

Algemene informatie

Aanbesteding: 31217294 Zakelijk Samenwerken
Aanbestedende Dienst: Rijkswaterstaat Programma's, Projecten en Onderhoud
Referentie: 31217294
Toelichting:
Vragen en Antwoorden

Vraag en antwoord

Ref.nr.	Onderwerp:
1	selectieleidraad zakelijk samenwerken 1.2.3 en 1.7 vragen voor info-bijeenk.: 8 juni 2026 om 12:00

Vraag:

Kunt u daarnaast aangeven welke gemiddelde duur of omvang Rijkswaterstaat per module voor ogen heeft, bijvoorbeeld in dagdelen of dagen? En wordt verwacht dat per onderwerp een losse module wordt ontwikkeld en geprijsd, of dat modules gecombineerd kunnen worden tot één projectspecifiek leertraject?

Antwoord:

Rijkswaterstaat heeft bewust geen vaste omvang per module voorgeschreven. De precieze duur en inrichting van een module zijn afhankelijk van het onderwerp, de leerbehoefte, de volwassenheid van het team en de fase waarin het project zich bevindt.

Op basis van de indicatieve raming is Rijkswaterstaat uitgegaan van leerinterventies van gemiddeld enkele dagdelen tot meerdere dagen. Daarbij is voor Zakelijk Samenwerken in de raming gerekend met een interventieomvang van circa 7 dagdelen per uitvoering, maar dit dient nadrukkelijk als een globale indicatie en niet als een voorgeschreven omvang.

Rijkswaterstaat verwacht niet dat voor ieder onderwerp per definitie een afzonderlijke uitvoering wordt georganiseerd. Juist de modulaire opzet maakt het mogelijk om verschillende onderwerpen, zoals samenwerking en vertrouwen, prijsvorming, risicomanagement, governance en belangenmanagement, te combineren tot één projectspecifiek leertraject.

Het uitgangspunt is daarom een set herbruikbare modules die afhankelijk van de projectcontext afzonderlijk of in combinatie kunnen worden ingezet. De Opdrachtnemer wordt uitgenodigd hiervoor een passende modulaire opzet en prijsstructuur voor te stellen in de gunningsfase.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.	Onderwerp:
---------	------------

2

selectieleidraad zakelijk samenwerken 1.2.3, vragen voor info-bijeenk: 8 juni 2026 om 12:00

Vraag:

In paragraaf 1.2.3 wordt beschreven dat Zakelijk Samenwerken een modulaire opzet kent, waarbij afhankelijk van de leerbehoefte verschillende onderdelen kunnen worden ingezet, zoals intake /analyse, samenwerking en vertrouwen, risicomanagement en prijsvorming, onderhandeling en belangenmanagement, gedragsvaardigheden en reflectie, go/no-go simulaties en borgings- of terugkombijeenkomsten. In paragraaf 1.7 wordt daarnaast gesproken over een indicatief aantal van 15 uitvoeringen gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst. Kunt u verduidelijken wat Rijkswaterstaat onder één 'uitvoering' verstaat? Gaat het om de uitvoering van één afzonderlijke module, om een samenhangend leertraject bestaande uit meerdere modules voor één projectteam, of om een volledige interventie inclusief intake, uitvoering en borging?

Antwoord:

Rijkswaterstaat verstaat onder één 'uitvoering' een samenhangende leerinterventie voor een specifiek project, programma of team. Een uitvoering kan bestaan uit meerdere onderdelen, zoals een intake- en analysefase, één of meerdere modules, en activiteiten gericht op borging en transfer naar de praktijk. De precieze invulling is afhankelijk van de leerbehoefte, context en ontwikkelvraag van het betreffende project of team.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

3

Onderwerp:

Selectiedocument Zakelijk Samenwerken v.def.; Bijlage 6 Opgave selectiecriteria 3, Selectiedocument par. 5.4, Selectiecriteria 3; Bijlage 6, "Beroepsbekwaamheid kernteam – Integrale expertise"

Vraag:

Bij selectiecriteria 3 verwijst u bij de "kenmerken van het Kernteam" bij de laatste 3 genoemde aspecten naar "infrastructurele projecten" / "tweefasenaanpak, bouwteam, alliantie of portfolio-contracten". Begrijpen wij goed dat u hier doelt op een rol vanuit Opdrachtgever of Opdrachtnemer waarin een dergelijk project tot stand wordt gebracht en dus niet (alleen) vanuit een teamcoachende / trainende hoedanigheid? Dus ervaring met aspecten in het uitvoeren, managen en beheersen van projecten gelijk aan de ervaring die moet worden overgedragen naar de cursisten, waardoor de leeromgeving zich kenmerkt door praktijk en niet door theorie?

Antwoord:

Ja, dat begrijpt u correct. Met deze kenmerken beoogt Rijkswaterstaat dat het kernteam beschikt over aantoonbare praktijkervaring binnen infrastructurale project- en contractomgevingen, bijvoorbeeld vanuit rollen aan opdrachtgevers- en/of opdrachtnemerszijde. Ervaring uitsluitend vanuit een coachende, begeleidende of trainende rol is hiervoor niet altijd voldoende.

Rijkswaterstaat acht het van belang dat het kernteam gedrags- en samenwerkingsvraagstukken kan verbinden met de praktijk van projectrealisatie, risicomanagement, governance en samenwerkingsgerichte contractvormen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

4

Onderwerp:

Selectiedocument Zakelijk Samenwerken v.def.; Bijlage 6 Opgave selectiecriteria 3, Selectiedocument par. 5.4, Selectiecriteria 3; Bijlage 6, "Beroepsbekwaamheid kernteam – Integrale expertise"

Vraag:

In paragraaf 5.4 van de selectieleidraad en in bijlage 6 wordt voor selectiecriteria 3 gevraagd om een beschrijving van het kernteam van 1 A4, inclusief samenstelling en rolverdeling, met afzonderlijke CV's als bijlage. De huidige formulering lijkt ruimte te laten voor de situatie dat zowel één zeer breed CV als een omvangrijk team met veel afzonderlijke CV's tot de maximale score kan leiden, zolang de vijf kenmerken ergens binnen het kernteam aantoonbaar aanwezig zijn. Dat lijkt niet zonder meer inzicht te geven in de kwaliteit, samenhang en daadwerkelijke inzetbaarheid van het kernteam voor deze opdracht. Kunt u verduidelijken of dit inderdaad de beoogde beoordelingssystematiek is? Indien RWS ook de samenstelling, rolverdeling, complementariteit, beschikbaarheid en praktische inzetbaarheid van het kernteam wil meewegen, kunt u dan aangeven op basis van welk objectief beoordelingskader dit gebeurt en hoe gegadigden hierop gelijkwaardig kunnen scoren?

Antwoord:

Ja. De beoordelingssystematiek voor selectiecriteria 3 is gebaseerd op de mate waarin de gevraagde kenmerken aantoonbaar aanwezig zijn binnen het voorgestelde kernteam. De beschrijving van het kernteam en de bijgevoegde CV's worden uitsluitend gebruikt om deze kenmerken te onderbouwen.

De samenstelling, rolverdeling, complementariteit, beschikbaarheid en praktische inzetbaarheid van het kernteam worden binnen de selectiefase niet afzonderlijk beoordeeld. Deze aspecten kunnen in een latere fase van de aanbesteding wel onderdeel uitmaken van de beoordeling, voor zover opgenomen in de aanbestedingsstukken van die fase.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

5

Onderwerp:

Selectiedocument: 5.3.2 Geschiktheidseis

Vraag:

Bij par. 5.3.2 Geschiktheidseis geeft u aan dat de Opdrachtnemer de referentieopdracht moet hebben verkregen EN uitgevoerd. Wij wijzen u erop dat het ontwerpen en uitvoeren van praktijkgerichte leer- en ontwikkelinterventies vaak over een langere periode gaan. Volstaat het dat Gegadigde als referentieopdracht aanlevert een project waarin de leer- en ontwikkelomgeving is ontworpen en de bijbehorende interventies minimaal 1 cyclus (organiseren, geven, evalueren, verbeteren) aantoonbaar heeft doorlopen. Zulks tot tevredenheid van de opdrachtgever?

Antwoord:

Ja. Een referentieopdracht hoeft niet volledig afgerond te zijn, mits sprake is van een aantoonbaar uitgevoerd traject waarbij de leer- en ontwikkelomgeving is ontworpen en ten minste één volledige cyclus van organiseren, uitvoeren, evalueren en verbeteren succesvol is doorlopen. Daarbij moeten relevante resultaten zijn opgeleverd en dient de referentie aantoonbaar aan te sluiten bij de gevraagde ervaring zoals beschreven in de geschiktheidseis. Lopende opdrachten zijn toegestaan conform paragraaf 5.5.1 van de selectieleidraad.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

6

Onderwerp:

Selectiedocument; Bijlage 3, Selectiedocument 5.3.2 en 5.5.1; Bijlage 3

Vraag:

Geldt voor de geschiktheidsreferentie een referentieperiode van vijf jaar of drie jaar?

Antwoord:

Voor de geschiktheidseis zoals opgenomen in paragraaf 5.3.2 geldt een referentieperiode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

7

Onderwerp:

Aankondiging TN-592489; Selectiedocument, Aankondiging 5.1.9; Selectiedocument 3.1, 3.6.4 en 3.6.5

Vraag:

Hoeveel gegadigden worden uitgenodigd voor de gunningsfase: 3, maximaal 4 bij gelijke score, of 6?

Antwoord:

Rijkswaterstaat is voornemens maximaal drie gegadigden uit te nodigen voor de gunningsfase. Indien op de grens van de derde plaats sprake is van een gelijke eindscore tussen twee of meer gegadigden, kunnen meer dan drie gegadigden worden uitgenodigd. In dat geval worden alle gegadigden met dezelfde score als de laatst geselecteerde gegadigde toegelaten tot de gunningsfase. Voor deze aanbesteding geldt derhalve dat in beginsel drie gegadigden worden geselecteerd. Indien sprake is van een gelijke score op de grens van de selectie, kan dit aantal hoger uitvallen. Het aantal van zes gegadigden is niet van toepassing op deze aanbesteding.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

8

Onderwerp:

Aankondiging TN-592489; Selectiedocument, Aankondiging 5.1.11; Selectiedocument 3.2 en 3.4

Vraag:

Welke uiterste datum en tijd voor het indienen van vragen is leidend: 17 juni 2026 14:00 of 17 juni 2026 23:59?

Antwoord:

De planning zoals gepubliceerd op TenderNed is leidend. Vragen kunnen derhalve tot uiterlijk 17 juni 2026 23:59 uur via TenderNed worden ingediend.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

9

Onderwerp:

Aankondiging TN-592489; Selectiedocument, Aankondiging 5.1.12; Selectiedocument 3.2 en 3.5.1

Vraag:

Welke uiterste datum en tijd voor het indienen van de Aanmelding is leidend: 3 juli 2026 15:00 (TenderNed) of 6 juli 2026 10:00 (Selectieleidraad)?

Antwoord:

De uiterste datum en tijd voor het indienen van de Aanmelding is 3 juli 2026 om 15:00 uur, conform de planning zoals gepubliceerd op TenderNed. De planning op TenderNed is leidend.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

10

Onderwerp:

Nadere Opdrachten

Vraag:

Klopt onze aanname dat er voor de ontwikkeling en voor elke uitvoering een Nadere Opdracht moet worden afgesloten onder de Raamovereenkomst?

Antwoord:

Per uitvoering wordt een Nadere overeenkomst gesloten. De ontwikkelingskosten mogen separaat gefactureerd worden.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
11

Onderwerp:

Plaats uploaden in TenderNed

Vraag:

Klopt het dat bij de aanmelding in TenderNed alle gevraagde documenten moeten worden toegevoegd onder het kopje 'Voeg overige documenten toe'?

Antwoord:

Ja, dat klopt. Voor deze aanbesteding dienen alle bij de aanmelding gevraagde documenten via TenderNed te worden ingediend onder het kopje 'Voeg overige documenten toe', tenzij in TenderNed expliciet een afzonderlijk uploadveld voor een specifiek document beschikbaar is gesteld. Gegadigden zijn zelf verantwoordelijk voor het tijdig, volledig en correct uploaden van alle gevraagde documenten. Rijkswaterstaat adviseert Gegadigden om na het uploaden te controleren of alle documenten correct zijn toegevoegd en zichtbaar zijn in de aanmelding.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
12

Onderwerp:

Bewijsstukken

Vraag:

Zijn de bewijsstukken (paragraaf 4.2.6 Selectieleidraad) alleen nodig van de Gegadigde of ook van derden waarop een beroep wordt gedaan?

Antwoord:

De in paragraaf 4.2.6 genoemde bewijsstukken dienen niet alleen te worden verstrekt door de Gegadigde zelf, maar tevens door derden op wier draagkracht of technische en beroepsbekwaamheid een beroep wordt gedaan ten behoeve van het voldoen aan de geschiktheidseisen. Voor zover een Gegadigde zich beroept op de capaciteit van een derde, dient uit de aanmelding en de daarbij behorende bewijsstukken voldoende te blijken dat Gegadigde daadwerkelijk over deze capaciteit kan beschikken gedurende de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
13

Onderwerp:

UEA

Vraag:

Welk UEA moet worden ingevuld, de versie die als bijlage is meegestuurd of de online invulbare versie via TenderNed?

Antwoord:

Gegadigden kunnen gebruikmaken van de online invulbare versie van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) via TenderNed. Daarnaast is bij de aanbestedingsstukken een UEA als bijlage opgenomen. Deze bijlage is uitsluitend bedoeld als hulpmiddel en voorbeeld bij het invullen van het UEA.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
14

Onderwerp:
Selectiecriteria 3

Vraag:

U vraagt naar CV's van het toekomstige kernteam dat ingezet wordt bij de uitvoering van de opdracht. Dat lijkt ons een oneigenlijk criterium omdat dit iets vraagt van onze aanbieder en niet van de selectie van bedrijven of combinatie van bedrijven. Bent u bereid dit criterium te laten vervallen?

Antwoord:

Nee. Rijkswaterstaat is niet bereid dit criterium te laten vervallen. De opdracht is sterk afhankelijk van de kennis, ervaring en expertise van de personen die de dienstverlening daadwerkelijk uitvoeren. Rijkswaterstaat acht het daarom proportioneel en relevant om in de selectiefase inzicht te vragen in de samenstelling en deskundigheid van het voorgestelde kernteam. Selectiecriteria 3 ziet op de beroepsbekwaamheid die de gegadigde voor de uitvoering van de opdracht beschikbaar heeft. De beoordeling vindt plaats op basis van de aanwezigheid van de in het selectiecriteria genoemde kenmerken binnen het voorgestelde kernteam.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
15

Onderwerp:
Opleidingsmodules

Vraag:

RWS wil voor meerdere thema's opleidingsmodules en leerinterventies ontwikkelen. Het is ons niet helder wat u hiermee precies voor ogen heeft mede gezien het bedrag dat u voorziet voor de ontwikkelkosten. Kunt u een voorbeeld geven waar u aan denkt?

Antwoord:

Rijkswaterstaat beoogt met de ontwikkelkosten niet het volledig opnieuw ontwikkelen van een uitgebreid opleidingscurriculum, maar het ontwerpen en inrichten van een aantal herbruikbare, modulaire leerinterventies die binnen verschillende projecten en programma's kunnen worden toegepast.

Ter illustratie kan een module "Prijsvorming en Risicoafweging" worden ontwikkeld die zich richt op de gezamenlijke voorbereiding van prijs- en besluitvormingsmomenten binnen samenwerkingsgerichte contractvormen. De basis van de module is steeds uitgestelde prijsvorming, transparantie, gezamenlijke risicoanalyse en het voeren van het professionele gesprek over onzekerheden, aannames en belangen.

De concrete invulling van de module kan vervolgens per uitvoering verschillen. Zo kan binnen een

volledige tweefasenaanpak de nadruk liggen op de overgang van fase 1 naar fase 2 en de gezamenlijke onderbouwing van de projectprijs, terwijl binnen een hybride tweefasenaanpak meer aandacht kan uitgaan naar de afweging tussen reeds vastgelegde en nog nader uit te werken onderdelen. Binnen een portfolioaanpak kan de focus juist liggen op afwegingen tussen projecten, budgetten, risico's en besluitvorming op portfolioniveau.

Rijkswaterstaat verwacht daarom herbruikbare modules met voldoende flexibiliteit om aan te sluiten bij de specifieke context, fase en leerbehoefte van het betreffende project of programma. De precieze invulling van de modules en interventies laat Rijkswaterstaat nadrukkelijk aan de deskundigheid van de Opdrachtnemer. De in paragraaf 1.7 opgenomen ontwikkelkosten betreffen een indicatieve raming waaraan geen rechten kunnen worden ontleend.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
16

Onderwerp:

Doelgroep

Vraag:

Op meerdere plekken in het documenten staat informatie over de doelgroep. Al met al is het ons niet helder wat nu precies de doelgroep. Kunt u aangeven wat de doelgroep is?

Antwoord:

De doelgroep bestaat uit (IPM-)projectteams van Rijkswaterstaat die werken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen, waaronder de tweefasenaanpak, de portfolioaanpak en vanaf volgend jaar ook de raamovereenkomst vernieuwing die gestoeld is op portfolioaanpak. Afhankelijk van de specifieke situatie kunnen ook (IPM) medewerkers van de gecontracteerde marktpartij deelnemen, zodat gezamenlijk geleerd wordt binnen de context van het betreffende project.

De opdracht is nadrukkelijk niet gericht op het generiek opleiden van medewerkers van Rijkswaterstaat of marktpartijen buiten deze projecten. De leerinterventies zijn bedoeld voor projectteams die actief betrokken zijn bij de uitvoering van een concrete samenwerkingsopgave.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

17

Onderwerp:

Definitie uitvoeringen

Vraag:

Op pagina 13 Selectieleidraad, Omvang Raamcontract, heeft u het over een 15-tal uitvoeringen. Wat bedoelt u met een 'uitvoering'? Gaat het om 15 uitvoeringen per jaar of verspreid over 4 jaar?

Antwoord:

Rijkswaterstaat verstaat onder één 'uitvoering' een samenhangende leerinterventie voor een specifiek project, programma of team. Een uitvoering kan bestaan uit meerdere onderdelen, zoals een intake- en analysefase, één of meerdere modules, en activiteiten gericht op borging en transfer naar de praktijk. De precieze invulling is afhankelijk van de leerbehoefte, context en ontwikkelvraag van het betreffende project of team.

De in paragraaf 1.7 genoemde circa 15 uitvoeringen hebben betrekking op de gehele looptijd van de Raamovereenkomst en niet op een jaarlijks aantal.

Het betreft een indicatieve raming waaraan geen rechten kunnen worden ontleend.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

18

Onderwerp:

Metten contractdoelen

Vraag:

Hoe worden contractdoelen gemeten zoals beschreven op pagina 11 Selectieleidraad?

Antwoord:

De contractdoelen zoals opgenomen in paragraaf 1.4 geven richting aan de beoogde resultaten van de Raamovereenkomst. De wijze waarop deze doelen worden gemeten, gemonitord en geëvalueerd wordt nader uitgewerkt in de gunningsfase en de contractstukken.

Van de Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze passende evaluatie-, monitorings- en sturingsinformatie levert waarmee inzicht ontstaat in onder meer deelname, leeropbrengst, toepasbaarheid in de praktijk en de ontwikkeling van samenwerking en professioneel gedrag.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
19**Onderwerp:**

Governance

Vraag:

Pagina 11 Selectieleidraad: "De interne coördinatie van Zakelijk Samenwerken is belegd bij Grote Projecten en Onderhoud (GPO) en de ICM Academie van Rijkswaterstaat.". Wat is de rol van de ICM Academy? Hoe ziet de governance er in het ontwerpen, ontwikkelen en uitvoeren van Zakelijk Samenwerken eruit? (stuurgroep/projectgroep, ICM Academy, OG)?

Antwoord:

De ICM Academie heeft een begeleidende rol tijdens ontwerp en ontwikkeling van de opleiding Zakelijk samenwerken. Dit betekent onder andere dat de adviseur leren en ontwikkelen van de ICM Academie beschikbaar is voor alle vragen over bijvoorbeeld niveau en voorkennis van de doelgroep, voor aansluiting op de in ontwikkeling zijnde e-learning over risicovorming en kostenmanagement, en voor een juiste positionering van de te ontwikkelen modules binnen de opleiding Zakelijk samenwerken op de leerlijn Samenwerkingsgerichte contractvormen. Tevens zal de adviseur leren en ontwikkelen bijvoorbeeld aanwezig zijn tijdens ontwikkelsessies, feedback geven op het ontwerp en de gebruikte werkvormen en een pilotuitvoering bijwonen. Tijdens de uitvoerende fase zal de ICM Academie betrokken bij planning en organisatie van de opleiding Zakelijk samenwerken.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
20**Onderwerp:**

Vooraf gedefinieerde modules

Vraag:

Op pagina 9 Selectieleidraad staat: "Rijkswaterstaat wil hierbij werken met vooraf gedefinieerde modules en bijbehorende prijsstructuren, waarbij ruimte blijft bestaan voor maatwerk en projectspecifieke casuïstiek. ... 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.". Voor ons is het niet helder wat u met de vooraf gedefinieerde modules bedoelt. Gaat dat om inhoudelijke expertises en/of vaardigheden? Heeft u een voorbeeld van een dergelijke module?

Antwoord:

Met vooraf gedefinieerde modules bedoelt Rijkswaterstaat herbruikbare bouwstenen rondom specifieke thema's en vaardigheden die relevant zijn voor samenwerken binnen de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak en portfolioaanpak. Deze modules kunnen zowel inhoudelijke onderwerpen als samenwerkings- en gedragsvaardigheden omvatten. Een voorbeeld is een module ""Prijsvorming en Risicoafweging"", waarin onderwerpen als uitgestelde prijsvorming, transparantie, gezamenlijke risicoanalyse en besluitvorming centraal staan. De basis van deze module kan gelijk blijven, terwijl de praktijkcasuïstiek, werkvormen en accenten worden aangepast aan de context van bijvoorbeeld een tweefasenproject, hybride tweefasenproject of portfolioaanpak. Rijkswaterstaat verwacht daarmee modules die enerzijds herbruikbaar zijn en anderzijds voldoende flexibiliteit bieden om aan te sluiten bij de specifieke leerbehoefte van een project of team.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
21

Onderwerp:

Aanmelding informatiebijeenkomst 11 juni 2026

Vraag:

Beste mensen,

Graag melden wij ons aan Orly Polak en Marit van Grinsven. Vriendelijke groeten, Orly

Antwoord:

De informatiebijeenkomst heeft reeds plaats gevonden.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

22

Onderwerp:

Succesfactoren voor een effectieve samenwerking

Vraag:

- Het succes van de samenwerking wordt sterk bepaald door de samenstelling van het team. Mogen we ook invloed uitoefenen op de teamsamenstelling van de IPM's team die deelnemen aan het programma?
- Het succes van deze programma's wordt sterk bepaald door hoe deze worden gedragen door organisatie. Kunnen jullie aangeven hoe de vanuit de lijn organisatie tegen dit programma wordt gekeken en wat hun betrokkenheid is?

Antwoord:

"De samenstelling van projectteams is de verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat en valt buiten de scope van deze opdracht. Wel kan de Opdrachtnemer op basis van een intake of analyse aandachtspunten signaleren en hierover advies geven ten behoeve van de inrichting van de leerinterventie.

Zakelijk Samenwerken wordt breed ondersteund binnen Rijkswaterstaat. De lijnorganisatie is hierbij vertegenwoordigd via de stuurgroep Tweefasenaanpak & Portfolioaanpak, waarin onder meer de directeuren van de IPM-domeinen van GPO en PPO en de Chief Procurement Officer (CPO) participeren. Deze stuurgroep onderschrijft het belang van verdere professionalisering van samenwerken binnen samenwerkingsgerichte contractvormen.

Deze ondersteuning sluit aan bij de bevindingen uit de Transitiemonitor 2025. Daaruit blijkt dat de tweefasenaanpak en portfolioaanpak bijdragen aan betere samenwerking, meer voorspelbaarheid en beter beheersbare projecten, maar ook dat deze werkwijzen nieuwe eisen stellen aan Rijkswaterstaat en marktpartijen. De monitor benadrukt het belang van het versterken van kennis, vaardigheden en samenwerkingscompetenties als randvoorwaarde voor succesvol opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. De managementreactie vanuit CPO RWS welke bijgevoegd is in de transitiemonitor is hierin kenmerkend qua urgentiebesef vanuit lijnorganisatie: <https://www.taskforceinfra.nl/nieuws/3283582.aspx?t=Transitiemonitor-2025-samen-bouwen-aan-toekomstbestendig-opdrachtgeverschap> "

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Ref.nr.
23

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Onderwerp:

Genoemde deadlines

Vraag:

Wij zien voor zowel het indienen van vragen als het indienen van de aanmelding, verschillende deadlines genoemd (in leidraad versus tenderned).

Kunnen wij ervan uitgaan dat de deadline voor vragen stellen: wo 17 juni, 23.59 uur is?

En dat de deadline voor aanmelden: vrijdag 3 juli om 15.00 uur is?

Antwoord:

Ja, dat is correct. De planning zoals gepubliceerd op TenderNed is leidend.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
24

Onderwerp:

Uitvoeringen

Vraag:

Kunt u aangeven hoe u een uitvoering na gunning samen met het team van de opdrachtnemer voor u ziet? Uit de toelichtingsbijeenkomst begrijpen wij dat dat niet een volledige herhaling is maar kunt u iets specifieker zijn wat uw beelden en verwachtingen daarbij zijn. En is die begeleiding en uitvoering dan ook onderdeel van die 15 uitvoeringen?

Antwoord:

Rijkswaterstaat ziet na gunning ruimte voor een gezamenlijke leerinterventie van Rijkswaterstaat en de gecontracteerde marktpartij binnen de context van een specifiek project. Het doel hiervan is niet om een volledige opleiding te herhalen, maar om op een praktische wijze te werken aan onderling begrip, een gezamenlijke taal, gedeelde verwachtingen en een goede samenwerkingscultuur als basis voor de verdere projectuitvoering.

Het is aan de Opdrachtnemer om hiervoor een passende aanpak voor te stellen die aansluit bij de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken en die het succes van de samenwerking vergroot.

Rijkswaterstaat schrijft daarbij geen specifieke methodiek of werkvorm voor.

Deze gezamenlijke begeleiding en leerinterventie maakt onderdeel uit van de in paragraaf 1.7 genoemde indicatieve vijftien uitvoeringen. Rijkswaterstaat is daarbij uitgegaan van relatief kortdurende, projectgerichte leerinterventies in plaats van een omvangrijk voortraject waarin uitsluitend het Rijkswaterstaat-projectteam wordt opgeleid.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
25**Onderwerp:**

Uitvoeringen

Vraag:

In de toelichting bijeenkomst is een toelichting gegeven over de uitvoeringen. Ons is nog niet helemaal helder hoe zo'n uitvoering eruit ziet en dan met name wie aan zo'n uitvoeringstraject deelneemt. Zijn dat bijv. meerdere IPM's of één team en/of is het meer een gemengde samenstelling waarbij er bijv. ook individuele projectmedewerkers deelnemen?

Antwoord:

Het programma richt zich primair op de (IPM-)projectteams van Rijkswaterstaat die werkzaam zijn binnen een tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak of portfolioaanpak. Afhankelijk van de specifieke opgave kan de deelnemersgroep worden aangevuld met voor het betreffende project relevante projectmedewerkers, zoals bijvoorbeeld een kostendeskundige, risicomanager of een ICT-/IV-manager bij projecten met een substantiële IV-component. Indien passend bij de leerdoelen en samenwerkingsopgave kunnen ook vertegenwoordigers van de gecontracteerde marktpartij deelnemen. Uitgangspunt blijft echter dat de interventies zijn gericht op het versterken van de samenwerking binnen de context van een concreet project of programma en niet op het generiek opleiden van individuele medewerkers.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
26**Onderwerp:**

Betreft: Bijlage 3 – aantal referenties voor de geschiktheidseis

Vraag:

In paragraaf 5.3.2 staat dat de gegadigde minimaal één opdracht moet hebben verkregen en uitgevoerd. Verder staat dat de minimale opdrachtwaarde van de referentieopdrachten €35.000 excl. btw bedraagt, waarvan minimaal één opdracht minimaal €225.000 excl. btw bedraagt. Klopt onze lezing dat één referentieopdracht met een opdrachtwaarde van minimaal €225.000 excl. btw voldoende is, mits deze referentie alle onderdelen van de geschiktheidseis afdekt? Indien dit niet het geval is, kunt u dan aangeven waarom naast één volledige referentie van minimaal €225.000 excl. btw nog een tweede referentie van minimaal €35.000 excl. btw nodig is? Kunt u daarbij motiveren hoe dit aantal zich verhoudt tot de aanbestedingsrechtelijke proportionaliteitseis in relatie tot aard, omvang en complexiteit van de uit te voeren opdracht?

Antwoord:

Uw lezing is juist. Indien één referentieopdracht voldoet aan alle onderdelen van de geschiktheidseis en een opdrachtwaarde heeft van minimaal € 225.000 exclusief btw, dan is daarmee voldaan aan de geschiktheidseis uit paragraaf 5.3.2.

De opgenomen drempel van € 35.000 exclusief btw is niet bedoeld als verplicht aanvullend aantal referenties, maar biedt ruimte aan gegadigden die voor onderdelen van de gevraagde expertise een beroep doen op kleinere gespecialiseerde organisaties. Rijkswaterstaat acht het wenselijk dat ook partijen met specifieke inhoudelijke, veranderkundige of onderwijskundige expertise kunnen participeren. Dergelijke specialistische opdrachten hebben in de praktijk vaak een beperktere opdrachtwaarde, terwijl zij wel relevante kennis en ervaring vertegenwoordigen.

De eis dat minimaal één referentie een omvang van € 225.000 exclusief btw moet hebben, is opgenomen om aan te tonen dat de gegadigde ervaring heeft met het uitvoeren van opdrachten van vergelijkbare organisatorische omvang, complexiteit en verantwoordelijkheid als de onderhavige opdracht.

Rijkswaterstaat acht deze opzet proportioneel omdat hiermee enerzijds ervaring met opdrachten van voldoende omvang wordt geborgd en anderzijds ruimte blijft bestaan voor deelname van kleinere gespecialiseerde partijen binnen een combinatie of via een beroep op derden.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
27

Onderwerp:

Betreft: Bijlage 3 – combinatie en geschiktheidseis

Vraag:

Kan een combinatie van ondernemingen gezamenlijk aan de geschiktheidseis voldoen? Kunt u bevestigen dat niet iedere combinant afzonderlijk alle onderdelen van de geschiktheidseis hoeft af te dekken, zolang de combinatie als geheel de gevraagde ervaring aantoont? Kunt u daarnaast bevestigen dat een beroep op derden gedaan kan worden om te voldoen aan de geschiktheidseisen zolang deze derden ook betrokken worden in de uitvoering van de opdracht?

Antwoord:

Ja. Een combinatie van ondernemingen kan gezamenlijk voldoen aan de geschiktheidseis. Het is niet vereist dat iedere combinant afzonderlijk aan alle onderdelen van de geschiktheidseis voldoet, mits de combinatie als geheel aantoonbaar aan de gestelde geschiktheidseis te voldoen. Dit volgt uit de bepalingen voor combinaties en het beroep op draagkracht van derden in de selectieleidraad. Daarnaast bevestigt Rijkswaterstaat dat een gegadigde een beroep mag doen op de technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid van derden om aan de geschiktheidseisen te voldoen. Voorwaarde is dat de betreffende derde daadwerkelijk beschikbaar is voor de uitvoering van dat deel van de opdracht waarvoor diens kennis, ervaring of capaciteit wordt ingebracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
28**Onderwerp:**

Betreft: Bijlage 3 – referentie van één combinant

Vraag:

Mag de referentie van minimaal €225.000 excl. btw worden ingebracht door één combinant? Zijn er in dat geval nog eisen die gesteld worden aan andere combinanten in het licht van deze referentie?

Kunt u bevestigen dat dit voldoende is mits deze combinant binnen de combinatie een duidelijke en relevante rol krijgt in de uitvoering van de opdracht?

Antwoord:

Ja. De referentieopdracht met een minimale opdrachtwaarde van € 225.000 exclusief btw mag door één combinant worden ingebracht. Het is niet vereist dat alle combinanten afzonderlijk over een dergelijke referentie beschikken.

Wel dient de combinatie als geheel aan de geschiktheidseis te voldoen en moet de combinant die de referentie inbrengt een duidelijke en relevante rol hebben bij de uitvoering van de opdracht. Hiermee wordt geborgd dat de ervaring waarop een beroep wordt gedaan ook daadwerkelijk beschikbaar is voor de uitvoering van de dienstverlening.

Aan de overige combinanten worden vanuit deze specifieke referentie geen aanvullende eisen gesteld, anders dan de eisen die voortvloeien uit de selectieleidraad en de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de combinatie voor de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

29

Onderwerp:

Betreft: Bijlage 3 – aanvullen van expertise binnen een combinatie

Vraag:

Mag een combinatie de gevraagde expertise verdelen over de combinanten?

Bijvoorbeeld: één combinant brengt ervaring in met leer- en ontwikkelinterventies, gedragsverandering en groepsdynamiek, terwijl een andere combinant ervaring inbrengt met tweefasenaanpak, portfolio-aanpak, bouwteams, risicomanagement, governance of contractdynamiek.

Kunt u bevestigen dat de combinatie in dat geval als geheel wordt beoordeeld?

Antwoord:

Ja. Een combinatie mag de gevraagde expertise verdelen over de verschillende combinanten. Het is niet vereist dat iedere combinant afzonderlijk beschikt over alle gevraagde kennis, ervaring en competenties.

In het door u geschetste voorbeeld kan één combinant expertise inbrengen op het gebied van leer- en ontwikkelinterventies, gedragsverandering en groepsdynamiek, terwijl een andere combinant expertise inbrengt op het gebied van samenwerkingsgerichte contractvormen, zoals de tweefasenaanpak, portfolioaanpak, bouwteams, risicomanagement, governance of contractdynamiek.

De combinatie wordt beoordeeld op de gezamenlijk aangetoonde geschiktheid en expertise. Daarbij geldt wel dat de partijen die de betreffende kennis en ervaring inbrengen, ook een relevante rol dienen te vervullen bij de uitvoering van de opdracht zodat de aangeboden expertise daadwerkelijk beschikbaar is voor Rijkswaterstaat.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

30

Onderwerp:

Betreft: Paragraaf 5.5.1 – inzet van één referentie voor meerdere onderdelen

Vraag:

Kunt u bevestigen dat één referentieproject, mits inhoudelijk passend, gelijktijdig mag worden ingezet voor de geschiktheidseis uit paragraaf 5.3.2 en voor één of meer selectiecriteria uit paragraaf 5.4?

Indien dit niet het geval is, kunt u toelichten hoe dit zich verhoudt tot paragraaf 5.5.1 en de daaruit blijken systematiek van de referentiebeoordeling?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat één referentieproject, mits inhoudelijk passend, gelijktijdig mag worden ingezet voor de geschiktheidseis uit paragraaf 5.3.2 en voor één of meerdere selectiecriteria uit paragraaf 5.4.

Dit volgt rechtstreeks uit paragraaf 5.5.1, waarin is opgenomen dat het gegadigden vrijstaat om één referentieproject voor meerdere geschiktheidseisen of selectiecriteria in te dienen indien dat referentieproject gelijktijdig invulling geeft aan de betreffende eisen en/of criteria.

Wel geldt dat per geschiktheidseis en selectie criterium afzonderlijk moet worden onderbouwd op welke wijze het referentieproject voldoet aan de betreffende eis of het betreffende criterium.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

31

Onderwerp:

Betreft: Paragraaf 5.5.1 – volledig eindresultaat bij samenwerking

Vraag:

In paragraaf 5.5.1 staat dat de gegadigde, of de derde waarop een beroep wordt gedaan, hoofdaannemer en/of eindverantwoordelijk moet zijn geweest voor het volledige eindresultaat. Hoe dient de eis dat gegadigde of de derde “hoofdaannemer en/of eindverantwoordelijk voor het volledige eindresultaat” was, te worden toegepast in situaties waarin opdrachten in combinaties of met onderaannemers zijn uitgevoerd?

Kunt u bevestigen dat referenties meetellen wanneer de betreffende partij aantoonbaar eindverantwoordelijk was voor de opzet, inrichting en uitvoering van de leer- en ontwikkelinterventies binnen de opdracht, ook als andere partijen verantwoordelijk waren voor andere onderdelen (bijvoorbeeld logistiek, communicatie of faciliteiten)?

Antwoord:

De eis dat de gegadigde of de derde waarop een beroep wordt gedaan hoofdaannemer en/of eindverantwoordelijk moet zijn geweest voor het volledige eindresultaat, dient te worden gelezen in relatie tot de onderdelen van de opdracht waarvoor de relevante kennis en ervaring worden ingebracht.

Referenties tellen mee indien de betreffende partij aantoonbaar eindverantwoordelijk is geweest voor het ontwerp, de inrichting, organisatie en uitvoering van de leer- en ontwikkelinterventies waarop de referentie betrekking heeft. Het is daarbij niet noodzakelijk dat die partij ook verantwoordelijk was voor alle ondersteunende of facilitaire onderdelen van de opdracht, zoals logistiek, communicatie of locatievoorzieningen.

Ook referenties die zijn uitgevoerd in combinatieverband of met inzet van onderaannemers kunnen worden ingebracht, mits voldoende wordt aangetoond welke rol, verantwoordelijkheid en bijdrage de betreffende partij heeft geleverd en dat deze partij eindverantwoordelijk was voor de

voor deze aanbesteding relevante dienstverlening.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
32

Onderwerp:

Betreft: Paragraaf 5.3.2 en 5.5.1 – referentieperiode geschiktheidseis

Vraag:

In paragraaf 5.3.2 staat dat de geschiktheidseis betrekking heeft op opdrachten in de periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding.

In paragraaf 5.5.1 staat dat referentieprojecten uitgevoerd moeten zijn in de periode van drie jaar voorafgaand aan de publicatiedatum.

Welke termijn geldt voor de referentie voor de geschiktheidseis uit paragraaf 5.3.2: vijf jaar of drie jaar?

Kunt u tevens aangeven of, indien de termijn wordt beperkt tot drie jaar, dit uitsluitend ziet op de uitvoeringsperiode van de referenties, en of opdrachten die langer geleden zijn verkregen maar deels binnen deze driejaarsperiode zijn uitgevoerd, ook in aanmerking komen?

Antwoord:

Voor de geschiktheidseis zoals opgenomen in paragraaf 5.3.2 geldt een referentieperiode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Voor de selectiecriteria geldt eveneens een referentieperiode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Voor zover in de Selectieleidraad bij de selectiecriteria wordt verwezen naar een periode van drie jaar voorafgaand aan de publicatiedatum van de aanbesteding, wordt dit hierbij gewijzigd naar een periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Referenties die voldoen aan de eisen van de geschiktheidseis kunnen derhalve tevens worden gebruikt voor de selectiecriteria, mits zij voldoen aan de specifieke eisen en kenmerken van het betreffende selectiecriterium. Rijkswaterstaat zal de referenties per selectiecriterium beoordelen aan de hand van de daarvoor gestelde eisen en beoordelingsaspecten. Voor zowel de geschiktheidseis als de selectiecriteria geldt dat opdrachten die binnen de referentieperiode van vijf jaar geheel of gedeeltelijk zijn uitgevoerd, in aanmerking kunnen worden genomen, mits de door Gegadigde opgevoerde relevante werkzaamheden aantoonbaar binnen deze referentieperiode hebben plaatsgevonden en voldoende aansluiten bij de aard, omvang en complexiteit van de onderhavige opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

33

Onderwerp:

Betreft: Selectiecriteria 1 en 2 – minimaal twee referenties

Vraag:

Voor selectiecriteria 1 en selectiecriteria 2 wordt gevraagd om minimaal twee referentieopdrachten.

Kunt u bevestigen dat één sterke referentie per selectiecriteria kan volstaan indien deze alle kenmerken van het betreffende selectiecriteria aantoont?

Indien dit niet wordt bevestigd, kunt u toelichten waarom minimaal twee referenties nodig zijn, terwijl uit de marktconsultatie volgt dat de selectiefase licht en proportioneel moet blijven?

Antwoord:

Nee. Voor selectiecriteria 1 en selectiecriteria 2 geldt de eis dat minimaal twee referentieopdrachten worden ingediend. Een enkele referentieopdracht, ook indien deze alle kenmerken van het betreffende selectiecriteria bevat, voldoet daarom niet aan de gestelde eis. Rijkswaterstaat heeft bewust gekozen voor minimaal twee referenties om vast te kunnen stellen dat de gevraagde kennis, ervaring en aanpak niet incidenteel zijn toegepast, maar in meerdere opdrachten succesvol zijn ingezet. Hiermee wordt een beter beeld verkregen van de breedte en bestendigheid van de relevante expertise.

Rijkswaterstaat acht deze eis proportioneel gelet op de aard van de opdracht, waarbij de Opdrachtnemer in staat moet zijn om binnen verschillende projecten, teams en samenwerkingscontexten effectieve leer- en ontwikkelinterventies uit te voeren. Tegelijkertijd is het aantal referenties beperkt gehouden tot minimaal twee en maximaal vijf per selectiecriteria, waarmee rekening is gehouden met de wens om de administratieve belasting van de selectiefase beperkt te houden.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

34

Onderwerp:

Betreft: Selectiecriteria 2 – vergelijkbare contractvormen

Vraag:

In de leidraad tweefasenaanpak wordt ingegaan op hoe de naam van de samenwerking kan afwijken van de inhoud van de contracten en de daadwerkelijke structuur van de samenwerking. De naam kort gezegd dekt niet altijd de lading.

Kunt u bevestigen dat vergelijkbare samenwerkingsgerichte contractvormen meetellen, zoals bouwteams, allianties of andere infrastructurele projectomgevingen waarin samenwerking, een gezamenlijk proces voor risicoverdeling, besluitvorming en governance centraal stonden ook in aanmerking komen als geschikte referentie voor selectiecriterium 2?

Kunt u daarnaast bevestigen dat de inhoud van de samenwerking zwaarder weegt dan de exacte naam van de contractvorm?

Antwoord:

Ja. Voor selectiecriterium 2 kunnen ook referentieopdrachten worden ingediend die betrekking hebben op vergelijkbare samenwerkingsgerichte contractvormen, zoals bouwteams, allianties of andere complexe infrastructurele samenwerkingsvormen, mits daarin samenwerking, gezamenlijke risicoafweging, besluitvorming, governance en de daarmee samenhangende leer- en ontwikkelvraagstukken een wezenlijk onderdeel vormen van de opdracht. Rijkswaterstaat heeft in selectiecriterium 2 expliciet opgenomen dat naast de tweefasenaanpak en portfolioaanpak ook vergelijkbare samenwerkingsgerichte contractvormen in aanmerking kunnen komen.

Bij de beoordeling ligt de nadruk op de inhoudelijke kenmerken en de feitelijke samenwerkingsdynamiek van de referentieopdracht. Daarbij zijn de wijze van samenwerken, de gezamenlijke besluitvorming, de omgang met risico's, governancevraagstukken en de toepassing binnen een complexe projectomgeving belangrijker dan de exacte benaming van de contractvorm.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

35

Onderwerp:

Betreft: Selectiecriterium 2 – leerinterventie of contractadvies

Vraag:

In Bijlage 5 wordt gevraagd om leerinterventies waarin tweefasen-, portfolio- of vergelijkbare samenwerkingsgerichte contractvormen integraal onderdeel vormen van de leeromgeving. Kunt u bevestigen dat referenties waarin contractdynamiek, risicomanagement, samenwerking en besluitvorming als casuïstiek in een leer- of ontwikkelinterventie zijn behandeld, ook kwalificeren, ook als de opdracht primair een leer- en ontwikkelopdracht en geen contractadviesopdracht betrof?

Antwoord:

Ja. Referenties waarin contractdynamiek, risicomanagement, samenwerking en besluitvorming als integraal onderdeel van een leer- of ontwikkelinterventie zijn behandeld, kunnen in aanmerking komen voor selectiecriterium 2. Het is daarbij niet vereist dat de referentie betrekking heeft op een

contractadviesopdracht.

Van belang is dat de leerinterventie aantoonbaar was ingebed in de context van een tweefasenaanpak, portfolioaanpak of vergelijkbare samenwerkingsgerichte contractvorm en dat de genoemde thema's een wezenlijk onderdeel vormden van de leeromgeving, praktijkcasuïstiek en ontwikkeldoelen van de interventie.

Rijkswaterstaat zoekt nadrukkelijk een partij die in staat is om de dynamiek van dergelijke samenwerkingsvormen te vertalen naar effectieve leer- en ontwikkelinterventies. De beoordeling richt zich daarom primair op de toepassing van deze thema's binnen de leeromgeving en niet op het leveren van contractinhoudelijk advies als zodanig.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

36

Onderwerp:

Betreft: Selectiecriterium 3 – vijf jaar ervaring kernteam

Vraag:

Bij het kernteam wordt gevraagd om minimaal vijf jaar ervaring met het begeleiden van leer- en ontwikkelinterventies.

Kunt u bevestigen dat de minimeis van vijf jaar ervaring uitsluitend geldt voor de kernteamleden waarmee Gegadigde de beroepsbekwaamheid aantoont, en niet voor elke medewerker die bij de uitvoering betrokken is?

Antwoord:

Ja. De minimeis van vijf jaar ervaring met het begeleiden van leer- en ontwikkelinterventies geldt voor de kernteamleden die door de Gegadigde worden opgevoerd ten behoeve van selectiecriterium 3 en waarmee de gevraagde beroepsbekwaamheid wordt aangetoond. Deze eis geldt niet automatisch voor iedere medewerker die gedurende de looptijd van de overeenkomst bij de uitvoering van de opdracht betrokken kan zijn. Rijkswaterstaat acht het wel van belang dat de voor de uitvoering ingezette medewerkers beschikken over kennis en ervaring die passend zijn bij hun rol en de aard van de werkzaamheden.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

37

Onderwerp:

Betreft: Selectiecriteria 3 – creatieve en didactische ontwikkeling

Vraag:

Voor het ontwikkelen van maatwerk leerinterventies zijn naast senioriteit ook actuele ontwerpvaardigheden nodig. In het creatieve en didactische ontwikkelproces werken vaak jonge professionals mee, zoals learning designers, vormgevers, interaction designers, developers, gamedesigners en audiovisuele makers.

Kunt u bevestigen dat de eis van vijf jaar ervaring niet geldt voor alle professionals die meewerken aan ontwerp, productie, vormgeving, interactieontwerp, digitale leeromgevingen, gamification of materiaalontwikkeling?

Kunt u bevestigen dat jongere professionals en medioren voor deze werkzaamheden mogen worden ingezet, zolang de inhoudelijke verantwoordelijkheid ligt bij senior kernteamleden?

Indien dit niet wordt bevestigd, kunt u toelichten waarom een algemene eis van vijf jaar ervaring proportioneel zou zijn voor creatieve en didactische ontwikkelwerkzaamheden?

Antwoord:

Ja. De minimumeis van vijf jaar ervaring geldt uitsluitend voor de kernteamleden die door de Gegadigde worden opgevoerd ten behoeve van selectiecriteria 3 en waarmee de gevraagde beroepsbekwaamheid wordt aangetoond.

Rijkswaterstaat bevestigt dat deze eis niet geldt voor alle professionals die betrokken zijn bij ontwerp-, ontwikkel-, productie- of ondersteunende werkzaamheden, zoals learning designers, vormgevers, interaction designers, developers, gamedesigners of audiovisuele makers.

Jongere professionals en medioren mogen voor deze werkzaamheden worden ingezet, mits de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de opdracht en de gevraagde expertise is geborgd binnen het voorgestelde kernteam dat voldoet aan de gestelde minimumeisen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

38

Onderwerp:

Betreft: Selectiecriteria 3 – kernteam en feitelijke uitvoering

Vraag:

Kunt u daarnaast bevestigen dat dit kernteam primair bedoeld is om de beschikbare senior expertise aan te tonen, terwijl bij de uitvoering ook andere medewerkers onder

verantwoordelijkheid van dit kernteam mogen worden ingezet?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat het voorgestelde kernteam primair bedoeld is om aan te tonen dat de Gegadigde beschikt over de voor deze opdracht benodigde senior expertise, ervaring en beroepsbekwaamheid.

Bij de uitvoering van de opdracht mogen daarnaast ook andere medewerkers worden ingezet, waaronder junior- en mediorprofessionals of gespecialiseerde ondersteunende rollen, mits deze werkzaamheden plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van het kernteam en de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening geborgd blijven.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
39

Onderwerp:

Betreft: Omvang raamovereenkomst en zwaarte referentie-eisen

Vraag:

De raamovereenkomst heeft een geraamde waarde van €397.934 excl. btw over vier jaar. De ontwikkelkosten zijn geraamd op €55.587 excl. btw en de raming is gebaseerd op circa 15 uitvoeringen gedurende de looptijd.

Kunt u toelichten hoe de gevraagde referentielast zich verhoudt tot deze geraamde omvang en het beperkte aantal uitvoeringen?

Kunt u bevestigen dat de eisen zo worden uitgelegd dat kleinere gespecialiseerde partijen via een combinatie of met onderaannemers kunnen aantonen dat zij gezamenlijk over de gevraagde expertise beschikken?

Antwoord:

Rijkswaterstaat acht de gestelde geschiktheids- en selectie-eisen passend bij de aard van de opdracht. Hoewel de financiële omvang van de Raamovereenkomst beperkt is, vraagt de opdracht om een combinatie van expertise op het gebied van leer- en ontwikkelinterventies, gedragsverandering, samenwerking binnen complexe publiek-private omgevingen en kennis van samenwerkingsgerichte contractvormen.

Bij het opstellen van de eisen is nadrukkelijk rekening gehouden met de mogelijkheid dat specialistische kennis niet altijd binnen één organisatie aanwezig is. Daarom biedt de selectieleidraad ruimte voor deelname in combinatieverband en voor een beroep op derden. Ook is de geschiktheidseis zodanig ingericht dat specialistische referenties met een beperktere opdrachtwaarde relevant kunnen zijn naast een grotere referentie waaruit ervaring met opdrachten van vergelijkbare omvang en verantwoordelijkheid blijkt.

Rijkswaterstaat bevestigt dan ook dat kleinere gespecialiseerde partijen via een combinatie of een beroep op derden gezamenlijk kunnen aantonen dat zij beschikken over de voor deze opdracht benodigde expertise, mits de betreffende kennis en capaciteit daadwerkelijk beschikbaar zijn voor

de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
40

Onderwerp:

Betreft: Planning gunningsfase

Vraag:

De indicatieve planning voor de gunningsfase valt deels in de vakantieperiode. Kunt u aangeven of de planning van de gunningsfase nog wordt aangepast? Kunt u daarnaast aangeven welke aard en omvang van de uitwerking u in de gunningsfase verwacht, zodat gegadigden kunnen beoordelen of de termijn haalbaar is?

Antwoord:

De in de selectieleidraad opgenomen planning voor de gunningsfase blijft ongewijzigd en is voor Rijkswaterstaat nog steeds leidend. Bij de voorbereiding van deze aanbesteding is via de marktconsultatie expliciet aandacht besteed aan de opzet en planning van de aanbestedingsprocedure. De ontvangen reacties hebben Rijkswaterstaat geen aanleiding gegeven om de huidige planning aan te passen. Bij het opstellen van de planning is rekening gehouden met het binnen Rijkswaterstaat gebruikelijke zomerreces. Rijkswaterstaat is zich ervan bewust dat delen van de gunningsfase in de vakantieperiode vallen van sommige regio's. Om die reden zal bij de inrichting van de gunningsfase nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de proportionaliteit van de gevraagde inspanning.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
41

Onderwerp:

Betreft: Rol Rijkswaterstaat bij inhoud en casuïstiek

Vraag:

In de informatiebijeenkomst is aangegeven dat Rijkswaterstaat inhoudelijke thema's en casuïstiek uit projecten zal aandragen.

Kunt u bevestigen dat Rijkswaterstaat tijdens de opdracht voldoende inhoudsdeskundigen, projectvoorbeelden en casuïstiek beschikbaar stelt voor het ontwikkelen van het programma? Kunt u ook aangeven hoe deze beschikbaarheid wordt geborgd in planning en uitvoering?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat zal gedurende de looptijd van de overeenkomst relevante projecten, praktijkcasuïstiek en inhoudelijke thema's beschikbaar stellen die kunnen worden benut bij de ontwikkeling en uitvoering van het programma Zakelijk Samenwerken. Dit past bij het uitgangspunt dat het programma nauw aansluit op de actuele projectpraktijk van Rijkswaterstaat. Tegelijkertijd verwacht Rijkswaterstaat nadrukkelijk dat de Opdrachtnemer de eigen kennis, ervaring en expertise inzet om deze casuïstiek te vertalen naar effectieve leer- en ontwikkelinterventies. Het ontsluiten van relevante kennis en het plaatsen van praktijkvoorbeelden in de juiste context maakt onderdeel uit van de gevraagde dienstverlening.

De primaire verantwoordelijkheid voor het ontwerpen en verzorgen van de leerinterventies ligt bij de Opdrachtnemer. Inhoudsdeskundigen van Rijkswaterstaat worden in beginsel niet ingezet als trainers. Zij kunnen wel worden betrokken voor het inhoudelijk aanscherpen van modules, het valideren van casuïstiek of het verzorgen van een beperkte bijdrage vanuit een actuele praktijkervaring of projectcasus.

De beschikbaarheid van casuïstiek en inhoudelijke expertise wordt per Nadere Opdracht afgestemd tussen Rijkswaterstaat en de Opdrachtnemer, zodat deze aansluit bij de betreffende leerbehoefte, projectcontext en planning.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
42

Onderwerp:

Betreft: Teamcoaching binnen of buiten scope

Vraag:

In de informatiebijeenkomst is gesproken over de verhouding tussen deze opdracht en bestaande teamcoaching binnen projecten.

Kunt u verduidelijken welke vormen van teamcoaching binnen de scope van deze opdracht vallen? Kunt u ook aangeven welke vormen van teamcoaching buiten de scope blijven en apart worden georganiseerd door Rijkswaterstaat, opdrachtnemers of projecten?

Antwoord:

Binnen de scope van deze opdracht vallen teamgerichte leer- en ontwikkelinterventies die zijn gericht op het versterken van professioneel samenwerkingsgedrag, gezamenlijke besluitvorming, samenwerking binnen de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak of portfolioaanpak, en het omgaan met risico's, belangen en spanningen binnen projecten. Hierbij kan coaching een werkvorm zijn als onderdeel van een bredere leerinterventie.

Buiten de scope vallen reguliere of langdurige teamcoachingstrajecten die primair zijn gericht op algemene teamontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, individuele coaching of organisatieontwikkeling zonder directe relatie met de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken. Ook projectspecifieke coaching die door een project, marktpartij of andere opdrachtgever zelfstandig wordt georganiseerd, valt buiten deze overeenkomst.

Rijkswaterstaat ziet deze opdracht nadrukkelijk niet als een raamovereenkomst voor algemene teamcoaching, maar als een programma gericht op het ontwikkelen van samenwerkingscompetenties en professioneel handelen binnen samenwerkingsgerichte contractvormen. Wanneer coaching wordt ingezet, dient deze een bijdrage te leveren aan de leerdoelen en de transfer naar de projectpraktijk van Zakelijk Samenwerken.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

43

Onderwerp:

Betreft: Indicatieve afname en beschikbaarheid

Vraag:

De raming is gebaseerd op circa 15 uitvoeringen gedurende de looptijd van de raamovereenkomst. Aan deze raming kunnen geen rechten worden ontleend.

Moet opdrachtnemer gedurende de looptijd capaciteit beschikbaar houden zonder concrete nadere opdracht?

Kunt u bevestigen dat er geen beschikbaarheidsverplichting bestaat zonder vergoeding?

Antwoord:

Nee. De Raamovereenkomst bevat geen verplichting voor de Opdrachtnemer om gedurende de looptijd kosteloos capaciteit beschikbaar te houden zonder dat sprake is van een concrete Nadere Opdracht.

Rijkswaterstaat verstrekt opdrachten binnen de Raamovereenkomst door middel van Nadere Opdrachten. De in paragraaf 1.7 opgenomen raming van circa 15 uitvoeringen gedurende de looptijd van de overeenkomst is indicatief en hieraan kunnen geen rechten worden ontleend. Rijkswaterstaat kan geen afnamevolume garanderen.

Van de Opdrachtnemer wordt wel verwacht dat deze in staat is om de overeengekomen dienstverlening uit te voeren wanneer een Nadere Opdracht wordt verstrekt. Een afzonderlijke beschikbaarheidsverplichting zonder vergoeding maakt echter geen onderdeel uit van deze aanbesteding.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
44**Onderwerp:**

Betreft: Nadere opdrachten

Vraag:

Mag opdrachtnemer een nadere opdracht weigeren wanneer deze buiten de scope valt, niet past binnen de beschikbare capaciteit of niet uitvoerbaar is binnen de gevraagde planning?
Kunt u bevestigen dat een weigering op deze gronden niet wordt gezien als tekortkoming?

Antwoord:

In beginsel verstrekt Rijkswaterstaat uitsluitend Nadere Opdrachten die passen binnen de scope van de Raamovereenkomst. Indien zich desondanks een situatie voordoet waarbij een voorgenomen opdracht buiten de scope van de overeenkomst valt, zullen Rijkswaterstaat en Opdrachtnemer hierover in overleg treden.

Of een Nadere Opdracht in een specifieke situatie kan worden geweigerd en welke gevolgen daaraan verbonden zijn, is afhankelijk van de omstandigheden van het geval en de contractuele afspraken die van toepassing zijn op de Raamovereenkomst en de betreffende Nadere Opdracht. Rijkswaterstaat kan daarom geen generieke bevestiging geven dat een weigering onder alle omstandigheden niet als tekortkoming wordt beschouwd.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
45**Onderwerp:**

Betreft: Gebruik eigen methodieken en materialen

Vraag:

Mag opdrachtnemer eigen methodieken, modellen, werkvormen, formats en materialen gebruiken binnen deze opdracht?

Kunt u bevestigen dat reeds bestaande methodieken en materialen (voorkennis) eigendom van opdrachtnemer blijven en buiten de overdracht van intellectuele eigendomsrechten vallen, behoudens een gebruiksrecht voor Rijkswaterstaat voor de in opdracht ontwikkelde materialen?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat schrijft geen specifieke methodieken, modellen, werkvormen of formats voor. De selectieleidraad beschrijft expliciet dat de Opdrachtnemer maatwerk dient te leveren passend bij de context, volwassenheid en dynamiek van het betreffende project of programma. Daarbij staat het de Opdrachtnemer vrij om eigen methodieken, instrumenten, werkvormen en materialen in te zetten, voor zover deze bijdragen aan de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken.

Ten aanzien van intellectuele eigendomsrechten geldt dat Rijkswaterstaat op dit moment geen generieke bevestiging kan geven over de eigendomsverhouding van bestaande materialen, methodieken of voorkennis van de Opdrachtnemer. De intellectuele eigendomsrechten en gebruiksrechten die van toepassing zijn op de dienstverlening zullen nader worden uitgewerkt in de contractdocumenten van de gunningsfase.

Uitgangspunt is wel dat Rijkswaterstaat met deze aanbesteding niet beoogt bestaande kennis, methodieken of bedrijfsgeheimen van marktpartijen over te nemen, maar gebruik wil maken van de expertise die marktpartijen inbrengen voor het realiseren van de doelstellingen van het programma Zakelijk Samenwerken.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

46

Onderwerp:

Betreft: Kernteam – rol, taken en omvang

Vraag:

Op pagina 34 staat voor het eerst in het document het kernteam benoemd, zonder dat in de uitvraag meer uitgelegd wordt over wat Rijkswaterstaat precies verwacht van het in te zetten kernteam. Daardoor is het ook lastig om de beroepsbekwaamheid op individueel niveau goed aantoonbaar te maken.

Kunt u toelichten hoe Rijkswaterstaat het kernteam voor zich ziet ten aanzien van taken, rolverdeling en omvang?

Antwoord:

Rijkswaterstaat heeft bewust geen vaste omvang of voorgeschreven samenstelling van het kernteam opgenomen. De samenstelling van het kernteam is de verantwoordelijkheid van de

Gegadigde en dient passend te zijn bij de aard van de opdracht.

Rijkswaterstaat verwacht dat het kernteam gezamenlijk beschikt over de expertise die nodig is voor het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van leer- en ontwikkelinterventies binnen complexe samenwerkingsomgevingen. Daarbij kan gedacht worden aan expertise op het gebied van leer- en ontwikkelvraagstukken, gedragsverandering, groepsdynamiek, samenwerking binnen publiek-private projectomgevingen en kennis van samenwerkingsgerichte contractvormen. De beschrijving van het kernteam (1 A4) en de CV's dienen inzicht te geven in de rolverdeling, de aanwezige expertise en de wijze waarop de gevraagde kenmerken binnen het voorgestelde kernteam zijn geborgd. Het kernteam wordt in de selectiefase primair gebruikt om de beschikbare senior expertise en beroepsbekwaamheid van de Gegadigde aan te tonen.

Het staat de Gegadigde vrij om naast het kernteam ook andere medewerkers in te zetten bij de uitvoering van de opdracht, mits de kwaliteit, continuïteit en inhoudelijke verantwoordelijkheid zijn geborgd binnen het voorgestelde kernteam.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

47

Onderwerp:

Betreft: Paragraaf 3.5.2 en 4.2.1 – administratieve verruiming ondertekening

Vraag:

In paragraaf 3.5.2 en 4.2.1 staat dat het Uniform Europees Aanbestedingsdocument en het aanmeldformulier voorzien moeten zijn van een gekwalificeerde elektronische handtekening. In een andere recente aanbesteding van Rijkswaterstaat Corporate Dienst is naar aanleiding van een vraag uit de markt een administratieve verruiming toegestaan. Daarbij mochten het Uniform Europees Aanbestedingsdocument en het inschrijvingsbiljet, naast een gekwalificeerde elektronische handtekening, ook worden ingediend als pdf met een rechtsgeldige ingescande handtekening van een tekenbevoegde persoon.

Gezien het feit dat in paragraaf 4.2.5 reeds is voorzien dat UEA's van derden bij beroep op draagkracht met een ingescande handtekening mogen worden ondertekend, bent u bereid om uit praktische overwegingen dezelfde administratieve verruiming toe te passen op het UEA van de Gegadigde en het aanmeldingsformulier?

Indien sprake is van een combinatie: kunt u bevestigen dat iedere combinant het eigen UEA rechtsgeldig mag ondertekenen met een ingescande handtekening van een tekenbevoegde persoon?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat stemt ermee in dat het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) en het aanmeldformulier, naast een gekwalificeerde elektronische handtekening, ook mogen worden voorzien van een ingescande handtekening van een tekenbevoegde vertegenwoordiger van de betreffende onderneming. Deze verruiming geldt eveneens voor UEA's van combinanten en voor

UEA's van derden op wier draagkracht of capaciteit een beroep wordt gedaan. Indien sprake is van een combinatie, dient iedere combinant het eigen UEA rechtsgeldig te ondertekenen door middel van een gekwalificeerde elektronische handtekening of een ingescande handtekening van een tekenbevoegde vertegenwoordiger. Rijkswaterstaat behoudt zich het recht voor om gedurende de aanbestedingsprocedure of voorafgaand aan contractering nadere bewijsstukken op te vragen waaruit de vertegenwoordigingsbevoegdheid van de ondertekenaar blijkt.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
48

Onderwerp:

Selectiedocument Zakelijk Samenwerken v.def.; Bijlage 4 Opgave selectiecriterium 1; Bijlage 5 Opgave selectiecriterium 2, Selectiedocument par. 5.4; Bijlage 4 "Selectiecriterium 1"; Bijlage 5 "Selectiecriterium 2"

Vraag:

In paragraaf 5.4 van het Selectiedocument en in Bijlage 4 en 5 is opgenomen dat, afhankelijk van het aantal kenmerken dat aantoonbaar terugkomt in de aangeleverde referentieopdracht, "per referentie" punten worden toegekend. Tegelijkertijd geldt per selectiecriterium een maximale score. Begrijpen wij goed dat kenmerken binnen een selectiecriterium slechts éénmaal kunnen bijdragen aan de score en dat het dus niet mogelijk is om hetzelfde kenmerk via meerdere referentieopdrachten meerdere keren te laten meetellen?

Antwoord:

Ja, dat begrijpt u correct.

Per selectiecriterium geldt een maximale score. De beoordeling is gebaseerd op de mate waarin de gevraagde kenmerken aantoonbaar voorkomen binnen de ingediende referentieopdrachten voor het betreffende selectiecriterium. Het is daarom niet mogelijk om door het herhaaldelijk opvoeren van hetzelfde kenmerk in meerdere referenties boven de maximale score van het selectiecriterium uit te komen.

Rijkswaterstaat beoordeelt per selectiecriterium of en in welke mate de gevraagde kenmerken zijn aangetoond. Het indienen van meerdere referenties biedt de mogelijkheid om de relevante ervaring en expertise vanuit verschillende opdrachten aan te tonen, maar leidt niet tot een stapeling van punten boven het voor het selectiecriterium vastgestelde maximum.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

49 **Onderwerp:** Selectiedocument Zakelijk Samenwerken v.def., paragraaf 5.4, selectiecriterium 1

Vraag:

Voor de referentieprojecten die binnen de selectiecriteriën moeten worden aangeleverd, geldt dat deze dienen te zijn uitgevoerd in de periode van 3 jaar voorafgaand aan publicatie van de tender. Echter, gezien de omvang en de breedte van de gevraagde expertises, vragen wij u om ook hier een periode van 5 jaar aan te houden. De kennis en ervaring in opgaven van een scope en breedte van vraagstukken vergelijkbaar met onderhavige uitvraag die in de periode van 5 jaar geleden zijn uitgevoerd, kan daarmee worden betrokken in het aantonen van benodigde expertise voor uw onderhavige uitvraag. Hiermee wordt recht gedaan aan de kennis en ervaring die is opgedaan in dit soort brede specifieke opgaven.

Antwoord:

Rijkswaterstaat kan zich vinden in de overweging dat de voor deze opdracht relevante kennis en ervaring zich veelal ontwikkelt binnen langlopende programma's, complexe samenwerkingsverbanden en infrastructurele projecten met een meerjarige doorlooptijd. Om die reden wordt de referentieperiode voor de selectiecriteriën verruimd van drie jaar naar vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Hierdoor kunnen Gegadigden ook referentieopdrachten opvoeren die ouder zijn dan drie jaar, mits de relevante werkzaamheden binnen de referentieperiode van vijf jaar zijn uitgevoerd en de referenties voor het overige voldoen aan de eisen van het betreffende selectiecriterium. Voor zover in de Selectieleidraad bij de selectiecriteriën wordt verwezen naar een periode van drie jaar voorafgaand aan de publicatiedatum van de aanbesteding, wordt dit hierbij gewijzigd naar een periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

50 **Onderwerp:** Selectieleidraad

Vraag:

Kunt u bevestigen of dezelfde referentieopdracht mag worden gebruikt voor meerdere

selectiecriteria, mits de referentieopdracht aantoonbaar voldoet aan de betreffende kenmerken van elk selectie criterium?

Kunt u daarnaast bevestigen of de referentieopdracht die wordt ingediend ter onderbouwing van de geschiktheidseis ook mag worden gebruikt ter onderbouwing van één of meerdere selectiecriteria, mits deze referentie eveneens voldoet aan de daarvoor gestelde voorwaarden?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat dezelfde referentieopdracht mag worden gebruikt voor meerdere selectiecriteria, mits de referentieopdracht aantoonbaar voldoet aan de kenmerken en voorwaarden van ieder afzonderlijk selectie criterium waarvoor deze wordt ingediend. Daarnaast bevestigt Rijkswaterstaat dat een referentieopdracht die wordt ingezet ter onderbouwing van de geschiktheidseis eveneens mag worden gebruikt ter onderbouwing van één of meerdere selectiecriteria, mits de referentie voldoet aan de daarvoor gestelde voorwaarden. Dit sluit aan bij paragraaf 5.5.1 van de selectie leidraad, waarin is opgenomen dat het gegadigden vrijstaat om een referentieproject voor meerdere geschiktheidseisen of selectiecriteria in te dienen indien dat referentieproject gelijktijdig invulling geeft aan de betreffende eisen en/of criteria. Wel geldt dat per geschiktheidseis en per selectie criterium afzonderlijk moet worden onderbouwd op welke wijze de referentie aan de betreffende eis of het betreffende criterium voldoet.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
51

Onderwerp:

Selectie criterium 3

Vraag:

Ten aanzien van selectie criterium 3 wordt gevraagd om een beschrijving van het kernteam. In de aanbestedingsstukken zijn minimumeisen en beoordelingskenmerken voor het kernteam opgenomen, maar er is geen minimum- of maximumomvang van het kernteam vermeld. Ter bevordering van een objectieve, proportionele en onderling vergelijkbare beoordeling verzoeken wij u te verduidelijken uit hoeveel leden het kernteam minimaal en maximaal mag bestaan. Kunt u daarnaast bevestigen of de beoordeling van de kenmerken plaatsvindt op het kernteam als geheel, of dat ieder afzonderlijk kernteamlid aan bepaalde kenmerken dient te voldoen?

Antwoord:

Rijkswaterstaat heeft bewust geen minimum- of maximumomvang van het kernteam voorgeschreven. De samenstelling en omvang van het kernteam zijn de verantwoordelijkheid van de Gegadigde en dienen passend te zijn bij de aard, omvang en complexiteit van de opdracht. De beoordeling van selectie criterium 3 vindt plaats op het niveau van het kernteam als geheel. Het is derhalve niet vereist dat ieder afzonderlijk kernteamlid beschikt over alle genoemde kenmerken. Rijkswaterstaat beoogt juist inzicht te krijgen in de gezamenlijk beschikbare expertise, ervaring en

complementariteit van het voorgestelde kernteam.

Wel dienen de opgevoerde kernteamleden gezamenlijk aantoonbaar invulling te geven aan de minimumeisen en de kenmerken zoals opgenomen in selectie criterium 3. De beschrijving van het kernteam en de bijgevoegde CV's dienen hiervoor de onderbouwing te vormen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
52

Onderwerp:

Selectie criterium 1 en 2

Vraag:

Bij selectie criterium 1 en selectie criterium 2 wordt gevraagd om minimaal twee en maximaal vijf referentieopdrachten aan te leveren. Tegelijkertijd staat in de beoordelingssystematiek vermeld dat "per referentie" punten worden toegekend op basis van het aantal aantoonbaar aanwezige kenmerken.

Deze formulering kan op meerdere manieren worden uitgelegd. Kunt u verduidelijken hoe de puntentelling precies plaatsvindt?

Meer specifiek verzoeken wij u te bevestigen of:

- de aangeleverde referentieopdrachten gezamenlijk worden beoordeeld tot maximaal 40 punten voor selectie criterium 1 en maximaal 20 punten voor selectie criterium 2;
- of iedere afzonderlijke referentieopdracht zelfstandig punten krijgt toegekend, waarbij vervolgens een bepaalde methode wordt gehanteerd om tot de maximale score per selectie criterium te komen.

Indien optie 2 van toepassing is, verzoeken wij u de verdeelsleutel, rekenmethode of wijze van normalisatie expliciet te verduidelijken, zodat voor gegadigden duidelijk is hoe de rangorde wordt bepaald.

Antwoord:

De bedoeling van selectie criterium 1 en selectie criterium 2 is dat de ingediende referentieopdrachten gezamenlijk worden beoordeeld. Per selectie criterium geldt een maximale score van respectievelijk 40 punten en 20 punten.

De verwijzing naar "per referentie" is bedoeld om aan te geven dat Rijkswaterstaat per ingediende referentie beoordeelt welke kenmerken aantoonbaar aanwezig zijn. De beoordeling van het selectie criterium vindt vervolgens plaats op basis van het totaalbeeld dat uit de referenties naar voren komt, waarbij nooit meer dan het maximale aantal punten voor het betreffende selectie criterium kan worden behaald.

Het is derhalve niet de bedoeling dat punten uit afzonderlijke referenties onbeperkt worden opgeteld of dat een normalisatiemethode wordt toegepast. Ook leidt het herhaaldelijk aantonen van hetzelfde kenmerk in meerdere referenties niet tot een hogere score dan het voor het selectie criterium vastgestelde maximum.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
53**Onderwerp:**

Algemeen

Vraag:

In paragraaf 1.7 wordt een indicatieve raming van de raamovereenkomst gegeven, waarbij wordt aangegeven dat de daadwerkelijke afname kan fluctueren. Tijdens de informatiebijeenkomst is daarnaast een beeld geschetst van een verwachte inzet van meerdere portfolio-projecten in de komende periode. Kunt u toelichten hoe deze verwachting zich verhoudt tot de geraamde contractomvang en in hoeverre gegadigden hieruit mogen afleiden dat sprake is van een meer structurele vraag naar inzet gedurende de looptijd van de raamovereenkomst?

Antwoord:

De in paragraaf 1.7 opgenomen omvang van de Raamovereenkomst betreft een indicatieve raming gebaseerd op de inzichten die Rijkswaterstaat ten tijde van de voorbereiding van deze aanbesteding had. Aan deze raming kunnen geen rechten worden ontleend en Rijkswaterstaat kan geen minimale afname of gegarandeerd volume toezeggen.

De tijdens de informatiebijeenkomst besproken ontwikkelingen rondom de tweefasenaanpak en portfolioaanpak laten zien dat Rijkswaterstaat verwacht deze samenwerkingsgerichte contractvormen de komende jaren vaker toe te passen. Dit vormt mede de aanleiding voor deze aanbesteding en voor de behoefte aan ondersteuning op het gebied van Zakelijk Samenwerken. Tegelijkertijd zijn de daadwerkelijke afname en het aantal Nadere Opdrachten afhankelijk van de ontwikkeling van projecten, beschikbare budgetten, organisatorische prioriteiten en de concrete leerbehoefte binnen projecten en programma's. Gegadigden mogen daarom niet uit de genoemde ontwikkelingen afleiden dat sprake is van een gegarandeerde of structurele inzet gedurende de gehele looptijd van de Raamovereenkomst.

Wel verwacht Rijkswaterstaat dat de behoefte aan kennis en ontwikkeling rondom samenwerken binnen de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak en portfolioaanpak de komende jaren relevant zal blijven en zal vergroten ten opzichte van huidige status en toepassing.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
54

Onderwerp:

Referenties & beoordelingssystematiek

Vraag:

In de beschrijving van de geschiktheidseis wordt gevraagd om referentieopdrachten die qua aard en complexiteit vergelijkbaar zijn met de onderhavige opdracht. Kunt u toelichten of onder "vergelijkbare complexiteit" primair wordt bedoeld op de context (zoals publiek-private samenwerking, governance, belangen en besluitvorming onder druk), specifiek op het infrastructuurdomein of iets anders? En kunt u toelichten waarom u dat zo beoordeelt?

Antwoord:

Met "vergelijkbare complexiteit" doelt Rijkswaterstaat primair op de context waarin de leer- en ontwikkelinterventies zijn uitgevoerd. Daarbij gaat het om omgevingen waarin sprake is van meerdere stakeholders, uiteenlopende belangen, samenwerking tussen verschillende organisaties, governancevraagstukken, besluitvorming onder onzekerheid of tijdsdruk en de noodzaak tot gezamenlijke afwegingen en gedragsverandering.

Ervaring binnen het infrastructuurdomein kan daarbij relevant zijn, maar is voor de geschiktheidseis niet als afzonderlijke voorwaarde gesteld. Rijkswaterstaat acht met name van belang dat de Gegadigde aantoonbare ervaring heeft met het begeleiden van professionals binnen complexe samenwerkingscontexten die qua aard en dynamiek vergelijkbaar zijn met de projecten waarop Zakelijk Samenwerken zich richt.

Rijkswaterstaat beoordeelt dit op deze wijze omdat de kern van de opdracht niet bestaat uit technische infrastructuurkennis, maar uit het ontwikkelen van professioneel samenwerkingsgedrag, gezamenlijke besluitvorming, omgaan met belangen, risico's en spanningen en het versterken van handelingsperspectief binnen complexe projectomgevingen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
55

Onderwerp:

Referenties & beoordelingssystematiek

Vraag:

De minimale referentie van €225.000 lijkt relatief hoog in relatie tot de totale raamovereenkomstomvang (ca. €398.000). Kan RWS toelichten hoe deze proportionaliteit is

gewogen?

Antwoord:

Rijkswaterstaat acht de eis van minimaal één referentieopdracht met een opdrachtwaarde van € 225.000 exclusief btw proportioneel in relatie tot de aard, complexiteit en verantwoordelijkheden van de onderhavige opdracht. Hoewel de geraamde contractwaarde van de Raamovereenkomst circa € 398.000 exclusief btw bedraagt, vraagt de opdracht om het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van een integraal programma dat meerdere expertisegebieden samenbrengt en gedurende meerdere jaren kan worden ingezet binnen verschillende projecten en programma's.

Bij het vaststellen van deze eis heeft Rijkswaterstaat rekening gehouden met de uitgangspunten van de Gids Proportionaliteit. De gevraagde referentieomvang bedraagt ongeveer 60% van de geraamde totale contractwaarde van de Raamovereenkomst en blijft daarmee binnen de bandbreedte die in de praktijk als proportioneel wordt beschouwd voor het aantonen van ervaring met opdrachten van vergelijkbare omvang en verantwoordelijkheid.

Daarnaast is de eis bewust gelaagd ingericht. De referentie van € 225.000 exclusief btw dient om aan te tonen dat een gegadigde ervaring heeft met opdrachten van vergelijkbare organisatorische omvang, complexiteit en verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd biedt de selectieleidraad ruimte voor kleinere specialistische partijen via combinatievorming of een beroep op derden. Ook kunnen specialistische referenties met een lagere opdrachtwaarde relevant zijn voor het aantonen van specifieke expertisegebieden.

Rijkswaterstaat acht de eis daarom passend en proportioneel.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
56

Onderwerp:

Referenties & beoordelingssystematiek

Vraag:

In het selectiedocument wordt voor de geschiktheidseis uitgegaan van referentieopdrachten uit de afgelopen 5 jaar, terwijl voor de selectiecriteria wordt verwezen naar referentieopdrachten uit de laatste 3 jaar. Kunt u toelichten hoe deze termijnen zich tot elkaar verhouden en bevestigen dat referenties ouder dan 3 jaar uitsluitend worden gebruikt voor het voldoen aan de geschiktheidseis en niet meetellen in de beoordeling van de selectiecriteria?

Antwoord:

Rijkswaterstaat bevestigt dat voor zowel de geschiktheidseis als de selectiecriteria een referentieperiode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding geldt. Voor zover in de Selectieleidraad bij de selectiecriteria wordt verwezen naar een periode van drie jaar

voorafgaand aan de publicatiedatum van de aanbesteding, wordt dit hierbij gewijzigd naar een periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Referenties die voldoen aan de eisen van de geschiktheidseis kunnen derhalve tevens worden gebruikt voor de selectiecriteria, mits zij voldoen aan de specifieke eisen en kenmerken van het betreffende selectie criterium. Rijkswaterstaat zal de referenties per selectie criterium beoordelen aan de hand van de daarvoor gestelde eisen en beoordelingsaspecten. Er wordt derhalve geen onderscheid meer gemaakt tussen een referentieperiode van vijf jaar voor de geschiktheidseis en drie jaar voor de selectiecriteria.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
57

Onderwerp:

Referenties & beoordelingssystematiek

Vraag:

Op welke wijze wordt "effectiviteit van leerinterventies" meegewogen in de beoordeling van referenties?

Antwoord:

De effectiviteit van leerinterventies wordt in de selectiefase niet als afzonderlijk beoordelingscriterium beoordeeld. Rijkswaterstaat beoordeelt de referenties aan de hand van de kenmerken zoals opgenomen in de geschiktheids- en selectiecriteria.

Wel verwacht Rijkswaterstaat dat uit de beschrijving van de referentieopdracht blijkt dat de interventie succesvol is uitgevoerd en tot relevante resultaten heeft geleid. Conform paragraaf 5.5.1 dient de Gegadigde onder meer de uitgevoerde werkzaamheden en behaalde resultaten te beschrijven en aan te tonen dat de referentieopdracht op vakkundige wijze is uitgevoerd en tot een goed einde is gebracht.

Daarnaast zullen de referenties van Gegadigden worden geverifieerd. Rijkswaterstaat behoudt zich het recht voor contact op te nemen met de opgegeven referenten om de juistheid van de verstrekte informatie, de aard van de uitgevoerde werkzaamheden en de behaalde resultaten te controleren.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

58

Onderwerp:

Inschrijvingseisen

Vraag:

Op welke wijze wordt in de beoordeling van de selectiecriteria meegewogen dat de vereiste expertises (gedrag, verandering en infrastructuurdomein) verdeeld kunnen zijn over meerdere partijen binnen een samenwerkingsverband?

Antwoord:

Bij de beoordeling van de selectiecriteria wordt uitgegaan van de expertise die de Gegadigde beschikbaar heeft voor de uitvoering van de opdracht. Indien sprake is van een combinatie of een beroep op derden, mag de gevraagde expertise verdeeld zijn over meerdere partijen. Rijkswaterstaat beoordeelt de selectiecriteria op basis van de gezamenlijk aangetoonde kennis, ervaring en beroepsbekwaamheid. Het is derhalve niet vereist dat één partij afzonderlijk beschikt over alle gevraagde expertisegebieden op het gebied van gedrag, verandering en het infrastructuurdomein.

Voorwaarde is wel dat uit de ingediende stukken duidelijk blijkt welke partij welke expertise inbrengt en dat deze expertise daadwerkelijk beschikbaar is voor de uitvoering van de opdracht. Rijkswaterstaat moet kunnen vaststellen dat de gezamenlijk aangeboden expertise ook daadwerkelijk kan worden ingezet binnen het voorgestelde kernteam en de uitvoering van de dienstverlening.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

59

Onderwerp:

Inschrijvingseisen

Vraag:

Kunt u bevestigen dat het is toegestaan en passend wordt beoordeeld wanneer gegadigden zich organiseren in een samenwerking waarin de vereiste expertises complementair worden ingevuld door meerdere partijen?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat het is toegestaan dat Gegadigden zich organiseren in een combinatie of samenwerking waarin de voor deze opdracht benodigde expertises complementair worden ingevuld door meerdere partijen.

Dit sluit aan bij de aard van de opdracht, waarin expertise op het gebied van leer- en ontwikkelinterventies, gedragsverandering, samenwerking, veranderkunde en kennis van samenwerkingsgerichte contractvormen samenkomen. Rijkswaterstaat onderkent dat deze expertisegebieden niet altijd binnen één organisatie zijn verenigd.

Bij de beoordeling van de geschiktheids- en selectiecriteria wordt daarom gekeken naar de gezamenlijk beschikbare expertise binnen de combinatie of het samenwerkingsverband.

Voorwaarde is wel dat duidelijk wordt gemaakt welke partij welke expertise inbrengt en dat deze expertise daadwerkelijk beschikbaar is voor de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
60

Onderwerp:

Inschrijvingseisen

Vraag:

Uit de documentatie en de informatiebijeenkomst ontstaat het beeld dat de opdracht vraagt om een combinatie van expertise op het gebied van gedragsverandering en leerinterventies enerzijds, en inhoudelijke kennis van infrastructurele contractvormen anderzijds. Tegelijkertijd kiest Rijkswaterstaat expliciet voor één opdrachtnemer met volledige verantwoordelijkheid zonder perceelindeling. Kunt u toelichten hoe Rijkswaterstaat de inzet van samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld combinaties of hoofdaannemer-onderaannemerconstructies) ziet in relatie tot de eis 'een integraal verantwoordelijke partij'?

Antwoord:

Rijkswaterstaat ziet geen tegenstelling tussen het uitgangspunt van één integraal verantwoordelijke Opdrachtnemer en de inzet van samenwerkingsverbanden zoals combinaties of hoofdaannemer-onderaannemerconstructies. De selectieleidraad biedt expliciet ruimte voor deelname in combinatieverband en voor een beroep op derden.

De keuze om de opdracht niet in percelen op te delen is ingegeven door de wens om één partij contractueel verantwoordelijk te houden voor de integrale kwaliteit, samenhang, uitvoering, borging en doorontwikkeling van het programma Zakelijk Samenwerken.

Rijkswaterstaat onderkent tegelijkertijd dat de voor deze opdracht benodigde expertisegebieden (zoals leer- en ontwikkelinterventies, gedragsverandering, veranderkunde en kennis van samenwerkingsgerichte contractvormen) in de markt regelmatig verdeeld zijn over meerdere gespecialiseerde organisaties. Om die reden kunnen Gegadigden zich organiseren in een combinatie of gebruikmaken van onderaannemers of derden, mits duidelijk wordt gemaakt welke

partij welke expertise inbrengt en hoe deze expertise wordt ingezet bij de uitvoering van de opdracht.

Voor Rijkswaterstaat is daarbij van belang dat richting opdrachtgever sprake is van een integraal verantwoordelijke contractpartij, terwijl achter die contractpartij een samenwerkingsverband van complementaire specialisten kan functioneren.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
61

Onderwerp:

Selectiedocument, 5.3 Geschiktheidseisen en 5.4 Selectiecriteria

Vraag:

Kunt u bevestigen dat dezelfde referentieopdracht mag worden ingezet ter onderbouwing van zowel de geschiktheidseis als één of meerdere selectiecriteria, mits aan de betreffende referentie-eisen wordt voldaan?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat dezelfde referentieopdracht mag worden ingezet ter onderbouwing van zowel de geschiktheidseis als één of meerdere selectiecriteria, mits de referentie voldoet aan de daarvoor gestelde voorwaarden en eisen.

Dit sluit aan bij paragraaf 5.5.1 van de selectieleidraad, waarin is opgenomen dat het Gegadigden vrijstaat om een referentieproject voor meerdere geschiktheidseisen of selectiecriteria in te dienen indien dat referentieproject gelijktijdig invulling geeft aan de betreffende eisen en/of criteria.

Wel geldt dat per geschiktheidseis en per selectie criterium afzonderlijk moet worden onderbouwd op welke wijze de referentie voldoet aan de betreffende eisen, kenmerken en beoordelingsaspecten.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
62

Onderwerp:
Selectiedocument, 5.4 Selectiecriteria

Vraag:

Bij selectie criterium 1 en 2 mogen maximaal 5 referenties worden ingediend. Kunt u bevestigen dat voor de toekenning van de punten uitsluitend wordt gekeken naar het afdekken van de gevraagde kenmerken, en dat een gegadigde met twee referenties die alle kenmerken dekken exact even hoog gewaardeerd wordt als een gegadigde met vijf referenties?
Kunt u tevens bevestigen dat de gevraagde kenmerken 'gestapeld' mogen worden, oftewel verdeeld mogen zijn over de (maximaal 5) ingediende referenties, om zo gezamenlijk de maximale score op een criterium aan te tonen?

Ter verduidelijking een rekenvoorbeeld voor selectie criterium 1: Stel een gegadigde dient twee referenties in. Referentie A toont succesvol kenmerk 1, 2 en 3 aan. Referentie B toont succesvol kenmerk 4 en 5 aan. Kunt u bevestigen dat deze gegadigde hiermee cumulatief de maximale score van 40 punten behaalt (24 punten + 16 punten), en dat deze gegadigde daarmee exact evenveel punten scoort (namelijk het plafond van 40 punten) als een gegadigde die vijf referenties indient die per stuk alle vijf de kenmerken bevatten?

Antwoord:

Nee, die interpretatie is niet correct.
Voor selectie criterium 1 en selectie criterium 2 geldt dat de referentieopdrachten gezamenlijk worden beoordeeld. Rijkswaterstaat beoordeelt op basis van de ingediende referenties in welke mate de gevraagde kenmerken voor het betreffende selectie criterium aantoonbaar aanwezig zijn. Het is daarbij toegestaan dat de kenmerken verdeeld zijn over meerdere referenties.
Rijkswaterstaat bevestigt daarom dat de gevraagde kenmerken mogen worden ""gestapeld"" over de ingediende referenties. Het is dus niet noodzakelijk dat alle kenmerken binnen één enkele referentie aanwezig zijn.

Het door u gegeven voorbeeld wordt dan ook juist geïnterpreteerd: indien referentie A drie kenmerken aantoont en referentie B de overige twee kenmerken, is daarmee aangetoond dat alle vijf kenmerken binnen het selectie criterium aanwezig zijn. Een Gegadigde die op deze wijze alle kenmerken aantoont, kan daarmee dezelfde maximale score behalen als een Gegadigde die deze kenmerken verspreid over meer referenties of per referentie volledig heeft aangetoond.
Het aantal referenties op zichzelf levert geen hogere score op. De meerwaarde zit in de mate waarin de gevraagde kenmerken aantoonbaar worden afgedekt. De bovengrens blijft het maximale puntenaantal van het betreffende selectie criterium.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

Onderwerp:

63

Selectiedocument, 5.3 Geschiktheidseisen en 5.4 Selectiecriteria

Vraag:

In selectie criterium 1 en 3 vraagt u naar ervaring met gedragsverandering binnen publiek-private samenwerkingsomgevingen (PPS). Kunt u bevestigen dat Rijkswaterstaat voor de beoordeling een brede definitie van deze term hanteert en dat ook andere complexe samenwerkingsvormen, zoals bouwteams, allianties, tweefasenprojecten, raamovereenkomsten, programmatische samenwerkingen en andere langdurige relaties (zoals Vested-contracten), hieronder vallen en volwaardig worden meegewogen?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat hanteert voor selectie criterium 1 en selectie criterium 3 een brede interpretatie van publiek-private samenwerkingsomgevingen (PPS). Het gaat daarbij niet om de formele naam van de samenwerkings- of contractvorm, maar om de aanwezigheid van vergelijkbare kenmerken zoals samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, gedeelde belangen en risico's, gezamenlijke besluitvorming, governancevraagstukken, langdurige samenwerking en het omgaan met spanningen en onzekerheden binnen een complexe projectomgeving. Referenties uit bijvoorbeeld bouwteams, allianties, tweefasenprojecten, portfolio-aanpakken, raamovereenkomsten, programmatische samenwerkingen en vergelijkbare samenwerkingsvormen kunnen daarom in aanmerking komen, mits de Gegadigde aantoonbaar maakt dat sprake was van een vergelijkbare samenwerkingsdynamiek en de gevraagde kenmerken uit het betreffende selectie criterium aanwezig waren. Rijkswaterstaat beoordeelt daarbij primair de inhoudelijke context van de samenwerking en de relevantie van de opgedane ervaring voor de onderhavige opdracht, niet uitsluitend de contractuele benaming van de samenwerkingsvorm.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

64

Onderwerp:

Selectiedocument, 5.3 Geschiktheidseisen en 5.4 Selectiecriteria

Vraag:

In de referentie-eisen wordt gesproken over infrastructuur en infrastructurele projecten. Kunt u bevestigen dat referenties uit andere complexe sectoren dan de traditionele infrastructuur eveneens volledig worden geaccepteerd en gewaardeerd voor de te behalen punten, mits bij deze projecten aantoonbaar sprake is van een vergelijkbare complexiteit in samenwerkings-, governance- en gedragsvraagstukken?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat referenties uit andere complexe sectoren dan de traditionele infrastructuur kunnen worden ingezet en worden meegewogen, mits de Gegadigde aantoont dat

sprake is van een samenwerkingscontext die qua aard en complexiteit vergelijkbaar is met de vraagstukken waarop deze opdracht betrekking heeft.

Bij de beoordeling ligt de nadruk op de aanwezigheid van complexe samenwerkings-, governance-, besluitvormings- en gedragsvraagstukken, de samenwerking tussen verschillende organisaties en belangen, en het vermogen om binnen die context effectieve leer- en ontwikkelinterventies uit te voeren.

Ervaring binnen het infrastructuurdomein is relevant omdat de opdracht gericht is op projecten binnen Rijkswaterstaat. Voor de geschiktheidseis en selectiecriteria wordt echter primair gekeken naar de aantoonbare relevantie van de opgedane ervaring voor de onderhavige opdracht en niet uitsluitend naar de sector waarin de referentie is uitgevoerd.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
65

Onderwerp:

Selectiedocument, 5.4 Selectiecriteria 3

Vraag:

Uit selectiecriteria 3 volgt dat punten worden toegekend op basis van de aanwezige kennis en ervaring binnen het kernteam. Kunt u verduidelijken of de beoordeling plaatsvindt op basis van de kwaliteiten van individuele kernteamleden of op basis van de gezamenlijke kwaliteiten van het kernteam als geheel?

Meer specifiek: kan de maximale score worden behaald door verschillende beoordelingskenmerken te verdelen over meerdere kernteamleden, of wordt voor een hogere score verwacht dat één of meerdere kernteamleden meerdere gevraagde kenmerken en ervaringen combineren?

Daarnaast verzoeken wij u de volgende punten te verduidelijken:

- Dient de gevraagde ervaring aan zowel opdrachtgevers- als opdrachtnemerszijde aanwezig te zijn binnen één kernteamlid, of mag deze ervaring worden verdeeld over meerdere kernteamleden?
- Hanteert Rijkswaterstaat bij de beoordeling van selectiecriteria 3 een minimale of maximale omvang van het kernteam (binnen de eis dat de beschrijving op maximaal 1 A4 moet passen)?

Antwoord:

De beoordeling van selectiecriteria 3 vindt plaats op basis van de gezamenlijke kwaliteiten van het kernteam als geheel. Het is derhalve niet vereist dat ieder afzonderlijk kernteamlid beschikt over alle gevraagde kennis, ervaring en kenmerken.

De maximale score kan worden behaald doordat de gevraagde kenmerken gezamenlijk binnen het kernteam aanwezig zijn. Het is toegestaan dat verschillende kernteamleden verschillende expertises en ervaringen inbrengen. Rijkswaterstaat beoordeelt of de gevraagde kenmerken aantoonbaar aanwezig zijn binnen het voorgestelde kernteam als geheel.

Ten aanzien van de ervaring aan zowel opdrachtgevers- als opdrachtnemerszijde bevestigt

Rijkswaterstaat dat deze ervaring verdeeld mag zijn over meerdere kernteamleden. Het is niet vereist dat één individueel kernteamlid ervaring heeft aan beide zijden.

Rijkswaterstaat hanteert geen minimale of maximale omvang van het kernteam. De omvang en samenstelling van het kernteam zijn de verantwoordelijkheid van de Gegadigde en dienen passend te zijn bij de aard en complexiteit van de opdracht. De beschrijving van maximaal 1 A4 dient voldoende inzicht te geven in de samenstelling, rolverdeling en aanwezige expertise binnen het kernteam.

Wel geldt dat de kernteamleden waarmee de gevraagde beroepsbekwaamheid en expertise worden aangetoond, ook daadwerkelijk beschikbaar moeten zijn voor de uitvoering van de opdracht. Rijkswaterstaat verwacht dat de in het kernteam opgenomen personen een relevante rol vervullen bij de uitvoering van de dienstverlening, zodat de aangeboden kennis, ervaring en expertise daadwerkelijk aan Rijkswaterstaat ter beschikking staan.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
66

Onderwerp:

Selectiedocument, 4.2.6 Op verzoek te verstrekken bewijsstukken

Vraag:

In paragraaf 4.2.6 is opgenomen dat bewijsstukken ten tijde van de selectiebeslissing binnen 5 werkdagen dienen te worden verstrekt. Indien een gegadigde op dat moment nog niet beschikt over een geldige GVA, is de aanbestedende dienst bereid hiervoor een redelijke hersteltermijn te hanteren, gelet op de doorlooptijd van de aanvraagprocedure bij Justis? Wij gaan ervan uit dat een dergelijke werkwijze aansluit bij het proportionaliteitsbeginsel.

Antwoord:

Nee. Rijkswaterstaat handhaaft de in paragraaf 4.2.6 opgenomen termijn van vijf werkdagen voor het overleggen van de gevraagde bewijsstukken.

In de selectieleidraad is expliciet opgenomen dat Gegadigden rekening dienen te houden met de doorlooptijd voor het aanvragen van een Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA) en dat het de verantwoordelijkheid van de ondernemer is om tijdig zorg te dragen voor de benodigde bewijsstukken.

Rijkswaterstaat acht deze termijn proportioneel, mede omdat de verplichting om een GVA te kunnen overleggen vooraf kenbaar is gemaakt en Gegadigden gedurende de selectiefase voldoende gelegenheid hebben hierop te anticiperen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
67

Onderwerp:

Selectiecriterium 3 - kenmerk 5

Vraag:

Bij kenmerk 5 wordt gevraagd naar ervaring aan zowel opdrachtgevers- als opdrachtnemerszijde. Moet één en dezelfde persoon beide kanten hebben ervaren, of mag dit over meerdere kernteamleden worden verdeeld waarbij het team als geheel beide perspectieven bestrijkt?

Antwoord:

Nee, het is niet vereist dat één en dezelfde persoon ervaring heeft aan zowel opdrachtgevers- als opdrachtnemerszijde. Zoals eerder toegelicht wordt selectiecriterium 3 beoordeeld op basis van de gezamenlijke kwaliteiten van het kernteam als geheel. De ervaring aan opdrachtgevers- en opdrachtnemerszijde mag daarom worden verdeeld over meerdere kernteamleden, mits het kernteam gezamenlijk beide perspectieven aantoonbaar vertegenwoordigt. Rijkswaterstaat acht het daarbij van belang dat de betreffende kernteamleden ook daadwerkelijk beschikbaar zijn voor de uitvoering van de opdracht, zodat de aangeboden expertise en praktijkervaring daadwerkelijk kunnen worden ingezet binnen de dienstverlening.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
68

Onderwerp:

Selectiecriterium 3

Vraag:

Bij kenmerk 3 wordt gevraagd naar ervaring met risicomanagement, governance of contractbeheersing in infrastructurele projecten. Valt hieronder ook ervaring opgedaan als leer- en ontwikkelpartner die interventies heeft ontworpen en begeleid rondom risicomanagement, besluitvorming of governance in infrastructurele projecten, waarbij de professional geen directe

projectrol vervulde maar wel diep in het projectsysteem opereerde? Of is directe, inhoudelijke projectervaring vereist?

Antwoord:

Ja, ervaring opgedaan als leer- en ontwikkelpartner kan meetellen voor dit kenmerk, mits de betreffende professional aantoonbaar heeft geopereerd binnen de context van infrastructurele projecten en daarbij diepgaand betrokken is geweest bij vraagstukken rondom risicomanagement, governance, contractbeheersing of besluitvorming. Rijkswaterstaat beoogt met dit kenmerk niet uitsluitend ervaring vanuit een formele projectrol. Wel moet uit de beschrijving blijken dat de betreffende persoon of personen voldoende inhoudelijke affiniteit en begrip hebben ontwikkeld van deze thema's binnen de praktijk van complexe infrastructurele projecten.

Daarbij geldt dat ervaring vanuit een directe projectrol op het gebied van risicomanagement, governance of contractbeheersing relevant kan zijn, maar niet de enige wijze is waarop aan dit kenmerk invulling kan worden gegeven. Rijkswaterstaat beoordeelt de aangetoonde ervaring in samenhang met de overige expertise en ervaring binnen het kernteam.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
69

Onderwerp:

Selectiecriteria 3

Vraag:

De teamomschrijving bedraagt maximaal 1 A4. Zijn er verdere eisen aan de opbouw of het format (bijv. per kenmerk uitgewerkt, of vrije beschrijving)? Vallen de CV's van kernteamleden binnen of buiten de paginalimiet van 1 A4?

Antwoord:

Rijkswaterstaat stelt geen nadere eisen aan de opbouw of het format van de teamomschrijving. Het staat Gegadigde vrij om de teamomschrijving naar eigen inzicht vorm te geven, mits daaruit voldoende blijkt in welke mate het voorgestelde kernteam voldoet aan de in het betreffende selectiecriteria opgenomen kenmerken en vereisten. De teamomschrijving mag maximaal één A4 bedragen. Eventueel bijgevoegde curriculum vitae van de voorgestelde kernteamleden vallen buiten deze paginalimiet, tenzij in de Selectieleidraad expliciet anders is bepaald. Rijkswaterstaat adviseert Gegadigden de teamomschrijving beknopt en to-the-point te houden en de onderbouwing van ervaring en deskundigheid waar mogelijk te ondersteunen met de bijgevoegde curriculum vitae.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
70**Onderwerp:**

selectiecriterium 2 - Referenties tweefasen-/portfolio-aanpak

Vraag:

Mogen referenties die zijn ingediend voor criterium 1 ook worden gebruikt voor criterium 2? Zo ja, wordt de referentie dan per criterium afzonderlijk beoordeeld op de relevante kenmerken? En geldt dit ook voor referenties ingediend door een combinatiepartner?

Antwoord:

Ja. Eenzelfde referentie mag voor meerdere selectiecriteria worden gebruikt, mits de referentie voldoet aan de eisen en kenmerken die voor het betreffende selectiecriterium zijn gesteld. Indien een referentie voor meerdere selectiecriteria wordt ingediend, zal Rijkswaterstaat deze per selectiecriterium afzonderlijk beoordelen aan de hand van de voor dat criterium beschreven kenmerken. Het gebruik van dezelfde referentie voor meerdere selectiecriteria leidt derhalve niet automatisch tot dezelfde beoordeling of puntentoekenning. Het voorgaande geldt eveneens voor referenties die worden ingebracht door een combinatiepartner. Voorwaarde daarbij is dat uit de aanmelding voldoende blijkt welke partij binnen de combinatie de betreffende ervaring heeft opgedaan en op welke wijze deze ervaring beschikbaar is voor de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
71**Onderwerp:**

selectiecriterium 2 - Referenties tweefasen-/portfolio-aanpak

Vraag:

In de beoordelingskenmerken staat samenwerking binnen project- of contractomgevingen als eerste kenmerk. Is hiermee specifiek de tweefasenaanpak of portfolio-aanpak bedoeld, of volstaat

aantoonbare ervaring met samenwerkingsgerichte contractvormen in bredere zin (zoals bouwteams of allianties)? Graag ook verduidelijking of ervaring met deze bredere contractvormen even zwaar wordt beoordeeld als specifieke tweefasen- of portfolio-ervaring, of dat de scoring hierop verschilt

Antwoord:

Nee. Met het kenmerk samenwerking binnen project- of contractomgevingen wordt niet uitsluitend bedoeld op de tweefasenaanpak of portfolioaanpak. Ook ervaring binnen andere samenwerkingsgerichte contractvormen, zoals bouwteams, allianties of vergelijkbare samenwerkingsomgevingen, kan voor dit kenmerk relevant zijn.

Rijkswaterstaat beoordeelt hierbij primair de inhoudelijke kenmerken van de samenwerking, zoals gezamenlijke besluitvorming, samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, omgang met risico's, governancevraagstukken en het functioneren binnen een complexe projectomgeving. De naam van de contractvorm is daarbij minder bepalend dan de daadwerkelijke samenwerkingsdynamiek.

Voor dit specifieke kenmerk vindt geen afwijkende waardering plaats tussen tweefasenprojecten, portfolioaanpakken, bouwteams, allianties of andere vergelijkbare samenwerkingsvormen. Wel geldt dat de referentie moet aansluiten bij de kenmerken van het betreffende selectie criterium en voldoende relevant moet zijn voor de doelstellingen van de opdracht Zakelijk Samenwerken.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
72

Onderwerp:

Paragraaf 1.8 - Social Return / Groeituin

Vraag:

Is er een verplichte omvang of inspanningsverplichting voor social return, of is deelname aan de Groeituin vrijwillig? En wanneer wordt het Plan van Aanpak daarvoor verwacht, bij aanmelding, gunning of later?

Antwoord:

Voor deze aanbesteding geldt geen verplichte minimale omvang of vaste inspanningsverplichting ten aanzien van Social Return. Deelname aan de Groeituin wordt door Rijkswaterstaat gezien als een passende invulling van de Social Return-doelstelling, maar is niet verplicht gesteld in de selectiefase van deze aanbesteding. Van Gegadigden wordt in de selectiefase geen Plan van Aanpak Social Return gevraagd. Indien Social Return gedurende de verdere aanbestedingsprocedure of tijdens de uitvoering van de opdracht aan de orde komt, zal Rijkswaterstaat hierover op een later moment nadere informatie verstrekken. Een eventueel Plan van Aanpak Social Return maakt derhalve geen onderdeel uit van de aanmelding in de selectiefase. Mocht Social Return contractueel worden opgenomen, dan zullen de betreffende verplichtingen en het moment van aanlevering tijdig aan de geselecteerde inschrijvers kenbaar worden gemaakt.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
73**Onderwerp:**

Modulaire opbouw en prijsstructuur

Vraag:

Hoe verhoudt maatwerk zich tot de vooraf gedefinieerde prijsstructuur? Wordt meerwerk buiten de modules apart vergoed?

Antwoord:

Rijkswaterstaat beoogt te werken met vooraf gedefinieerde, herbruikbare modules met bijbehorende prijsstructuren, aangevuld met de mogelijkheid om deze modules projectspecifiek toe te passen en waar nodig te verrijken met maatwerk. De prijsstructuur dient daarmee enerzijds voldoende voorspelbaarheid te bieden en anderzijds ruimte te laten voor verschillen in context, projectfase en leerbehoefte.

Rijkswaterstaat verwacht niet dat voor iedere uitvoeringsvraag volledig nieuwe interventies worden ontwikkeld. Uitgangspunt is dat de Opdrachtnemer werkt met een set herbruikbare bouwstenen die per projectsituatie kunnen worden aangepast.

De wijze waarop maatwerk, aanvullende werkzaamheden en eventuele afwijkingen van de standaardmodules worden geprijsd, zal nader worden uitgewerkt in de gunningsfase en de contractdocumenten. Rijkswaterstaat kan daarom op dit moment niet bevestigen dat iedere vorm van maatwerk automatisch als meerwerk wordt beschouwd of afzonderlijk wordt vergoed.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
74**Onderwerp:**

Modulaire opbouw en prijsstructuur

Vraag:

Paragraaf 1.2.3 noemt vooraf gedefinieerde modules en bijbehorende prijsstructuren. Worden die modules door RWS vooraf bepaald, of stelt opdrachtnemer die voor in de gunningsfase? En zo ja, op basis van welk format?

Antwoord:

De in paragraaf 1.2.3 genoemde vooraf gedefinieerde modules worden niet vooraf door Rijkswaterstaat uitgewerkt of voorgeschreven. Rijkswaterstaat verwacht dat de Opdrachtnemer in de gunningsfase een voorstel doet voor een modulaire opzet die aansluit bij de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken en de behoefte van projecten die werken met de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak en portfolioaanpak.

Rijkswaterstaat denkt hierbij aan herbruikbare bouwstenen rondom thema's zoals samenwerking en vertrouwen, prijsvorming en risicoafweging, governance en besluitvorming, belangenmanagement, professioneel opdrachtgeverschap en gedragsvaardigheden. De precieze invulling, opbouw en samenhang van deze modules laat Rijkswaterstaat nadrukkelijk aan de expertise van de Opdrachtnemer.

De wijze waarop deze modules moeten worden beschreven en geprijsd, alsmede het daarbij behorende format, worden nader uitgewerkt in de gunningsfase.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

75

Onderwerp:

Paragraaf 1.7 - Omvang en Raming

Vraag:

Is de raming inclusief of exclusief reiskosten en het ontwikkelen van nieuwe modulaire varianten gedurende de looptijd?

Antwoord:

De in paragraaf 1.7 opgenomen raming is gebaseerd op de op dit moment voorziene ontwikkel-, uitvoerings- en projectmanagementactiviteiten binnen de scope van de opdracht. Rijkswaterstaat is daarbij uitgegaan van een pragmatische uitvoering van de dienstverlening, waarbij reguliere uitvoeringskosten, waaronder reiskosten, geacht worden onderdeel uit te maken van de aangeboden dienstverlening en prijsstructuur.

Ten aanzien van nieuwe modulaire varianten geldt dat Rijkswaterstaat verwacht dat de Opdrachtnemer gedurende de looptijd meedenkt over optimalisaties, doorontwikkeling en het toepassen van nieuwe inzichten binnen de bestaande modulaire opzet. Indien behoefte ontstaat aan een nieuwe module of een substantiële doorontwikkeling daarvan, wordt per geval beoordeeld of sprake is van:

een aanpassing die binnen de bestaande scope en prijsstructuur past;
een nieuwe variant met aantoonbare toegevoegde waarde of nieuwe inzichten;
of een ontwikkeling die buiten de oorspronkelijke scope valt.

De wijze waarop dergelijke ontwikkelingen worden opgedragen en vergoed zal steeds in onderling overleg worden bepaald. Rijkswaterstaat kan daarom niet op voorhand bevestigen dat alle toekomstige nieuwe modulaire varianten binnen de huidige raming zijn inbegrepen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

76

Onderwerp:

Paragraaf 1.7 - Omvang en Raming

Vraag:

Wat wordt precies verstaan onder "uitvoering"? Is dat een volledige modulaire cyclus per project, of kan een enkele module ook als uitvoering gelden?

Antwoord:

Met een 'uitvoering' verstaat Rijkswaterstaat een samenhangende leerinterventie voor een specifiek project, programma of team. Een uitvoering kan bestaan uit een intake- en analysefase, één of meerdere modules en activiteiten gericht op borging en toepassing in de praktijk. Een uitvoering hoeft daarmee niet per definitie een volledige modulaire cyclus te omvatten. Afhankelijk van de leerbehoefte, projectfase en context kan een uitvoering bestaan uit één module, een combinatie van meerdere modules of een kortere gerichte interventie. Uitgangspunt is dat per Nadere Opdracht wordt bepaald welke interventie het meest passend is voor het betreffende project of team. De in paragraaf 1.7 genoemde circa 15 uitvoeringen gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst hebben betrekking op dergelijke projectgerichte leerinterventies en niet op een vooraf vastgelegde omvang of vaste combinatie van modules.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Ref.nr.
77

Percelen:
P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Onderwerp:
paragraaf 1.5 - Elektronische leeromgeving

Vraag:
Wie draagt de kosten als integratie met de gekozen leeromgeving meerwerk vereist ten opzichte van wat opdrachtnemer heeft aangeboden?

Antwoord:
Rijkswaterstaat heeft in de selectieleidraad aangegeven dat de Opdrachtnemer dient aan te sluiten op de door Rijkswaterstaat gekozen elektronische leeromgeving en de daarbij behorende technische en functionele randvoorwaarden. Rijkswaterstaat verwacht daarom dat Gegadigden bij hun aanbidding rekening houden met een redelijke mate van flexibiliteit ten aanzien van de gekozen leeromgeving.
Indien gedurende de uitvoering blijkt dat aanvullende werkzaamheden nodig zijn voor de integratie met de leeromgeving, zal per situatie worden beoordeeld of deze werkzaamheden redelijkerwijs behoren tot de aangeboden dienstverlening en de scope van de opdracht, of dat sprake is van aanvullende werkzaamheden die niet voorzienbaar waren bij het uitbrengen van de aanbidding.
Een generieke uitspraak over de verdeling van eventuele meerkosten kan Rijkswaterstaat daarom niet vooraf doen. Indien zich een dergelijke situatie voordoet, zullen Rijkswaterstaat en Opdrachtnemer hierover in overleg treden, waarbij wordt gekeken naar de oorzaak, voorzienbaarheid, toegevoegde waarde en de vraag of de werkzaamheden passen binnen de overeengekomen scope van de opdracht.

Fase:
Aanmeldfase

Inschrijfronde:
-

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
24 jun 2026

Percelen:
P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
78

Onderwerp:
paragraaf 1.5 - Elektronische leeromgeving

Vraag:
RWS geeft aan dat op het moment van publicatie wordt onderzocht welke leeromgeving wordt toegepast. Wanneer wordt hierover duidelijkheid gegeven? Indien hierover geen duidelijkheid bestaat vóór de sluitingsdatum, verzoeken wij te bevestigen dat integratie met de leeromgeving geen onderdeel uitmaakt van de te bepalen scope in de gunningsfase.

Antwoord:
Rijkswaterstaat verwacht gedurende de gunningsfase meer duidelijkheid te kunnen geven over de elektronische leeromgeving die tijdens de uitvoering van de Raamovereenkomst zal worden

toegepast. Op het moment van publicatie liep dit onderzoek nog. Indien ten tijde van de gunningsfase nog geen definitieve keuze is gemaakt, verwacht Rijkswaterstaat van Inschrijvers dat zij rekening houden met een redelijke mate van flexibiliteit ten aanzien van de aansluiting op een gangbare elektronische leeromgeving, zoals ook beschreven in paragraaf 1.5 van de selectieleidraad. Rijkswaterstaat bevestigt echter dat eventuele projectspecifieke of niet redelijkerwijs voorzienbare integratiewerkzaamheden niet zonder meer geacht worden onderdeel te zijn van de standaard te betalen dienstverlening. Indien dergelijke werkzaamheden aan de orde zijn, zal per situatie worden beoordeeld of deze passen binnen de aangeboden dienstverlening en de scope van de opdracht, of dat sprake is van aanvullende werkzaamheden.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
79

Onderwerp:

Scope en doelgroep

Vraag:

Er staat dat geen specifieke methodieken worden voorgeschreven, maar tegelijk wordt verwacht dat aangesloten wordt bij risicogestuurd werken, systemisch werken en reflectief leren. Wordt de aansluiting bij deze methodieken als knock-outcriterium gehanteerd, als gunningscriterium beoordeeld, of dient het primair als inhoudelijk kader ter oriëntatie?

Antwoord:

Nee. Rijkswaterstaat schrijft geen specifieke methodieken voor en hanteert de genoemde methodieken niet als knock-outcriterium.

De verwijzing naar onder meer risicogestuurd werken, systemisch werken en reflectief leren is opgenomen als inhoudelijk kader en ter oriëntatie op de context waarin Rijkswaterstaat opereert. Rijkswaterstaat verwacht dat de Opdrachtnemer in staat is aan te sluiten bij de voor Rijkswaterstaat gebruikelijke werkwijzen en ontwikkelingen binnen samenwerkingsgerichte contractvormen.

Het staat Gegadigden vrij om eigen methodieken, modellen en interventies voor te stellen, mits deze passend zijn bij de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken en de context van de opdracht. De wijze waarop Inschrijvers invulling geven aan hun aanpak wordt, voor zover relevant, beoordeeld in de gunningsfase op basis van de dan geldende gunningscriteria.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

80

Onderwerp:

Paragraaf 1.10 - scope en doelgroep

Vraag:

Paragraaf 1.10 stelt dat de opleiding zich beperkt tot (IPM) projectteams voor specifieke tweefasen- en/of portfolio-aanpak projecten, maar eerder in paragraaf 1.2.3 wordt ook gesproken over managementteams en afdelingen. Wat is de exacte doelgroep?

Antwoord:

De exacte doelgroep bestaat uit de (IPM-)projectteams van Rijkswaterstaat die werkzaam zijn binnen een tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak of portfolioaanpak. Afhankelijk van de specifieke opgave kunnen ook voor het project relevante projectmedewerkers deelnemen, zoals bijvoorbeeld kostendeskundigen, risicomangers, technisch managers of ICT-/IV-managers bij projecten met een substantiële IV-component. Ook kunnen, indien passend, vertegenwoordigers van de gecontracteerde marktpartij deelnemen.

De verwijzingen in de selectieleidraad naar programma's, afdelingen of managementteams moeten worden gelezen als mogelijke bronnen van de leer- en ontwikkelbehoefte of als organisatorische context waaruit de vraag ontstaat. Deze verwijzingen verruimen niet de doelgroep van de opdracht.

Conform paragraaf 1.10 richt de opdracht zich nadrukkelijk niet op het generiek opleiden van medewerkers, afdelingen of managementteams van Rijkswaterstaat of marktpartijen. De interventies zijn bedoeld voor concrete projectteams die actief betrokken zijn bij een specifieke samenwerkingsopgave binnen een tweefasen-, hybride tweefasen- of portfolioaanpak.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

81

Onderwerp:

Scope en doelgroep

Vraag:

Paragraaf 1.2.4 noemt strategische adviseringstrajecten expliciet buiten scope, maar paragraaf 1.2.3 vraagt van opdrachtnemer om evaluatie-, monitorings- en sturingsinformatie te leveren waarmee Rijkswaterstaat inzicht krijgt in de ontwikkeling van samenwerking. Waar ligt precies de grens tussen toegestane sturingsinformatie en uitgesloten strategisch advies? Valt het signaleren van structurele samenwerkingsknelpunten aan een projectdirecteur, als onderdeel van de monitoringstaak, onder toegestane sturingsinformatie of raakt dit aan uitgesloten strategisch advies?

Antwoord:

De grens ligt in de aard en het doel van de dienstverlening. Binnen de scope van deze opdracht vallen evaluatie-, monitorings- en sturingsinformatie die direct samenhangen met de uitgevoerde leer- en ontwikkelinterventies en die inzicht geven in de ontwikkeling van samenwerking, professioneel gedrag, gezamenlijke besluitvorming en de toepasbaarheid van het programma binnen projecten.

Het signaleren van samenwerkingspatronen, leerpunten, belemmeringen of structurele knelpunten binnen een projectteam en het terugkoppelen daarvan aan bijvoorbeeld een projectdirecteur, opdrachtgever of IPM-team, past binnen de beoogde monitorings- en borgingsfunctie van deze opdracht.

De grens wordt bereikt wanneer de dienstverlening verschuift naar zelfstandige strategische advisering over de inrichting van de organisatie, governance, managementstructuren, veranderstrategieën of bredere organisatieontwikkeling los van de leer- en ontwikkelinterventies. Dergelijke adviestrajecten vallen expliciet buiten de scope van deze overeenkomst.

Een terugkoppeling als: ""Binnen het projectteam ontstaan structureel spanningen rondom besluitvorming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer; aanvullende aandacht voor rolzuiverheid en escalatieafspraken verdient aanbeveling"" valt daarmee binnen de scope. Een opdracht om vervolgens een governanceherontwerp voor de projectorganisatie uit te werken of de directie hierover zelfstandig te adviseren, valt buiten de scope van deze overeenkomst.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
82

Onderwerp:

Geschiktheidseis

Vraag:

De geschiktheidseis hanteert een periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding, terwijl de selectiecriteria (paragraaf 5.4 en 5.5.1) een periode van drie jaar voorafgaand aan de publicatiedatum hanteren. Kunt u beide referentievensters bevestigen en de exacte ijkdata noemen, en aangeven of voor de toets op het venster de startdatum, de einddatum of de looptijd van de referentieopdracht bepalend is?

Antwoord:

Ja, dat is correct. Voor zowel de geschiktheidseis zoals opgenomen in paragraaf 5.3.2 als voor de

selectiecriteria zoals opgenomen in paragraaf 5.4 geldt een referentieperiode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Uitgaande van de huidige planning betekent dit dat voor zowel de geschiktheidseis als de selectiecriteria referentieopdrachten in aanmerking komen waarvan relevante werkzaamheden zijn uitgevoerd in de periode van 3 juli 2021 tot en met 3 juli 2026. Voor zover in de Selectieleidraad bij de selectiecriteria wordt verwezen naar een periode van drie jaar voorafgaand aan de publicatiedatum van de aanbesteding, wordt dit hierbij gewijzigd naar een periode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Voor de beoordeling van de referentieperiode is niet uitsluitend de start- of einddatum van de opdracht bepalend. Rijkswaterstaat beoordeelt of de relevante werkzaamheden waarop de referentie betrekking heeft binnen de betreffende referentieperiode zijn uitgevoerd. Opdrachten die vóór de referentieperiode zijn gestart, maar waarvan relevante werkzaamheden binnen de toepasselijke referentieperiode zijn uitgevoerd, kunnen derhalve worden opgevoerd, mits deze werkzaamheden voldoende aansluiten bij de aard, omvang en complexiteit van de onderhavige opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
83**Onderwerp:**

Paragraaf 3.6 - beoordeling

Vraag:

Paragraaf 3.6 vermeldt dat de beoordeling plaatsvindt op basis van expert opinion. In de marktconsultatie is door marktpartijen verzocht om een transparant beoordelingsmodel. Kunt u bevestigen dat de puntentoekenning bij de selectiecriteria volledig is gebaseerd op het aantoonbaar aanwezig zijn van de benoemde kenmerken (de objectieve staffels), en dat het expert opinion-oordeel uitsluitend betrekking heeft op de vraag of een kenmerk als aangetoond geldt?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat de puntentoekenning voor de selectiecriteria is gebaseerd op de kenmerken en beoordelingsaspecten zoals opgenomen in de selectieleidraad. De opgenomen staffels geven inzicht in de wijze waarop de kenmerken bijdragen aan de score van het betreffende selectie criterium.

De beoordeling vindt plaats op basis van expert opinion, zoals beschreven in paragraaf 3.6. Dit houdt in dat het beoordelingsteam beoordeelt of en in welke mate de Gegadigde de gevraagde kenmerken met de ingediende referenties en onderbouwing aantoonbaar heeft gemaakt. Het expert opinion-oordeel ziet daarmee primair op de beoordeling van de ingediende onderbouwing en de vraag of de gevraagde kenmerken voldoende, overtuigend en verifieerbaar zijn aangetoond. De beoordeling is niet bedoeld om aanvullende, niet in de selectieleidraad benoemde kenmerken te introduceren of te beoordelen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

84

Onderwerp:

Paragraaf 5.5.1 - Eisen aan referenties

Vraag:

Paragraaf 5.5.1 lijkt toe te staan dat één referentieproject voor meerdere kerncompetenties wordt ingediend. Kunt u bevestigen dat dezelfde referentieopdracht zowel voor de geschiktheidseis als voor meerdere selectiecriteria mag worden gebruikt, en dat combinanten hun referenties vrij over de geschiktheidseis en de selectiecriteria mogen verdelen?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat dezelfde referentieopdracht mag worden ingezet voor zowel de geschiktheidseis als voor één of meerdere selectiecriteria, mits de betreffende referentie voldoet aan de daarvoor gestelde eisen en voorwaarden. Dit volgt ook uit paragraaf 5.5.1, waarin is opgenomen dat het Gegadigden vrijstaat een referentieproject voor meerdere geschiktheidseisen of selectiecriteria in te dienen indien dat referentieproject gelijktijdig invulling geeft aan de betreffende eisen en/of criteria.

Daarnaast bevestigt Rijkswaterstaat dat combinanten hun referenties mogen verdelen over de geschiktheidseis en de selectiecriteria. Een combinatie wordt beoordeeld op de gezamenlijk beschikbare kennis, ervaring en beroepsbekwaamheid. Daarbij geldt wel dat duidelijk moet zijn welke partij welke expertise en referenties inbrengt en dat deze expertise daadwerkelijk beschikbaar is voor de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

85

Onderwerp:

Selectie criterium 3

Vraag:

De minimeisen voor het kernteam (HBO werk- en denkniveau, minimaal vijf jaar ervaring met het begeleiden van leer- en ontwikkelinterventies, ervaring met interactieve en gedragsgerichte werkvormen, en ervaring met groepsdynamiek en psychologische veiligheid) zijn knock-out. Gelden deze minimeisen voor elk individueel kernteamlid afzonderlijk, of voor het kernteam als geheel?

Antwoord:

De minimeisen voor het kernteam gelden voor het kernteam als geheel en niet voor ieder individueel kernteamlid afzonderlijk.

Rijkswaterstaat beoordeelt selectie criterium 3 op basis van de gezamenlijk beschikbare kennis, ervaring en expertise binnen het voorgestelde kernteam. Het is daarom toegestaan dat verschillende kernteamleden verschillende expertises en ervaringen inbrengen, mits het kernteam gezamenlijk voldoet aan de gestelde minimeisen en de gevraagde kenmerken.

Wel verwacht Rijkswaterstaat dat de opgevoerde kernteamleden daadwerkelijk beschikbaar zijn voor de uitvoering van de opdracht en een relevante rol vervullen binnen de dienstverlening. Hiermee wordt geborgd dat de kennis en ervaring waarmee de beroepsbekwaamheid wordt aangetoond ook daadwerkelijk aan Rijkswaterstaat ter beschikking staan gedurende de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

86

Onderwerp:

Selectie criterium 3

Vraag:

Het eerste kenmerk in selectie criterium 3 noemt gedragsanalyse-instrumenten als MBTI of Connection Compass "of vergelijkbare methodieken", en het tweede kenmerk noemt Systemisch Werk of Deep Democracy "of vergelijkbare interventies". Kunt u bevestigen dat gevalideerde instrumenten en methodieken van vergelijkbare aard, zoals Insights Discovery, Transactionele Analyse, Appreciative Inquiry en systemisch werken, onder deze kenmerken vallen?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat met de formulering "of vergelijkbare methodieken" en "of vergelijkbare interventies" nadrukkelijk ruimte wordt geboden voor andere gevalideerde en in de praktijk gangbare instrumenten en methodieken op het gebied van gedragsanalyse, samenwerking, teamontwikkeling en verandkunde.

Instrumenten en methodieken zoals bijvoorbeeld Insights Discovery, Transactionele Analyse, Appreciative Inquiry en systemisch werken kunnen daarom in aanmerking komen, mits de Gedagide aannemelijk maakt dat deze qua doel, toepassing en relevantie vergelijkbaar zijn met de in het selectie criterium genoemde voorbeelden.

Rijkswaterstaat beoordeelt daarbij niet de specifieke merknaam of methode, maar de aantoonbare ervaring van het kernteam met relevante gedragskundige, verandkundige en

samenwerkingsgerichte interventies die bijdragen aan de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
87

Onderwerp:

selectiecriteria 1

Vraag:

Het tweede kenmerk voor selectiecriteria 1 (doorbreken van bestaande samenwerkings- of gedrag patronen) en het vierde kenmerk (psychologische veiligheid, vertrouwelijkheid en groepsdynamiek) lenen zich naar hun aard moeilijk voor kwantitatieve onderbouwing. Kunt u verduidelijken hoe het beoordelingsteam deze kenmerken toetst?

Antwoord:

De beoordeling van deze kenmerken vindt plaats op basis van de inhoudelijke onderbouwing die de Gegadigde in de referentiebeschrijving geeft. Rijkswaterstaat verlangt daarbij geen kwantitatief bewijs of specifieke meetwaarden.

Voor het kenmerk het doorbreken van bestaande samenwerkings- of gedrag patronen verwacht Rijkswaterstaat dat uit de referentie blijkt welke situatie aanleiding gaf tot de interventie, welke aanpak is gekozen en op welke wijze is gewerkt aan het veranderen van bestaande patronen of werkwijzen.

Voor het kenmerk psychologische veiligheid, vertrouwelijkheid en groepsdynamiek verwacht Rijkswaterstaat dat uit de referentie blijkt hoe hier binnen de leer- of samenwerkingsinterventie expliciet aandacht aan is besteed en welke rol dit speelde binnen de gekozen aanpak.

Conform de beoordelingsmethodiek op basis van expert opinion beoordeelt het beoordelingsteam vervolgens of deze kenmerken voldoende, overtuigend en aantoonbaar uit de referentie blijken. Daarbij wordt gekeken naar de beschrijving van de context, de uitgevoerde werkzaamheden, de gehanteerde werkwijze en de behaalde resultaten.

Daarnaast behoudt Rijkswaterstaat zich het recht voor referenties te verifiëren bij de opgegeven referenten. Daarbij kan onder meer worden nagegaan of de beschreven interventie en resultaten overeenkomen met de praktijkervaring van de opdrachtgever.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

88

Onderwerp:

Selectiecriteria 1

Vraag:

Selectiecriteria 1 spreekt over een publiek-private samenwerkingscontext (PPS). Hanteert u hierbij uitsluitend een strikte definitie van geïntegreerde infrastructurele contractvormen (zoals DBFM, tweefasenaanpak, bouwteam of alliantie), of valt hieronder ook een brede publiek-private samenwerking waarin publieke partijen en commerciële marktpartijen langdurig en gelijkwaardig samenwerken aan een gezamenlijke opgave, buiten een contractuele aanbestedingsrelatie om?

Antwoord:

Rijkswaterstaat hanteert voor selectiecriteria 1 geen uitsluitend strikte of contractvormgebonden definitie van een publiek-private samenwerkingscontext (PPS).

Van belang is dat sprake is van een complexe samenwerkingsomgeving waarin publieke en private partijen gezamenlijk werken aan een opgave en waarin vraagstukken rondom samenwerking, belangenafweging, governance, besluitvorming, vertrouwen, risico's en professioneel gedrag een wezenlijke rol spelen.

Referenties uit geïntegreerde samenwerkingsvormen zoals tweefasenprojecten, portfolioaanpakken, bouwteams en allianties kunnen daarom in aanmerking komen. Daarnaast kunnen ook andere publiek-private samenwerkingen relevant zijn, mits de Gegadigde aannemelijk maakt dat sprake was van een vergelijkbare samenwerkingsdynamiek en de gevraagde kenmerken uit selectiecriteria 1 aantoonbaar aanwezig waren.

Rijkswaterstaat beoordeelt daarbij primair de aard van de samenwerking en de relevantie van de context voor de onderhavige opdracht en niet uitsluitend de formele contractuele vorm waarin de samenwerking was georganiseerd.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

89

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 36, vormvereisten referenties

Vraag:

U geeft aan dat "(Een goed einde van een traject betekent dat de zelfredzaamheid is aantoonbaar verhoogd.)", kunt u aangeven wat u verstaat onder 'aantoonbaar verhoogd'? En begrijpen wij goed

dat deze zin alleen van toepassing is op referenties die nog lopende zijn?

Antwoord:

Met "een goed einde van een traject betekent dat de zelfredzaamheid aantoonbaar is verhoogd" bedoelt Rijkswaterstaat dat uit de referentie moet blijken dat de doelgroep na afloop van de interventie beter in staat was om zelfstandig invulling te geven aan de betreffende samenwerkings-, ontwikkel- of veranderopgave. Dit kan bijvoorbeeld blijken uit de behaalde resultaten, evaluaties, terugkoppelingen van de opdrachtgever of andere vormen van onderbouwing zoals beschreven in de referentie. Rijkswaterstaat schrijft hiervoor geen specifieke meetmethode of kwantitatieve norm voor.

Daarnaast begrijpt u dit correct. De betreffende passage is opgenomen in de context van lopende referentieprojecten. Hiermee wordt verduidelijkt onder welke voorwaarden een nog niet volledig afgeronde opdracht toch als referentie kan worden ingebracht. Bij afgeronde referentieprojecten geldt deze passage niet als aanvullende eis bovenop de reeds gestelde eisen aan de referentie.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
90

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 33-35, paragraaf 5.4

Vraag:

Kunt u nader toelichten hoe de selectiecriteria onderscheidend werken, nu het Gegadigden is toegestaan om per selectie criterium maximaal vijf referenties aan te leveren? Daarbij lijkt het mogelijk om per kenmerk een passende referentie op te voeren. Om de kans op een kwalitatieve schifting, in plaats van een loting, te vergroten zouden wij in overweging willen meegeven om extra punten toe te kennen als er per selectie criterium referenties worden opgegeven die aan meerdere kenmerken voldoen. Kunt u dit in overweging nemen of anders toelichten waarom niet?

Antwoord:

Rijkswaterstaat is van mening dat de selectiecriteria voldoende onderscheidend vermogen bevatten. De selectiecriteria zijn bewust ingericht om inzicht te verkrijgen in de breedte en relevantie van de ervaring van de Gegadigde op het gebied van leer- en ontwikkelinterventies, gedragsverandering, samenwerking binnen complexe samenwerkingsomgevingen en kennis van samenwerkingsgerichte contractvormen.

Het feit dat per selectie criterium maximaal vijf referenties mogen worden ingediend betekent niet dat iedere Gegadigde automatisch de maximale score behaalt. De beoordeling vindt plaats op basis van de mate waarin de gevraagde kenmerken aantoonbaar en overtuigend worden onderbouwd in de ingediende referenties. Rijkswaterstaat beoordeelt daarbij de inhoudelijke relevantie van de referenties en of de gevraagde kenmerken daadwerkelijk aanwezig zijn.

Rijkswaterstaat kiest er bewust niet voor om extra punten toe te kennen aan referenties die meerdere kenmerken combineren. Daarmee zou de beoordelingssystematiek afwijken van de vooraf gepubliceerde criteria en zou een zwaardere waardering ontstaan voor één type referentieopbouw dan momenteel is voorzien.

Daarnaast geldt dat de beoordeling plaatsvindt op basis van expert opinion. Het beoordelingsteam beoordeelt of de kenmerken voldoende, overtuigend en verifieerbaar zijn aangetoond. Referenties van voorlopig geselecteerde Gegadigden zullen bovendien worden geverifieerd bij de opgegeven referenten.

Rijkswaterstaat ziet daarom geen aanleiding de beoordelingssystematiek aan te passen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

91

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 32

Vraag:

Om zeker te weten dat we op deze cruciale vraag niets over het hoofd zien: U geeft aan dat de referentieopdracht qua aard, omvang en complexiteit vergelijkbaar moet zijn met de onderhavige opdracht. Kunt u bevestigen dat Aanbesteder beoordeelt of de referentie qua aard en complexiteit vergelijkbaar is door te kijken naar de door u aangehaalde 4 bullits? (interactieve en praktijkgerichte leerinterventies; begeleiding van professionals binnen complexe samenwerkingscontexten; aandacht voor gedragsverandering, samenwerking en professioneel handelen; maatwerk binnen project-, programma- of organisatiecontexten.)

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat voor de beoordeling of een referentie qua aard en complexiteit vergelijkbaar is met de onderhavige opdracht, primair wordt gekeken naar de kenmerken zoals opgenomen in paragraaf 5.3.2, namelijk:

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

Deze kenmerken vormen de inhoudelijke invulling van wat Rijkswaterstaat in het kader van deze aanbesteding verstaat onder een vergelijkbare opdracht. Rijkswaterstaat beoordeelt daarbij niet uitsluitend de sector of het onderwerp van de referentie, maar vooral de aard van de uitgevoerde dienstverlening en de complexiteit van de omgeving waarin deze dienstverlening is uitgevoerd. Daarbij kunnen ook aspecten zoals meerdere stakeholders, uiteenlopende belangen, governancevraagstukken, samenwerking tussen verschillende organisaties en besluitvorming binnen een complexe context bijdragen aan de vergelijkbaarheid van de referentie.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
92**Onderwerp:**

Selectieleidraad, pagina 32-33

Vraag:

Klopt het dat de geschiktheidseis van € 35.000,- geldt voor alle referentieopdrachten die gegadigde indient, dus ook de referentieopdrachten voor de selectiecriteria?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat de minimale opdrachtwaarde van € 35.000 exclusief btw geldt voor alle referentieprojecten die worden ingediend in het kader van deze aanbesteding, dus zowel voor de referentie(s) die worden gebruikt voor de geschiktheidseis als voor de referenties die worden gebruikt voor de selectiecriteria. Hiermee wordt geborgd dat alle ingediende referenties betrekking hebben op opdrachten met een voor deze aanbesteding relevante omvang en professionaliteit. Daarnaast geldt voor de geschiktheidseis dat minimaal één referentieopdracht een opdrachtwaarde van ten minste € 225.000 exclusief btw dient te hebben.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
93**Onderwerp:**

Selectieleidraad, pagina 32, paragraaf 5.3.1

Vraag:

Kan aanbesteder verduidelijken wat zij verstaat onder "Generieke voorwaarden (...) zijn dat Gegadigde (...) opdrachtnemer is geweest en/of eindverantwoordelijk was voor het volledige

resultaat van de referentieopdracht" en daarbij aangeven of onze veronderstelling klopt dat het niet nodig is dat Gegadigde eindverantwoordelijke was voor de gehele opdracht, maar wél verantwoordelijk voor de werkzaamheden op basis waarvan de referentie wordt ingevuld?

Antwoord:

Met de generieke voorwaarde dat de Gegadigde opdrachtnemer moet zijn geweest en/of eindverantwoordelijk moet zijn geweest voor het volledige resultaat van de referentieopdracht, beoogt Rijkswaterstaat te waarborgen dat de Gegadigde een substantiële en verantwoordelijke rol heeft vervuld bij de uitvoering van de werkzaamheden waarop de referentie betrekking heeft. Het is daarbij niet noodzakelijk dat de Gegadigde eindverantwoordelijk was voor alle onderdelen van een bredere opdracht indien de referentie slechts betrekking heeft op een afgebakend onderdeel daarvan. Wel moet de Gegadigde voor het deel van de opdracht waarop de referentie wordt gebaseerd aantoonbaar opdrachtnemer zijn geweest en/of eindverantwoordelijk zijn geweest voor het beoogde resultaat.

Bijvoorbeeld: wanneer een leer- en ontwikkeltraject onderdeel uitmaakte van een grotere opdracht, kan deze als referentie worden opgevoerd indien de Gegadigde voor het ontwerp, de inrichting, organisatie en uitvoering van dat leer- en ontwikkeltraject verantwoordelijk was. Het is daarbij niet vereist dat dezelfde partij tevens verantwoordelijk was voor overige onderdelen van de totale opdracht, zoals communicatie, facilitaire dienstverlening of andere projectactiviteiten.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

94

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 32, paragraaf 5.3.2

Vraag:

Tijdens de inlichtingenbijeenkomst zijn vragen gesteld over de minimale opdrachtwaarden (minimaal 35.000euro en 1 referentie minimaal 225.000euro) in de geschiktheidseis. Naar onze mening is de eis proportioneel, mede gelet op de aard en omvang van de onderhavige opdracht. Kunt u bevestigen dat u deze bepaling, mede gelet op de aard en omvang van de opdracht, ongewijzigd handhaaft?

Antwoord:

Ja. Rijkswaterstaat bevestigt dat de in paragraaf 5.3.2 opgenomen minimale opdrachtwaarden van € 35.000 exclusief btw en minimaal één referentieopdracht van € 225.000 exclusief btw ongewijzigd worden gehandhaafd.

Rijkswaterstaat acht deze eisen proportioneel gelet op de aard, omvang en complexiteit van de onderhavige opdracht. De eis van € 225.000 exclusief btw is opgenomen om vast te stellen dat de Gegadigde ervaring heeft met opdrachten van vergelijkbare organisatorische omvang, verantwoordelijkheid en complexiteit. De ondergrens van € 35.000 exclusief btw biedt tegelijkertijd ruimte om specialistische kennis en ervaring van kleinere partijen in te brengen, bijvoorbeeld via

een combinatie of een beroep op derden.

Rijkswaterstaat is van mening dat hiermee een passende balans is gevonden tussen het borgen van voldoende relevante ervaring en het bieden van ruimte aan gespecialiseerde marktpartijen, overeenkomstig de uitgangspunten van proportionaliteit.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
95

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 32, paragraaf 5.3.2 Geschiktheidseis - Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis

Vraag:

U spreekt in de beschrijving van de geschiktheidseis over referentieopdrachten (meervoud) en ook in Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis staat "referentieopdracht(en)" geschreven. In paragraaf 5.3.2 Geschiktheidseis of op het Referentieformulier in Bijlage 3 Opgave Geschiktheidseis staat daarentegen niet vermeldt hoeveel referentieopdrachten een gegadigde in kan dienen, zoals dat bij de beschrijving van de Selectiecriteria en de Referentieformulieren voor de Selectiecriteria wel het geval is. Kunt u verduidelijken hoeveel referentieopdracht(en) gegadigde mag opgeven voor de Geschiktheidseis?

Antwoord:

Rijkswaterstaat heeft geen maximumaantal referentieopdrachten voorgeschreven voor de geschiktheidseis.

De geschiktheidseis dient zodanig te worden onderbouwd dat Rijkswaterstaat kan vaststellen dat de Gegadigde aan alle onderdelen van de geschiktheidseis voldoet. Afhankelijk van de inhoud van de referentie(s) kan dit met één referentieopdracht of met meerdere referentieopdrachten worden aangetoond.

Daarbij geldt dat:

- alle opgegeven referentieopdrachten moeten voldoen aan de generieke voorwaarden uit de selectieleidraad;
- alle opgegeven referentieopdrachten een minimale opdrachtwaarde van € 35.000 exclusief btw moeten hebben;
- minimaal één referentieopdracht een opdrachtwaarde van ten minste € 225.000 exclusief btw moet hebben.

Rijkswaterstaat verwacht daarbij niet meer referenties dan redelijkerwijs nodig zijn om aan te tonen dat aan de geschiktheidseis wordt voldaan. De beoordeling van de geschiktheidseis is geen rangschikkingscriterium, maar een toets of de Gegadigde voldoet aan de gestelde minimumeisen.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

96

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 31-35, paragraaf 5.3 Geschiktheidseis en 5.4 Selectiecriteria

Vraag:

U geeft aan dat de referenties om de geschiktheidseis aan te tonen 'verkregen én uitgevoerd' moeten zijn. Klopt onze veronderstelling dat het mogelijk is om een referentie aan te dragen van een opdracht die nog loopt, zolang de referentie enkel de afgeronde en reeds gefactureerde werkzaamheden betreft? En kunt u bevestigen of voor de toets aan de minimale opdrachtwaarde uitsluitend het reeds uitgevoerde en opgeleverde deel van de opdracht mag worden meegenomen, of dat de totale gecontracteerde opdrachtwaarde bepalend is?

Antwoord:

Ja. Een referentie van een opdracht die nog loopt, mag worden ingezet voor de geschiktheidseis, mits sprake is van een aantoonbaar uitgevoerd deel van de opdracht waarbij relevante werkzaamheden zijn afgerond en resultaten zijn opgeleverd. Zoals eerder toegelicht mogen lopende opdrachten worden gebruikt indien ten minste een relevante cyclus van ontwerpen, organiseren, uitvoeren, evalueren en verbeteren is doorlopen en de resultaten aantoonbaar zijn.

Voor de toetsing van de minimale opdrachtwaarde kijkt Rijkswaterstaat naar het deel van de opdracht waarop de referentie betrekking heeft en dat daadwerkelijk is uitgevoerd. Het moet daarbij gaan om gerealiseerde werkzaamheden waarvoor de Gegadigde verantwoordelijk is geweest en waarvan de resultaten aantoonbaar beschikbaar zijn. Het enkel beschikken over een hogere gecontracteerde opdrachtwaarde is daarvoor niet voldoende.

Indien een lopende opdracht wordt ingezet als referentie, dient de Gegadigde derhalve aannemelijk te maken welke werkzaamheden reeds zijn uitgevoerd, welke resultaten zijn bereikt en welke opdrachtwaarde hiermee samenhangt. Rijkswaterstaat kan deze informatie verifiëren bij de opgegeven referent.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
97

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 20, paragraaf 3.1

Vraag:

U geeft aan: "hiertoe wordt een lineair verband in de bandbreedte toegepast die wordt uitgedrukt in een formule". Kunt u aangeven hoe die formule eruit gaat zien?

Antwoord:

De in de aanbestedingsstukken genoemde formule heeft betrekking op de beoordeling van het prijscriterium in de gunningsfase en niet op de selectiefase.

De exacte formule, de daarbij behorende bandbreedte en de wijze waarop de lineaire score wordt berekend, worden opgenomen in het Beschrijvend Document dat aan de geselecteerde gegadigden in de gunningsfase ter beschikking wordt gesteld. Rijkswaterstaat kiest er bewust voor deze informatie in de gunningsfase te verstrekken, omdat deze samenhangt met de dan uit te vragen prijsstructuur en beoordelingssystematiek.

Op dit moment kan Rijkswaterstaat daarom nog niet vooruitlopen op de exacte invulling van de formule.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
98

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 14, paragraaf 1.10

Vraag:

U vermeldt dat de opleiding omhelst "alleen de opleiding van de IPM projectteam van Rijkswaterstaat en eventueel de gecontracteerde marktpartij... ". Hierover hebben we twee vragen: 1. Aan welke leden van de IPM teams denkt u? Bijvoorbeeld uitsluitend/ voornamelijk de "toplaag", en/of ook hun teamleden? 2. Kunt u iets meer aangeven wat uw overwegingen/inschattingen zijn die maken dat u hier het woord "eventueel" invoegt?

Antwoord:

1. Aan welke leden van de IPM-teams denkt Rijkswaterstaat?

Rijkswaterstaat richt zich primair op de (IPM-)projectteams die werkzaam zijn binnen een tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak of portfolioaanpak. Daarbij wordt niet uitsluitend gedacht aan de leden van het IPM-kernteam, maar kan de deelnemersgroep afhankelijk van de leerbehoefte en projectopgave worden aangevuld met andere voor het project relevante medewerkers. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan kostendeskundigen, risicomanagers,

technisch specialisten of ICT-/IV-managers bij projecten met een substantiële IV-component. De exacte samenstelling van deelnemers wordt per project of leerinterventie bepaald op basis van de beoogde leerdoelen en de samenwerkingsvraagstukken die binnen het project spelen.

2. Waarom is het woord “eventueel” opgenomen ten aanzien van de gecontracteerde marktpartij? Het woord “eventueel” is opgenomen omdat deelname van de gecontracteerde marktpartij afhankelijk is van de fase van het project, de aard van de leerbehoefte en het moment waarop de interventie plaatsvindt. Sommige interventies zullen zich uitsluitend richten op het Rijkswaterstaat-projectteam, bijvoorbeeld ter voorbereiding op een aanbesteding of bij de start van een nieuwe samenwerkingsvorm.

Rijkswaterstaat ziet echter nadrukkelijk meerwaarde in gezamenlijke leerinterventies van Rijkswaterstaat en de gecontracteerde marktpartij wanneer dit bijdraagt aan een betere samenwerking, wederzijds begrip, een gezamenlijke taal en een gezamenlijke aanpak binnen het project. De keuze hiervoor wordt per situatie gemaakt.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

99

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 13, paragraaf 1.8

Vraag:

Wie of wat is “LOFC”?

Antwoord:

LOFC staat voor Leren, Ontwikkelen & Future Center, een afdeling van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat. Deze afdeling ondersteunt Rijkswaterstaat op het gebied van leren, ontwikkelen, veranderkunde en innovatie, onder meer door het aanbieden van opleidingen, advies en begeleiding bij ontwikkel- en verandertrajecten.

Deze omschrijving is als standaardtekst opgenomen in de selectieleidraad en had niet opgenomen dienen te worden. Voor deze aanbesteding kiezen wij er nu voor om hiervan geen gebruik te maken.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

100

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 13, paragraaf 1.7

Vraag:

De raming is gebaseerd op een indicatief aantal van 15 uitvoeringen gedurende de looptijd van de raamovereenkomst. Kunt u nader duiden wat in dit verband precies onder een 'uitvoering' wordt verstaan? Gaat het daarbij om één module, één traject, één projectaanpak of een volledige interventiereeks inclusief borging?

Antwoord:

Met een 'uitvoering' verstaat Rijkswaterstaat een samenhangende leerinterventie voor een specifiek project, programma of team. Een uitvoering kan bestaan uit een intake- en analysefase, één of meerdere modules en activiteiten gericht op borging en toepassing van het geleerde in de projectpraktijk.

Een uitvoering is daarmee niet gelijk aan één losse module. Afhankelijk van de leerbehoefte, projectfase en context kan een uitvoering bestaan uit een enkele module, een combinatie van meerdere modules of een kortere, gerichte interventie.

De in paragraaf 1.7 genoemde circa 15 uitvoeringen hebben betrekking op dergelijke projectgerichte leerinterventies gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst. De uiteindelijke omvang en samenstelling van een uitvoering wordt per Nadere Opdracht vastgesteld op basis van de specifieke opgave en leerbehoefte van het betreffende project of programma.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

101

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 13, paragraaf 1.7

Vraag:

Kunt u aangeven langs welke aannames en rekensom u tot de bedragen van de indicatieve raming bent gekomen? We wensen in elk geval inzicht in de bandbreedte-inschatting van aantal deelnemers, uren/dagdelen en tarieven.

Antwoord:

De in paragraaf 1.7 opgenomen raming is indicatief en gebaseerd op een aantal globale aannames

ten aanzien van ontwikkeling, uitvoering, actualisatie en projectleiding. De raming is nadrukkelijk niet bedoeld als voorgeschreven rekensom voor Inschrijvers.

Voor Zakelijk Samenwerken is Rijkswaterstaat in de raming onder meer uitgegaan van:

- circa 15 uitvoeringen gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst;
- gemiddeld circa 7 tot 10 deelnemers per uitvoering;
- een interventieomvang van ongeveer 3,5 trainingsdag (7 dagdelen) per uitvoering;
- benodigde inzet voor analyse, ontwerp, ontwikkeling, actualisatie, uitvoering en projectleiding.

Deze berekening is uitsluitend gebruikt om de verwachte omvang van de opdracht te benaderen. De daadwerkelijke leerbehoefte, omvang van de deelnemersgroepen, aantal dagdelen, inzet van trainers, werkvormen en samenstelling van de interventies kunnen tijdens de looptijd afwijken. Rijkswaterstaat wil daarom bewust ruimte laten voor een eigen aanpak en prijsstructuur van de Opdrachtnemer.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

102

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 11, paragraaf 1.4

Vraag:

U vermeldt: "het realiseren van een hoge klanttevredenheid onder deelnemers, projectteam opdrachtgevers en GPO van Rijkswaterstaat." Kunt u nader duiden hoe u klanttevredenheid zou willen meten?

Antwoord:

Met de in paragraaf 1.4 genoemde klanttevredenheid doelt Rijkswaterstaat op de waardering van deelnemers, betrokken projectteams, opdrachtgevers en de programmamanager voor de kwaliteit, relevantie en toepasbaarheid van de leerinterventies. Rijkswaterstaat schrijft hiervoor geen specifieke meetmethode of norm voor. Van de Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze een passende aanpak voor evaluatie en monitoring voorstelt, waarmee inzicht ontstaat in de ervaren meerwaarde van de interventies en de toepassing daarvan in de projectpraktijk.

Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan evaluaties na afloop van een interventie, periodieke klanttevredenheidsmetingen, reflectiesessies, interviews of andere passende vormen van feedbackverzameling. Rijkswaterstaat laat de keuze voor de concrete meetmethode nadrukkelijk aan de expertise van de Opdrachtnemer.

Van belang is dat de gekozen aanpak niet alleen inzicht geeft in de waardering van de interventie zelf, maar ook in de ervaren toepasbaarheid in de projectpraktijk en de bijdrage aan de ontwikkeling van de samenwerking.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
103**Onderwerp:**

Selectieleidraad, pagina 7-10, paragraaf 1.2

Vraag:

Wij zijn benieuwd of er, na de ontwerpfase, voor de uitvoering van het leerprogramma en de leerinterventies na marktbenadering, budget vanuit de projecten nodig gaat zijn?

Antwoord:

Nee. Rijkswaterstaat gaat er op dit moment vanuit dat zowel de ontwikkeling als de uitvoering van het programma Zakelijk Samenwerken worden bekostigd vanuit het budget van de Raamovereenkomst.

Projecten hoeven derhalve niet zelfstandig budget beschikbaar te stellen om van een leerinterventie gebruik te kunnen maken. De inzet van leerinterventies vindt plaats binnen de financiële kaders van de Raamovereenkomst en wordt van daaruit geprogrammeerd en aangestuurd.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
104**Onderwerp:**

Selectieleidraad, pagina 7-10, paragraaf 1.2

Vraag:

We zijn benieuwd naar de rolneming van het Rijkswaterstaatteam gedurende de ontwerpfase en hoe Rijkswaterstaat de samenwerking tijdens deze fase voor zich ziet (bijvoorbeeld meer

reviewend, meer coproductie)?

Antwoord:

Rijkswaterstaat ziet de ontwerpfase als een gezamenlijke inspanning van Opdrachtnemer en Rijkswaterstaat. Daarbij ligt de primaire verantwoordelijkheid voor het ontwerp van het leerprogramma, de modules en de leerinterventies bij de Opdrachtnemer. Rijkswaterstaat verwacht dat de Opdrachtnemer hiervoor de onderwijskundige, veranderkundige en vakinhoudelijke expertise inbrengt.

De rol van Rijkswaterstaat is daarbij vooral gericht op het beschikbaar stellen van de relevante projectcontext, actuele praktijkcasuïstiek, leerbehoeften en inhoudelijke kennis van de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak en portfolioaanpak. Rijkswaterstaat ziet haar rol daarom niet uitsluitend als toetsend of reviewend, maar ook als een actieve gesprekspartner bij het aanscherpen van de inhoud en de aansluiting op de projectpraktijk. Rijkswaterstaat verwacht echter geen coproductie waarbij leerinterventies gezamenlijk worden ontwikkeld. De verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke vormgeving, didactische vertaling en kwaliteit van de leerinterventies ligt nadrukkelijk bij de Opdrachtnemer. Rijkswaterstaat levert de context, inhoudelijke aandachtspunten en feedback; de Opdrachtnemer vertaalt deze naar een effectieve leerinterventie.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
105

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 7-10, paragraaf 1.2

Vraag:

We zijn benieuwd wie aan de kant van Rijkswaterstaat, na gunning (dus vanaf 14 oktober), en na oplevering van het uitontwikkelde ontwerp, het opdrachtgeverschap vanuit Rijkswaterstaat gaat vervullen. Klopt onze veronderstelling dat na gunning het team dat we hebben ontmoet tijdens de toelichtende bijeenkomst de opdrachtgever zal zijn c.q. het mandaat heeft om het ontwerp goed te keuren? En dat hetzelfde team ook een (adviserende? coördinerende? budget- bewakende?) rol zal vervullen in de rest van de looptijd van het contract: de organisatie en uitvoeringsfase?

Antwoord:

Het opdrachtgeverschap voor Zakelijk Samenwerken blijft gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst belegd bij Rijkswaterstaat, vanuit de samenwerking tussen GPO en de ICM Academie. Het team dat betrokken is bij deze aanbesteding en de toelichtende bijeenkomst zal ook na gunning een belangrijke rol vervullen bij de implementatie en aansturing van de overeenkomst.

Uw veronderstelling is in hoofdlijnen juist. Rijkswaterstaat verwacht dat het team dat nu bij de aanbesteding betrokken is, namens Rijkswaterstaat een coördinerende en inhoudelijke rol vervult

bij de ontwikkeling, implementatie en doorontwikkeling van het programma. Dit team zal betrokken zijn bij de beoordeling van het ontwerp, het bewaken van de aansluiting op de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken en het afstemmen van leerbehoeften vanuit projecten en programma's.

De exacte governance, mandatering en rolverdeling worden na gunning nader uitgewerkt. Rijkswaterstaat verwacht daarbij een werkbare samenwerking waarin de Opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het ontwerp en de uitvoering van de leerinterventies, terwijl Rijkswaterstaat zorgdraagt voor inhoudelijke kaders, prioritering, programmering, budgetbewaking en de verbinding met de relevante projecten, programma's en stakeholders binnen de organisatie.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
106

Onderwerp:

Selectieleidraad, pagina 10, paragraaf 1.2.5

Vraag:

U vermeldt dat de opdrachtnemer verantwoordelijk is "voor het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van de praktijkgerichte en modulaire leren interventies....". Kunt u wat nader duiden wat u qua organiseren van de te selecteren partij verwacht?

Antwoord:

Met het organiseren van leerinterventies doelt Rijkswaterstaat op de operationele voorbereiding en coördinatie die nodig is om een interventie succesvol uit te voeren. Daarbij verwacht Rijkswaterstaat dat de Opdrachtnemer, in afstemming met Rijkswaterstaat, zorgdraagt voor de voorbereiding, planning, afstemming met deelnemers, inzet van trainers of andere begeleiders, voorbereiding van werkvormen en leermaterialen en de praktische uitvoering van de interventie.

Rijkswaterstaat verwacht niet dat de Opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de interne aansturing van Rijkswaterstaat-projecten of voor het organiseren van de projectteams zelf. Wel verwacht Rijkswaterstaat dat de Opdrachtnemer voldoende regie voert op de voorbereiding en uitvoering van de leerinterventies, zodat deze efficiënt kunnen plaatsvinden en goed aansluiten bij de projectpraktijk.

De precieze verdeling van verantwoordelijkheden wordt per Nadere Opdracht afgestemd. Rijkswaterstaat zal daarbij onder meer zorgen voor de verbinding met de betreffende projecten, het beschikbaar stellen van relevante context en het faciliteren van de deelname van de doelgroep, terwijl de Opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de organisatie van de leerinterventie zelf.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
107**Onderwerp:**

Selectieleidraad, pagina 9-11, paragraaf 1.2.4. (nr. 4)

Vraag:

U vraagt om evaluatie-, monitorings- en sturingsinformatie, en noemt daarnaast doelstellingen zoals gedragsverandering, betere samenwerking en transfer naar de praktijk. Kunt u nader toelichten welke mate van monitoring en sturingsinformatie u voor ogen heeft, en op welk niveau deze informatie moet worden opgeleverd: per sessie, per traject, per project of overkoepelend over de raamovereenkomst?

Antwoord:

Rijkswaterstaat schrijft geen voorgeschreven monitoringsmethodiek of rapportagestructuur voor. Wel verwacht Rijkswaterstaat dat de Opdrachtnemer inzicht biedt in de voortgang en effecten van de leerinterventies, passend bij de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken, waaronder gedragsverandering, samenwerking, professioneel handelen en de transfer naar de projectpraktijk.

Rijkswaterstaat ziet de monitoring primair als een instrument om te leren, bij te sturen en het programma verder te ontwikkelen. Daarbij verwacht Rijkswaterstaat dat informatie beschikbaar komt op het niveau van de afzonderlijke interventie of het betreffende projectteam, zodat leeropbrengsten, aandachtspunten en ontwikkelbehoeften bespreekbaar kunnen worden gemaakt. Daarnaast verwacht Rijkswaterstaat periodiek een meer overkoepelend beeld van trends, leerervaringen en terugkerende patronen die relevant zijn voor de verdere ontwikkeling van Zakelijk Samenwerken binnen Rijkswaterstaat.

De exacte invulling, frequentie en vorm van deze evaluatie-, monitorings- en sturingsinformatie laat Rijkswaterstaat nadrukkelijk aan de expertise van de Opdrachtnemer. Uitgangspunt is dat de inspanning proportioneel blijft en aansluit bij de omvang van de interventies en de doelstellingen van de Raamovereenkomst.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
108**Onderwerp:**

Selectieleidraad, pagina 8, paragraaf 1.2.3-1.2.4

Vraag:

Aanbesteder geeft expliciet aan dat borging en reflectie ten behoeve van de transfer naar de dagelijkse praktijk onderdeel zijn van de opdracht. Hoe ziet u de aansluiting van dit onderdeel van de opdracht Zakelijk Samenwerken op reeds bestaande of door opdrachtnemer aangeboden interventies tijdens de uitvoering van een project? Denk bijvoorbeeld aan gecontracteerde teamcoaches binnen de ON-OG-relatie.

Antwoord:

Rijkswaterstaat ziet borging en reflectie als een belangrijk onderdeel van het programma Zakelijk Samenwerken, gericht op het duurzaam toepassen van het geleerde in de dagelijkse projectpraktijk. Daarbij is het nadrukkelijk niet de bedoeling om bestaande begeleidings- of coachingstrajecten binnen projecten te vervangen of te dupliceren.

Indien binnen een project reeds teamcoaches, samenwerkingsbegeleiders of andere interventies aanwezig zijn, verwacht Rijkswaterstaat dat de Opdrachtnemer hierop aansluit en waar mogelijk synergie creëert. De wijze waarop deze aansluiting wordt vormgegeven, is afhankelijk van de specifieke projectcontext en de aanwezige ondersteuning.

Rijkswaterstaat beschouwt Zakelijk Samenwerken primair als een leer- en ontwikkelprogramma gericht op het versterken van samenwerkingscompetenties binnen de context van de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak en portfolioaanpak. Bestaande projectinterventies, zoals teamcoaching binnen de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, kunnen daarbij een waardevolle aanvulling vormen. Rijkswaterstaat verwacht van de Opdrachtnemer dat deze eventuele raakvlakken herkent en de borgingsactiviteiten hierop afstemt.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
109**Onderwerp:**

Selectieleidraad, pagina 8, paragraaf 1.2.3

Vraag:

U vermeldt dat er geen specifieke methode of werkvormen worden voorgeschreven. En dat tegelijkertijd wel aangesloten dient te worden bij voor Rijkswaterstaat gebruikelijke methodieken en werkwijzen op het gebied van samenwerking, risicomanagement, gedragsverandering, projectbeheersing en lerend werken, zoals de twee fase aanpak, portfolio aanpak, risico gestuurd

werken, gedragsverandering, systemisch werken en reflectief leren. Kunt u een nadere duiding geven van waar u dan precies van wenst dat we op aansluiten? Met name de "gebruikelijke methodieken en werkwijze op het gebied van "gedragsverandering, systemisch werken en reflectief leren" maken nieuwsgierig.

Antwoord:

Rijkswaterstaat beoogt met deze passage niet voor te schrijven dat een specifieke methode, school of interventievorm moet worden toegepast. De verwijzing naar gedragsverandering, systemisch werken en reflectief leren is bedoeld om richting te geven aan de context en ontwikkelopgave waarbinnen Zakelijk Samenwerken wordt ingezet.

Met gedragsverandering doelt Rijkswaterstaat op het ontwikkelen van nieuw handelingsrepertoire binnen projectteams, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking, onderling vertrouwen, omgaan met onzekerheden, gezamenlijke besluitvorming, het bespreekbaar maken van spanningen en het professioneel omgaan met verschillende belangen.

Met systemisch werken doelt Rijkswaterstaat niet op één specifieke methodiek, maar op het vermogen om samenwerkingsvraagstukken te bezien in de context van het bredere project- en contractsysteem, inclusief rollen, belangen, afhankelijkheden, patronen en interacties tussen betrokken partijen.

Met reflectief leren doelt Rijkswaterstaat op het bewust stilstaan bij ervaringen uit de projectpraktijk en het gezamenlijk leren van successen, dilemma's en gemaakte keuzes, zodat deze inzichten kunnen worden toegepast in het dagelijkse handelen binnen projecten.

Rijkswaterstaat verwacht van de Opdrachtnemer dat deze kan aansluiten bij dergelijke uitgangspunten en deze weet te vertalen naar effectieve leerinterventies. Het staat de Opdrachtnemer vrij om hiervoor eigen methodieken, modellen en werkvormen te gebruiken.

Rijkswaterstaat beoordeelt niet de gekozen methode als zodanig, maar de mate waarin de aanpak bijdraagt aan de doelstellingen van Zakelijk Samenwerken en aansluit bij de praktijk van de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak en portfolioaanpak.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
110

Onderwerp:

Paragraaf 5.3.2.

Vraag:

Onder geschiktheidseisen geef u aan dat één opdracht aangeleverd dient te worden. Hiernaast staat ook in paragraaf 5.3.2. aangegeven dat de minimale opdrachtwaarde van de referentieopdrachten € 35.000,- exclusief btw bedraagt waarvan minimaal één opdracht minimaal €225.000,- exclusief btw. In de paragrafen en bijlagen betreffende de selectiecriteria wordt geen financiële omvang aangegeven. Waar dienen wij vanuit te gaan?

Antwoord:

Rijkswaterstaat bevestigt dat voor de geschiktheidseis minimaal één referentieopdracht moet

worden aangeleverd en dat voor alle referentieopdrachten die in het kader van deze aanbesteding worden ingediend een minimale opdrachtwaarde van € 35.000 exclusief btw geldt. Daarnaast dient ten minste één referentieopdracht een opdrachtwaarde van € 225.000 exclusief btw te hebben. Voor de selectiecriteria is geen afzonderlijke financiële omvang opgenomen. Rijkswaterstaat beoogt met de selectiecriteria primair de relevante kennis, ervaring en expertise van de Gegadigde te beoordelen aan de hand van de gevraagde kenmerken. Daarbij blijft wel de generieke eis gelden dat referentieopdrachten een minimale opdrachtwaarde van € 35.000 exclusief btw hebben. Het onderscheid is daarmee dat de opdrachtwaarde van € 225.000 exclusief btw uitsluitend geldt voor de geschiktheidseis, terwijl voor referenties die worden ingezet voor de selectiecriteria geen aanvullende minimale opdrachtwaarde boven de generieke ondergrens van € 35.000 exclusief btw geldt.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

**Ref.nr.
111****Onderwerp:**

Paragraaf 5.4

Vraag:

Per selectie criterium dienen minimaal 2 referenties te worden ingediend. Is onze interpretatie correct dat per selectie criterium maximaal 40 (criterium 1) of 20 (criterium 2) punten, via de 5 kenmerken, kunnen worden gescoord verdeelt over alle ingediende (minimaal 2 en maximaal 5) referenties?

Antwoord:

Ja, uw interpretatie is correct.

Per selectie criterium geldt een maximale score van respectievelijk 40 punten (selectie criterium 1) en 20 punten (selectie criterium 2). Deze score wordt gebaseerd op de mate waarin de gevraagde kenmerken aantoonbaar voorkomen in de gezamenlijk ingediende referenties voor het betreffende selectie criterium.

De kenmerken mogen daarbij verdeeld zijn over de ingediende referenties. Het is dus niet noodzakelijk dat iedere referentie afzonderlijk alle kenmerken bevat. De referenties worden in samenhang beschouwd om vast te stellen in hoeverre de gevraagde kenmerken zijn aangetoond. Het aantal referenties boven het vereiste minimum leidt op zichzelf niet tot extra punten. Doorslaggevend is of en in welke mate de gevraagde kenmerken gezamenlijk worden aangetoond binnen de voor het selectie criterium ingediende referenties, tot maximaal het voor dat criterium vastgestelde aantal punten.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
112

Onderwerp:

Paragraaf 1.1

Vraag:

In paragraaf 1.1 worden de bijlagen, Terugkoppeling Marktconsultatie (bijlage 7) en de Samenvatting E#learnings (bijlage 8), aangemerkt als onderdeel van de normatieve documenten. In dezelfde paragraaf worden deze bijlagen tevens genoemd onder de informatieve documenten. Welke status geldt voor bijlage 7 en 8? Wordt de inhoud van de bijlagen betrokken bij de beoordeling van de inschrijving?

Antwoord:

Bijlage 7 (Terugkoppeling Marktconsultatie) en Bijlage 8 (Samenvatting E-learnings) hebben een informatief karakter. De vermelding van deze bijlagen onder de normatieve documenten is niet bedoeld om aanvullende eisen, verplichtingen of beoordelingscriteria te introduceren. Rijkswaterstaat gebruikt deze bijlagen om Gegadigden inzicht te geven in de achtergrond van de aanbesteding, de resultaten van de marktconsultatie, de huidige situatie en de context waarin het programma Zakelijk Samenwerken wordt ontwikkeld en uitgevoerd. De inhoud van deze bijlagen wordt niet als zelfstandig beoordelingskader gehanteerd bij de beoordeling van de aanmelding. De beoordeling vindt plaats op basis van de geschiktheidseisen, selectiecriteria en overige eisen zoals opgenomen in de selectieleidraad en de daarbij behorende beoordelingssystematiek.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
113

Onderwerp:

Paragraaf 3.1

Vraag:

In paragraaf 3.1. wordt genoemd dat het totaalbedrag niet buiten de in het beschijvend document

bepaalde bandbreedte dient te liggen . Wat is de bandbreedte?

Antwoord:

De in paragraaf 3.1 genoemde bandbreedte heeft betrekking op de prijsbeoordeling in de gunningsfase. De exacte bandbreedte maakt geen onderdeel uit van de selectiefase en zal worden opgenomen in het Beschrijvend Document dat aan de geselecteerde gegadigden beschikbaar wordt gesteld.

Rijkswaterstaat kiest hiervoor omdat de bandbreedte direct samenhangt met de in de gunningsfase uit te vragen prijsstructuur, de beoordelingsmethodiek en de daarbij behorende lineaire scoringsformule.

Op dit moment kan Rijkswaterstaat daarom nog niet vooruitlopen op de exacte onder- en bovengrens van de bandbreedte.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
114

Onderwerp:

Paragraaf 1.2.5

Vraag:

Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer t.a.v. regie, prioritering van inzet, besluitvorming en doorontwikkeling?

Antwoord:

Rijkswaterstaat ziet de Raamovereenkomst als een samenwerking waarin Rijkswaterstaat verantwoordelijk is voor de strategische regie, prioritering van de inzet, programmering van opdrachten en de aansluiting op de ontwikkelbehoeften binnen projecten en programma's. Rijkswaterstaat bepaalt welke leerbehoeften worden geadresseerd, welke Nadere Opdrachten worden verstrekt en welke prioriteiten daarbij gelden.

De Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren, uitvoeren en doorontwikkelen van de leerinterventies binnen de kaders van de opdracht. Daarbij verwacht Rijkswaterstaat dat de Opdrachtnemer actief meedenkt over verbeteringen, nieuwe inzichten, opgedane ervaringen en mogelijkheden om het leeraanbod verder te versterken.

Besluitvorming over de inzet van middelen, het toevoegen van nieuwe modules, substantiële wijzigingen van de aanpak of andere ontwikkelingen met impact op de opdracht vindt plaats in overleg tussen Rijkswaterstaat en de Opdrachtnemer. Rijkswaterstaat vervult daarbij de opdrachtgeverrol en de Opdrachtnemer de expertrol.

Rijkswaterstaat verwacht daarmee een samenwerking waarin Rijkswaterstaat richting geeft aan de opgave en prioriteiten, terwijl de Opdrachtnemer verantwoordelijkheid neemt voor de inhoudelijke uitwerking, uitvoering en continue verbetering van het programma Zakelijk Samenwerken.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

115

Onderwerp:

selectie criterium 1

Vraag:

De uitvoeringsdata van de ingediende referentieopdrachten dienen te vallen binnen de periode van twaalf maanden.' Op welke periode van twaalf maanden wordt hier bedoeld?

Antwoord:

Met de passage "De uitvoeringsdata van de ingediende referentieopdrachten dienen te vallen binnen de periode van twaalf maanden" wordt bedoeld dat de werkzaamheden waarop de referentie betrekking heeft gedurende een aaneengesloten periode van maximaal twaalf maanden zijn uitgevoerd. Hiermee wordt niet bedoeld op de referentievensters zoals genoemd in paragraaf 5.3.2 en 5.4, maar op de omvang en vergelijkbaarheid van de referentieopdracht zelf. Rijkswaterstaat acht het van belang dat de opgevoerde referentie een samenhangende opdracht betreft die binnen een overzichtelijke periode is uitgevoerd. Voor zover een referentieopdracht een langere doorlooptijd heeft gehad, mogen Gegadigden een duidelijk afgebakend deel van die opdracht opvoeren, mits dit deel representatief is voor de gevraagde ervaring en de uitgevoerde werkzaamheden binnen een periode van twaalf aaneengesloten maanden hebben plaatsgevonden.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.

116

Onderwerp:

algemeen

Vraag:

Uit de aanbesteding blijkt dat inschrijvende partijen inhoudelijke kennis nodig hebbe, wat is de

verhouding tussen inhoudelijke kennis en gedragsdeskundigheid?

Antwoord:

Rijkswaterstaat ziet inhoudelijke kennis en gedragsdeskundigheid als twee complementaire en gelijkwaardige componenten van deze opdracht. Het succes van Zakelijk Samenwerken wordt niet uitsluitend bepaald door kennis van samenwerkingsgerichte contractvormen, noch uitsluitend door expertise op het gebied van leren, ontwikkelen en gedragsverandering. Juist de combinatie van beide is voor Rijkswaterstaat van belang.

Van de Opdrachtnemer wordt verwacht dat deze in staat is om samenwerkings- en gedragsvraagstukken te verbinden aan de praktijk van projecten die werken met de tweefasenaanpak, hybride tweefasenaanpak of portfolioaanpak. Dit vraagt enerzijds om expertise op het gebied van gedragsverandering, groepsdynamica, leerinterventies en reflectie, en anderzijds om voldoende begrip van de context waarin projectteams opereren, waaronder governance, risicomanagement, samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en de dynamiek van samenwerkingsgerichte contractvormen.

Rijkswaterstaat schrijft daarbij geen vaste verhouding voor. Wel blijkt uit de opzet van de geschiktheidseisen, selectiecriteria en het kernteam dat Rijkswaterstaat waarde hecht aan een team waarin zowel gedragskundige als inhoudelijke expertise aantoonbaar aanwezig is. Deze expertise mag daarbij verdeeld zijn over meerdere personen of partijen binnen een combinatie, mits deze gezamenlijk beschikbaar is voor de uitvoering van de opdracht.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
117

Onderwerp:

selectie criterium 1

Vraag:

In de informatiebijeenkomst werd gesteld dat de referenties 5 jaar oud mochten zijn echter staat er in selectie criterium 1 een periode van 3 jaar voorafgaande aan de publicatie, kan u verhelderen wat de periode is?

Antwoord:

Rijkswaterstaat bevestigt dat voor selectie criterium 1 een referentieperiode van vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding geldt. Voor zover in selectie criterium 1 wordt verwezen naar een periode van drie jaar voorafgaand aan de publicatiedatum van de aanbesteding, dient dit te worden beschouwd als een verschrijving. De referentieperiode voor selectie criterium 1 wordt hierbij gewijzigd naar vijf jaar voorafgaand aan de uiterste datum voor aanmelding. Referentieopdrachten die voldoen aan de overige eisen van selectie criterium 1 en waarvan de relevante werkzaamheden binnen deze periode van vijf jaar zijn uitgevoerd, komen derhalve voor beoordeling in aanmerking.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken

Ref.nr.
118**Onderwerp:**

Aanbestedingsstukken algemeen

Vraag:

De aanbestedingsstukken vermelden dat de gevraagde verklaringen (Verklaring Aanbesteden en Verklaring Belastingdienst) op verzoek van de Aanbesteder beschikbaar dienen te worden gesteld, waarbij het verzoek plaatsvindt rond respectievelijk de selectiebeslissing en het moment van Aanmelding. U geeft daarbij aan dat partijen zelf verantwoordelijk zijn voor een tijdige aanvraag. Echter, diverse bevoegde instanties hanteren een doorlooptijd van maximaal 8 weken voor het verstrekken van deze verklaringen. Zelfs als direct op 2 juni (publicatie stukken) de verklaringen zouden zijn aangevraagd, is daarmee de deadline van de Aanmelding mogelijk niet haalbaar. Dit is mede inherent aan het krappe proces van deze aanbesteding.

Kan de Aanbesteder bevestigen dat het volstaat om op verzoek aan te tonen dat de verklaringen tijdig zijn aangevraagd (lees: uiterlijk voorafgaand aan de datum van Aanmelding), met nalevering van de Verklaringen zodra deze door de instanties zijn verstrekt?

Antwoord:

Nee. Rijkswaterstaat kan niet bevestigen dat het uitsluitend aantonen van een tijdige aanvraag voldoende is.

De selectieleidraad bepaalt dat de gevraagde bewijsstukken binnen de gestelde termijn moeten worden overgelegd. Het blijft de verantwoordelijkheid van de Gegadigde om tijdig zorg te dragen voor de beschikbaarheid van deze documenten en daarbij rekening te houden met de doorlooptijden van de betreffende instanties.

De selectieleidraad bepaalt dat de gevraagde bewijsstukken binnen de gestelde termijn moeten worden overgelegd. Het blijft de verantwoordelijkheid van de Gegadigde om tijdig zorg te dragen voor de beschikbaarheid van deze documenten en daarbij rekening te houden met de doorlooptijden van de betreffende instanties.

Fase:

Aanmeldfase

Inschrijfronde:

-

Vragenronde:

Vragenronde 1

Beantwoord op:

24 jun 2026

Percelen:

P1 31217294 Zakelijk Samenwerken