *Bij de Aanmelding te verstrekken documenten*

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

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

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

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

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

De Aanmelding dient aan onderstaande vormvereisten te voldoen:

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

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



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

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

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

4.2.4 *Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)*

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

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

4.2.5 *Beroep op een derde/derden*

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

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

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

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

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

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



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

4.2.7 *Gedragsverklaring Aanbesteden*

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

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

4.3 Voorwaarden

4.3.1 *Tussentijdse beëindiging aanbestedingsprocedure*

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

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

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

4.3.2 *Algemene voorwaarden*

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

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

4.3.3 *Tegenstrijdigheden, onvolkomenheden en/of bezwaren*

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



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

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

4.3.4 *Nederlandse taal*

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

4.3.5 *Kosten Aanmelding*

Aanbesteder vergoedt geen kosten verbonden aan de Aanmelding.

4.3.6 *Eenmaal aanmelden*

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

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

4.3.7 *Combinatie*

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

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



5 Toetsing aanmeldingen op uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen

5.1 Algemeen

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

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

Tevens is aangegeven welke informatie de Gegadigde m.b.t. de selectiecriteria bij zijn Aanmelding dient toe te voegen.

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

5.2 Uitsluitingsgronden

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

5.2.1 *Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)*

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

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

5.2.2 *Voorkennis en belangenverstremgeling*

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

5.3 Geschiktheidseisen

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

- Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid (zie paragraaf 5.3.1)

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



5.3.1 *Technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid*

Gegadigde dient technisch en beroepsmatig bekwaam te zijn om de opdracht uit te voeren. Aanbesteder heeft voor wat betreft de technische geschiktheid de navolgende kerncompetenties vastgesteld die relevant zijn voor de onderhavige opdracht Zakelijk Samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak.

De opdracht vraagt van de Opdrachtnemer niet alleen aantoonbare ervaring met het ontwerpen en uitvoeren van leer- en ontwikkelinterventies, maar tevens ervaring met gedragsverandering, samenwerking binnen complexe projectomgevingen en het begeleiden van professionals in situaties waarin sprake is van uiteenlopende belangen, governancevraagstukken, besluitvorming onder druk en samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

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

De referentieopdrachten dienen betrekking te hebben op opdrachten die qua aard, omvang en complexiteit vergelijkbaar zijn met de onderhavige opdracht. Hierbij wordt onder meer gekeken naar ervaring met:

- het ontwerpen en uitvoeren van praktijkgerichte leer- en ontwikkelinterventies;
- gedragsgerichte trainingen en samenwerkingsinterventies;
- begeleiding van gemengde groepen of samenwerkingen tussen verschillende organisaties of belangen;
- complexe project-, programma- of infrastructurele omgevingen;
- samenwerking, risicomangement, kostenbewust ontwerpen, besluitvorming en professioneel gedrag binnen projectcontexten.

Aanbesteder behoudt zich het recht voor om opgegeven referenties te verifiëren bij de betreffende opdrachtgevers.

5.3.2 *Geschiktheidseis*

De Aanbestedende dienst acht het van belang dat de Gegadigde aantoonbare ervaring heeft met de gevraagde dienstverlening binnen complexe samenwerkings- en projectomgevingen. Bij de formulering van de referentieopdracht is rekening gehouden met de noodzakelijke proportionaliteit in relatie tot de aard, omvang en complexiteit van de onderhavige opdracht.

Gegadigde heeft, in de periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding, als Opdrachtnemer minimaal één opdracht verkregen én uitgevoerd waarmee aantoonbare ervaring is opgedaan met het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van praktijkgerichte leer- en ontwikkelinterventies gericht op samenwerking, gedragsverandering, gezamenlijke besluitvorming en/of professioneel samenwerken binnen complexe organisaties, projecten of samenwerkingsverbanden.

De referentieopdracht dient qua aard en complexiteit vergelijkbaar te zijn met de onderhavige opdracht en dient betrekking te hebben op dienstverlening waarbij sprake was van:

- interactieve en praktijkgerichte leerinterventies;
- begeleiding van professionals binnen complexe samenwerkingscontexten;
- aandacht voor gedragsverandering, samenwerking en professioneel handelen;
- maatwerk binnen project-, programma- of organisatiecontexten.

De minimale opdrachtwaarde van de referentieopdrachten bedraagt € 35.000,- exclusief btw waarvan minimaal één opdracht minimaal €225.000,- exclusief btw bedraagt.



Onder één opdracht wordt verstaan een samenhangende overeenkomst of programmatische dienstverlening die binnen één organisatorische context is uitgevoerd. De Aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor de opgegeven referentie te verifiëren bij de betreffende opdrachtgever.

5.4 Selectiecriteria

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

Er zijn 3 selectiecriteria:

Onderwerp van criterium	Max. te behalen punten
1) <u>Referentieprojecten – Gedragsverandering en samenwerking in complexe PPS-omgevingen</u>	40
2) <u>Referentieprojecten: Inhoudelijke expertise in de tweefasen- en portfolio-aanpak</u>	20
3) <u>Beroepsbekwaamheid kernteam – Integrale expertise (gedrag, verandering en infrastructuurdomein)</u>	40
Totaal te behalen aantal punten	100

Selectie criterium 1: Referentieprojecten – Gedragsverandering en samenwerking in complexe PPS-omgevingen

Rijkswaterstaat acht het van belang dat Gegadigde aantoonbare ervaring heeft met het begeleiden van gedragsverandering en samenwerking tussen professionals binnen complexe publiek-private samenwerkingsomgevingen (PPS). Deze omgevingen kenmerken zich door uiteenlopende belangen, spanningen en langdurige samenwerkingsrelaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Gegadigde dient aan te tonen in staat te zijn om effectieve leer- en ontwikkelinterventies te ontwerpen en uit te voeren die bijdragen aan het versterken van samenwerking, het doorbreken van ineffectieve patronen en het creëren van een veilige leeromgeving.

Gegadigde dient in de periode van drie jaar voorafgaand aan de datum van publicatie minimaal twee referentieopdrachten tot maximaal vijf referentieopdrachten aan te leveren.

De referentieopdrachten dienen aantoonbaar betrekking te hebben gehad op de volgende kenmerken:

1. ervaring met gedragsverandering of samenwerking van professionals binnen een publiek-private samenwerkingscontext (PPS);
2. het doorbreken van bestaande samenwerkings- of gedragspatronen;
3. aanwezigheid van commerciële, organisatorische of governancegerelateerde spanningen binnen de leeromgeving;
4. expliciete aandacht voor psychologische veiligheid, vertrouwelijkheid en groepsdynamiek;
5. gerichtheid van de interventie op gezamenlijke besluitvorming, samenwerking, conflicthantering of gedragsverandering binnen een complexe samenwerkingscontext.

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



- 1 kenmerk: 8 punten;
- 2 kenmerken: 16 punten;
- 3 kenmerken: 24 punten;
- 4 kenmerken: 32 punten;
- 5 kenmerken: 40 punten

[maximaal aantal te behalen punten criterium 1 is 40 punten]

Selectiecriterium 2: Referentieprojecten – Inhoudelijke expertise in de tweefasen- en portfolio-aanpak

Rijkswaterstaat acht het van belang dat Gegadigde aantoonbare ervaring heeft met het vertalen van de dynamiek van samenwerkingsgerichte contractvormen naar leer- en ontwikkelinterventies. Daarbij gaat het in het bijzonder om de tweefasenaanpak en de portfolio-aanpak, waarbij samenwerking, transparantie, gezamenlijke besluitvorming, risicomanagement en prijsvorming een centrale rol spelen.

Gegadigde dient daarom aan te tonen ervaring te hebben met het ontwikkelen en uitvoeren van leerinterventies waarin inhoudelijke aspecten van de tweefasenaanpak, portfolio-aanpak of vergelijkbare samenwerkingsgerichte contractvormen (zoals o.a. Bouwteams en Allianties) integraal onderdeel vormen van de leeromgeving.

Gegadigde dient in de periode van drie jaar voorafgaand aan de datum van publicatie minimaal twee referentieopdrachten tot maximaal vijf referentieopdrachten aan te leveren.

De aangeleverde referentieopdrachten dienen betrekking te hebben gehad op:

1. samenwerking binnen project- of contractomgevingen;
2. risicomanagement en/of gezamenlijke besluitvorming;
3. governance-, faseovergangs- of go/no-go vraagstukken;
4. interactieve of praktijkgerichte leerinterventies;
5. toepassing van praktijkcasuïstiek uit complexe projecten of infrastructurele samenwerkingen.

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

- 1 kenmerk: 4 punten;
- 2 kenmerken: 8 punten;
- 3 kenmerken: 12 punten;
- 4 kenmerken: 16 punten;
- 5 kenmerken: 20 punten.

[maximaal aantal te behalen punten criterium 2 is 20 punten]

Selectiecriterium 3: Beroepsbekwaamheid kernteam – Integrale expertise (gedrag, verandering en infrastructuurdomein)

Rijkswaterstaat acht het van belang dat het door Gegadigde voorgestelde kernteam beschikt over aantoonbare integrale expertise op het gebied van gedragsverandering, veranderekunde en de inhoudelijke context van infrastructurele projecten en samenwerkingsgerichte contractvormen.

Het kernteam dient in staat te zijn om gedrags- en samenwerkingsvraagstukken effectief te verbinden met thema's zoals risicomanagement, governance en contractdynamiek binnen complexe publiek-private samenwerkingen.

Gegadigde dient aan te leveren een beschrijving van het kernteam (1 A4) met samenstelling en rolverdeling van kernteamleden met daarbij als bijlages de afzonderlijke CV's van de kernteamleden.

Minimumeisen kernteam:

- minimaal HBO werk- en denkniveau;
- minimaal vijf jaar ervaring met het begeleiden van leer- en ontwikkelinterventies;



- aantoonbare ervaring met interactieve en gedragsgerichte werkvormen;
- ervaring met groepsdynamiek en psychologische veiligheid binnen complexe organisaties.

Kenmerken Kernteam:

1. ervaring met instrumenten voor gedragsanalyse, zoals MBTI, Connection Compass of vergelijkbare methodieken;
2. ervaring met veranderkundige methodieken zoals Systemisch Werk, Deep Democracy of vergelijkbare interventies;
3. ervaring met risicomangement, governance of contractbeheersing binnen infrastructurele projecten;
4. ervaring met samenwerkingsgerichte contractvormen zoals tweefasenaanpak, bouwteams, allianties of portfolio-contracten;
5. ervaring aan zowel opdrachtgevers- als opdrachtnemerszijde binnen infrastructurele projecten.

Afhankelijk van het aantal kenmerken dat aantoonbaar aanwezig is bij het voorgestelde kernteam worden de volgende punten toegekend:

- 1 kenmerk: 8 punten;
- 2 kenmerken: 16 punten;
- 3 kenmerken: 24 punten;
- 4 kenmerken: 32 punten;
- 5 kenmerken: 40 punten

[maximaal aantal te behalen punten criterium 3 is 40 punten]

5.5 Aanvullende eisen kerncompetenties en selectiecriteria

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

Let op: Referenties van voorlopig geselecteerde Gegadigden zullen (steekproefsgewijs) worden verifieerd. Gegadigde dient te verklaren dat contactpersonen van de referent op die dagen telefonisch kunnen worden benaderd.

5.5.1 Eisen aan de in te dienen referenties

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

- Gegadigde neemt de contactpersoon van de referent op en de contactgegevens. Referenten worden nagebeeld;
- Gegadigde (of de derde waarop in het kader van de technische bekwaamheid een beroep wordt gedaan) is hoofdaannemer en/of eindverantwoordelijk geweest voor het volledige eindresultaat. Gegadigde kan de referentieopdracht met eigen personeel hebben uitgevoerd en/of op onderdelen onderaannemers (derden) hebben ingehuurd;
- Gegadigde dient aan te tonen op het gebied van de benodigde competenties, een referentieproject op een vakkundig wijze te hebben uitgevoerd, tijdig te hebben opgeleverd en tot een goed einde te hebben gebracht;
- De referentieproject(en) dienen uitgevoerd te zijn in de periode van 3 jaar voorafgaande aan de publicatiedatum van deze aanbesteding op TenderNed;



- Referenties van lopende projecten zijn geldig mits relevante deelresultaten opgeleverd en tot een goed einde zijn gebracht (Een goed einde van een traject betekent dat de zelfredzaamheid is aantoonbaar verhoogd.);
- Indien één referentieproject gelijktijdig invulling geeft aan verschillende geschiktheidseisen of selectiecriteria, dan staat het Gegadigden vrij om dit referentieproject voor meerdere kerncompetenties in te dienen;
- Per referentie dient één formulier te worden ingevuld t.b.v. de Selectiecriteria 1 tot en met 3 (bijlagen 4 tot en met 6).
- Binnen vijf werkdagen na een daartoe ontvangen verzoek van Aanbesteder dient Gegadigde bewijsmiddelen te verstrekken, waaruit blijkt dat de opgenomen referentieopdrachten juist zijn weergegeven conform dit Selectiedocument. Gegadigde kan hiertoe gebruikmaken van opdrachtgeversverklaringen en/of contractdocumenten. Deze opdrachtgeversverklaring mag een e-mailbevestiging zijn van de Opdrachtgever.
- Door het opgeven van een referentieproject geeft Gegadigde toestemming aan Aanbesteder om zonder tussenkomst van de ondernemer, voor verificatie contact op te nemen met de genoemde contactpersoon van de referentie;
- Gegadigde is verantwoordelijk voor de volledigheid van de aangedragen referentieopdrachten. De toetsing van de referentieopdrachten vindt enkel en uitsluitend plaats aan de hand van de ingediende bijlagen 3 (geschiktheidseis) en bijlagen 4 t/m 6 (selectiecriteria). Ontbrekende of onvoldoende toegelichte referentieopdrachten komen niet voor herstel in aanmerking. Aanvullingen hierop zijn niet toegestaan;

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

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



Bijlagen



Bijlage 1 Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)

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

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

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

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



Bijlage 2 Aanmeldformulier

Bijlage 2 Aanmeldformulier wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis

Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 4 Opgave Selectie criterium 1

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



Bijlage 5 Opgave Selectie criterium 2

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



Bijlage 6 Opgave Selectie criterium 3

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



Bijlage 7 Terugkoppeling Marktconsultatie

Bijlage 7 Terugkoppeling Marktconsultatie wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 8 Samenvatting E-learnings

Bijlage 8 Samenvatting E-learnings wordt separaat meegestuurd via TenderNed.



Bijlage 9 Nota Scheiding van belang

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