

*Vlaamse overheid*

*Beleidsdomein Werk en Sociale Economie*

*Departement Werk en Sociale Economie  
Afdeling Europese programma's*

**Mededingingsprocedure met onderhandeling**

**Opdracht nr. 20230427**

*Leergoesting*

**Limietdatum en limietuur voor ontvangst van de aanvragen tot deelneming**

Limietdatum: 29 mei 2023

Limietuur: 14u00

## Inhoud

I.	VOORWERP VAN DE OPDRACHT .....	1
II.	VERLOOP VAN DE PLAATSINGSPROCEDURE.....	3
III.	ADMINISTRATIEVE BEPALINGEN.....	5
III.1.	AANBESTEDENDE OVERHEID	5
III.2.	TOEPASSELIJKE WETTELIJKE BEPALINGEN	5
III.3.	OVERIGE ALGEMEEN TOEPASSELIJKE BEPALINGEN	6
III.4.	UITSLUITING (ART. 67-70 WET, ART. 61-64 EN 73 KB PLAATSING)	7
III.5.	SELECTIECRITERIA (ART. 71 WET, ART. 65-69 EN 70-71 KB PLAATSING)	9
III.6.	BEROEP OP DE DRAAGKRACHT VAN ANDERE ENTITEITEN (ART. 73 KB PLAATSING)	12
III.7.	UNIFORM EUROPEES AANBESTEDINGSDOCUMENT (ART. 73 WET, ART. 38 KB PLAATSING)	13
III.8.	TOE TE VOEGEN DOCUMENTEN	14
III.9.	LIMIETDATUM EN LIMIETUUR VOOR AANVRAGEN TOT DEELNEMING EN OPENING	14
III.10.	GUNNINGSCRITERIA	15
IV.	TECHNISCHE VOORSCHRIFTEN.....	16
	FORMULIER VOOR AANVRAAG TOT DEELNEMING.....	24
	VERBINTENIS TER BESCHIKKINGSTELLING MIDDELEN.....	29

## I. VOORWERP VAN DE OPDRACHT

### Korte omschrijving van het voorwerp

De opdracht omvat het begeleiden van KMO's in Vlaanderen, enerzijds bij het optimaliseren van concrete leeractiviteiten, vertrekkende van wetenschappelijk onderbouwde hefboomen, anderzijds bij het bevorderen van de context waarin de leeractiviteit is ingebed, met name het leerklimaat van de organisatie, door het gericht beïnvloeden van factoren die volgens wetenschappelijk onderzoek gelinkt zijn aan leerklimaat. De doelstelling is om via de begeleiding en interventies op het niveau van de leeractiviteit én op het niveau van de context, een positief effect te genereren op de autonome motivatie van de medewerkers om te leren (meer 'leergoesting') en de duurzame inzetbaarheid van diezelfde medewerkers op de arbeidsmarkt te verhogen.

Bovenstaande wordt gerealiseerd door de gekozen dienstverleners (tevens de opdrachtnemers), die begeleidingstrajecten bij een aantal organisaties opzetten om concrete leeractiviteiten van medewerkers te verbeteren enerzijds, en om het leerklimaat te optimaliseren anderzijds. Gezien leeractiviteiten onlosmakelijk verbonden zijn met het leerklimaat waarin ze ingebed zijn, zal elke begeleiding op beide niveaus werken om op een betekenisvolle manier impact te creëren op leermotivatie en duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

Vanuit deze aanpassingen aan de concrete leeractiviteiten en het leerklimaat, kan vervolgens, indien gewenst en relevant voor de organisatie, ook een aanzet gemaakt worden voor het verankeren van deze nieuwe praktijken via een overkoepelend aangepast VTO (vorming/training/opleiding) beleid.

Voor een verdere toelichting van de opdracht, zie deel IV. Technische voorschriften.

Deze opdracht is een opdracht voor diensten in de zin van art. 2, 21° van de Wet overheidsopdrachten van 17 juni 2016

CPV-classificatie: 79414000-9, 79410000-1, 79632000-3, 79633000-0

### Percelen

Deze opdracht wordt onderverdeeld in vier percelen met elk hun afgebakende provincies. De dienstverlening kan enkel aangeboden worden aan organisaties die gevestigd zijn in de provincies van het perceel van de dienstverlener. Het adres van de vestiging waar de begeleiding gebeurt, bepaalt het perceel.

////////////////////////////////////  
//

- Perceel 1: West-Vlaanderen  
Onder dit perceel vallen organisaties uit de (social) profit sector met vestiging(en) binnen de provincie West-Vlaanderen.
- Perceel 2: Oost-Vlaanderen  
Onder dit perceel vallen organisaties uit de (social) profit sector met vestiging(en) binnen de provincie Oost-Vlaanderen.
- Perceel 3: Antwerpen  
Onder dit perceel vallen organisaties uit de (social) profit sector met vestiging(en) binnen de provincie Antwerpen.
- Perceel 4: Vlaams-Brabant en Limburg  
Onder dit perceel vallen organisaties uit de (social) profit sector met vestiging(en) binnen de provincies Vlaams-Brabant en Limburg.

In deze eerste stap van de procedure kan men zich kandidaat stellen voor één of meerdere percelen. De kandidaat vermeldt voor welk perceel of percelen hij zich kandidaat stelt op het formulier voor aanvraag tot deelneming.

Het aantal percelen dat in de tweede stap van de procedure gegund kan worden aan een inschrijver, is beperkt tot 1. Het aantal gunningen per perceel is eveneens beperkt tot 1.

////////////////////////////////////  
//

## II. VERLOOP VAN DE PLAATSINGSPROCEDURE

De plaatsing van deze opdracht gebeurt via mededingingsprocedure met onderhandeling, op basis van artikel 38, § 1, 1<sup>o</sup>, a) en c) van de Wet inzake overheidsopdrachten van 17 juni 2016.

**Opm.: het volledige bestek van de opdracht wordt in deze eerste stap nog niet ter beschikking gesteld door de aanbestedende overheid.**

De aanbestedende overheid zal in deze eerste stap van de plaatsingsprocedure een selectie doorvoeren op basis van de kwalitatieve selectiecriteria (zie III.5.) om de kandidaten te selecteren die toegelaten worden voor verdere deelname aan de plaatsingsprocedure.

Deze selectieleidraad geeft weer op basis van welke criteria de kandidaat kan worden geselecteerd, welke documenten de kandidaat dient op te nemen in de aanvraag tot deelneming en hoe de kandidaat de aanvraag tot deelneming kan indienen.

Deze selectieleidraad moet steeds samen met de aankondiging van de opdracht gelezen worden.

De aanbestedende overheid zal de ingediende aanvragen tot deelneming beoordelen op basis van de selectiecriteria beschreven in deze selectieleidraad, de kandidaten controleren op de uitsluitingsgronden en een selectiebeslissing opmaken.

De kandidaten die niet geselecteerd worden, zullen na het nemen van de selectiebeslissing geïnformeerd worden overeenkomstig de Wet betreffende de motivering, de informatie en de rechtsmiddelen inzake overheidsopdrachten, bepaalde opdrachten voor werken, leveringen en diensten en concessies van 17 juni 2013.

De geselecteerde kandidaten ontvangen vervolgens in de tweede stap van de plaatsingsprocedure het volledige bestek, en zij worden uitgenodigd om een offerte in te dienen.

**Krachtens artikel 42, §2 KB Plaatsing is het in deze fase van de procedure niet noodzakelijk dat de aanvraag tot deelneming (elektronisch) ondertekend wordt.**

**Het is evenwel aangewezen om dit te doen.** Als de kandidaat nu gebruikmaakt van de mogelijkheid om de aanvraag tot deelneming elektronisch te ondertekenen in e-tendering, zal het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (zie III.7.) **niet opnieuw moeten toegevoegd worden aan de offerte in de volgende stap van de plaatsingsprocedure.**

De ondertekening op het indieningsrapport in e-tendering moet gebeuren d.m.v. een gekwalificeerde elektronische handtekening die uitgaat van de persoon of personen die bevoegd is/zijn om de

////////////////////////////////////  
//

onderneming te verbinden. De kandidaat voegt de nodige documenten toe waaruit deze bevoegdheid of machtiging blijkt. Deze documenten kunnen bestaan uit uittreksels van de statuten, een volmacht, etc. In geval van een volmacht moet de kandidaat tevens de bevoegdheid van de volmachtgever aantonen.

**Een kandidaat mag slechts één aanvraag tot deelneming indienen.**

### III. ADMINISTRATIEVE BEPALINGEN

#### III.1. AANBESTEDENDE OVERHEID

1. Deze opdracht wordt uitgeschreven door het Vlaamse Gewest vertegenwoordigd door de Vlaamse Regering, bij delegatie, in de persoon van de heer Benedict Wauters, afdelingshoofd Europese programma's.

2. Volgende administratieve entiteit is belast met de opvolging van deze opdracht:

Beleidsdomein Werk en Sociale Economie  
Departement Werk en Sociale Economie, Afdeling Europese programma's  
Ellips-gebouw,  
Koning Albert II-laan 35 bus 20,  
1030 BRUSSEL

3. Ieder deurwaardersexploot bestemd voor de aanbestedende overheid moet worden betekend aan de Kanselarij van de Voorzitter van de Vlaamse Regering, Koolstraat 35 in 1000 Brussel  
Het is daarbij onverschillig of het gaat om de betekening van een dagvaarding, gerechtelijke uitspraak of een ander exploot.

#### III.2. TOEPASSELIJKE WETTELIJKE BEPALINGEN

a) Regelgeving overheidsopdrachten

- Wet van 17 juni 2016 inzake overheidsopdrachten (hierna: Wet Overheidsopdrachten);
- Koninklijk besluit van 18 april 2017 plaatsing overheidsopdrachten klassieke sectoren (hierna: KB Plaatsing);
- Koninklijk besluit van 14 januari 2013 tot bepaling van de algemene uitvoeringsregels van de overheidsopdrachten (hierna: KB Uitvoering);
- Wet van 17 juni 2013 betreffende de motivering, de informatie en de rechtsmiddelen inzake overheidsopdrachten, bepaalde opdrachten voor werken, leveringen en diensten en concessies.

Deze regelgeving is terug te vinden op:

<http://overheid.vlaanderen.be/regelgeving-overheidsopdrachten>

b) Milieu-, sociaal en arbeidsrecht

////////////////////////////////////  
//









verklaring van de betrokkene voor een bevoegde rechterlijke of administratieve instantie, notaris of bevoegde beroepsorganisatie van het land van herkomst of van het land waar de ondernemer gevestigd is.

**Non-discriminatie:**

De aanbestedende overheid heeft, in elke fase van de plaatsingsprocedure, de mogelijkheid om de kandidaat uit te sluiten indien ze met elk passend middel aantoont dat de kandidaat de in artikel 7 van de Wet Overheidsopdrachten genoemde toepasselijke verplichtingen op het vlak van het milieu-, sociaal en arbeidsrecht, heeft geschonden. Onder sociaal en arbeidsrecht wordt onder meer verstaan de wetgeving opgenomen onder III.2.

**III.5. SELECTIECRITERIA (ART. 71 WET, ART. 65-69 EN 70-71 KB PLAATSING)**

De kandidaat dient te voldoen aan onderstaande selectiecriteria:

**Economische en financiële draagkracht (of adequate bestuurlijke capaciteit):**

De minimale vereisten inzake economische en financiële draagkracht zijn:

- beschikken over een positief eigen vermogen.

De kandidaat toont zijn financiële en economische draagkracht aan door het voorleggen van:

- de meest recente (neergelegde) jaarrekening.

Voor de Belgische kandidaten zal de aanbestedende overheid de jaarrekening digitaal opvragen via Telemarc.

**Administratieve vereisten (of adequate bestuurlijke capaciteit):**

Iedere dienstverlener die wil intekenen op diensten en activiteiten op het vlak van opleiding en vorming, begeleiding, competentieontwikkeling en inschakeling, moet beschikken over een kwaliteitsregistratie bij het departement Werk en Sociale Economie. Meer info is te vinden op de website van het departement.

Indien de inschrijver in het offerteformulier aangeeft reeds over een kwaliteitsgarantie te beschikken, zal de opdrachtgever dit verifiëren. Als de inschrijver nog niet beschikt over de vereiste kwaliteitsregistratie, kan hij die aanvragen via het elektronische WSE-loket. Als de inschrijver bij de opmaak van de offerte reeds een aanvraag heeft ingediend, voegt hij het bewijs hiervan toe aan de offerte.

De opdrachtnemer moet op het moment van de gunning en voor de duur van de opdracht beschikken over de vereiste kwaliteitsregistratie. Als de opdrachtnemer tijdens de uitvoering niet langer voldoet aan deze administratieve vereisten, brengt hij de opdrachtgever meteen op de hoogte.

**Technische en beroepsbekwaamheid (of haalbaarheid):**

De minimale vereisten qua technische en beroepsbekwaamheid zijn:

////////////////////////////////////  
//

- Beschikken over relevante ervaring met betrekking tot het begeleiden van organisaties bij het vormgeven van concrete leeractiviteiten (opleiding, werkplekleren, ...), vertrekkende vanuit academisch onderbouwde inzichten en hefboomen (zie deel IV, technische voorschriften) in zowel de profit- als non-profitsector.  
De kandidaat toont aan een minimum van twee (2) inhoudelijk vergelijkbare projecten te hebben uitgevoerd in de afgelopen drie (3) jaar waarvan minstens één (1) kleine onderneming en minstens één (1) middelgrote onderneming.
- Beschikken over ervaring en expertise in het begeleiden van veranderingsprocessen bij organisatie, specifiek gericht op het leerklimaat van de organisatie, vertrekkende van één of meerdere aan leerklimaat gelinkte factoren (zie deel IV, technische voorschriften) in zowel de profit- als non-profitsector.  
De kandidaat toont aan een minimum van twee (2) projecten te hebben uitgevoerd in de afgelopen drie (3) jaar waaruit algemene expertise in begeleiden van veranderingsprocessen, specifiek gericht op het leerklimaat, blijkt.
- Hiertoe moet de inschrijver beschikken over een team van minimaal 4 medewerkers (exclusief profielen die niet zelf begeleidingen zullen uitvoeren zoals ondersteunend personeel, een louter coördinerende manager,...) waaronder 1 senior profiel met minstens acht (8) jaar relevante ervaring. De andere medewerkers beschikken over elk minstens drie (3) jaar relevante ervaring.

De kandidaat toont zijn technische- en beroepsbekwaamheid (= haalbaarheid) aan voor alle bovenstaande expertise door het voorleggen van:

- Een referentielijst van in totaal minstens twee (2) projecten, relevant voor het aantonen van de bovenstaande vereisten, gedurende de afgelopen drie (3) jaar met vermelding van het bedrag en de datum en de instanties waarvoor zij bestemd waren. Per referentie worden ook de naam en de contactgegevens van een contactpersoon vermeld. Daarbij maakt de kandidaat gebruik van het onderstaande schema:

Titel opdracht	
Opdrachtgever	
Concrete inhoud – relevantie referentie	
Opgeleverd resultaat	
Datum / periode / looptijd / bedrag	
Verantwoordelijke / contactgegevens	

Alleen referenties die voldoende relevantie hebben voor de voorliggende opdracht worden in aanmerking genomen. Het is daarom van belang dat elk van de referenties zodanig gedocumenteerd wordt dat een beoordeling grondig maar efficiënt kan gebeuren. De kandidaat

////////////////////////////////////  
//

geeft duidelijk de relevantie van desbetreffende referentie aan met betrekking tot bovenstaande vereisten.

- De cv's van de medewerkers die ingezet kunnen worden voor alle aspecten van deze opdracht. Meer bepaald wordt gekeken naar relevante gevolgde opleidingen, uitgevoerde opdrachten en concrete rollen en taken die hierbij opgenomen werden, projecten en functies, .... waaruit de nodige expertise en ervaring blijkt. Andere details dienen weggelaten te worden.

De kandidaat verklaart op het UEA of hij al dan niet voldoet aan de selectiecriteria. De kandidaat voegt daarnaast ook de vereiste bewijsstukken toe aan de aanvraag tot deelneming zoals hierboven aangegeven.

Zie III.7. voor meer informatie over het UEA.

### **Selectiebeperving**

De aanbestedende overheid heeft op basis van artikel 79 Wet Overheidsopdrachten het recht om het aantal geselecteerde kandidaten per perceel te beperken tot vijf voor zover er voldoende geschikte kandidaten zijn. De gehanteerde criteria om het aantal geselecteerden te beperken zijn relevantie van de referenties en van de ervaring en expertise van de medewerkers die ingezet kunnen worden voor deze opdracht.

De criteria voor de toepassing van selectiebeperving zijn de volgende:

- Referentieopdrachten (60 punten): de aanbestedende overheid beoordeelt de referentieopdrachten onder andere aan de hand van complexiteit, gebruikte methodieken/ technieken, wetenschappelijke onderbouwing van de uitgevoerde projecten,
- Ervaring medewerkers (40 punten): aanbestedende overheid beoordeelt de ervaring van de medewerkers die ingezet zouden kunnen worden aan de hand van de relevante expertise en ervaring die wordt aangetoond in de cv's.

Elke kandidaat krijgt per criterium een globale score toegewezen op basis van de positieve en negatieve elementen in de aanvraag tot deelneming aan de hand van de hierboven beschreven beoordelingselementen. De som van de scores van elk criterium vormt de totale score van de kandidaat in het kader van de selectiebeperving.

De vijf hoogst scorende kandidaten worden geselecteerd voor zover er voldoende geschikte kandidaten zijn. Bij gelijkheid van scores kunnen er meer dan vijf kandidaten geselecteerd worden.

////////////////////////////////////  
//

III.6. BEROEP OP DE DRAAGKRACHT VAN ANDERE ENTITEITEN (ART. 73 KB PLAATSING)

De kandidaat kan zich beroepen op de draagkracht van onderaannemers of andere entiteiten, ongeacht de juridische aard van zijn band met die entiteiten, met het oog op het voldoen aan de selectiecriteria uit III.5.

In geval van beroep op draagkracht, zijn de volgende regels van toepassing:

- De kandidaat voegt de nodige documenten toe aan zijn aanvraag tot deelneming, waaruit de verbintenis van deze onderaannemers of andere entiteiten blijkt om de voor de opdracht noodzakelijke middelen ter beschikking te stellen van de kandidaat.  
Voor opmaak van de bovenvermelde verbintenis kan gebruikgemaakt worden van het [model "Verbintenis terbeschikkingstelling middelen"](#), dat als bijlage bij deze selectieleidraad gevoegd werd.
- Op deze onderaannemers of entiteiten op wiens draagkracht men beroep doet, mogen geen uitsluitingsgronden van toepassing zijn zoals bedoeld in bepaling III.4., onverminderd de mogelijkheid om corrigerende maatregelen te laten gelden.
- Indien de kandidaat beroep doet op draagkracht in het kader van studie- en beroepskwalificaties of relevante beroepservaring, is hij verplicht om voor de uitvoering van de opdracht daadwerkelijk beroep te doen op de onderaannemers op wiens draagkracht hij beroep doet.

Het inzetten van andere onderaannemers is onderworpen aan de voorafgaande toestemming van de aanbestedende overheid.

- De kandidaat dient tevens een ingevuld UEA voor te leggen voor elke onderaannemer of andere entiteit op wiens draagkracht de kandidaat beroep doet met het oog op het voldoen aan de selectiecriteria (zie III.7.)
- Indien de kandidaat een beroep doet op de draagkracht in het kader van economische en financiële criteria, zijn de kandidaat en de entiteiten of onderaannemer waarop deze zich beroept, hoofdelijk aansprakelijk voor de uitvoering van de opdracht.  
De entiteiten of onderaannemers in kwestie dienen deze hoofdelijke aansprakelijkheid schriftelijk te aanvaarden in de bovenvermelde verbintenis.

Onder dezelfde voorwaarden kan een combinatie van ondernemers zich beroepen op de draagkracht van de deelnemers aan de combinatie of van andere entiteiten.

Indien de kandidaat geselecteerd wordt om in de tweede fase van de plaatsingsprocedure een offerte in te dienen, zal de aanbestedende overheid controleren of de vermeldingen inzake beroep de draagkracht in de offerte overeenstemmen met die in de aanvraag tot deelneming.



III.7. UNIFORM EUROPEES AANBESTEDINGSDOCUMENT (ART. 73 WET, ART. 38 KB PLAATSING)

De kandidaat legt overeenkomstig art. 73 van de Wet Overheidsopdrachten een ingevuld **Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)** voor. Het UEA bestaat uit een eigen verklaring die de aanbestedende overheid als voorlopig bewijs aanvaardt dat op de kandidaat geen uitsluitingsgrond van toepassing is (zie III.4.) en dat de kandidaat voldoet aan de selectiecriteria (zie III.5.).

Opmaak UEA via online tool

Voor opmaak van het UEA maakt de kandidaat gebruik van het formulier, dat als XML-bestand in de opdrachtdocumenten werd opgenomen, en dat kan ingevuld worden via de online tool: <https://uea.publicprocurement.be>

Een handleiding voor gebruik van de online tool is terug te vinden op:

<https://www.publicprocurement.be/nl/documenten/handleiding-uea-service-voor-ondernemingen>

⇒ Zie 2.1 Een bestaand UEA (aanvraag of antwoord) importeren en bewerken

Gelieve het ingevulde UEA als PDF-bestand toe te voegen aan de aanvraag tot deelneming.

De XML-versie van het ingevulde UEA kan de kandidaat bewaren voor hergebruik bij volgende plaatsingsprocedures voor andere opdrachten.

Een reeds ingevuld UEA uit een andere plaatsingsprocedure in de vorm van een XML-bestand, kan tevens via deze tool hergebruikt worden.

Opmaak UEA via Word-bestand

Voor opmaak van het UEA kan de kandidaat gebruik maken van het formulier dat als Word-bestand toegevoegd werd aan de opdrachtdocumenten.

Instructies voor het invullen van het UEA

Bij het invullen van het UEA dient de kandidaat rekening te houden met het volgende:

- **Deel II A – Gegevens over de ondernemer:** de velden m.b.t. de “officiële lijst van erkende ondernemingen” zijn niet van toepassing op deze opdracht
- **Deel III D – Louter nationale uitsluitingsgronden:** de toepasselijke uitsluitingsgrond betreft de tewerkstelling van illegaal verblijvende onderdanen van derde landen. De kandidaat dient bijgevolg te verklaren of hij wegens het tewerkstellen van illegaal verblijvende onderdanen van derde landen werd veroordeeld bij door een administratieve of gerechtelijke beslissing, met inbegrip van een in uitvoering van artikel 49/2 van het Sociaal Strafwetboek opgestelde schriftelijke kennisgeving die niet ouder is dan vijf jaar of die expliciet een uitsluitingsperiode bevat die nog steeds van toepassing is.” Indien ‘Ja’, geef meer informatie.
- **Deel IV – Selectiecriteria:** de kandidaat dient louter te verklaren dat hij voldoet aan de voorgeschreven selectiecriteria.

////////////////////////////////////  
//



- **Deel V – Beperking van het aantal gekwalificeerde gegadigden:** de kandidaat verklaart of hij voldoet aan de regels op het vlak van de selectiebeperking (zie III.5.).
- **Deel VI – Slotopmerkingen:** de ondertekening door de kandidaat wordt gedaan door middel van het plaatsen van een elektronische handtekening op het indieningsrapport in e-tendering. Dit indieningsrapport slaat op de gehele aanvraag tot deelneming, incl. het UEA (zie ook onderaan hoofdstuk II).

Bijkomende vereisten

**De kandidaat moet tevens:**

- een ingevuld UEA voorleggen voor elke deelnemer van een combinatie van ondernemingen die optreedt als kandidaat
- een ingevuld UEA (afdelingen A en B van deel II en deel III) voorleggen voor elke onderaannemer of andere entiteit op wiens draagkracht de kandidaat beroep doet (zie III.6.);
- in geval de kandidaat een combinatie van ondernemingen is, aanduiden welke deelnemer aan de combinatie zal optreden als vertegenwoordiger naar de aanbestedende overheid toe, in deel II.B van het UEA;

Ondersteunende documenten

Voor het goede verloop van de procedure vraagt de aanbestedende overheid dat de vereiste ondersteunende documenten toegevoegd worden aan de aanvraag tot deelneming.

**III.8. TOE TE VOEGEN DOCUMENTEN**

De aanvraag tot deelneming bestaat minstens uit volgende documenten:

- ingevuld Uniform Europees Aanbestedingsdocument voor de kandidaat (III.7.);
- verbintenis van onderaannemers of andere entiteiten op wiens draagkracht de kandidaat beroep doet in het kader van het voldoen aan de selectiecriteria (III.6.);
- ingevuld Uniform Europees Aanbestedingsdocument voor de onderaannemers of andere entiteiten op wiens draagkracht de kandidaat zich beroept, en voor alle deelnemers aan de combinatie zonder rechtspersoonlijkheid;
- de overige bewijsmiddelen inzake uitsluiting (III.4. – Bewijsmiddelen);
- de vereiste documenten in het kader van de selectiecriteria (III.5.).

**III.9. LIMIEDATUM EN LIMIETUUR VOOR AANVRAGEN TOT DEELNEMING EN OPENING**

Limietdatum en limietuur: zie voorblad.

Elke aanvraag tot deelneming moet vóór de limietdatum en het limietuur ontvangen worden. Laattijdige aanvragen tot deelneming worden niet aanvaard.

////////////////////////////////////  
 //





#### IV. TECHNISCHE VOORSCHRIFTEN

##### ***Situering***

Levenslang Leren, Leergoesting en duurzame inzetbaarheid zijn thema's die reeds geruime tijd op de beleidsagenda van de Vlaamse overheid staan.

In het Vlaamse regeerakkoord 2019-2024 wordt het belang van levenslang leren en de nood aan een echte leercultuur met scholing, omscholing en bijscholing gedurende de gehele loopbaan benadrukt. De Vlaamse regering wil daarbij de leerbereidheid stimuleren opdat de Vlaming mee is met de verschillende transformaties die plaatsvinden en zijn of haar talenten maximaal ontplooit en inzet op de werkvloer.

Deze opdracht kadert eveneens binnen de beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2019-2024 met name Operationele Doelstelling VII.1.2. De stap zetten naar een individuele leer- en loopbaanrekening. Daaronder wordt de verdere implementatie van ondersteuning voor opleidingsdeelname begrepen. Deze opdracht, gericht op leermotivatie en inzetbaarheid, draagt daar onrechtstreeks aan bij.

In de strategie van het nieuwe operationeel programma van Europa WSE past deze opdracht onder het luik 'de lerende organisatie', dat erop gericht is organisaties te helpen in hun transformaties, met het oog op duurzame tewerkstelling en werkbaar werk. Voor Europa WSE is de lerende organisatie dan ook middel en doel tegelijk. Duurzame tewerkstelling en werkbaar werk worden immers ook gerealiseerd door structureel in te zetten op allerlei vormen van leren. In deze strategie werkt Europa WSE nauw samen met het Partnerschap Levenslang Leren op basis van het Actieplan Levenslang Leren. De opdracht situeert zich binnen de prioriteit 3 Levenslang leren - Bevorderen levenslang leren (ESO4.7) van het Operationeel Programma ESF+ 2021-2027.

##### ***Doelstelling***

##### **Kennisopbouw**

Om te leren welke acties, interventies en bijhorende begeleiding het meest geschikt zijn voor het verbeteren van leeractiviteiten en het leerklimaat in organisaties, wil Europa WSE binnen het kader van deze opdracht samenwerken met gespecialiseerde L&D-dienstverleners die de opdracht uit kunnen voeren. De geleerde lessen uit deze opdracht zullen worden meegenomen in de uitwerking van toekomstige opdrachten of maatregelen. Kennisopbouw vormt de eerste doelstelling van deze overheidsopdracht.

In kader van deze doelstelling zal flankerend aan deze opdracht een overheidsopdracht voor een evaluatiestudie gelanceerd worden. De opdrachtnemer van die flankerende overheidsopdracht zal de

////////////////////////////////////  
//

impact van de begeleidingen en interventies uit voorliggende opdracht onderzoeken. Op die manier leert Europa WSE welke acties in de toekomst gefinancierd of gesubsidieerd moeten worden om een positief effect uit te oefenen op de leergoesting en het leerklimateit in organisaties.

### **Bevorderen van leergoesting en duurzame inzetbaarheid binnen Vlaamse KMO's**

Een belangrijk aandeel van levenslang leren in Vlaanderen vindt plaats tijdens de werkuren en op en rond de werkvloer. Het is van belang voor werkgevers dat werknemers hun competenties en vaardigheden op peil houden en verder ontwikkelen met het oog op de competitiviteit van de onderneming en de duurzame inzetbaarheid van werknemers op lange termijn. Grote ondernemingen investeren gemiddeld meer in opleiding en training van hun werknemers dan kleinere ondernemingen omwille van plannings- en capaciteitsproblemen. Dit creëert een uitdaging gezien het kmo-landschap in Vlaanderen. Ook onder werknemers zijn de opleidingskansen verschillend. Uit zowel de werkbaarheidsmonitor als andere studies komt naar voren dat kortgeschoolde werknemers en werknemers ouder dan 50 jaar minder leermogelijkheden krijgen in hun job. Werkgevers gaan immers leertrajecten enkel aanbieden als het ook rendeert.

Met deze opdracht willen we KMO's in Vlaanderen begeleiden door enerzijds het optimaliseren van concrete leeractiviteiten, vertrekkende van wetenschappelijk onderbouwde hefboomen. Anderzijds door het verbeteren van de context waarin de leeractiviteit is ingebed, met name het leerklimateit van de organisatie, door het gericht beïnvloeden van factoren die volgens wetenschappelijk onderzoek gelinkt zijn aan leerklimateit. De doelstelling is om via interventies op het niveau van de leeractiviteit én op het niveau van het leerklimateit, een positief effect te genereren op de autonome motivatie van de medewerkers om te leren, of anders gezegd de "leergoesting", en de duurzame inzetbaarheid van diezelfde medewerkers te verhogen.

Aangezien de leerdoelstelling voor Europa WSE primeert op de operationele beleidsdoelstelling voor het ondersteunen van organisaties en werknemers inzake leergoesting, zullen de opdrachtnemers de interventies voor het bevorderen van de leergoesting en het leerklimateit op kleinere schaal binnen de begeleide organisaties opzetten, binnen een 'experimentele bubbel' (bijvoorbeeld op teamniveau), en niet werken op het niveau van de gehele organisatie. Deze opdracht beoogt met andere woorden geen veranderproces van het leerklimateit van de hele organisatie.

#### **Visie op de opdracht**

#### **Inzetten op autonome motivatie<sup>1</sup>**

Met deze opdracht wordt ingezet op "leergoesting" via het optimaliseren van leeractiviteiten en het verbeteren van het leerklimateit. Goesting refereert naar een bepaald type motivatie. Motivationale processen worden uitvoerig bestudeerd in het kader van de zelfdeterminatietheorie. Deze theorie stelt dat drie psychologische behoeften aan de basis liggen van een kwalitatief verschil in individuele motivatie: de behoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie. Indien aan deze drie behoeften

Voor een meer uitgebreide uiteenzetting, zie: Van Den Broeck et al, 2019, A review of Self-Determination's Theory's Basic Psychological Needs at Work, in Journal of Management, vol 42 no 5, pp. 1195-1229

tegenoetgekomen wordt, spreekt men over “autonoom gemotiveerd gedrag”. Dit wordt gekenmerkt door mensen die een activiteit uitvoeren vanuit een gevoel van bereidheid, wilskracht en eigen keuze. Deze vorm van “high quality motivation” impliceert niet dat het uitvoeren van een taak of activiteit zelf als aangenaam wordt bevonden - dat is immers intrinsieke motivatie. Die laatste is dus maar één vorm van autonome motivatie. Andere vormen van autonome motivatie vloeien ofwel voort uit het persoonlijk erkennen van het belang/ waarde van een activiteit ofwel omdat de activiteit, die men op zich niet echt graag doet, wel past bij wie men is. Autonome motivatie wordt in verband gebracht met bevlogenheid. Dit is niet het geval bij gecontroleerd gemotiveerd gedrag, waarbij men eerder iets doet omdat het bijvoorbeeld verplicht wordt of van iemand verwacht wordt door anderen.

Onderstaande schema maakt duidelijk dat er dus meerdere types autonome en gecontroleerde motivatie bestaan. Zoals het schema duidelijk maakt, overlappen deze dus niet met de populaire benamingen van extrinsieke versus intrinsieke motivatie. Die tweedeling slaat enkel op het al dan niet interessant/ leuk zijn van een activiteit op zich. Met andere woorden, bij intrinsieke motivatie is er geen enkele noodzaak om zichzelf te (laten) motiveren.



Figuur 1. Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Bron: Van den Broeck et al., 2009: 323)

**Overwegingen bij het vormgeven en implementeren van leeractiviteiten**

Op basis van wetenschappelijke onderzoek naar strategisch human resource development, de lerende organisatie, antecedenten voor werk-gerelateerd leren, en werkplekleren, distilleerde professor Eva Kyndt **vijf aspecten** die belangrijk zijn voor het ontwerpen en implementeren van een gesitueerd strategisch leer- en ontwikkelbeleid. Gesitueerd strategisch verwijst hier naar een beleid en implementatie daarvan dat aangepast is aan de eigenheid van de organisatie (gesitueerd) en bijdraagt aan de effectieve verwezenlijking van de doelen van de organisatie (strategisch).

Deze vijf aspecten werden samengebracht in het RICAP-model (in ontwikkeling). Het RICAP-model is geen ideaaltype, die aspecten beschrijft waar een leer- en ontwikkelbeleid aan moet voldoen. De functie van het RICAP-model is om organisaties handvaten te geven bij het ontwerpen en implementeren van een gesitueerd strategisch leer en ontwikkel beleid. Het is bedoeld om HR-professionals te stimuleren om

////////////////////////////////////  
//

intentioneel en expliciet stil te staan bij vijf aspecten die zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van de werknemer belangrijk zijn wil men komen tot een leer- en ontwikkelbeleid en praktijk die leren en ontwikkelen in organisaties optimaliseert.

***RICAP-model***

RICAP staat voor **Relevantie – Integratie – Connectie – Afstemming – Proportionaliteit** van leren en ontwikkelen in organisaties.

**Relevantie**

Leren en ontwikkelen wordt erkend als een belangrijke aandrijver van competitief voordeel, innovatie en personeelsretentie. Wil leren en ontwikkelen echter dat potentieel invullen, is het belangrijk dat dit relevant is voor de organisatie én de werknemer.

- Organisatie: leren en ontwikkelen ondersteunt het bereiken van organisatiedoelstellingen
- Individu: leren en ontwikkelen is gericht op het oplossen van ervaren of verwachte discrepanties tussen de huidige situatie en de gewenste situatie.

**Integratie**

Organisaties bestaan niet in isolatie en zijn in meer of mindere mate onderhevig aan externe invloeden die stabiel of erg dynamisch kunnen zijn. Een strategisch leer- en ontwikkelbeleid is gericht op het identificeren van voor de organisatie relevante externe invloeden en integreert deze inzichten in de beslissing die het neemt bij het ontwerpen en implementeren van het leer- en ontwikkelbeleid.

Op het niveau van de individuele werknemer krijgt integratie een andere invulling die geïllustreerd wordt door de uitspraak *“Leren is een proces, geen event”*. Het is belangrijk dat erover leertrajecten gedacht wordt waar verschillende leeractiviteiten gecombineerd worden en verwevenheid tussen leren en werken gefaciliteerd wordt.

**Connectie**

Connectie verwijst naar de kracht van anderen voor leren en ontwikkelen. Ondanks de populariteit van het 70-20-10 model, weten we dat sociaal leren, waarbij werknemers van anderen leren door ervaringen uit te wisselen, coaching, advies vragen, etc. de meest voorkomende vorm van leren is. Faciliteren van sociaal leren wordt dus meer en meer een inherent onderdeel van een gesitueerd strategisch leer- en ontwikkelbeleid.

- Organisatie: We kregen, dankzij sociale netwerk analyse, recent ook meer inzicht in welke sociale structuren in organisatie die bijdragen aan het uitwisselen van bestaande kennis (i.e. veelvuldige interacties binnen teams) versus ontwikkelen van nieuwe kennis (i.e. interacties overheen teams).
- Werknemer: Sociaal kapitaal voor leren verwijst naar de beschikbaarheid van relevante anderen in beperkte sociale rollen (i.e. advies, feedback, hulp, ervaringen uitwisselen, etc.) en uitgebreidere sociale rollen (i.e. mentoren, coaches, rolmodellen, etc.)

**Afstemming**

Ideaaltypische beschrijvingen van lerende organisaties houden doorgaans weinig rekening met de eigenheid van de organisatie. Afstemming plaatst deze eigenheid centraal en erkent dat wat werkt voor de ene organisatie dat niet doet voor een andere. Een effectief leer- en ontwikkelbeleid is afgestemd op de organisatie en zijn werknemers.



- Organisatie: Afstemming met cultuur en infrastructuur
- Werknemer: Afstemming met contextuele en persoonlijke resources

**Proportionaliteit**

Bij het opzetten van een leeractiviteit moet de return voor de organisatie en het individu afgewogen worden ten opzichte van de kost (financieel of in tijd of andere resources) van de leeractiviteit. Opleiden is niet steeds het juiste antwoord op een nood.

**Samengevat**

	<i>Organisatie</i>	<i>Werknemer</i>
<b>Relevantie</b>	Bijdragen aan / ondersteunen van organisatie doelstellingen	Oplossen discrepanties: Tekorten en toekomstgerichte ontwikkeling
<b>Integratie</b>	Verwevenheid met externe context van de organisatie	Leertrajecten en verwevenheid met werkactiviteiten
<b>Connectie</b>	Informele structuur organisatie / netwerken	Sociaal kapitaal voor leren
<b>Afstemming</b>	Cultuur en infrastructuur	Contextuele en persoonlijke resources
<b>Proportionaliteit</b>	Balans tussen investering en korte vs. Lange termijn uitkomsten	Balans tussen investering en uitkomsten voor huidige job versus verdere loopbaan

**Leerklimaat als multidimensionaal model**

Binnen deze opdracht benaderen we leerklimaat als een multidimensionaal concept, met beïnvloedende factoren op verschillende niveaus en aandachtsgebieden (Crans et al., 2021):

- **Leerleiderschap:** dit is een fundamentele dimensie met een grote invloed op de perceptie van de andere dimensies. Door het stellen van kritische vragen, het stimuleren van open discussies, het attenderen van medewerkers op leeropportunities en zelf een voorbeeldrol te nemen als lerende, kan een leidinggevende medewerkers stimuleren in hun professionele ontwikkeling.
- **Opportunities om te leren:** leren wordt gefaciliteerd door de aanwezigheid van mogelijkheden om te leren, zoals innoverende projecten, experimenteren met (nieuwe) werkwijzen, omgaan met veranderende omstandigheden en uitdagingen.
- **Steun om te leren:** deze dimensie betreft de mate waarin de directe werkomgeving de medewerkers faciliteert om te leren. Het leren wordt gewaardeerd en ondersteund. Dit kan vertaald worden naar het ervaren van een psychologisch veilige omgeving om te leren, maar ook het ontvangen van beloningen zoals positieve feedback.
- **Ruimte om te leren:** structuren en processen om te leren zijn geïntegreerd met werk, zoals een intranet of een feedback platform, maar ook tijd en financiële ondersteuning om te leren.
- **Individuele verantwoordelijkheid en autonomie:** dit gaat over de rol van de lerende. Met name het informeel leren is geïnitieerd door de lerende. Het is belangrijk dat medewerkers de



verantwoordelijkheid en autonomie krijgen om zelf te bepalen wat, hoe en wanneer zij leren. We zien hier een duidelijk link met de zelfdeterminatietheorie.

- **Kennisdeling:** open en kritische kennisdeling binnen een organisatie. Netwerken en samenwerkingsverbanden tussen collega's en klanten met verschillende expertise vormen daarbij een belangrijke bron van kennis en informatie.

Er zijn duidelijke linken te leggen tussen de zelfdeterminatietheorie, de hefboomen bij het vormgeven van leeractiviteiten en de factoren die het leerklimaat beïnvloeden. Om die reden zien we aanpassingen aan concrete leeractiviteiten en interventies die inwerken op het leerklimaat als onlosmakelijk met elkaar verbonden. Leeractiviteiten zijn bovendien steeds ingebed in de ruimere context of klimaat, slechts door het optimaliseren van beide niveaus (leeractiviteit en leerklimaat) zal er ten volle impact kunnen gecreëerd worden.

Leermotivatie en leerklimaat kunnen we zowel als antecedent<sup>2</sup> van de leeractiviteit beschouwen dan wel als een resultaat ervan. Door leermotivatie te verhogen brengen we een positieve vicieuze cirkel op gang.

Waar we met de interventies op leeractiviteiten steeds formele leeractiviteiten voor ogen hebben, dient voor de volledigheid vermeld te worden dat aanpassingen aan het leerklimaat ook een invloed zullen hebben op niet-formele leeractiviteiten. Formele leeractiviteiten beschouwen we hier als doelgerichte, geplande en systematisch ondersteunde leeractiviteiten, bijvoorbeeld trainingen geleid door een instructeur, workshops, presentaties, studiedagen, etc. Informele leeractiviteiten zijn doorgaans sterker verweven met de werkactiviteiten (Kyndt, Endedijk, & Beausaert, 2022).

### ***Taken***

#### Begeleidingstrajecten opzetten en uitvoeren

De opdrachtnemer zal begeleidingstrajecten bij een aantal organisaties opzetten om concrete leeractiviteiten van medewerkers anders vorm te geven enerzijds, en om het leerklimaat te optimaliseren anderzijds. Gezien leeractiviteiten onlosmakelijk verbonden zijn met het leerklimaat waarin ze ingebed zijn, zal elke begeleiding op beide niveaus werken om op een betekenisvolle manier impact te creëren op leermotivatie en inzetbaarheid. De interventies die inwerken op het leerklimaat, zullen zich op kleinere schaal binnen de begeleide organisaties richten, binnen een 'experimentele bubbel' (bijvoorbeeld op teamniveau). Met deze opdracht beogen we immers geen veranderproces van het leerklimaat van de hele organisatie.

Al kan het in de marge aan bod komen, beogen we evenmin met deze opdracht enkel didactische werkvormen of methodes voor het vormgeven van concrete leertrajecten bij te brengen of om via gebruik van deze dienstverlening te voldoen aan de vereisten uit de arbeidsdeal (jaarlijks opleidingsplan).

De interventies vertrekken steeds vanuit de kaders die onder het luik 'Visie op de opdracht' hierboven geschetst worden.

De opdrachtnemer verbindt zich ertoe minimaal volgende stappen te doorlopen met elke klant:

<sup>2</sup> Antecedent: een bepaalde situatie die aan een gedrag voorafgaat



- Intake: Begeleidingen kunnen pas starten na een grondige intake. De doelstelling van deze intake is in eerste instantie de (vraag achter de) vraag van de organisatie te vatten en het probleem te identificeren, om vervolgens in te schatten of dit binnen de focus van deze opdracht past.

- Opstellen actieplan: na de intake moet de opdrachtnemer een actieplan opstellen bestaande uit de interventies die nodig zijn om een antwoord te bieden op het (de) geïdentificeerde proble(m)en van de organisatie. Het actieplan vormt dus een concretisering van de aanpak in een afgebakend begeleidingstraject, waarbij gewerkt zal worden op de leeractiviteit en op het leerklimaat. Samen met de organisatie wordt ook de 'experimentele bubbel' afgebakend waarbinnen ingewerkt zal worden op het leerklimaat. Op basis van het actieplan maakt de dienstverlener een inschatting van de tijdsinvestering voor de organisatie en maakt hij een tijdslijn op waarin het verloop van het actieplan wordt weergegeven en waarbinnen de begeleiding afgerond kan worden.

- Begeleiding: de opdrachtnemer voert het met de klant overeengekomen actieplan uit

- Nazorg: de opdrachtnemer blikt samen met de klant terug op de begeleiding, de resultaten en geleerde lessen. Samen wordt bekeken of en hoe verankering van de geleerde lessen mogelijk is in het VTO-beleid en/ of uitbreiding mogelijk is naar andere teams.

### Sturing en opvolging

Sturing zal plaatsvinden via een stuurgroep die minimaal bestaat uit een afvaardiging van de contractanten en medewerkers van het departement WSE. Indien relevant voor de agenda kan op initiatief van de aanbestedende overheid een expert uitgenodigd worden op de stuurgroep. De stuurgroep komt minimaal driemaandelijks samen. Doelstelling van de stuurgroep is bewaken van de focus en de voortgang van de opdracht, de dienstverleners koppelen hiertoe terug over de voortgang en eventuele knelpunten en succesverhalen van de begeleidingen.

Naast de stuurgroep wordt ook operationele opvolging georganiseerd.

Ten slotte zal gedurende de looptijd van de opdracht, en eventuele verlenging van de opdracht, één tot twee keer per jaar een themawerking opgezet worden, waaraan deelname door de dienstverleners uit alle percelen samen vereist is.

### Meewerken aan een evaluatiestudie van de opdracht

In kader van een flankerende overheidsopdracht, die uitgewerkt wordt door Europa WSE en die de impact van de begeleidingen en interventies uit voorliggende opdracht onderzoekt, zullen de opdrachtnemers van voorliggende opdracht zich bereid tonen bijkomende informatie over de doorlopen begeleidingen en interventies aan te reiken aan de uitvoerders van deze evaluatiestudie, al dan niet gekaderd tijdens één of meerdere interviews.

////////////////////////////////////  
//





## FORMULIER VOOR AANVRAAG TOT DEELNEMING

Referentie nr.: 20230427

Beknopte omschrijving:

De opdracht omvat het begeleiden van organisaties in Vlaanderen, enerzijds bij het vormgeven van concrete leeractiviteiten, vertrekkende van wetenschappelijk onderbouwde hefboomen, anderzijds bij het bevorderen van de context waarin de leeractiviteit is ingebed, met name het leerklimaat van de organisatie, door het gericht beïnvloeden van factoren die volgens wetenschappelijk onderzoek gelinkt zijn aan leerklimaat. De doelstelling is om via de begeleiding en interventies op het niveau van de leeractiviteit én op het niveau van de context, een positief effect te genereren op de autonome motivatie van de medewerkers om te leren (meer 'leergoesting') en de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt van diezelfde medewerkers te verhogen.

### ***A. IDENTITEIT KANDIDAAT***

**Kruis hieronder één optie aan die op u van toepassing is, en vul de gevraagde gegevens aan:**

( ) De natuurlijke persoon (naam en voornaam, hoedanigheid of beroep, nationaliteit, adres):

( ) De vennootschap (handelsnaam of benaming, rechtsvorm, nationaliteit, zetel):

vertegenwoordigd door (naam, voornaam en functie van de vertegenwoordiger(s)):

( ) De combinatie zonder rechtspersoonlijkheid, die bestaat uit de natuurlijke perso(o)n(en en/of de vennootschap(pen) (voor elke deelnemer dezelfde gegevens als hierboven) :

waarvan optreedt als vertegenwoordiger voor de combinatie ten opzichte van de aanbestedende overheid:

**Stelt of stellen zich kandidaat voor de volgende percelen van bovenstaande opdracht:**

- Perceel 1: West-Vlaanderen
- Perceel 2: Oost-Vlaanderen
- Perceel 3: Antwerpen
- Perceel 4: Vlaams-Brabant en Limburg

### **B. ALGEMENE INLICHTINGEN**

(in geval van combinatie zonder rechtspersoonlijkheid afzonderlijk voor elke deelnemer:)

- Ondernemingsnummer:

- BTW-nummer:

- RSZ-nummer:

### **C. COMMUNICATIE**

De communicatie en informatie-uitwisseling tussen de aanbestedende overheid en de kandidaat zal verlopen via:

- E-mailadres(sen) (generiek):
- Contactpersoon dossier (naam, telefoonnummer, gsm, e-mail):

////////////////////////////////////  
//





Zie ook de [handleiding e-Tendering](#).



