

***Vlaamse overheid***

***Beleidsdomein Werk***

***Departement Werk en Sociale Economie  
Afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen***

**Mededingingsprocedure met onderhandeling**

**Opdracht nr. DWSE/ESF/20190625**

*Werkbaar Werk – via zelfdeterminatie naar werknemerswelzijn*

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

**Limietdatum: 8 augustus 2019**

**Limietuur: 14u00**

# Inhoud

I.	VOORWERP VAN DE OPDRACHT .....	1
II.	VERLOOP VAN DE PLAATSINGSPROCEDURE.....	2
III.	ADMINISTRATIEVE BEPALINGEN .....	3
III.1.	AANBESTEDENDE OVERHEID	3
III.2.	TOEPASSELIJKE WETTELIJKE BEPALINGEN	3
III.3.	OVERIGE ALGEMEEN TOEPASSELIJKE BEPALINGEN	4
III.4.	UITSLUITING (ART. 67-70 WET, ART. 61-64 EN 73 KB PLAATSING)	4
III.5.	KWALITATIEVE SELECTIECRITERIA (ART. 71 WET, ART. 65-69 EN 70-71 KB PLAATSING)	6
III.6.	BEROEP OP DE DRAAGKRACHT VAN ANDERE ENTITEITEN (ART. 73 KB PLAATSING)	7
III.7.	UNIFORM EUROPEES AANBESTEDINGSDOCUMENT (ART. 73 WET, ART. 38 KB PLAATSING)	8
III.8.	TOE TE VOEGEN DOCUMENTEN	10
III.9.	INDIENING EN OPENING VAN DE AANVRAGEN TOT DEELNEMING	10
III.10.	GUNNINGSCRITERIA	10
IV.	TECHNISCHE VOORSCHRIFTEN .....	12
	FORMULIER VOOR AANVRAAG TOT DEELNEMING .....	21
	VERBINTENIS TERBESCHIKKINGSTELLING MIDDELEN .....	25

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



## **II. VERLOOP VAN DE PLAATSINGSPROCEDURE**

De plaatsing van deze opdracht gebeurt via mededingingsprocedure met onderhandeling, op basis van artikel 38, § 1, 1º, 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 u kan worden geselecteerd, welke documenten u dient op te nemen in uw aanvraag tot deelneming en hoe u uw 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, 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 procedure het volledige bestek, en zij worden uitgenodigd om een offerte in te dienen.

**In deze fase van de procedure is het 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 een bevoegd persoon (of personen).

**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 Dirk Vanderpoorten, Secretaris-Generaal van het Departement Werk en Sociale Economie.
2. Volgende administratieve entiteit is belast met de opvolging van deze opdracht:  
  
Beleidsdomein Werk en Sociale Economie  
Departement Werk en Sociale Economie, Afdeling ESF en Duurzaam ondernemen  
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**

Op deze opdracht zijn onder meer toepasselijk:

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

U kunt deze regelgeving terugvinden op:

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

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



Deze bepaling is individueel van toepassing op de deelnemers die samen als een combinatie een aanvraag tot deelneming indienen, alsook op entiteiten op wiens draagkracht de kandidaat een beroep doet met het oog op het voldoen aan de eisen inzake kwalitatieve selectie (zie III.6.).

De verplichte uitsluitingsgronden zijn ook van toepassing in hoofde van personen die lid zijn van het bestuurs-, leidinggevend of toezichthoudend orgaan van de kandidaat of daarin vertegenwoordigings-, beslissings- of controlebevoegdheid hebben.

**Bewijsmiddelen:**

De kandidaat legt een ingevuld **Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)** voor als verklaring dat er geen uitsluitingsgrond op hem van toepassing is. Zie III.7. voor meer informatie over het UEA.

Eventuele corrigerende maatregelen vermeldt de kandidaat op dit UEA.

De kandidaat dient tevens volgende documenten toe te voegen:

- de Belgische kandidaat: een uittreksel uit het strafregister dat maximaal 6 maand oud is op de limietdatum voor ontvangst van de aanvragen tot deelneming;
- de Belgische kandidaat die personeel tewerkstelt dat onderworpen is aan de sociale zekerheidswetgeving van een andere lidstaat van de Europese Unie: een recent attest uitgereikt door de bevoegde buitenlandse overheid waarin bevestigd wordt dat hij voldaan heeft aan zijn verplichtingen inzake betaling van de bijdragen voor sociale zekerheid overeenkomstig de wettelijke bepalingen van het land waar hij gevestigd is;
- de buitenlandse kandidaat: uittreksel uit het strafregister (maximaal 6 maand oud), certificaten inzake fiscale en sociale schulden, en een certificaat inzake niet-faling. Wanneer een document of certificaat niet wordt uitgereikt in het betrokken land of dit niet afdoend voor alle uitsluitingsgronden het nodige bewijs levert, kan ter vervanging een verklaring onder eed toegevoegd worden, of in landen waar dit niet voorzien is, een plechtige 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 of inschrijver uit te sluiten indien ze met elk passend middel aantoonbaar is dat de kandidaat of inschrijver de in artikel 7 van de Wet Overheidsopdrachten genoemde toepasselijke verplichtingen op het vlak van het milieu-, sociaal en arbeidsrecht, heeft geschonden.

Onder sociale wetgeving wordt onder meer verstaan:

- het decreet van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijkheids- en gelijkebehandelingsbeleid; de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie, de wet van 10 mei 2007 tot wijziging van de wet van 30 juli 1981 tot bestraffing van

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

bepaalde, door racisme of xenofobie ingegeven daden en de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen;

- de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, meer bepaald hoofdstuk Vbis. Bijzondere bepalingen betreffende geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

### 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:**

De kandidaat dient over de nodige economische en financiële draagkracht te beschikken om de diensten die het voorwerp uitmaken van deze opdracht op een betrouwbare en kwalitatieve manier te kunnen leveren. 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 jaarrekening.

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

#### **Technische en beroepsbekwaamheid:**

De kandidaat dient over de nodige technische- en beroepsbekwaamheid te beschikken om de diensten die het voorwerp uitmaken van deze opdracht op een betrouwbare en kwalitatieve manier te kunnen leveren. De minimale vereisten inzake technische- en beroepsbekwaamheid zijn:

- beschikken over ervaring in het organiseren van begeleiding in veranderingsmanagement in zowel de profit- als non-profitsector, waarbij de nadruk ligt op de aanpassing van HRM-processen. De kandidaat toont aan een minimum van twee (2) inhoudelijk vergelijkbare projecten per sector te hebben uitgevoerd in de afgelopen drie (3) jaar. Dit betekent dus:
  - o twee (2) referenties van begeleiding aanpassing van HRM-processen in profitsector;
  - o twee (2) referenties van begeleiding aanpassing van HRM-processen in non-profitsector.
- beschikken over een team van minstens 4 leden die beschikken over 3 jaar ervaring inzake begeleiding aanpassing van HRM-processen.

De kandidaat toont zijn technische- en beroepsbekwaamheid aan door het voorleggen van:

- referentielijsten van inhoudelijk vergelijkbare HRM-opdrachten van 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	
Realisatie/beoordeling	
Datum / periode / looptijd	
Verantwoordelijke	
Medewerker(s)	

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.

- De cv's van de teamleden die ingezet kunnen worden voor deze opdracht en die in het bijzonder over ervaring beschikken inzake begeleiding van HRM-processen, met vermelding van het aantal jaren relevante beroepservaring.

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.

### 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. (behalve voor criteria inzake de geschiktheid om de beroepsactiviteit uit te oefenen).

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.

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



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 inschrijver 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 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





De economisch meest voordelige offerte wordt vastgesteld rekening houdend met de beste prijs-kwaliteitsverhouding. De precieze gunningscriteria zullen in de tweede fase van de plaatsingsprocedure weergegeven worden in het bestek.

In het kader van de beoordeling van de offertes zal een fictieve case moeten worden uitgewerkt. Voor het uitwerken van die case wordt geen vergoeding toegekend.



## IV. TECHNISCHE VOORSCHRIFTEN

### 1. CONTEXT

#### Doelstelling 1: kennisopbouw

Het Operationeel Programma (OP) 2014-2020 van ESF Vlaanderen zet in op het creëren van werkbaar werk via de investeringsprioriteit 8v 'Aanpassing van werknemers, ondernemingen en ondernemers aan veranderingen'. Met gerichte projectacties binnen de oproepen 'Duurzaam Loopbaanbeleid' en 'Anders Organiseren' wil ESF Vlaanderen organisaties in beweging brengen ter verbetering van de kwaliteit van jobs en het welzijn van werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt. Dit vormt een belangrijke bijdrage van het Vlaamse gewest aan de EU 2020-doelstellingen.

In het kader van de Europese evaluatieverplichting wordt voor elke programmaperiode een evaluatieplan opgesteld. Daarbij geldt dat minimaal één keer dient te worden geëvalueerd hoe de steun van ESF Vlaanderen concreet bijdraagt aan de verwezenlijking van elke prioriteit uit het OP. Zo ook werd voor de oproep 'Duurzaam Loopbaanbeleid' (DLB) een evaluatie opgestart in maart 2018 met een voorziene looptijd van 30 maanden. Het eerste rapport van deze evaluatie (zie bijlage 'Evalueerbaarheid Oproep DLB') werd voorgesteld in mei 2019 en vermeldt een gebrek aan sluitend wetenschappelijk bewijs voor de impact van de subsidieerbare HR-acties van de oproep op de doelstelling van de investeringsprioriteit 8v. Voor de meerderheid van de HR-thema's binnen deze oproep kon geen, onvoldoende of inconsistent bewijs worden gevonden in relatie tot een verbetering van de kwaliteit van jobs en het werknemerswelzijn. Het rapport stelt dat de subsidieerbare HR-interventies grotendeels gericht zijn op vorm, namelijk instrumenten en tools (bv. profielen, competentiewoordenboeken, sjablonen) en te weinig op het gewenste effect op de werknemer (bv. attitude, motivatie, welzijn). Aanbevolen wordt dus om het gewenste effect van de HR-acties op de werknemer beter te definiëren en enkel HR-acties te ondersteunen die positief inspelen op de werkbaarheid van jobs en het werknemerswelzijn.

Om te **leren** welke HR-acties en bijhorende dienstverlening het meest geschikt zijn voor het verbeteren van de werkbaarheid van jobs en het werknemerswelzijn wil ESF Vlaanderen binnen het kader van deze opdracht samenwerken met **gespecialiseerde HR-dienstverleners** die zich als opdrachtnemers kunnen aandienen. Geleerde lessen zullen worden meegenomen in de uitwerking van het ESF OP 2021-2027. Dit vormt de eerste doelstelling van deze overheidsopdracht.

#### Doelstelling 2: bevorderen werkbaar werk en werknemerswelzijn

Werkbaarheid en werknemerswelzijn zijn thema's die reeds geruime tijd op de beleidsagenda van de Vlaamse Overheid staan. Sinds 2004 worden veranderingen in de werkbaarheid van jobs bij Vlaamse

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



Bevlogen medewerkers zijn bovendien **autonoom gemotiveerd**. Autonoom gemotiveerd gedrag wordt gekenmerkt door mensen die een activiteit uitvoeren vanuit een gevoel van bereidheid, wilskracht en eigen keuze. (cf. “ik doe iets omdat ik het belangrijk vind en wil doen”). Deze vorm van motivatie impliceert dat een persoon doelen en waarden nastreeft die persoonlijk betekenisvol zijn. In deze situatie komen de persoonlijke doelen van het individu en die van de werkorganisatie samen, m.a.w. een persoon kan zich positief identificeren met haar of zijn taak en is bereidwillig deze uit te voeren. Autonome motivatie impliceert niet dat het uitvoeren van een taak of activiteit zelf als aangenaam wordt bevonden. Wel impliceert dit dat de taak als belangrijk wordt beschouwd en geloofwaardig wordt gewaardeerd.

De zelfdeterminatie theorie<sup>1</sup> waarbinnen het concept autonome motivatie wordt onderzocht onderscheidt verschillende types van motivatie. De betekenis van *autonome motivatie* wordt verder duidelijk in onderstaande figuur door de vergelijking met vormen van *gecontroleerde motivatie*.



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

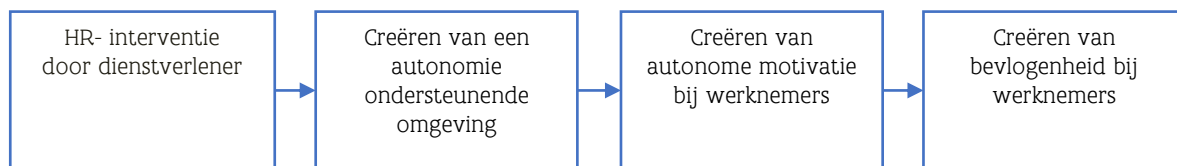
**Autonomie ondersteunende werkomgeving**

Deze opdracht focust op het creëren van een **autonomie ondersteunende werkomgeving** via het opzetten van gepaste **HR-interventies** in organisaties. Leiderschapstrajecten, het werken aan een positieve feedbackcultuur, het voorzien van opleidingen zijn enkele voorbeelden van bouwstenen voor een dergelijke autonomie ondersteunende werkomgeving. Hierbij is het belangrijk te benadrukken dat de capaciteit voor het creëren van autonome motivatie bij werknemers de belangrijkste eigenschap van deze HR-interventies dient te zijn. Onderstaande figuur toont een vereenvoudigd logisch model van deze opdracht.

<sup>1</sup> Zie onder andere Van den Broeck et al. (2009). De Zelfdeterminatie Theorie: Kwalitatief Goed Motiveren op de Werkvloer. Gedrag & Organisatie. 22. Nr.4.







Samengevat zal de opdrachtnemer een dienstverlening opzetten die bestaat uit **HR-interventies** die bijdragen aan een **autonomie ondersteunende werkomgeving** binnen organisaties. De organisatiecontext wordt geacht positief in te werken op de **autonome motivatie** van medewerkers en bijgevolg ook op het werknemerswelzijn in de vorm van **bevlogenheid**.

In deze paragraaf gaven we een korte definitie van de manier waarop de concepten van ‘werkbaarheid’, ‘bevlogenheid’, ‘autonome motivatie’ en de ‘autonomie ondersteunende context’ een richtinggevend kader bieden binnen deze opdracht. Een uitgebreidere toelichting van het conceptueel kader dat aan de basis ligt van deze opdracht, is te vinden in de nota in bijlage ‘Aanbevelingen oproep DLB, Expertopdrachten evalueerbaarheid’.

### 3. TAKEN

#### **Klantenbegeleiding**

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

- **Intake:** na toewijzing van de ondersteuningsvraag door ESF Vlaanderen aan de opdrachtnemer, dient de opdrachtnemer een intakegesprek te houden. De doelstelling van dit gesprek is in eerste instantie de klantvraag te vatten en in tweede instantie het probleem te identificeren – conform de zelfdeterminatietheorie – dat aan de basis van de klantvraag ligt.
- Opstellen **actieplan:** na de intake dient de opdrachtnemer een actieplan op te stellen bestaande uit de HR-interventies die nodig zijn om een antwoord te bieden op het geïdentificeerde probleem uit de klantvraag. Het actieplan vormt dus een concretisering van de nood van de klant in een afgebakend traject. Dit impliceert een omschrijving van hoe zal worden bepaald dat de interventie effectief afgelopen is.
- **Nulmeting:** na akkoord van de klant met het actieplan dient de opdrachtnemer een nulmeting inzake werkbaarheid en werknemerswelzijn uit te voeren bij (een steekproef van) de werknemers van de klant. Deze nulmeting zal gebeuren aan de hand van een vragenlijst die ter beschikking wordt gesteld door ESF Vlaanderen.
- **Begeleiding:** de opdrachtnemer voert het met de klant overeengekomen actieplan uit.
- **Eindmeting:** na akkoord van de klant met de beëindiging van de HR-interventies dient de opdrachtnemer tot slot een eindmeting inzake werkbaarheid en werknemerswelzijn uit te voeren bij (een steekproef van) de werknemers van de klant. Deze eindmeting zal opnieuw gebeuren aan de hand van een vragenlijst die ter beschikking wordt gesteld door ESF Vlaanderen.

## Deelname aan de kwaliteitswerking

De opdrachtnemer zal nauw begeleid en opgevolgd worden via deelname aan de ESF-kwaliteitswerking. Hierbij zal worden gefocust op het continue zelf-verbeterproces dat de opdrachtnemer dient te doorlopen tijdens de uitvoering van de opdracht. Dit verbeterproces moet de opdrachtnemer toelaten om de dienstverlening bij te stellen op basis van geleerde lessen uit de gedane en lopende begeleidingen in het kader van deze opdracht. Op die manier kan de opdrachtnemer op termijn de kwaliteit van de dienstverlening ten behoeve van de klant substantieel verbeteren.

## Dataverzameling

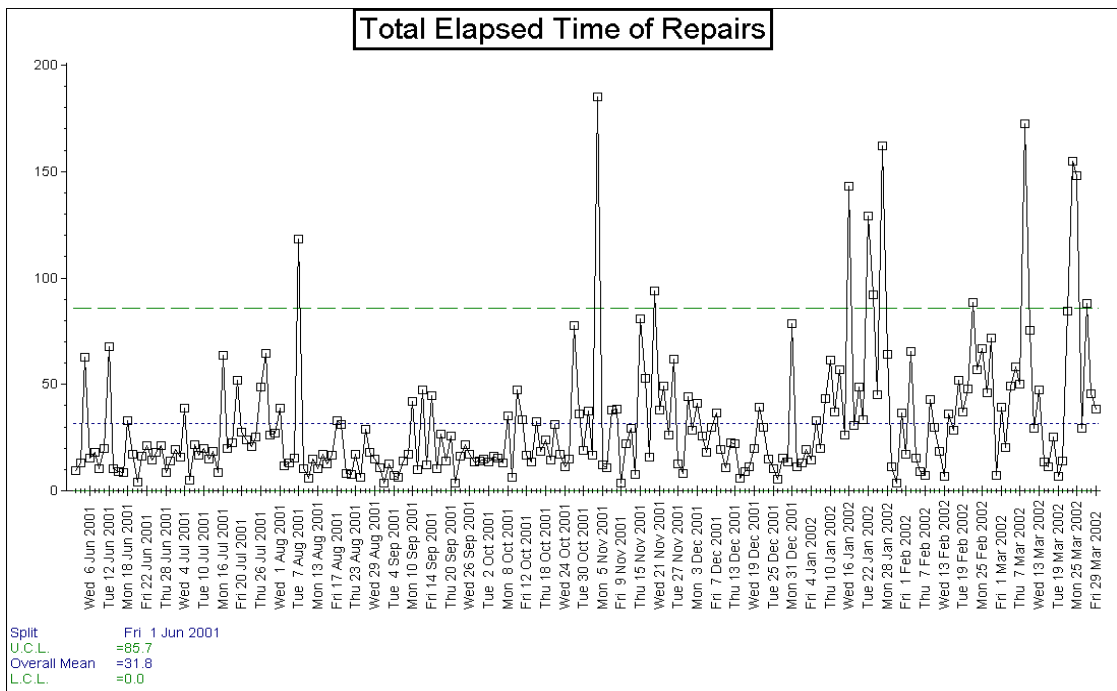
De opdrachtnemer verbindt zich ertoe volgende **informatie** continu te verzamelen voor elke individuele (potentiële) klant:

- data waarop een klant contact maakt (start én doorheen het traject);
- kanaal waarlangs de klant contact maakt (telefonisch, email, face-to-face op specifieke locaties,...) en hoe ze bij dat kanaal terecht kwamen (doorverwijzing door..., media, internet,...);
- expliciete vragen zoals letterlijk gesteld door de klant bij het contact;
- relevante kwalitatieve beschrijving van de klant;
- relevante kwantitatieve kenmerken van de klant;
- kwalitatieve beschrijving van de reële noden van de klant op vlak van HR/organisatie;
- kwalitatieve beschrijving van wat van belang is voor klant (voorwaarden) en of wat van belang was voor de klant gerespecteerd werd tijdens het traject;
- beschrijving van de overeengekomen interventie en hoe gaat bepaald worden dat de interventie effectief afgelopen is (concretisering van de nood van de klant in een afgebakend traject);
- meting van het werknemerswelzijn bij (een steekproef van) de medewerkers van de klant aan zowel de start als de afloop van elk traject. ESF Vlaanderen zal een meetinstrument voorzien dat door de dienstverlener dient te worden gebruikt;

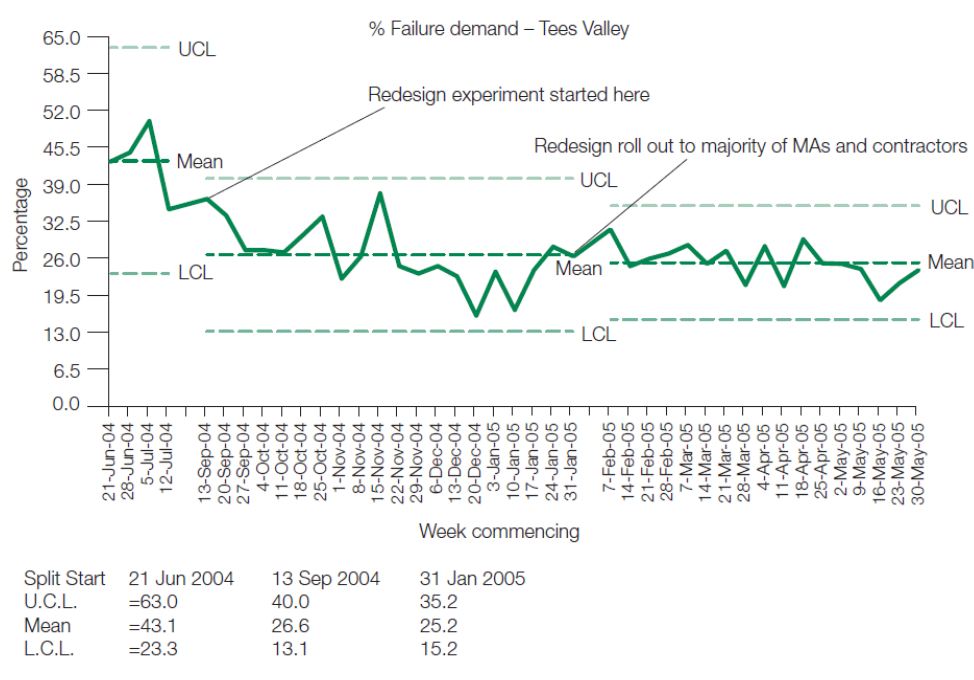
De opdrachtnemer verbindt zich ertoe de volgende **analyses** over het geheel van klantenbegeleidingen continu bij te werken:

- een statistische proceskaart (SPK) betreffende de tijdsduur van het eerste contact tot een volledige afhandeling van de nood van de klant vanuit het perspectief van de klant (zie voorbeeld hieronder);





- een analyse van de frequentie van typische (geclusterde) expliciete vragen en van de hiermee verbonden (geclusterde) noden;
- een opsplitsing van de variatie in expliciete vragen volgens waarde vragen (vraag die de dienstverlener effectief wil hebben) en faalvragen (vragen waaruit blijkt dat de dienstverlener de waarde vragen niet goed oppakt);
- een SPK van de variatie inzake het (al dan niet) respecteren van wat van belang was voor de klant op het eind van het traject, vanuit het perspectief van de klant (over de tijd heen);
- een SPK betreffende het % faalvragen op weekbasis (over de tijd heen) (zie voorbeeld hieronder);



- een SPK betreffende het % klanten dat door één en dezelfde persoon geholpen kon worden doorheen hun traject (over de tijd heen);
- een SPK van het tijdsverloop bij het overdragen van een klant aan een andere collega;
- een SPK betreffende het gemiddeld aantal contacten met een klant doorheen een traject (over de tijd heen);
- een systematische analyse van de oorzaken van variatie (bij de bovenstaande analyses) o.a. door opmaak van customer journeys waarbij wordt nagegaan welke genomen stappen toegevoegde waarde hadden en welke niet ("waste" vanuit het perspectief van de klant), aangevuld met focusgroepen, surveys,... Hierbij wordt ook gekeken of het type klant een verschil maakt: bvb. klanten die reeds sterk georiënteerd zijn naar zelfdeterminatie; klanten die wel willen, maar niet weten hoe; non-believers?

De opdrachtnemer verbindt zich er ook toe de kwaliteitswerking als geheel bij te sturen (bvb. door het aanpassen van de hierboven vermelde meetinstrumenten), inclusief op vraag van ESF Vlaanderen.

### Intervisie

De opdrachtnemer verbindt zich ertoe om op regelmatige basis intervisie te faciliteren van het team van experts (zijnde de medewerkers van de dienstverlener die de opdracht uitvoeren) waar (prioritaire) trajecten besproken worden, met name in hoeverre de genomen stappen door de klant als waardevol ervaren worden (waarde werk). Tevens worden (systematisch over de klanten heen) overbodige, vertragende of nefaste stappen (vanuit het perspectief van de klant) in kaart gebracht (verspilling) en wordt onderzocht waarom deze stappen toch genomen werden. Verbeteracties worden opgezet en opgevolgd door het team. Bij deze intervisies wordt ESF Vlaanderen steeds uitgenodigd. ESF Vlaanderen



beslist zelf wanneer het al dan niet aanwezig is op een intervisie. Tijdens het eerste werkingsjaar dient de intervisie minimaal driemaandelijks te worden georganiseerd. We verwachten dat de frequentie bij opstart hoger zal liggen. Vanaf het tweede werkingsjaar kan in samenspraak met ESF Vlaanderen worden bekeken of een lagere frequentie van bijeenkomsten mogelijk is.

**Afstemming met ESF Vlaanderen**

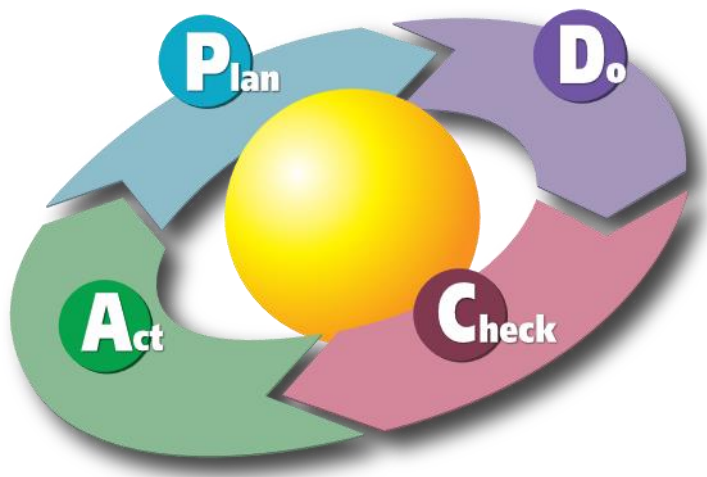
De opdrachtnemer verbindt er zich ook toe af te stemmen met ESF Vlaanderen en diens bevindingen synthetisch te presenteren evenals (nieuwe of lopende) verbeteracties en de resultaten daarvan. Deze synthese legt de nadruk op geleerde lessen ten gevolge van de bespreking van de hierboven vermelde data en analyses op de intervisies.

ESF kan hier ook wetenschappelijke inzichten en analyses inbrengen ter bespreking.

Tijdens het eerste werkingsjaar dient de afstemming met ESF Vlaanderen minimaal driemaandelijks te gebeuren. Vanaf het tweede werkingsjaar kan in samenspraak met ESF Vlaanderen worden bekeken of een lagere frequentie van afstemming mogelijk is.

**De kwaliteitscirkel van Deming als theoretische onderbouw van de kwaliteitswerking**

In de verbetering van de dienstverlening zal de opdrachtnemer herhaaldelijk de vier stappen van onderstaande kwaliteitscirkel doorlopen.



(1) Planningsfase

*Kijk naar de huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast.*



De dienstverlener verbindt zich ertoe om de bovenvermelde analyses uit te voeren. Uit deze analyses vloeien voorstellen tot verbeteren voort. Dit verbeteren is er op gericht de waste- en faalvragen te reduceren evenals meer voorspelbare resultaten te realiseren vanuit het perspectief van de klant.

(2) Doen

*Voer de geplande verbetering uit met een selectie van klanten.*

(3) Controleren

*Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.*

(4) Actualiseren

*Bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij fase 'Controleren'.*

Algemeen: er wordt voorzien dat er meerdere rondes nodig zijn met de selectie van klanten vooraleer het gewenste resultaat bereikt wordt en de verbetering ook bij alle andere klanten kan toegepast worden.



# FORMULIER VOOR AANVRAAG TOT DEELNEMING

Opdracht nr. DWSE/ESF/20190625 - Werkbaar Werk – via zelfdeterminatie naar werknemerswelzijn

## *A. IDENTITEIT KANDIDAAT*

OFWEL <sup>2</sup>

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

OFWEL

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

OFWEL

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

Stelt of stellen zich kandidaat voor de opdracht Werkbaar Werk – via zelfdeterminatie naar werknemerswelzijn

---

<sup>2</sup> Doorhalen wat niet van toepassing is

**B. ALGEMENE INLICHTINGEN**

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

- Ondernemingsnummer:

- BTW-nummer:

- RSZ-nummer:

**C. ELEKTRONISCHE COMMUNICATIE**

De kandidaat verklaart dat hij volgend(e) mailadres(sen) zal gebruiken voor elektronische communicatie en informatie-uitwisseling met de aanbestedende overheid:

De kandidaat wordt er op gewezen dat bovenstaand e-mailadres zal gebruikt worden voor het versturen van de uitnodiging tot het indienen van een offerte in het geval de kandidaat geselecteerd werd. Indien hiervoor een ander e-mailadres moet worden gebruikt, gelieve dit ook op het formulier tot aanvraag tot deelneming te vermelden:

**D. BEROEP OP DRAAGKRACHT MET HET OOG OP HET VOLDOEN AAN DE SELECTIECRITERIA**

De kandidaat beroept zich op de draagkracht van onderaannemers of andere entiteiten om te voldoen aan de selectiecriteria:

JA / NEE <sup>3</sup>

Indien JA, vul aan:

- er wordt beroep gedaan op de draagkracht van volgende andere entiteiten (benaming, nationaliteit, ondernemingsnummer):

---

<sup>3</sup> Doorhalen wat niet van toepassing is





- het gedeelte van de opdracht waarvoor beroep op de draagkracht wordt gedaan op deze onderaannemers of andere entiteiten:

**E. PERSONEEL**

Er wordt personeel tewerkgesteld dat onderworpen is aan de sociale zekerheidswetgeving van een andere lidstaat van de Europese Unie:

JA / NEE <sup>4</sup>

Het betreft volgende EU-lidstaat :

**F. BIJLAGEN**

Bij deze aanvraag tot deelneming zijn eveneens gevoegd:

- 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).

---

<sup>4</sup> Doorhalen wat niet van toepassing is



**In deze fase van de procedure is het niet noodzakelijk dat de aanvraag tot deelneming (elektronisch) ondertekend wordt.**

Ter informatie: indien u geselecteerd wordt voor de tweede stap van de procedure en een uitnodiging ontvangt om uw offerte in te dienen, zal u uw offerte wel dienen te ondertekenen.

Bij indiening van de offerte via e-Tendering zal de ondertekening de vorm moeten aannemen van een gekwalificeerde elektronische handtekening op het indieningsrapport, en deze moet uitgaan van een bevoegd persoon (of personen).

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

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



